



CAPÍTULO I

PLAN DE

INVESTIGACIÓN



1.1. Antecedentes

En 1920 se crea el sistema de seguridad social boliviano, como respuesta al desarrollo de la red de ferrocarriles que contaba con altas tasas de siniestralidad. Durante las décadas de los años 1940 y 1950 se generaliza la protección al trabajador y a su entorno familiar, en 1956 se formaliza, cuando se dicta el Código de Seguridad Social que da participación a tres actores en el funcionamiento del sistema: estado, trabajadores y empleadores. El mismo incorpora ocho de las nueve contingencias recomendadas por el Convenio 102 de la OIT, relativas a la norma mínima de la seguridad Social: Enfermedad, Maternidad, Riesgos Profesionales, Invalidez, Vejez, Muerte, Asignaciones Familiares y Vivienda de Interés Social (Maceira, 2002).

De acuerdo a los antecedentes históricos y documentales, la Caja de Salud que actualmente se denomina Caja de Salud CORDES, fue creada por Resolución Suprema N° 170488 de fecha 11 de Septiembre de 1973, bajo el nombre y denominativo de Seguro Social de Corporación Boliviana de fomento-CBF.

La Caja de Salud CORDES, es una Institución autónoma, de derecho público con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio propio, encargada de la administración de seguros de salud para los trabajadores asegurados y beneficiarios afiliados a la entidad por la vía del Seguro Social Obligatorio y voluntario.

La CSC Regional Tarija es una entidad pública desconcentrada de la CSC Nacional, con facultades administrativas y técnicas de decisión otorgadas por esta última instancia. Tiene estructura propia, competencias de ámbito Regional. Coordina su trabajo con los Distritales de Gran Chaco (Yacuiba - Villa Montes) y Bermejo. Está encargada de cumplir y hacer cumplir la política institucional nacional y sus normas; de articularla con las demás regionales y de coordinar y supervisar la gestión de los servicios; de promover la participación social de asegurados; y de implantar el modelo de atención y gestión de la Seguridad de corto plazo.

Tabla N° 1: Población protegida, asegurada

REGIONAL	POBLACION PROTEGIDA		POBLACION		BENEFICIARIOS
	PORCENTAJE	TOTAL	ACTIVOS	PASIVOS	
TARIJA	94%	9.219	3.492	650	5.4225
VILLAMONTES	3%	323	176	144	351
YACUIBA	3%	334	274	52	55
INDOCUMENTADOS		1112	0	0	0
TOTAL	100%	10.998	3.942	846	5.828

Fuente: Caja de salud Cordes Regional Tarija. (2020). POA 2020. Tarija.

Los datos sobre la población protegida asegurada (activos, pasivos y beneficiarios) de la CSC Tarija muestran una tendencia cíclica de subida y bajadas. Del 2012 al 2014 se tuvo un incremento de asegurados del 18% y una de disminución del 16% del 2015 al 2017. Estas dos tendencias coinciden con los ciclos del desarrollo económico social del país y de Tarija en particular (Caja de salud Cordes Regional Tarija, 2020)

La relación población asegurada según tipo en serie histórica del 2012 al 2019

(Ver anexo N° 1)

Una vez revisado y anunciado los antecedentes tanto sistema de salud y la caja de salud CORDES regional Tarija, a continuación se menciona de manera general los orígenes de los manuales administrativos en el cual está incluido tanto el manual de funciones y el de procedimientos.

Los Manuales Administrativos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales.

Los manuales administrativos constituyen una de las etapas del Proceso Administrativo que dan forma a la estructura de la Administración universalmente reconocida; cuando la Administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto. En épocas de vida más sencilla, era importante la buena Administración, hoy en día es fundamental. Ni aún para países avanzados, con una larga historia de progreso administrativo, ha sido fácil el desempeño, ni puede considerarse nunca terminado (Herrera, 2002).

1.2. Justificación

1.2.1. Justificación Teórica

El presente trabajo muestra la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de un manual de funciones y procedimientos donde además de encontrar explicaciones a situaciones internas de la institución se contrastara diferentes conceptos de la administración en una realidad concreta.

El personal vinculado a los diferentes cargos de esta institución debe estar seguro de las tareas que deben desempeñar y conocer la manera correcta en la que deben realizar las actividades para las cuales fueron contratadas. Por tanto es importante elaborar un manual de funciones y procedimiento que permita plasmar información de forma ordenada y sistemática para una mejor ejecución. Además se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global de personal y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional.

La elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos para la caja de salud Cordes-Regional Tarija se convierte en la oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación profesional.



TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN

Modalidad: Trabajo de Investigación



1.2.2. Justificación Práctica

Vivimos en un mundo competitivo y cambiante, por ello es importante que las instituciones tanto públicas como privadas o cualquier tipo de organización, cuente con instrumentos que le permitan alcanzar sus objetivos, un mayor desempeño del personal, progreso institucional, engrandecimiento y productividad de la institución

El proyecto de investigación permitirá diseñar para el área administrativa de la caja de salud Cordes Regional Tarija un nuevo manual de funciones y procedimientos acordes a la realidad por la que atraviesa, en donde de manera general el manual de funciones incluirá el que debe hacer cada puesto y el manual de procedimientos incluirá la descripción grafica de los procesos que debe llevar a cabo la institución, como y que puesto lo va a realizar.

1.2.3. Justificación social

La sociedad a la que enfrentamos hoy en día es muy competitiva, por lo que es importante tener a la mano instrumentos o herramientas que mejoren el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, la elaboración de un manual de funciones y procedimientos ayudara ya sea un grupo de trabajo, empresa, organización o institución, establecer y señalar las funciones a cumplir en los diferentes cargos para facilitar y encaminar el logro de los objetivos organizacionales el aprovechamiento óptimo de los recursos que se dispone.

1.3. Planteamiento del Problema

Si bien existe un plan estratégico institucional (P.E.I.2016-2020) y un plan operativo anual (POA 2020), que debe darse cumplimiento, en la actualidad el área; Dirección Administrativa Financiera de la caja de Salud Cordes, carece de un manual de funciones y procedimientos acordes a la realidad que atraviesa, un manual que con las funciones, las actividades, los procesos escritas a detalle para los cargos, permitan al personal de la institución captar con facilidad las funciones y actividades a realizar para

la consecución de los objetivos establecidos. Además, se observa que el área; dirección administrativa financiera presenta las siguientes dificultades:

- En el cumplimiento de las funciones que debe realizar el personal en su respectivo cargo para un mejor desempeño.
- En la línea o procedimientos que se debe seguir.
- El manejo de la información, esto en algunos cargos.

Por lo tanto podemos indicar que el personal no sabe con certeza y claridad que actividades y/o funciones realmente les compete llevar a cabo, en algunas situaciones el personal cumplen más de tres funciones (sobre carga laboral), ocasionando un estrés laboral para sí mismo y esto hace que exista un clima laboral inestable dentro de la institución generando un bajo rendimiento en las actividades que realiza.

1.4. Formulación del Problema

¿Existe un inadecuado manual de funciones y de procedimientos en el área; dirección administrativa financiera de la CSC Regional Tarija, que ocasiona un bajo rendimiento en las actividades y funciones que desempeñan los trabajadores de la institución?

1.5. Planteamiento de Hipótesis

El diseño del nuevo manual de funciones y el de procedimientos para la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, ayudará a mejorar el rendimiento en las actividades y funciones que desempeñan el personal administrativo.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Diseñar un manual de funciones y de procedimientos para el área; dirección administrativa de la CAJA DE SALUD CORDES REGIONAL TARIJA, que permita mejorar el rendimiento en las actividades y funciones que desempeñan el personal.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Análisis de la situacional en la que se encuentra el área administrativa de la caja de salud Cordes Regional Tarija, que permita una evaluación de cómo hasta la actualidad se está desarrollando las actividades institucionales.
- Establecer los lineamientos que exige un manual de funciones y procedimientos que ayude a una eficiente ejecución del plan operativo.
- Identificar y analizar los cargos existentes el área administrativa, para establecer las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes.
- Identificar las herramientas organizacionales para definir responsabilidades, funciones y actividades internas de cada puesto.
- Describir las actividades que realizan el personal de la institución en los diferentes cargos para identificar los procedimientos y su posterior descripción.
- Elaborar el diagrama de flujo que permita una mejor comprensión de los procedimientos para el personal.
- Diseñar formularios o formatos que permitan llevar el control y seguimiento de cada una de las actividades o funciones de la institución.
- Analizar el clima laborar en el área administrativa de la institución, para diseñar instrumentos que permita mejorar los rendimientos del personal.

1.7. Metodología de Investigación

En el presente trabajo de investigación se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria para la recolección de información, de esta manera poder comprender con más detalle el problema en estudio y así poder buscar posibles soluciones. De esta manera nos permite desarrollar el objetivo de este presente trabajo de profesionalización.

1.7.1. Tipo de Investigación

1.7.1.1. Estudio exploratorio

Según el autor (Sampiere, 2014), sostiene la siguiente definición: *“el estudio exploratorio se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso”*.

El presente trabajo de investigación se desarrollara bajo una investigación de naturaleza exploratoria que indica examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas. Además nos permitirá familiarizarnos con el tema en estudio y así obteniendo información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa. Para iniciar con el desarrollo del trabajo primeramente se realizó una recopilación de los antecedentes de la institución y el área donde se abordara el tema en estudio y así conocer la situación por la que pasa la institución. También se conoció de manera general la información acerca del manual de organización y de funciones como otros documentos relacionados con el tema en estudio.

1.7.1.2. Estudio descriptivo

Esta investigación consiste en describir los fenómenos, situaciones, contextos y sucesos es decir, detallar como son y cómo se manifiesta.

Estos estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos dimensiones de una situación y buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de los procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

1.7.2. Métodos y Técnicas de Investigación

1.7.2.1. Métodos de investigación

Según (Pereda, 2017) los métodos son:

- **Deductivo:** Es un tipo de razonamiento lógico que hace uso de la deducción por una conclusión sobre una premisa en particular. La primera parte de la investigación requiere un diagnóstico del actual estado de la institución y los trabajos adelantados, hacia la elaboración del manual de funciones.
- **Inductivo:** Es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de antecedentes en particular, basándose en la observación y la experimentación de hechos.

Para este trabajo se utilizará tanto el método deductivo como inductivo que ayudara a recopilar, analizar la información de forma oral y escrita, referente a un manual de funciones y de procedimientos para posteriormente plantear aportes y mejoras.

1.7.2.2. Técnicas de investigación

Según (Pereda, 2017) Las técnicas de investigación son instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método, y en este trabajo se utilizará los siguientes;

- **Entrevista.-** Es una técnica para obtener datos que consiste en un dialogo entre dos personas: el entrevistador y entrevistado; se lo realizara con el fin de obtener información todo referente a un manual de funciones y procedimientos, ¿Qué es?, ¿si la empresa cuenta con este?, ¿si se lo aplica?
- **La observación directa.-** Es un elemento fundamental de todo proceso de investigación donde como investigador me ayudara a obtener el mayor número de datos y consiste en observar atentamente todo referente al tema en estudio, tomarla la información y registrarla para su posterior análisis.
- **Cuestionario.-** Documento formado por un conjunto de preguntas que deben ser redactadas de forma correcta, coherente y organizada, secuenciadas y estructuradas de acuerdo a una determinada `planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información necesaria. También podemos decir que es un conjunto de cuestiones deben ser contestadas en un examen, prueba, test, encuesta, etc.

- **Revisión de documentos o análisis de contenido.-** Consiste en la revisión de documentos, normas, reglamentos por las que se rige la institución, lo cual servirá como base para la elaboración del trabajo de investigación.

1.8. Delimitación de la Investigación

1.8.1. Delimitación Geográfica

El trabajo de investigación se llevará a cabo en la ciudad de Tarija, provincia Cercado, la misma será realizada en la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, ubicada en la calle Juan Misael Saracho entre la calle Corrado y Fray Manuel Mingo.

1.8.2. Delimitación Temática (Teórica)

El trabajo está encaminado específicamente en la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, en la cual se documentarán las funciones de los cargos existentes a la fecha y los procesos de todas sus actividades existentes.

1.8.3. Delimitación Temporal

La duración del presente proyecto será en un semestre, la misma será desarrollada entre el 17 de febrero al 23 de agosto del año en curso.

1.9. Cronograma de Gantt (Actividades de Investigación).

Se realizó el cronograma de Gantt que permitió tener de manera clara y específica las actividades de investigación a desarrollar durante la duración del trabajo.

(Ver anexo N° 2)

1.10. Esquema de Investigación

Este esquema realizado sirvió de gran ayuda ya que muestra lo que realmente se pretende realizar. (Ver anexo N° 3)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Aspectos generales

2.1.1. Definición de la administración de recursos humanos.

Según el autor (Puchol, 2007), sostiene la siguiente definición: “La administración de recursos humanos es un conjunto de actividades de desarrollo y planificación del talento y las habilidades del personal de la organización”. (pág. 42).

La administración de recursos humanos es de suma importancia en cualquier tipo de organización, de esta manera para el presente trabajo de investigación se toma este concepto como base.

2.1.2. Importancia de administrar recursos humanos

Por la década de los 80 la administración de recursos humanos ya se consideraba una ventaja competitiva entre los países desarrollados como Japón y EEUU. Tras un análisis de las ventajas competitivas el autor indica que el camino al éxito entre estos países dependerá de la tecnología, la innovación, la inversión, pero también de otros factores intangibles como la cultura, la vocación de creación de un imperio, la formación del personal, la integración del mismo.

Desde mi punto de vista, agrego que tanto los instrumentos y otras herramientas de administración serán fundamentales para la administración del personal dentro de cualquier organización. Sin embargo también se debe tomar en cuenta la motivación y estímulos hacia el personal ya que es de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.1.3. Términos generales

2.1.3.1. Concepto de manual

Según el autor (Hernandez Orozco, 2007), sostiene la siguiente definición; “*Manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.*”

Contiene información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.” (pág. 135)

Se considera muy relevante esta definición, ya que nos permitirá comprender de manera más sencilla la temática en estudio.

2.1.3.2. Importancia de un manual en la administración de organizaciones

Para (Eduardo Herrera Monterroso, 2007) Los manuales son un instrumento importante en la administración, pues persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, así como la de las unidades administrativas que lo constituyen.

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan en aumento.

2.1.3.3. Clasificación de manuales

El manual corresponde a un conjunto de directrices que se establecen para amoldar o condicionar una conducta en específico, es de esta manera que se clasifican en manuales de organización, departamental, política, procedimientos, técnicas, bienvenida, puesto, múltiple, finanzas, sistema y calidad.

Para el presente proyecto resaltaremos tanto el manual de organizaciones (funciones) como el manual de procedimientos.

a) Organizacional

Es el más genérico de los manuales, ya que éste busca plasmar toda el funcionamiento de una corporación, es decir, plantea el modo de organizar la actividad administrativa, ejecutiva y operativa de una empresa.

Comprende aspectos complejos, intermedios y básicos de los procesos, especialistas consideran que este manual debe de existir en todas las personas jurídicas, como el medio de consulta general ante cualquier evento que pueda ocurrir.

Considerando por igual, que este debe de ser del conocimiento de todos los empleados

b) Procedimientos

Una de las herramientas más importantes para todas las empresas, ya que en estas plantean un conjunto de directrices que las personas deben realizar, con el fin de que surta un resultado su actuar.

En este se contemplan los pasos que se deben de seguir para que un proceso pueda ser llevado a fin término, es un manual de instrucciones, donde se plasma lo que debe de hacerse de forma correcta para lograr un determinado objetivo.

Estos no necesariamente van referido al área operativa, que implica los procesos industriales y manufactureros, sino que también se crean para aquellas áreas administrativas, para que el personal pueda realizar de modo eficaz sus acciones dentro del departamento.

2.1.3.4. Argumentos teóricos

Para el desarrollo del presente trabajo se utiliza los siguientes argumentos que sirvan para una mejor comprensión del tema en estudio y estas son algunas de ellas.

Diseño.- Es la descripción y elaboración verbal o escrita de algo que posee una delineación de aspecto, características y formas que son propias, originales de un objeto o cosa lo cual, son destinados a su utilización.

Funciones.- Conjunto de actitudes propias en las tareas correspondientes a realizar en una institución o entidad.



TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN

Modalidad: Trabajo de Investigación



Organigrama.- Es la representación gráfica de la estructura organizativa, el organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización.

Proceso.- Conjunto de las fases de un fenómeno. Actuación, trámite.

Procedimientos.- Le indican al administrador la secuencia de operaciones y procesos que deben ser ejecutados por los trabajadores en el cumplimiento de sus Tareas, cumplen la función de facilitar la ejecución de las tareas a través de la utilización de los sistemas de simplificación del trabajo.

Actividad.- Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad, facultad de obrar.

Tarea.- Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado, combinación de trabajos deberes y responsabilidades asignadas a un empleado, individual y considerado, usualmente, como su asignación normal o regular.

Descripción.- Es la explicación minuciosa de los procesos o procedimientos para el desarrollo de alguna actividad, esta tiende a ser concisa, clara y objetiva completada en ocasiones con gráficos o imágenes, para realizar la descripción es necesario seguir los siguientes pasos: observar, seleccionar lo más significativo, clasificar y ordenar los datos.

Cargo.- Persona que desempeña un oficio específico e identificado con la obligación de hacer cumplir sus funciones asignadas que van de acuerdo a lo que desarrolla.

Perfil.- Son el conjunto de características peculiares que destinan e identifican la persona que se establecerá en el cargo identificado por el cronograma estructural de la empresa.

Sobre carga laboral.- El conjunto de requerimientos psico-físicos a los que el trabajador se ve sometido a lo largo de la jornada laboral

2.2. Manuales administrativos

2.2.1. Definición de los manuales administrativos

Para Enrique B. Franklin 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 linchamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”*

2.2.2. Importancia de los manuales administrativos

Los manuales administrativos tienen como una función mantener informado al personal clave, sobre los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, delimitando la estructura organizacional y estableciendo las políticas y procedimientos en forma escrita. En esencia, representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, acerca de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.

2.2.3. Objetivos de los manuales administrativos

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, procedimientos, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa.
- c) Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- e) Auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal.
- f) Determinar las responsabilidades por fallas o errores.
- g) Facilitar labores de auditoría.
- h) Aumentar la eficiencia.

- i) Uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.
- j) Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- k) Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.

2.2.4. Clasificación de los manuales administrativos

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio y estos son: (Monterroso, 2007)

- ✓ De Organización
- ✓ De Procedimientos
- ✓ De funciones

2.2.5. Elaboración de los Manuales Administrativos

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen **lineamientos** lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- a) Recopilación de información
- b) Diseño de formulario y/o modelo
- c) Elaboración del manual
- d) Aprobación y actualización del manual.

a) Recopilación de información

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de el y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

b) Diseño de formulario y/o modelo

El diseño se realiza a partir de la Interpretación de la información, significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

c) Elaboración del manual

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo (Eduardo Herrera Monterroso, 2007)

d) Aprobación y actualización del manual

La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

2.3. Manual de funciones

2.3.1. Definición de un manual de funciones

El autor (Monterroso, 2007), menciona la siguiente definición: *“el manual de funciones es un documento que contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos”*.

2.3.2. Objetivos del manual de funciones

- a) Facilitar el proceso de reclutamiento y selección.
- b) Identificar las necesidades de capacitación y de desarrollo el personal.
- c) Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- d) Precisar las funciones encomendadas a cada cargo dentro del área, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- e) Contribuir con el área en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- f) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales del área.
- g) Proporcionar las bases técnicas, para el desarrollo de la organización, funcional, para mantener un control interno y facilitar el control de actividades y tareas delegadas.

2.3.3. Importancia de un manual de funciones

Es importante porque describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el manual de procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

2.3.4. Contenido del manual de funciones

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representa al manual Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

Tabla N° 2: Descripción de puestos de trabajo

+ Identificación del Puesto de Trabajo (Nombre)
+ Codificación
+ Nivel en la estructura orgánica funcional
+ Dependencia
+ Dependientes
+ Relaciones estructurales
+ Área de desempeño
+ Listado de funciones y atribuciones tanto específicas como básicas
+ Requisitos para ocupar el cargo del puesto

2.4. Manual de procedimientos

2.4.1. Definición de un manual de procedimientos

El autor (Benjamin, 1998) indica que *“un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”*

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el, se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2.4.2. Objetivos de un manual de procedimientos

- a) Unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- b) Aumenta la eficacia del personal, indicándoles que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- c) Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.4.3. Importancia de un manual de procedimientos

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una

organización. Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

2.4.4. Utilidad del manual de procedimientos

Tener un manual de procedimientos para cualquier organización es una gran ventaja, ya permite un mejor desempeño de su personal como para el desarrollo institucional. Para ellos a continuación algunas ventajas y utilidades que tiene dicho manual.

Ventajas de contar con un manual de procedimientos

- ✚ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✚ Auxilian a la inducción de puesto, el adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✚ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de cada sistema.
- ✚ Interviene en la consulta de todo el personal para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ✚ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✚ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por faltas o errores
- ✚ Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✚ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✚ Ayuda a la coordinación de las actividades y evitar duplicidad.
- ✚ Construye una base para el análisis posterior de trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.4.5. Criterios para su elaboración

Los manuales de procedimientos deberán tener las siguientes características para su elaboración:

Tabla N° 3: Características

+ Información completa, concisa y clara.

+ Fácil manejo e identificación.

+ Que permita intercambiar las hojas para su permanente actualización.

2.4.6. Contenido de un manual de procedimientos

a) **Identificación.-** Este documento incorpora la siguiente información:

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre oficial de la organización.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Número de revisión.
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Clave de la forma. En primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma.

Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

b) **Índice o contenido.-** Relación de los capítulos que forman parte del documento.

c) **Prólogo y/o introducción.-** Se refiere a la exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

- d) **Objetivo(s) de los procedimientos.-** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- e) **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.-** Esfera de acción que cubren los procedimientos.
- f) **Responsables.-** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- g) **Políticas o normas de operación.-** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
- h) **Concepto(s).-** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- i) **Procedimiento (descripción de las operaciones o actividades).-** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo

Importante

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

Tabla N° 4: Instructivo de llenado

<u>Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.-</u>
1. Logotipo de la organización.- símbolo que identifica a la organización.
2. Denominación.- Nombre de la organización y del documento
3. Procedimiento.- Nombre del procedimiento, el cual describe la materia a la que se refiere
4. Fecha.- Fecha en que se terminó la elaboración del procedimiento: (número arábico), mes (número romano) y año (número arábico)
5. Página Núm. X de Y.- en la que X es el número progresivo de las hojas en la que se diagrama el procedimiento y en donde Y representa el número de hojas que consta el documento y que se repite hasta igual X.
6. Sustituye.- Fecha y página que reemplaza la nueva hoja (en caso necesario). Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.
7. Número de operación.- Se enumera en forma progresiva y en orden cada una de las operaciones que conforman el procedimiento.
8. Responsable(s).- Nombre de la unidad administrativa, órgano o puesto responsable de realizar cada operación.
9. Descripción.- Expresión del contenido de cada operación del procedimiento, Incluye el nombre y clave de las(s) forma(s) utilizadas
10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.- Nombre y firma de la unidad o puesto encargado de preparar, revisar y aprobar el procedimiento.
11. Clave de la forma.- En primer término las siglas de la organización; en segundo, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma, y en tercer lugar el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o una diagonal.

En el cuadro N° 3, se observa un ejemplo de este tipo de llenado

Figura N° 1: Modelo del manual de procedimientos

Logotipo (1)	(2) Nombre de la organización		Fecha	(4)		
			Página	(5)	De	
	Manual de procedimientos		Sustituye a			
			Página	(6)	De	
		De fecha				
Nombre del procedimiento (3)						
No de operación (7)		Responsables (8)		Descripción (9)		
(10)						
Elaboro		Reviso		Autorizo		

(11) clave

- j) Formularios o impresos.-** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.
- k) Diagramas de flujo.-** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

**Figura N° 2: SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA LA ELABORAR
DIAGRAMAS DE FLUJO**

(Diagramación administrativa)

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o termino	Señala donde inicia o termina un proceso
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de pagina	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.

	Multidocumento	Se refiere a un conjunto de documentos
	Nota	<p>Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.</p> <p>Dentro de este símbolo se puede informar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El nombre del procedimiento que antecede al que se describe, esto cuando el procedimiento se ha dividido en varios. ✓ Tiempo necesario para realizar cierta(s) tarea(s). ✓ La(s) tarea(s) genérica(s) realizada(s) por una instancia que esporádicamente
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Proceso	Indica el procedimiento de la información



CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1. Marco institucional de la Caja de Salud Cordes Tarija

La Caja de Salud CORDES, es una Institución autónoma, de derecho público con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio propio, encargada de la administración de seguros de salud para los trabajadores asegurados y beneficiarios afiliados a la entidad por la vía del Seguro Social Obligatorio y voluntario.

La CSC Regional Tarija, es una entidad pública desconcentrada de la CSC Nacional, con facultades administrativas y técnicas de decisión otorgadas por esta última instancia. Tiene estructura propia, competencias de ámbito Regional. Coordina su trabajo con los Distritales de Gran Chaco:

Tabla N° 5: Distritales del gran chaco

a) Yacuiba
b) Villa Montes
c) Bermejo.

Está encargada de cumplir y hacer cumplir la política institucional nacional y sus normas; de articularla con las demás Regionales y de coordinar y supervisar la gestión de los servicios; de promover la participación social de asegurados; y de implantar el modelo de atención y gestión de la Seguridad de corto plazo.

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.
- La Caja de Salud CORDES, fue creada por Resolución Suprema N° 170488 de fecha 11 de septiembre de 1973.
- Su personalidad jurídica emerge de la Ley 0924 de 15 de abril de 1987, Decreto Supremo 21637 del 25 de junio de 1987, Resolución Administrativa N° 03-026-93 de fecha 6 de julio de 1993, expedida por el Instituto Boliviano de Seguridad Social, Ley 1788 de 16 de septiembre de 1997 y Decreto Supremo 24855 del 22 de septiembre de 1997.

3.1.1. Misión

Su misión está definida como “Brindar protección integral de salud en los regímenes de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a la población asegurada, bajo los principios de universalidad, solidaridad, unidad de gestión, economía, optimizando los recursos y ampliando la cobertura.” con los valores de:

- ✚ Compromiso social.
- ✚ Honestidad.
- ✚ Capacidad técnica.

3.1.2. Visión

Es contar con una "Población protegida incrementada, con sostenibilidad económica financiera, con asegurados satisfechos con los servicios de salud de calidad, equidad y buen trato, con personal médico y de enfermería de excelencia, con infraestructura y equipamiento propios adecuados y modernos, con administración eficaz y eficiente reconocida”.

3.1.3. Objetivo general de la institución

Ampliar la cobertura de la población asegurada e incrementar el aporte patronal y voluntario, mejorando la calidad, productividad y el buen trato de los servicios de salud. Además optimizar el avance físico y presupuestario.

3.1.4. Objetivos específicos de la institución

- ✚ Mejorar la capacidad de gestión y control de la afiliación y de las empresas
- ✚ Mejorar la percepción de calidad a los asegurados.
- ✚ Cumplir con los estándares de calidad del PRONAC Y ASUUS
- ✚ Mejorar la gestión de calidad en la Clínica y Policlínicos.
- ✚ Asegurar el estándar de dotación de personal médico y enfermería.
- ✚ Mejorar la infraestructura de a la Clínica y Policlínicos.
- ✚ Mejorar la dotación de equipamiento biomédico.

- ✚ Mejorar la automatización y comunicación.
- ✚ Mejorar gestión del expediente clínico.
- ✚ Asegurar la provisión de medicamentos.
- ✚ Fortalecer la participación social.
- ✚ Optimizar la gestión, seguimiento y evaluación del POA 2019.
- ✚ Fortalecer la gestión financiera.
- ✚ Optimizar la gestión de RRHH, asesoría legal y Trabajo Social.
- ✚ Optimizada inversión y SICOES.

Es importante mencionar que los objetivos estratégico de la gestión 2020, según el poa 2020, sin fundamentales para el desarrollo de la institución.

(Ver anexo N° 4)

3.1.5. Valores

Los valores con las que cuenta la institución son las siguientes:

Tabla N° 6: Valores institucionales

<i>Vocación de servicio al asegurado.</i> - Compartimos que la satisfacción del asegurado es compromiso de todo el personal y orientación de todas nuestras actuaciones.
<i>Respeto.</i> -Tomamos en cuenta las opiniones, escuchando y considerando a los asegurados, aunque sean diferentes reconocemos el valor de las mismas.
<i>Compromiso.</i> - Nos implicamos activamente en la solución de las necesidades de los asegurados
<i>Integridad.</i> - Nos comportamos de manera ética, coherente, responsable y honesta, contribuyendo a aumentar la confianza de los asegurados.
<i>Solidaridad.</i> - Colaboramos y ayudamos a todos sin intención de recibir algo a cambio.
<i>Transparencia.</i> - Damos cuenta a los asegurados de todas nuestras acciones, especialmente del uso de los aportes

Trabajo en equipo.-Alcanzamos los objetivos con la participación, la puesta en común, la colaboración, la coordinación entre el personal y asegurados.

Compromiso con el medio ambiente.- Utilizamos de forma racional los recursos institucionales y gestionamos de manera eficiente los residuos que generamos

Sostenibilidad con el sistema.

Universalidad de la seguridad social Interculturalidad

Solidaridad con los menos favorecido Solidaridad

Igualdad y equidad en la aplicación

Unidad en la gestión social

3.1.6. Principios institucionales

La institución se rige bajos los siguientes principios fundamentales que ayuda a un mejor desarrollo de la misma y estos son:

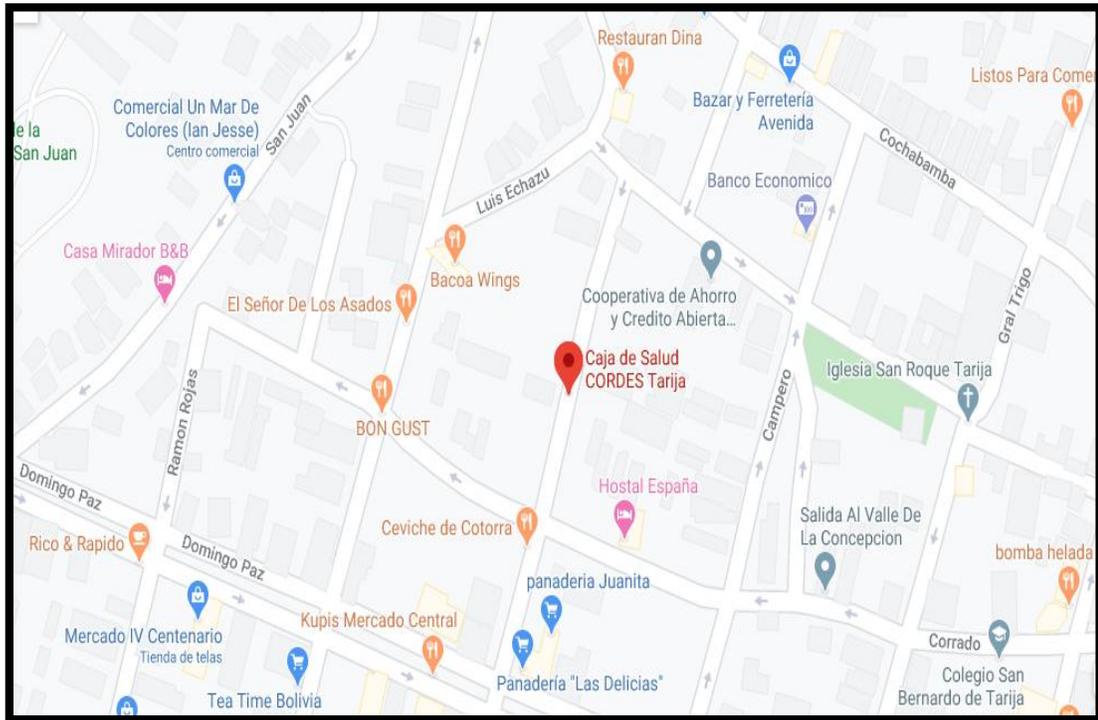
- ✚ Equidad
- ✚ Participación
- ✚ Participación
- ✚ Calidad
- ✚ Buen trato.

3.1.7. Ubicación geográfica

La Caja de Salud Cordes Regional Tarija,

- Está ubicada en la Calle Juan Misael Saracho No 948, Zona San Roque
- Telf.: 66 44051 – 66 445419
- Fax: 66 42717

Figura N° 3: Ubicación geográfica



Elaboración: Coraite Nina. Daniel

3.1.8. Estructura Organizacional Funcional.

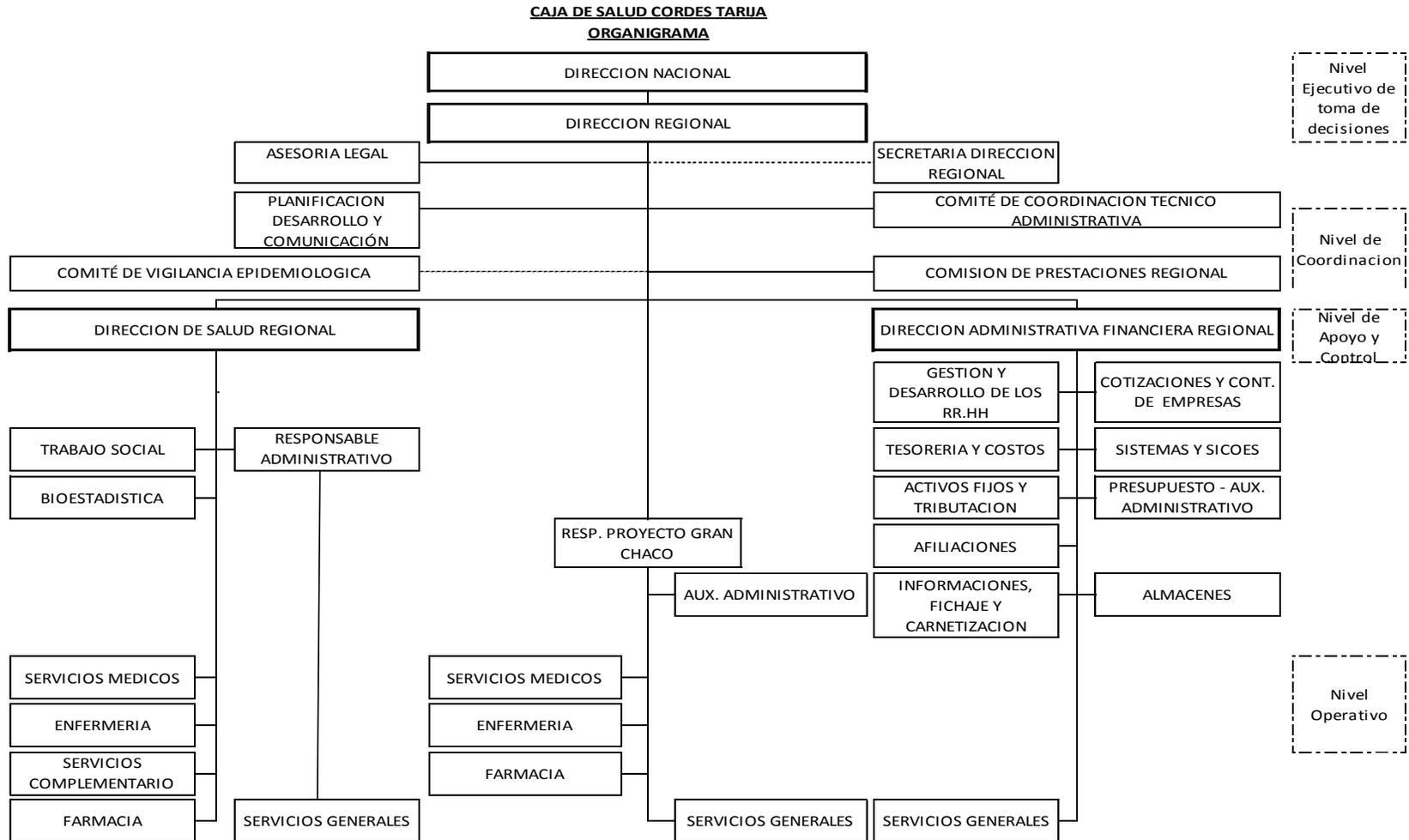
La caja de salud Cordes cuenta con un organigrama que muestra la complejidad que tiene la institución, además de todos sus niveles jerárquicos. La CSC Regional Tarija, tiene como administrador regional al Dr. German Crespo Infantes.

CUADRO DE REFERENCIA

- | | |
|--|-------|
| 1. Autoridad, mando y dependencia | ———— |
| 2. Coordinación | |

Figura N° 5: Organigrama

Estructura Orgánica Funcional 2020



Elaboración: Caja de Salud CORDES: Regional Tarija, POA 2020

3.2. Análisis del contexto institucional

3.2.1. Breve contexto político, económico, social y ambiental de Tarija

3.2.1.1. Político

Desde el 2006 en el Departamento de Tarija se implementaron ajustes estructurales en la política económica, social y cultural. La renta por los hidrocarburos, principal fuente de ingresos del Departamento, posibilitó en los primeros años ingresos importantes por las regalías provenientes del Impuesto Directo a los Hidrocarburos IDH. La sociedad tarijeña avanzó hacia una mayor democracia y dio marcha a procesos electorales más transparentes y participativos, que posibilitaron una firme convicción gradual a pasar de la democracia electoral formal hacia una democracia participativa, con una creciente descentralización, un mayor poder de decisión de las organizaciones sociales, una redistribución del poder y nuevos conceptos de ciudadanía.

3.2.1.2. Económico

El contexto de reducción de las regalías del IDH para el Departamento del 2014 al 2019, impactó negativamente en la economía generando una desaceleración y disminución del PIB durante el periodo 2015-2018. La economía de Tarija cayó en 6,1% en 2016. Los años de bonanza como principal departamento productor de gas natural posibilitó la expansión a tasas de 11,1% (año 2013) y recibió ingentes cantidades de dinero de la renta petrolera. Hoy, Tarija enfrenta la peor crisis económica de los últimos 10 años, debido a la caída de ingresos del gas, principal fuente de recursos. Esto se tradujo en el cierre de empresas y proyectos, desempleo, caída del empleo asalariado, aumento del empleo informal, en consecuencia, desafiliaciones de la seguridad social de corto plazo.

La paralización económica se tornó en el 2017 insostenible, generando movilizaciones sociales y en el caso de la seguridad social la desafiliación de empresas y disminución de asegurados activos de la CSC, provocando una crisis económica financiera en la Institución.

3.2.1.3. Sanitario ambiental

Tarija, desde décadas atrás, tiene importantes avances en materia sanitaria. Es el Departamento con mejores índices de salud materna infantil, estado nutricional y acceso al seguro público de Bolivia. La mayoría de los desafíos y problemas de salud de la población están relacionados con las enfermedades crónicas no transmisibles, la ruralidad y las inequidades de acceso a servicios de salud, principalmente de las poblaciones indígenas guaraníes.

3.2.1.4. Características del sistema de atención

El enfoque general de atención en salud en el sistema Departamental está basado en una concepción asistencialista, biologicista, mercantilista, individualista y excluyente. Además el sistema se caracteriza por su fragmentación y segmentación, que se manifiesta en una variedad de instancias y mecanismos de rectoría, financiamiento y afiliación. La segmentación y fragmentación da lugar a inequidades de acceso y calidad de atención según grupos sociales. Estas dos características generan exclusión social en el acceso y reducen la eficiencia de la prestación y la gestión de los servicios de salud.

En este contexto, la CSC Tarija se constituye en un importante apoyo a la política de acceso a servicios de salud ya que da cobertura a la población laboral formal.

Según el censo 2012 proyectado al 2019 es de 653,000 habitantes. La estructura de la población por edad, muestra un departamento con población predominantemente joven, ya que aproximadamente el 59.5% está entre los rangos de edad de 0 a 24 años; la población entre 0 a 14 años está alrededor del 38.9%; la población en edad de trabajo de 10 a 59 años, alcanza al 65% y la población mayor a los 60 años constituye tan solo el 7.3%.

3.2.2. Análisis interna del área administrativa

Durante el tiempo que duro el trabajo de investigación en el área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, se pudo realizar la recopilación de la información mediante técnicas de investigación como:

- a) Observación directa: Realizada en todos los momentos que se asistió a la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, para la obtención de cualquier información acerca del tema en estudio y su posterior elaboración del manual de funciones y el de procedimientos.
- b) Entrevista: Se realizó dos entrevistas tanto al administrador regional (Dr. German Crespo Infantes) y al encargado de recursos humanos (Lic. Taurino Fabián), para conocer sus opiniones acerca de la situación actual de la caja.
- c) Cuestionario: Se realizada a todo el personal que forma parte del área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, ya que fue necesario para el tema en estudio.

Además se revisó otras fuentes para obtener información sobre el tema en estudio como documentos, instrumentos estratégicos y normativos vigentes dentro de la institución:

- a) PEI 2016 - 2020
- b) Plan estratégico institucional 2011-2015
- c) Manual de Organizaciones y funciones gestión 2010
- d) POA 2020
- e) Reglamento interno CSC
- f) Estatuto orgánico.

A continuación se muestra los resultados de las diferentes técnicas aplicadas que fueron requeridas en la recolección de la información para el tema en estudio.

3.2.2.1. Observación directa

La observación realizada durante el primer semestre de la gestión 2020, en el área de dirección administrativa financiera de la caja de salud Cordes regional Tarija, se obtuvo lo siguiente:

- El personal administrativo, que realiza la atención al cliente cuenta con el equipamiento básico para el cumplimiento de sus funciones
- El personal administrativo está afiliado a un sindicato dentro de la institución.
- Solo el encargado de recursos humanos cuenta con el manual de funciones general de toda la institución.
- No existe un manual de procedimientos con los elementos necesarios que ayude al personal a tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo.
- Se observó que el jefe médico que está relacionado con el área administrativa tiene un puesto de trabajo en la clínica que no está en el mismo lugar que los demás cargos.
- La gran mayoría del personal del área de dirección administrativa financiera se encuentra concentrada en el segundo piso del policlínico Tarija, lo cual facilita el traslado de la documentación de puesto en puesto (**ver anexo N° 5**)
- Mantienen un lugar limpio y ordenado, todo el personal asiste puntual sin embargo no todos asisten debidamente uniformados, aspecto que transmite un desorden en el ambiente laboral de la institución.
- Los procedimientos que se identificó, no están claramente definidos, escritos, ni cuentan con un diagrama o similares que facilite el trabajo del personal.
- Cualquier consulta o dudas de los afiliados, el personal se encuentra a disposición para atenderlos de manera oportuna y amable.
- Se realiza audiencias públicas de rendición de cuentas a los afiliados y público en general al año mínimo 2 veces.

- Existen 298 empresas afiliadas y 89.000 asegurados aproximadamente, según la audiencia realizada el 17 de marzo del 2020, a cargo de la dirección administrativa financiera encabezado por el Dr. Germán Crespo Infantes, Administrador Regional CSC Tarija.
- Existe una sobrecarga laboral para el personal de cada cargo, debido a la reducción de personal en el año 2017.

3.2.2.2. Entrevista

Con el fin de recopilar información acerca de la problemática percibida que ayude al tema en estudio, se realizó entrevistas abiertas y semiestructurada tanto al Dr. German Crespo Infantes al responsable de recursos humanos Lic. Taurino Fabián, permitiendo a que exista la posibilidad de que surjan nuevas interrogantes durante el debate, además de que el entrevistado pueda aportar datos de suma importancia que contribuyan a la elaboración de la propuesta.

La entrevista se procedió utilizando el siguiente formato:

Tabla N° 7: Formato de entrevista N° 01

ENTREVISTA N° 01			
Nombre del Entrevistado.	Dr. German Crespo Infantes	Fecha:	20/03/2020
Cargo que desempeña	Administrador Regional CSC Tarija.	Hora:	09:30 AM
Profesión	Licenciado en administración de empresas	Duración	20 minutos
Nombre del Entrevistador	Coraite Nina Daniel		
Objetivo:			
La presente entrevista tiene como objetivo conocer al detalle aspectos acerca del manual de funciones y manual de procedimientos en el área; dirección administrativa financiera de la institución.			

PREGUNTAS

- ¿Cómo se encuentra la situación de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija en la actualidad?
- ¿Según usted cuál es la situación actual del área; dirección administrativa financiera de la CSC Tarija?
- ¿Qué tan importante son los manuales administrativos para el área de dirección administrativa?
- ¿La CSC Regional Tarija cuenta con un manual de funciones? ¿Está actualizado?
- ¿La CSC Regional Tarija posee con un manual de procedimientos? ¿Está actualizado?
- ¿Considera que diseñar manuales administrativos, ayude en el desempeño del personal administrativo?
- ¿Qué tan importante es tener definido el manual de procedimientos para el área, dirección administrativa financiera?
- ¿Cree que los manuales mencionados anteriormente son esenciales para la inducción de nuevo personal?

La entrevista N° 01 realizada se encuentra en: (ver anexos N° 7)

Tabla N° 7: Formato de entrevista N° 02

ENTREVISTA N° 02			
Nombre del Entrevistado	Lic. Taurino Fabián	Fecha:	15/07/2020
Cargo que desempeña	Encargado de Recursos Humanos.	Hora:	10:45 AM
Profesión	Licenciado en Administración de Empresas.	Duración	25 minutos
Antigüedad en el cargo	20 años		
Nombre del Entrevistador	Coraite Nina Daniel.		
Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo conocer a detalle aspectos acerca del manual de funciones y manual de procedimientos.			

PREGUNTAS

1. ¿Según usted como se encuentra la situación del área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija en la actualidad?
2. ¿La CSC Regional Tarija posee con un manual de funciones? ¿Está actualizado?
3. ¿Qué tan importante son los manuales administrativos para el área de dirección administrativa?
4. ¿El personal de cada puesto tiene claro las funciones que debe realizar?
5. ¿Por qué es importante tener definido un manual de funciones para el área administrativa?
6. ¿Estaría de acuerdo en implementar puestos dentro del área administrativa para la optimización de la misma y un mejor desempeño del personal?
7. ¿La CSC Regional Tarija posee con un manual de procedimientos? ¿Esta actualizado?
8. ¿Cuáles son los procedimientos que se realiza en el área administrativa de la institución?
9. ¿Considera que diseñar el manual de procedimientos con sus respectivos flujogramas ayude en el desempeño del personal administrativo?
10. ¿Cuáles y cuantos son aproximadamente son los procedimientos que se realiza en esta área?

La entrevista N° 02 realizada se encuentra en: **(ver anexos N° 7)**

3.2.2.2.1. Análisis de la entrevista

La CSC Tarija tiene como jurisdicción territorial el Departamento de Tarija, para el cumplimiento de su mandato institucional establece una Administración Regional dotada de autoridades administrativas descentralizada para atender y resolver los problemas de salud y administrativos de la población asegurada

Cuenta con una estructura orgánico-funcional y una red de servicios de salud con capacidad resolutoria suficiente para la atención de los problemas de salud de primer y segundo nivel de complejidad. La institución cuenta con los siguientes instrumentos estratégicos que son;

- Estatuto o personaría jurídica
- El manual de organizaciones y funciones
- El reglamento interno de la institución
- El cogido de ética.

El administrador regional Dr. German Crespo considera que se deben actualizar contantemente todos los instrumentos estratégicos, documentos, normas y reglamentos en la cuales se apoya la institución para la consecución de sus objetivos y a la vez dar cumplimiento a su misión, también es necesario la implementación de nuevos instrumentos que ayuden tanto al personal como a la institución.

El entrevistado considera que tener actualizado el manual de funciones como el diseño del manual de procedimientos cada que se rediseñe un nuevo plan estratégico institucional, sería de gran ayuda para la institución al momento contratar o implementar nuevo personal.

Menciona que en la institución no existe ningún manual de procedimiento o similares documentos, indica que para el cumplimiento de funciones y actividades el personal realiza de acuerdo a las asignaciones por su inmediato superior. La elaboración de la misma para el área ayudaría mucho, ya que algunos del personal que trabaja en esta área, tienen dificultad o simplemente no conocen que tarea sigue o donde sigue, por ende es necesario la realización de este documento.

Muchos de los que trabajan en esta área están con un buen tiempo de permanecía en la institución por la cual conocen todos sus funciones de memoria, pero si se requiere personal nuevo y si están estos instrumentos básicos - estratégicos considero, que la inducción del nuevo personal mejoraría en mayor porcentaje comparado con la inducción del personal entrante de hace muchos años atrás.

En el área dirección administrativa cuenta con unidades que por reglamento y normativa tienen que trabajar en equipo por que las operaciones son conexas dentro de esta área, sin embargo estas unidades tiene bastante carga laboral y esta ocasiona un

bajo rendimiento la cual afecta al incumplimiento de las operaciones designadas por la oficina nacional

El manual de funciones que esta desactualizado, contiene o está escrito algunas funciones duplicados y otras que para la actualidad quedaron obsoletas, además señalo que este manual se realizó por técnicos nacionales. El Lic. Taurino indica que es de suma importancia actualizar y crear o diseñar un manual de procedimiento, esto con el fin de dar el cumplimiento al POS y POAI de la institución y mejorar el rendimiento del personal del área en estudio

3.2.2.3. Cuestionario

En la actualidad la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, dispone de una persona por cargo haciendo un total de 15 miembros que están involucrados en el área administrativa, con el objetivo de analizar el cargo que ocupan para luego posteriormente realizar la tabulación de los datos y su correcta interpretación. Debido al reducido número de personal en el área administrativa se realizó preguntas de tipo dicotómicas, que son preguntas con características de tener dos posibles respuestas y permitan distinguir claramente las cualidades, experiencias y opiniones del personal. Para esto se optó por 11 preguntas con un formato de preguntas semiestructurada. (**Ver anexo N°5**)

3.2.2.3.1. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se presentarán los resultados que fueron obtenidos en el cuestionario que fue realizado en la CSC Regional Tarija, donde se consideró el 70% del personal aproximadamente del área de dirección administrativa financiera. Esta representación consta de once preguntas, en su mayoría de tipo dicotómicas.

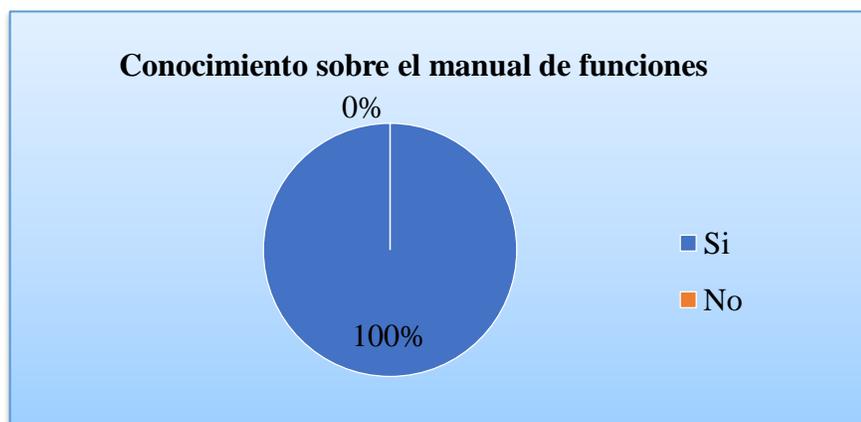
[A continuación, se muestra la interpretación de resultados a través de tablas y gráficos.](#)

1. ¿Usted conoce el manual de funciones de su puesto? Si su respuesta es “SÍ” por favor mencione una función que realiza.

Tabla N° 8: Conocimiento sobre el manual de funciones

	Frecuencia	Porcentaje valido
Sí	11	100%
No	0	0%
total	11	100%

Figura N° 5: Conocimiento sobre el manual de funciones



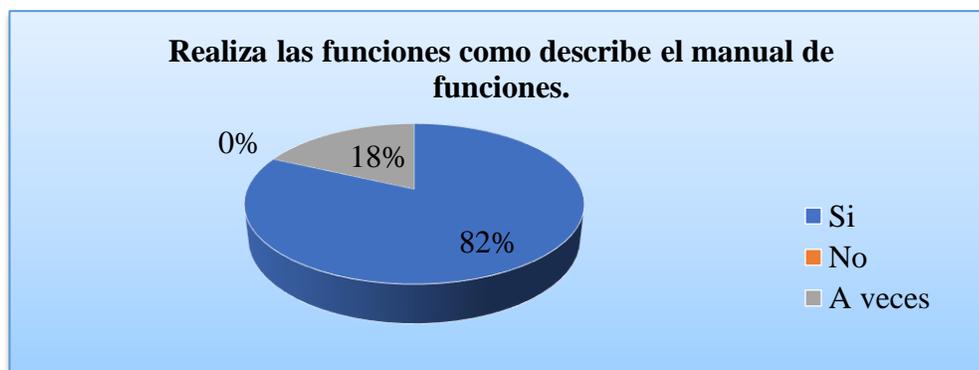
Los resultados obtenidos nos indican que el 90% del personal administrativo de la CSC Tarija, si conoce del manual de funciones y el 10% del personal indica que no tiene conocimiento del manual de funciones.

2. ¿Realiza las funciones como describe el manual de funciones?

Tabla N° 9: Realización de funciones

	Frecuencia	Porcentaje valido
Sí	9	82%
No	0	0%
A veces	2	18%
total	11	100%

Figura N° 6: Realización de funciones



Del total del personal administrativo de la CSC Tarija encuestados, el 82% indica que realiza sus funciones como describe el manual de funciones elaborado en el año 2010 y el 18% de los encuestados indican que solo a veces realizan las funciones como describe dicho manual.

Aclarar que algunos cargos si realizan funciones pero no tienen conocimiento sobre el manual de funciones

3. ¿Usted cree que es necesario actualizar el manual de funciones que se adecúe a las funciones que realiza actualmente?

Tabla N° 10: La actualización o no del manual de funciones

	Frecuencia	Porcentaje válido
Se debe actualizar	9	82%
No se debe actualizar	2	18%
total	11	100%

Figura N° 7: La actualización o no del manual de funciones



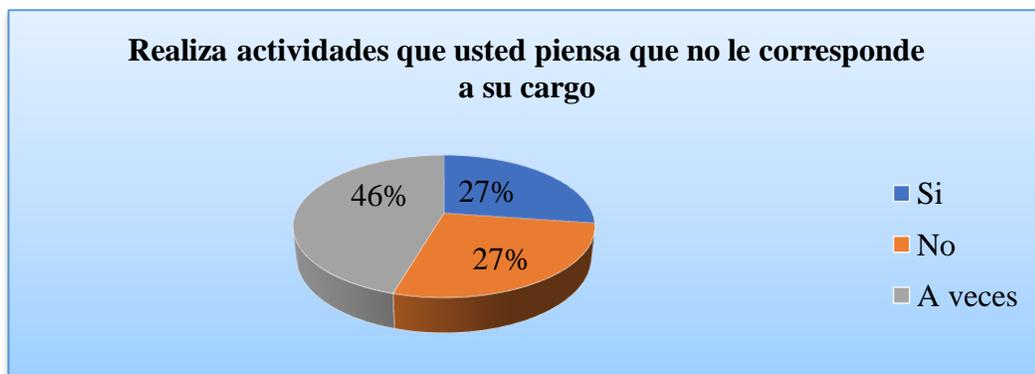
De la totalidad del personal administrativo que trabaja en el área administrativa de la CSC Tarija, el 82% considera que es necesario actualizar el manual de funciones que se adecúe a las funciones actuales que se realizan, el personal de esta área

4. ¿Realiza actividades que usted piensa que no le corresponde a su cargo?

Tabla N° 11: La realización o no de actividades que no corresponde al cargo

	Frecuencia	Porcentaje valido
Sí	3	27%
No	3	27%
A veces	5	45%
total	11	100%

Figura N° 8: La realización o no de actividades que no corresponde al cargo



De la información obtenida de todo el personal del área administrativa de la CSC Tarija, se evidenció que el 27% de los trabajadores, sí realiza funciones que no le corresponde a su cargo y un 46% indica que a veces sí realiza.

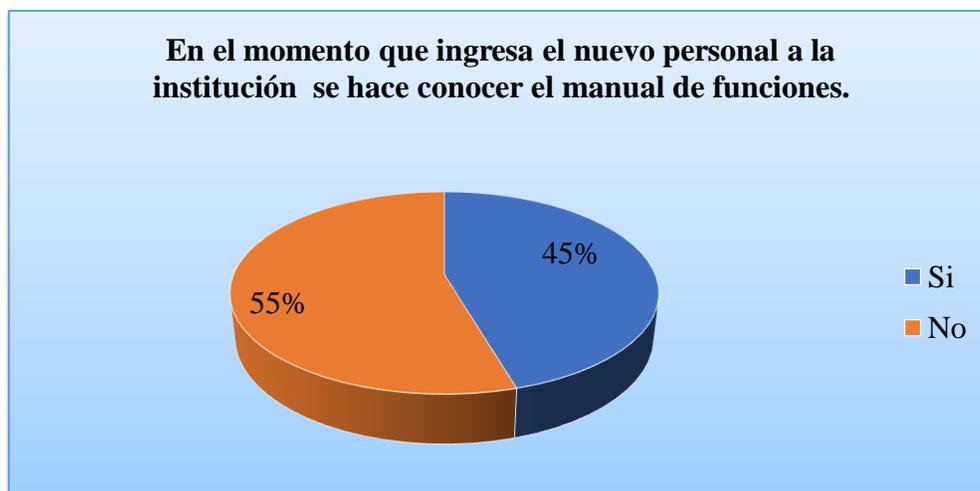
Sin embargo existe un 27% del personal, indica que no realiza trabajos que no le corresponden a su cargo.

5. ¿En el momento que ingresó a la institución le hicieron conocer el manual de funciones de su cargo?

Tabla N° 12: Presentación del manual al nuevo personal

	Frecuencia	Porcentaje valido
Sí	5	45%
No	6	55%
total	11	100%

Figura N° 9: Presentación del manual al nuevo personal



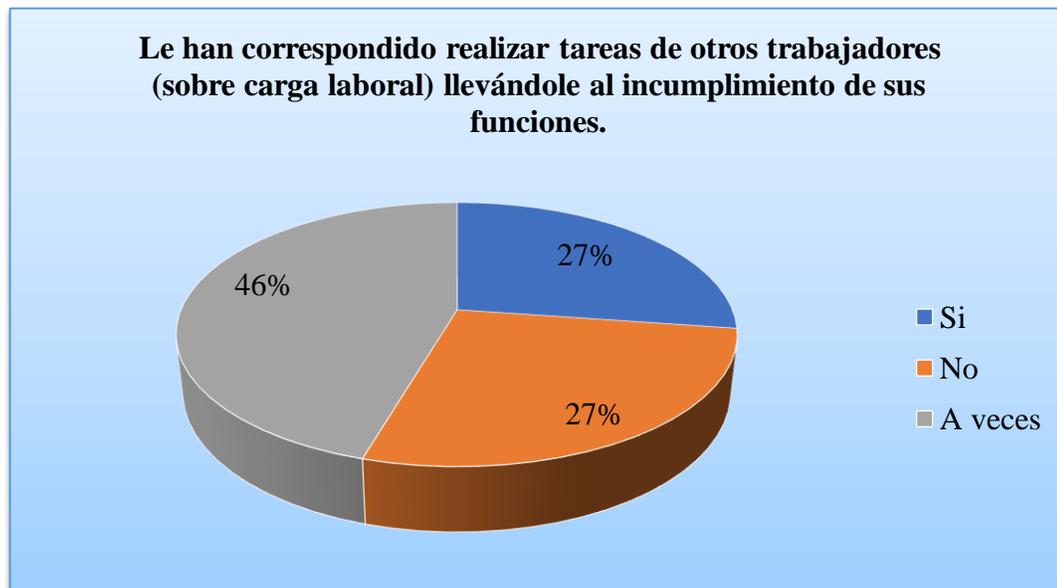
El 45% del personal encuestado del área administrativa de la CSC Tarija, indica que sí se los hace conocer el manual de funciones de su nuevo cargo. Sin embargo el 55% indica que no se los hace conocer dicho manual al momento de contratarlo.

6. ¿Le han correspondido realizar tareas de otros trabajadores (sobre carga laboral) llevándole al incumplimiento de sus funciones?

Tabla N° 13: Existencia de sobre carga laboral

	Frecuencia	Porcentaje valido
Si	3	27%
No	3	27%
A veces	5	46%
total	11	100%

Figura N° 10: Existencia de sobre carga laboral



Realizada la consulta “¿Le han correspondido realizar tareas de otros trabajadores (sobre carga laboral) llevándole al incumplimiento de sus funciones?” se determinó que el 27% de personas encuestadas de área administrativa de la CSC Tarija, indicaron que existe una carga laboral, mientras el 27% del personal indicó que no existe la carga laboral. Sin embargo con una representación del 46% de personas encuestadas menciona que solo a veces existe dicha carga laboral: es decir que a veces realizan trabajos de otro personal.

7. ¿El área administrativa o dirección administrativa financiera posee del manual de procedimiento? Si la respuesta es “NO” salte a la pregunta 10

Tabla N° 14: Existencia del manual de procedimientos

	Frecuencia	Porcentaje válido
Sí	4	36%
No	7	64%
total	11	100%

Figura N° 11: Existencia del manual de procedimientos



La totalidad de las personas encuestadas del área de administración o dirección administrativa financiera de la CSC Taraja, el 36% indica que no cuentan con ningún manual de procedimientos lo cual aportaría como una colaboración para un mejor rendimiento en dicha área. Mientras tanto el 64% indica que no existe ni cuentan con ningún manual de procedimiento o similares

8. ¿Los procedimientos están claramente escritos?

Tabla N° 15: Los procedimientos están claramente escritos

	Frecuencia	Porcentaje válido
Sí	0	0%
No	4	100%
total	4	100%

Figura N° 12: Los procedimientos están claramente escritos



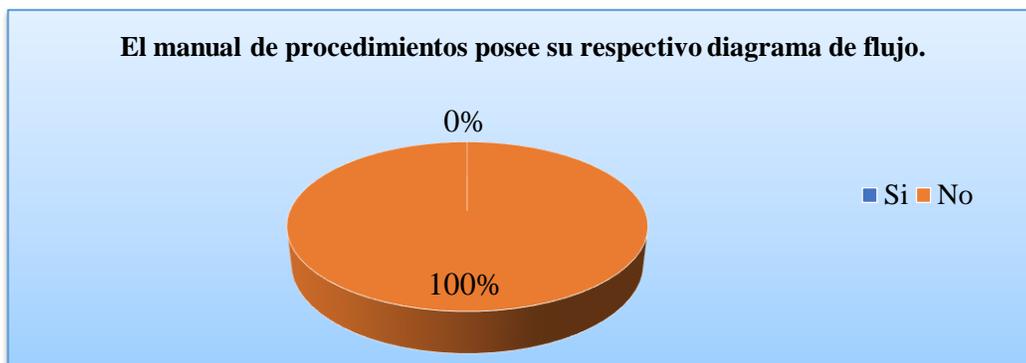
En esta consulta, se puede mencionar que del 36% (Preg. N° 7) de los encuestados el 100% indica que no están claramente escritos los procedimientos del área administrativa.

9. ¿El manual de procedimientos posee su respectivo diagrama de flujo?

Tabla N° 16: Si el M.P. posee diagrama de flujo

	Frecuencia	Porcentaje válido
Sí	0	0%
No	4	100%
total	4	100%

Figura N° 13: Si el M.P. posee diagrama de flujo



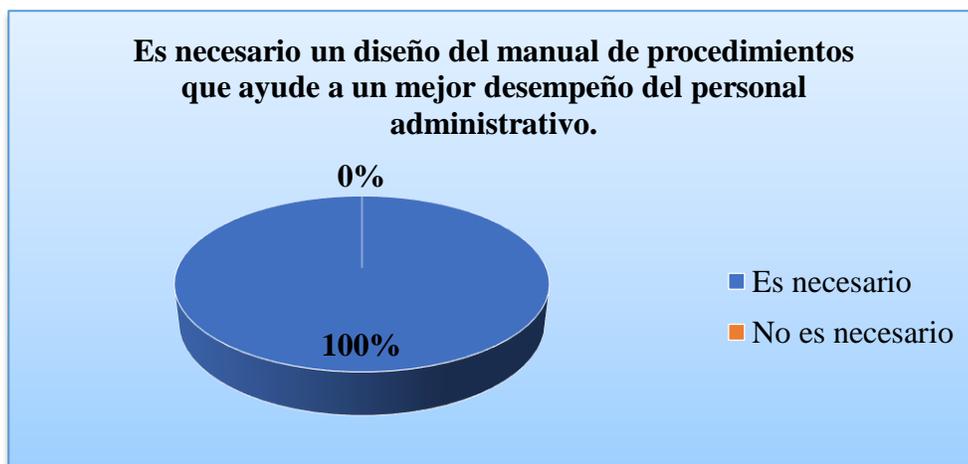
En esta consulta, se puede observar que del 36% (Preg. N° 7) de los encuestados, el 100% indican que si bien conocen el manual de procedimientos pero la misma no cuenta con su diagrama de flujo.

10. ¿Usted cree que es necesario un diseño del manual de procedimientos que ayude a un mejor desempeño del personal administrativo?

Tabla N° 17: Es necesario un diseño del manual de procedimientos

	Frecuencia	Porcentaje valido
Es necesario	11	100%
No es necesario	0	0%
Total	11	100%

Figura N° 14: Es necesario un diseño del manual de procedimientos



Del personal encuestado en el área administrativa de la CSC Tarija, el 100% indican que sí es necesario un diseño de un manual de procedimientos que ayude a un mejor rendimiento del mismo personal.

11. ¿Según usted los manuales administrativos (manual de funciones y procedimientos) son importantes para el desarrollo de las actividades del área administrativa y para la inducción al nuevo personal?

Tabla N° 18: Importancia de los manuales administrativos

	Frecuencia	Porcentaje válido
Sí	11	100%
No	0	0%
total	11	100%

Figura N° 15: Importancia de los manuales administrativos



El personal encuestado del área administrativa de la CSC Tarija, el 100% menciona que si es de suma importancia los manuales administrativos dentro dicha área que permitirá un mejor desarrollo de las actividades como la inducción al nuevo personal entrante y de los que ya trabajan en esta área

3.2.2.4. Revisión de la documentación existente

En este apartado se aplicó una revisión y análisis del manual de funciones existente para la el área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija y se puede mencionar lo siguiente:

- El manual de funciones existente fue elaborado el año 2010, sin embargo la aprobación de la misma fue el 16 febrero del 2011 mediante una resolución de directorio (**Ver anexo N° 6**)
- Tras la revisión del POA 2020, observo que dicha poa menciona le falta un manual de funciones, respecto a un manual de procedimientos no se menciona dicho manual.
- La institución cuenta con un manual de funciones a nivel nacional, que fue elaborado en el año 2010, lo cual podemos indicar que esta desactualizado.
- El documento al principio si hace conocer el objetivo que tiene el manual.
- El manual de funciones está elaborado a base del estatuto orgánico, ley general del trabajo y reglamento interno.
- El manual de funciones existente menciona lo siguiente:
 - a) Nombre del puesto.
 - b) Supervisor inmediato.
 - c) Subordinados directos.
 - d) Relaciones internas.
 - e) Relaciones externas.
 - f) Funciones básicas.
 - g) Funciones específicas
 - h) Requisitos para desempeñar el cargo.
 - i) Estudio.
 - j) Experiencia.
- Se identificó que cuenta con 15 puestos laborales entre cargos y unidades en el área de dirección administrativa financiera, según el manual de funciones gestión 2010

- En el manual se observa que no existen algunas funciones que realizan el personal administrativo en la actualidad.
- El manual describe, responsabilidades generales como funciones específicas para cada puesto.
- Los nombres de los cargos no son los mismos como se menciona en el organigrama, lo cual puede ocasionar una mala interpretación.
- Los puestos que están mencionados en el manual de funciones existente no muestra una codificación de cada puesto.

Respecto al manual de procedimientos no se encontró ninguna documentación que detalle la secuencia de pasos para cada función, por lo cual no se pudo realizar dicha revisión mencionada aun principio. Sin embargo más adelante se menciona los procedimientos identificados con la aplicación de la técnica de la observación directa

3.2.2.4.1. Identificación de los cargos existentes

Según el manual de funciones que fue elaborado el año 2010 por técnicos nacionales, se observa, que existen los siguientes cargos en el área administrativa:

1. Administración regional

Niveles operativos: AREA (Dirección administrativa Financiera)

2. Supervisión de Regionales
3. Contador General – Regional
4. Encargado Regional de Presupuestos
5. Encargado Regional de Recursos Humanos
6. Tesorería
7. Encargado de Control de Empresas
8. Activos Fijos
9. Kardex Físico Valorado (Cajero Auxiliar)
10. Control Costos

11. Almacenes
12. Procesamiento de Datos y Sistemas
13. Afiliaciones – Regional
14. Vigencia de Derechos
15. Fichaje
16. Responsable Administrativo (A) de la Clínica
17. Secretaria de Dirección Ejecutiva y Direcciones de Área
18. Mensajero
19. Aseo y Limpieza
20. Porteo – Sereno
21. Chofer Administrativo.

3.2.2.5. Cargos del área administrativa

En la actualidad la CSC Tarija cuenta con los siguientes cargos de trabajo en su área administrativa:

Área Dirección Administrativa Financiera	
Caja de Salud Cordes Tarija	
Nombre del cargo	
Administrador regional	
Contador General – Encargado de presupuestos	
Encargado Regional de RRHH	
Tesorería y costos	
Control de Empresas y Cotizaciones	
Activos Fijos	
Encargado de almacén- sistemas	
Guía de Afiliación y Carnetización	
Vigencia de Derechos (en la actualidad forma parte del área de salud)	
Fichaje – Mensajero	

Responsable del área de salud
Secretaria de Dirección Ejecutiva y Direcciones de Área
Trabajadora Social
Aseo y Limpieza
Chofer Administrativo

Se puede observar que algunos cargos que menciona el manual de funciones gestión 2010, fueron suprimidos y en la actualidad esas funciones cumplen otros cargos del mismo área administrativa.

3.2.2.6. Identificación de procedimientos

Para la identificación de procedimientos se realizó un análisis a través de una observación presencial de más de una semanas en dicha institución, de la cual con la colaboración del encargado de recursos humanos Lic. Taurino Fabián, se identificó los principales y fundamentales procedimientos que realiza el personal en esta área

- Elaboración y presentación de los estados financieros, patrimoniales y presupuestarios
- Compra de materiales que hayan llegado al punto mínimo de existencia.
- Entrega o distribución física de los materiales, a las unidades respectivas
- Afiliación de nuevas empresas
- Atención al cliente o asegurado (Emergencia)
- Solicitud de servicio extra institucional.

3.2.3. Análisis F.O.D.A del área administrativa

El análisis F.O.D.A. es considerada como una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de la organización, proporciona toda la información necesaria para identificar factores internos y externos para luego tomar las correspondientes acciones y medidas correctivas, además incide a la creación de nuevos proyectos y permite determinar decisiones estratégicas de que alguna forma disminuyen las

debilidades, controle las amenazas, aproveche las fortalezas y oportunidades de un departamento dentro de la organización.

Este análisis se realizó a través de las entrevistas, cuestionario, observación y revisión de documentación con la colaboración del encargado de recursos humanos y donde se involucró a la totalidad del personal del área de administración. Con esta metodología del análisis FODA, se sistematizó en siguiente cuadro de fortalezas y debilidades:

Análisis de situación interna y externa del área administrativa de la caja de salud Cordes Tarija

FORTALEZAS

- + Se cuenta con un MOF y un Reglamento interno
- + Se cuenta con la mejor y confiable unidad de contabilidad y Finanzas a nivel regional.
- + Se tiene continuidad en el mediano plazo de las principales políticas institucionales
- + Se cuenta con un buen posicionamiento institucional, expresado con la afiliación de 237 empresas públicas y privadas.
- + Se cuenta con un sistema información estadística automatizada en las áreas clave de vigencia, control de RRHH, control de empresas.

DEBILIDADES

- + Asignación presupuestaria baja
- + Falta de competencias en algunos unidades y/o cargos
- + Falta del personal en las dos áreas
- + Instrumentos estratégicos desactualizados

- + Falta de instrumentos estratégicos, que ayuden al cumplimiento de los objetivos del POA y POAI
- + Insuficiente coordinación y comunicación por parte del personal.
- + Unidades y responsables de cada cargo organizacionales no presentan los POAIs en fechas previstas.
- + Sobre carga laboral que genera incumplimiento de deberes
- + Desinterés del personal, por el conocimiento de los instrumentos estratégicos.
- + Falta de conocimiento de los procedimientos administrativos y falta de uso del manual de funciones en el área administrativa
- + Falta de políticas salarial (salarios bajos)
- + Desmotivación, incertidumbre personal.

OPORTUNIDADES

- + Posicionamiento clave en el contexto en la seguridad de corto plazo de Tarija
- + Apoyo técnico de la Unidad de Calidad del SEDES Tarija
- + Amplia bibliografía sobre gestión de calidad en salud.

AMENAZAS

- + Crisis e inestabilidad de la situación económica en el Departamento de Tarija.
- + Resistencia al cambio o a la incorporación de nuevas prácticas de gestión por parte de los agentes públicos
- + Incremento de quejas sobre calidad y buen trato
- + Organizaciones o instituciones afiliadas no son constructivos con sus quejas.

3.3. CONCLUSIONES

Habiéndose realizado el diagnóstico e interpretación de resultados en el área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, correspondientes al tema en estudio “Diseño del manual de funciones y manual de procedimientos”· las conclusiones a las que se llegó se muestran a continuación:

- ❖ Mencionar que el área; dirección administrativo financiera si cuenta con un manual de funciones desactualizado, sin embargo el personal si conoce por lo menos el mínimo de las funciones que tiene que realizar. En esta área el personal realiza otras funciones que no corresponden al cargo en específico (sobre carga laboral en los cargos). Además con las dos entrevistas realizadas a diferentes cargos, se vio que si concuerdan con que es necesario la actualización de dicho manual donde se adecúe a las funciones que realizan en la actualidad.
- ❖ En el área administrativa de esta institución solo cuatro personas indican que si hay un manual de procedimientos en su unidad pero la misma no cuenta con su respectivos diagramas, ni están claramente escritos.
- ❖ Tras la aplicación de las técnicas para la recolección de la información, se observa que el personal administrativo en su mayoría señala que es de suma importancia la actualización y diseño de los manuales administrativos, ya que será de gran ayuda para el rendimiento del personal al momento realizar las operaciones y actividades. Además contar con estos instrumentos estrategicos, será un gran apoyo para la inducción al nuevo personal



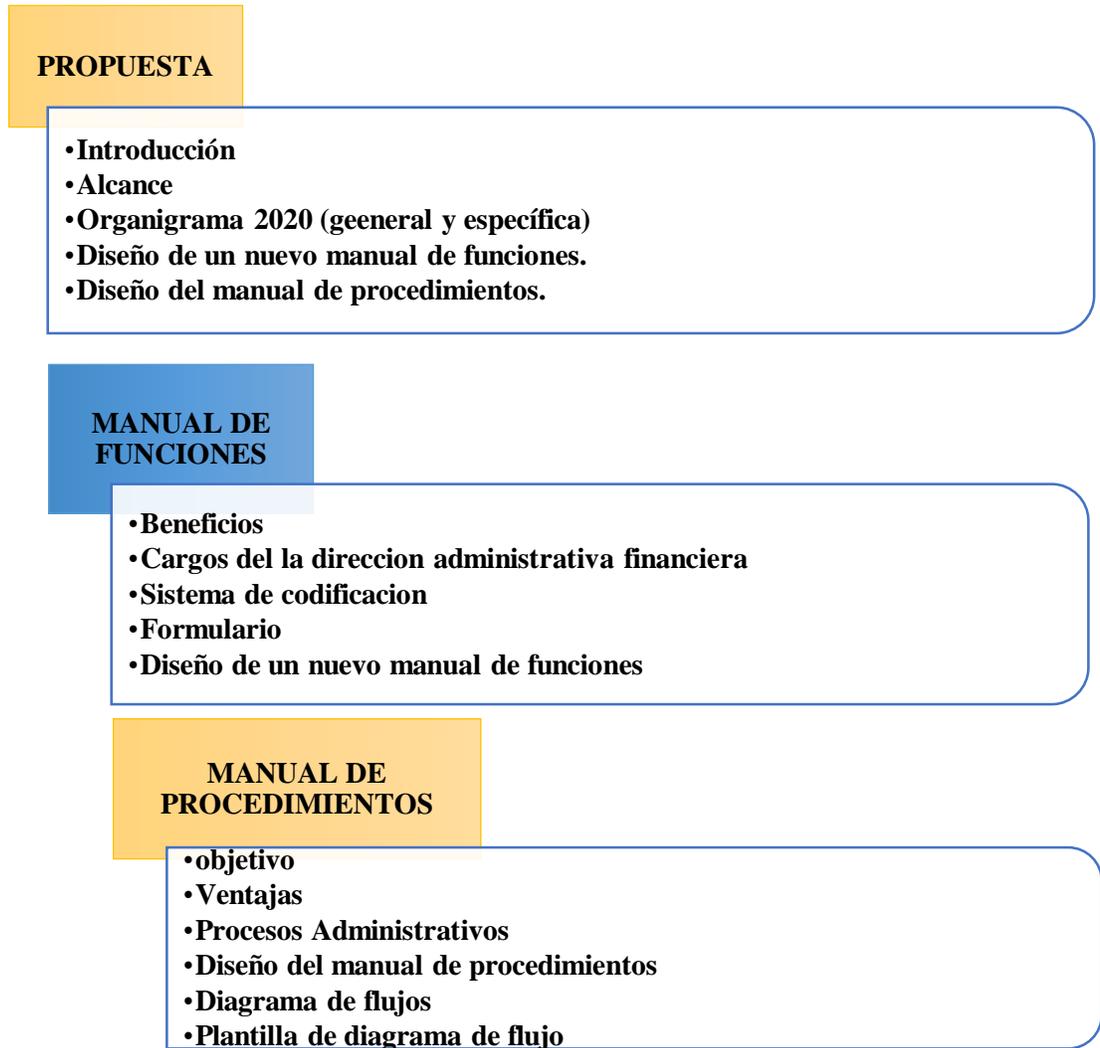
CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE

VALOR

4.1. Breve resumen de la propuesta

Figura N° 16: Propuesta de valor



4.2. Introducción

Una vez realizado la recolección de datos mediante la revisión de documentación, entrevistas de cada puesto o cargo existentes del área administrativa de la institución de la CSC Regional Tarija, se puede indicar que se tiene la base principal para la elaboración de la propuesta del presente trabajo de investigación, la cual consiste en el diseño del manual de funciones y de manual de procedimientos.

Lo que se espera obtener del diseño de estos manuales

Estos manuales servirán de gran ayuda al personal administrativo tener claramente sus funciones, tareas, responsabilidades y procedimientos a realizar, así mismo se obtendrá como resultado mayor eficiencia y mejorar el rendimiento en la prestación de los servicios.

Estos modelos de documentos conocidos como manuales administrativos servirán a la institución como medios de comunicación y coordinación que permitirán registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información del área administrativa.

Contribuir al cumplimiento de uno de los objetivos de gestión que tiene el POA 2020 la institución, dicho objetivo es: *“Mejorar la gestión de afiliación, el control de empresas y la imagen institucional en el mercado local de acceso al seguro de salud de corto plazo”*

Permitirá mejorar el desempeño del personal que trabaja en esta área y por ende el desarrollo de la institución

La elaboración del presente documento permitirá al área administrativa, lograr un proceso gradual de racionalización en la utilización del potencial humano y demás recursos con los que cuenta el área, precisando y aclarando los aspectos referentes a objetivos, estructura orgánica, funciones, relaciones, la responsabilidad y coordinación que compete a cada una de ellos, hasta el nivel de cargo.

4.3. Alcance.

Se optó proponer tanto el manual de funciones como el manual de procedimientos, que abarcara el área administrativa de la Caja Salud Cordes Regional Tarija

4.4. Estructura orgánica de la CSC Regional Tarija, 2020

Figura N° 17: Organigrama general

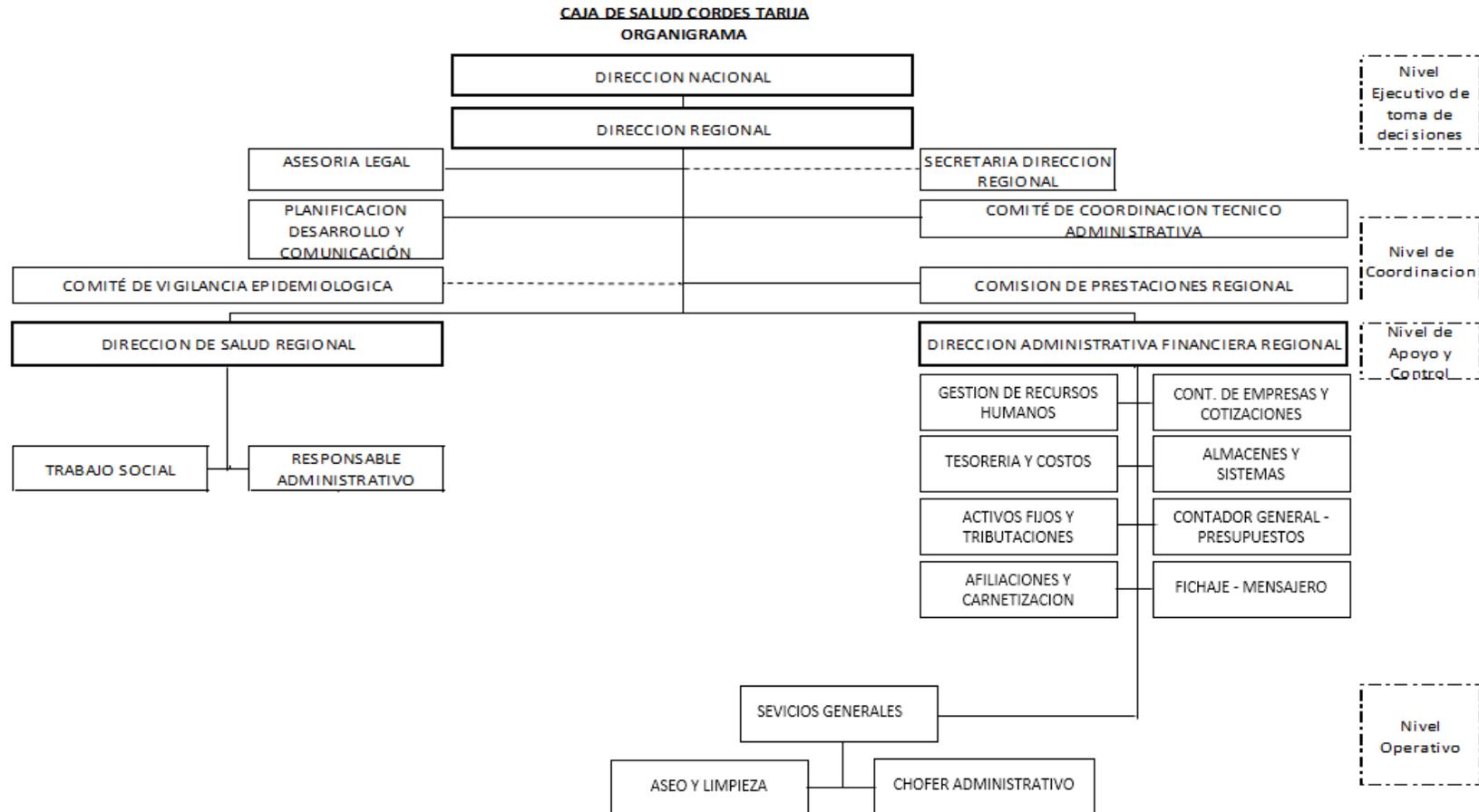


4.5. Organigrama específico del área administrativa

Se propone un organigrama reestructurado a la institución, donde tras varias observados del encargado de recursos humanos y el administrador de la caja de salud CSC Regional Tarija y en base al organigrama antiguo, se definió el siguiente organigrama

Figura N° 18: Organigrama específico del área administrativa

Estructura Orgánica Funcional 2020 de la CSC Regional Tarija



Elabora por: *Coraité Nina Daniel*



Diseño de un nuevo Manual de Funciones

4.5. Diseño del nuevo manual de funciones

El manual que se propone para el área administrativa de la CSC Tarija, tendrá la simpleza, esto para su uso y para que se pueda cumplir con su fin. Además se consideró información de suma importancia para la elaboración de este tipo de manual, teniendo como base en el marco del presente trabajo, estatuto orgánico, ley general del trabajo, reglamento interno y también se consideró la información obtenida utilizando las técnicas de investigación.

El formulario tendrá la descripción y los detalles de cada puesto de trabajo, junto con la siguiente información;

<p>1 <u>Nombre de la institución</u></p> <p>Logo de la institución</p> <p>Área</p> <p>2 <u>Identificación del Puesto de Trabajo</u></p> <p>Nombre del cargo</p> <p>Código</p> <p>Nivel Jerárquico</p> <p>Número de ocupantes</p> <p>3 <u>Superior – subordinado</u></p> <p>Superior inmediato</p>	<p>Subordinado directo</p> <p>4 <u>Relaciones Estructurales</u></p> <p>Relaciones internas</p> <p>Relaciones externas</p> <p>5 <u>Funciones Básicas</u></p> <p>6 <u>Funciones Específicas</u></p> <p>7 <u>Requisitos para ocupar el cargo del puesto</u></p> <p>8 <u>Experiencias</u></p> <p>9 <u>Riesgos de Trabajo</u></p>
--	--

4.5.1. Beneficios del nuevo manual de funciones

Para el área administrativa o dirección administrativa financiera

- Mayor facilidad en la toma de decisiones en cada porque es claro y sencillo
- La no existencia de conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidades.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos y funciones.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la institución
- Permitirá identificar los factores críticos de éxito en cada cargo.
- Es una herramienta indispensable para la evaluación de puestos.

Para el personal administrativo

- Le permite conocer con claridad y precisión lo que debe hacer y responsabilidades.
- Impedirá que sus funciones invadan el campo de otros.
- Le señalará sus fallos y aciertos, y hace que resalte su desempeño y colaboración.
- Le ayudará a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamientos.

Tras mencionar los beneficios que tiene el manual de funciones, también este documento debe ser actualizado cada ocasión que la institución implemente cambios en su estructura orgánica. En caso de que no ocurra estos cambios, se recomienda al responsable administrativo (administrador regional), someter a una revisión de este documento cada dos años, con la participación de quienes cuentan con el conocimiento pleno de las condiciones de operaciones del área, de los lineamientos normativos que regulan su funcionamiento e integración, así como de sus necesidades y sus oportunidades de desarrollo de la institución.

4.5.2. Cargos del área administrativa

La CSC Tarija su área administrativa dispone con diferentes unidades y cargos de trabajo, para los cuales se propone un organigrama relacionada a esta área en específico

Tabla N° 19: Cargos administrativos

Área: Dirección Administrativa Financiera Caja de Salud Cordes Tarija		
Nivel Jerárquico	Nombre del cargo	
Nivel Ejecutivo	1. Administrador regional	
	2. Asesoría Legal (Regional Tarija)	
	3. Secretaria de Dirección Ejecutiva y Direcciones de Área	
Nivel de Apoyo y Control	4. Encargado de RRHH	5. Control de Empresas y cotizaciones
	6. Tesorería y Costos	7. Encargado de Almacenes y Sistemas
	8. Activos Fijos y Tribuciones	9. Contador General – Presupuestos
	10. Afiliaciones y Carnetización	11. Fichaje - Mensajero
	12. Trabajo Social	13. Responsable Administrativo de la Clínica
Nivel Operativo	14. Aseo y Limpieza	
	15. Chófer Administrativo	

4.5.3. Modelo del formulario del manual de funciones

Formulario N° 1

<u><i>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</i></u>		 Hoja: 00-00	
<u>Área:</u> <u><i>Dirección Financiera Administrativa</i></u>			
1. Identificación del Puesto de Trabajo			
Nombre del Cargo			
Código			
Nivel Jerárquico			
Número de Ocupantes			
2. Superior – Subordinado			
Superior Inmediato		Subordinados Directos	
3. Relaciones Estructurales			
Relaciones Internas		Relaciones Externas	
4. Funciones Básicas			
5. Funciones Específicas			
6. Requisitos para desempeñar el cargo			
7. Experiencias			
8. Riesgos de Trabajo			
Físicos		Psicosociales	
Químicos			
Elaborado por:		Coraité Nina Daniel	

4.5.4. Elaboración del manual

4.5.4.1. Sistema de codificación de puestos o cargos

La codificación de los puestos de trabajo está compuesta por una identificación alfanumérica de seis o más caracteres, como se indica a continuación:

RT	Representa la regional Tarija
ADAF	Representa el área de dirección administrativa financiera
JMR	Representa el área de jefatura medica regional
01	Representa el Nivel Ejecutivo
02	Representa el Nivel de Apoyo y Control
03	Representa el Nivel Operativo
1, 2, 3...	Representa el cargo que se ocupada

Tabla N° 20: Codificación de puestos

Área: Dirección Administrativa Financiera Caja de Salud Cordes Tarija		
Nivel Jerárquico	Nombre del cargo	Código
Nivel Ejecutivo	Administrador regional	RT-ADAF-01-1
	Asesoría Legal Regional Tarija	RT-ADAF-2
	Secretaria de Dirección Ejecutiva y Direcciones de Área	RT-ADAF-3
Nivel de Apoyo y Control	Encargado de RRHH	RT- ADAF -02-4
	Control de Empresas y cotizaciones	RT- ADAF -23-5
	Tesorería y Costos	RT- ADAF -02-6
	Encargado de Almacenes y Sistemas	RT- ADAF -02-7
	Activos Fijos y Tribuciones	RT- ADAF -02-8
	Contador General – Presupuestos	RT- ADAF -02-9

	Afiliaciones y Carnetización	RT- ADAF -02-10
	Fichaje – Mensajero	RT- ADAF -02-11
	Trabajo Social	RT-JMR-02-12
	Responsable Administrativo de la Clínica	RT-JMR-02-13
Nivel Operativo	Aseo y Limpieza	RT-ADAF-03-14
	Chofer Administrativo	RT-ADAF-03-15

4.5.4.2. Diseño de un nuevo manual de funciones para los cargos

Nivel Ejecutivo

Formulario N° 2

<u>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</u>		 Hoja: 01-15
<u>Área:</u> <u>Dirección Financiera Administrativa</u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Administrador Regional	
Código	RT-ADAF-01-1	
Nivel Jerárquico	Ejecutivo	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato Administrativa y técnicamente	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Ejecutivo ✓ Dirección de salud ✓ Dirección administración financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades del área de salud • Unidades del área de dirección administrativa financiera 	
3. Relaciones Estructurales		

Relaciones Internas	Relaciones Externas Vía Dirección Ejecutiva
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirección ejecutiva ❖ Dirección de servicio de salud ❖ Dirección ADM financiera ❖ Unidad de planificación asesoría Jurídica y auditoria interna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministerio de salud y deportes ▪ Otras instituciones publicas ▪ Empresas y asegurados de nivel regional

4. Funciones y Atribuciones

- a) Ejercer la representación legal de la institución en las circunscripciones con base a un poder notarial suficiente para intervenir en las actuaciones de administrativas a su cargo, civil y de otras índoles.
- b) Dirigir, coordinar, organizar, ejecutar, evaluar y controlar las actividades en la administración a su cargo, con responsabilidad ante las autoridades ejecutivas.
- c) Presentar anualmente y cuantas veces sea requerido informes consustanciados de sus actividades a la dirección ejecutiva.
- d) Elaborar y presentar su presupuesto a la dirección administrativa financiera y dirección de salud, a fin de que el mismo sea considerado en el presupuesto institucional, para su aprobación en instancias superiores, respaldando por el POA, o en caso necesario la reformulación correspondiente.
- e) Presentar balance general, estado financieros periódicos y anuales de acuerdo a disposiciones legales.
- f) Autorizar pago, firmar cheques, letras de cambio, boletas de garantía y otros documentos mercantiles dentro del marco de sus competencias y margen presupuestario.
- g) Presidir la comisión regional de prestaciones y otros.
- h) Controlar y ejecutar el oportuno cobro de cotizaciones a las empresas e instituciones afiliadas y comunicar a la oficina nacional.
- i) Ejecutar las instrucciones las instrucciones y resoluciones expedidas por la oficina nacional, con a derecho a representarlas en caso en caso de ser contrarias al orden legal vigente.
- j) Presentar la ejecución presupuestaria mensual, el balance semestral y anual

- k) Implementar sistemas de ampliación de cobertura de población protegida, registro de empresas, control de afiliación, control de aportes y vigencia de derechos
- l) Cumplir y hacer cumplir las leyes, disposiciones legales, el estatuto orgánico y reglamentos que rigen la organización, su funcionamiento y actividades de la institución.
- m) Cumplir y hacer cumplir la aplicación de los sistemas de programación de operaciones, organización, administrativa, presupuesto, reglamento interno del personal, administración de bienes y servicios y contabilidad.
- n) Instruir la adopción de medidas correctivas emergentes de las recomendaciones emitidas en informes de auditoría interna y externa.
- o) Evaluar costos y presupuestos de los diferentes rubros de los seguros de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a corto plazo

5. Requisitos para desempeñar el cargo

- Nacionalidad Boliviana
- Poseer título académico y en provisión nacional, de médico, auditor o contador público, económico o administración de empresas
- Conocimiento general de la ley 1178
- Registro en el colegio profesional respectivo
- Declaración jurada de bienes a la CGR de acuerdo a disposiciones legales en vigencia

6. Experiencia

- ✚ (5) cinco años de experiencia profesional
- ✚ (3) tres años de experiencia en cargos jerárquicos.

7. Riesgos de Trabajo

Físicos		Psicosociales Monotonía, carga mental	O
Químicos			
Elaborado por:		Coraité Nina Daniel	

Asesoramiento (Dependiente el ADM Regional Tarija)

Formulario N° 3

<u>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</u>		 Hoja: 02-15
<u>Área:</u> <u>Dirección Financiera Administrativa</u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Asesoría legal (Regional Tarija)	
Código	RT-ADAF-2	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoría Jurídica Nacional ✓ Administración - Jefe Médico regional 	NO TIENE	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas Vía Dirección Ejecutiva	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administración Regional ❖ Jefe Médico Regional ❖ Personal ADM regional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministerio de salud y deportes ▪ Otras instituciones relacionadas con la caja ▪ Autoridad de supervisión de la seguridad social a corto plazo ASUSS 	
4. Funciones Básicas		
<ul style="list-style-type: none"> a) Atender los procesos de orden jurídico, informando al inmediato superior, asesorando los procedimientos legales que correspondan en cada caso. b) Cumplir con las normas de orden legal y resoluciones internas institucionales correspondientes a los asuntos inherentes a los seguros de corto plazo, previstos en el código de seguridad social, su reglamento y normas. c) Llevar un registro de todas las causas judiciales en proceso informando al inmediato superior la situación de las mismas para las determinaciones que correspondan. 		

5. Funciones Específicas

1. Atender los procesos coactivos sociales iniciados por la institución informando el estado de los mismos.
2. Asesorar en los procesos de convocatorias públicas, elaborando las resoluciones administrativas para este efecto y contratos que corresponda.
3. Elaborar contratos de prestaciones de servicio médicos, laborales y otros de acuerdo a la modalidad que corresponda.
4. Coordinar con la unidad de empresas y/o cotizaciones las notas de cargo, mediante procesos judiciales por la mora de aportes netos, multas e intereses de acuerdo a disposiciones legales en vigencia.
5. Llevar archivos de carpetas de los procesos judiciales de as empresas, instituciones y personas afiliadas en mora.
6. Cumplir y hacer cumplir otras funciones dispuestas por el inmediato superior, relacionados con el cargo.

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Nacionalidad boliviana
- Poseer Diploma Académico de Licenciatura en Derecho y Título en Provisión Nacional
- Conocimiento del Código de Seguridad Social y normas conexas, Ley General del Trabajo, la Ley 1178
- Registro en el ministerio de justicia y/o colegio de profesionales respectivos
- Declaratoria jurada de bienes, a la contraloría general del estado de acuerdo a disposiciones legales en vigencia.

7. Experiencia

- ✚ Dos (2) años de experiencia profesional
- ✚ Dos (2) años de experiencia en seguridad social

8. Riesgos de Trabajo

Físicos		Psicosociales	
Químicos		Monotonía, carga mental	O
Elaborado por:		Coraite Nina Daniel	

Secretaria (Dependiente el ADM Regional Tarija)

Formulario N° 4

<u><i>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</i></u>		 Hoja: 03-15
<u><i>Área:</i></u> <u><i>Dirección Financiera Administrativa</i></u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Secretaria de dirección ejecutiva y dirección de área	
Código	RT-ADAF-3	
Nivel Jerárquico		
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección ADM Financiera ✓ Administrador regional ✓ Jefe médico regional 	NO TIENE	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas Vía Dirección Ejecutiva	
❖ Superior Inmediato	NO TIENE	
4. Funciones Básicas		
<ul style="list-style-type: none"> a) Registrar y elaborar agendas de reuniones, telefónicas y compromisos de sus inmediato superiores. b) Resumir documentación inherente al área de trabajo, seleccionar y proceder al registro y el encaminamiento correspondiente de acuerdo a instrucciones del superior inmediato c) Mantener actualizado el registro de correspondencia y toma las acciones pertinentes para agilizar su tramite. 		

5. Funciones Específicas

1. Elaborar las correspondencias, informes y otros documentos de orden interno.
2. Realizar actos de protocolos que demandan la atención de personas, sobre asuntos relaciones con su correspondiente dirección.
3. Registrar y controlar todos los archivos de correspondencia (recibidas y despachadas)
4. Organizar y clasificar los archivos internos y externos de la correspondencia de las unidades de superior inmediato y otros.
5. Programar con su inmediato superior, reuniones citas y otras actividades no programadas relacionadas a su área.
6. Mantener la confidencialidad de la documentación procesada del área correspondiente
7. Cumplir y hacer cumplir las instrucciones y determinaciones de su inmediato superior.

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Título en Provisión Nacional de secretaria ejecutiva.
- Nacionalidad boliviana
- Dominio de paquetes de computadora
- Conocimiento de las relaciones publicas
- Conocimiento de la ley 1178
- Conocimiento del código de seguridad social y disposiciones legales conexas

7. Experiencia

- ✚ Tener experiencia igual o superior a cinco años en cargos similares

8. Riesgos de Trabajo

Físicos		Psicosociales	
Químicos		Monotonía, carga mental	O
Elaborado por:		Coraité Nina Daniel	

Nivel de Apoyo y Control

Formulario N° 5

<u>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</u>		 Hoja: 04-15
<u>Área:</u> <u>Dirección Financiera Administrativa</u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Encargado de RRHH	
Código	RT-ADEF-02-4	
Nivel Jerárquico	Apoyo y Control	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director administrativo financiero ✓ Administrador regional ✓ Jefe médico regional 	NO TIENE	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas Vía Dirección Ejecutiva y dirección ADM financiera	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Superiores inmediatos ❖ Unidad de recursos humanos Nacional ❖ Unidad de área de salud y administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministerio de Trabajo ▪ Entidad Gastadora de Seguros a Largo Plazo ▪ Otros 	

4. Funciones Básicas

- a) Cumplir y hacer cumplir en el ámbito regional el alcance de la ley General de Trabajo, el Reglamento Interno del Personal de la Institución y normas conexas.
- b) Organizar y mantener actualizada para cada empleado a nivel regional la carpeta de personal debidamente documentada.
- c) Preparar la información para la elaboración de planillas de pago de sueldos y salarios mensuales, de la administración regional.

5. Funciones Específicas

1. Integrar al comité de selección de personal regional.
2. Supervisar la aplicación de las normas de control de asistencia.
3. Mantener actualizado el sistema de calificación de cargos a nivel regional.
4. Analizar planillas de pago de haberes de la regional (denominaciones de cargo, tiempo, trabajo, monto de haber básico, bono de antigüedad, categoría médica, escalafón médico, bono de riesgo bono de frontera descuentos y otros)
5. Elaborar planillas de pago de la administración regional (altas, bajas, promociones, sanciones, modificación de contratos en cuanto a montos, tiempo y otras informaciones que requieran su procedimiento)
6. Elaborar proyectos de memorándums de licencias, sanciones, permisos, declaraciones en comisión y otros.
7. Elaborar el rol de vacaciones regional, al inicio de la gestión para su correspondiente aprobación y ejecución.
8. Controlar el cumplimiento de rol de vacación.
9. Elaborar mensualmente planillas de sueldos para el personal contratado de servicio profesional.
10. Documentar los requisitos para la elaboración de contratos de servicios profesionales del plantel médico, paramédico, administrativo y de servicio y remitir a asesoría jurídico.
11. Control de y revisión de reporte de asistencia de personal de la regional.

12. Solicitar ante la unidad de contabilidad, el pago de honorarios del personal que realiza suplencias por vacaciones o por servicios eventuales.
13. Aplicar en todos los niveles de cargos de la regional. El programa de evaluación de desempeño de funciones, elevando al administrador regional un informe sobre los resultados obtenidos.
14. Elaborar programas de capacitación y cronograma de ejecución.
15. Liquidar oportunamente las obligaciones con la entidad gestora de los seguros a largo plazo, servicios nacionales de impuestos y otros.
16. Difundir en el ámbito de administración regional instructiva, circular y otros relacionados con la administración del personal.
17. Ejecutar otras actividades, que sean asignados por su inmediato superior.

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Nacionalidad Boliviana
- Egresado o estudiante de las carreras de administración de empresas, psicología
- Conocimiento de la ley General de Trabajo
- Conocimiento del Código de Seguridad Social y normas conexas
- Conocimiento General de la Ley 1178
- Declaratoria jurada de bienes, a la contraloría general del estado de acuerdo a disposiciones legales en vigencia.

7. Experiencias

- ✚ Experiencia de dos (2) en cargos similares

8. Riesgos de Trabajo

Físicos		Psicosociales Monotonía, carga mental	O
Químicos			
Elaborado por:		Coraité Nina Daniel	

Formulario N° 6

<u><i>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</i></u>		 Hoja: 05-15
<u>Área:</u> <u><i>Dirección Financiera Administrativa</i></u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Control de Empresas y Cotizaciones	
Código	RT-ADAF-02-5	
Nivel Jerárquico	Apoyo y Control	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director administrativo financiero ✓ Administrador regional ✓ Jefe médico regional 	NO TIENE	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Superior inmediato ❖ Contador General 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas y Entidades Afiliadas a la caja de Salud Cordes 	
4. Funciones Básicas		
<ul style="list-style-type: none"> a) Registrar y llenar el formulario de afiliación de empresas e instituciones aseguradas, otorgando el número patronal de acuerdo al campo de aplicación y rama de actividades b) Liquidar los aportes mensuales de las empresas e instituciones aseguradas a la caja c) Llevar registro computarizado individual de empresas, entidades y de personas aportantes (seguro voluntario) d) Llevar registro de archivo y documentación que respalde los aportes por empresas. e) Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales vigentes relacionados a la captación de aportes a los seguros a corto plazo, proyectos, planes y programas 		

establecidos por el directorio de dirección ejecutivo, dirección de administración financiera.

- f) Controlar los aportes mensuales de las empresas e instituciones relacionadas con la caja.
- g) Registrar el aviso de novedades del empleador de acuerdo a los cambios que se hubiesen suscitado en la empresa o institución aportante.

5. Funciones Específicas

1. Informar a las instancias correspondientes sobre las empresas y personas aseguradas que se encuentran en mora en sus aportes, para la suspensión médica y excepción de emergencias.
2. Controlar y revisar las planillas de sueldos de las empresas e instituciones afiliadas.
3. Programar visitar periódicas a las empresas e instituciones con la finalidad de verificar la legalidad de sus planillas y la veracidad del pago de aportes.
4. Elaborar el registro estadístico del número de aportantes y empresas cotizantes a nivel nacional y de las administraciones regionales.
5. Otorgar número patronal en el ámbito nacional para nuevas empresas, instituciones y personas que soliciten oficialmente su afiliación a requerimiento de la administración regional.
6. Elaborar las planillas de liquidación de subsidios de incapacidad temporal en base a los reportes de bajas médicas originales.
7. Elaborar informes a requerimiento de la dirección administrativa financiera y/o de administraciones – jefaturas medicas regionales, que contenga identificación de las empresas que tengan promedios más altos de ingreso, empresas con más bajas médicas y empresas con promedio más bajo de aporte, de tal forma que permitan la toma de decisiones oportuna.
8. Preparar juntamente con la unidad de planificación, los documentos amparados en disposiciones legales internas/externas, que permitan elaborar manual de procedimientos que orienten a las empresas e instituciones las modalidades de pago y las relaciones con el seguro voluntario.
9. Liquidar multas e interés sin excepción alguna en todos los casos de empresas y/o personas que cancelan sus aportes en mora.

10. Elaborar las notas de aviso en las empresas en mora, para su cancelación dentro del término legal.
11. Remitir las notas de aviso y notas de cargo a la unidad asesoría jurídica para el inicio del juicio coactivo social correspondiente.
12. Llevar archivo de documentos de las empresas, instituciones y personas afiliadas al seguro voluntario, procesadas de acuerdo a la codificación vigente.
13. Llevar registro actualizado de los convenios de pago por las empresas, instituciones y personas afiliadas en mora de aportes para su seguimiento y control.
14. Ejecuta otras actividades que le fueron asignadas por su inmediato superior

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Nacionalidad boliviana
- Contador público, Auditor o Administrador de empresas
- Título profesional en provisión nacional
- Conocimiento del Código de Seguridad Social y normas conexas
- Disposiciones legales afines al cargo
- Conocimiento General de la ley 1178
- Declaratoria jurada de bienes, a la contraloría general del estado de acuerdo a disposiciones legales en vigencia.

7. Experiencias

- ✚ Funcionario de carrera administrativa en la institución con una experiencia igual o superior a los cinco años en el cargo

8. Riesgos de Trabajo

Físicos		Psicosociales	
Químicos		Monotonía, carga mental	O
Elaborado por:		Coraite Nina Daniel	

Formulario N° 7

<u><i>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</i></u>		 Hoja: 06-15
<u>Área:</u> <u><i>Dirección Financiera Administrativa</i></u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Tesorería y Costos	
Código	RT-ADAF-02-6	
Nivel Jerárquico	Apoyo y Control	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<input checked="" type="checkbox"/> Director administrativo financiero <input checked="" type="checkbox"/> Administrador regional <input checked="" type="checkbox"/> Jefe médico regional	NO TIENE	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas Vía Dirección Ejecutiva	
<input checked="" type="checkbox"/> Superiores inmediatos <input checked="" type="checkbox"/> Contador General	NO TIENE	
4. Funciones Básicas		
a) Efectuar el cobro por concepto de ingreso en general b) Elaborar los comprobantes de pago y girar cheque c) Es responsable directo del control de las cuentas bancarias. d) Velar por la seguridad de las documentaciones de caja y valores que se hallan en su cargo e) Manejar los recursos económicos de caja chica.		

- f) Efectuar la liquidación de costos en base a aranceles médicos, instituciones, contratos y convenios interinstitucionales.
- g) Coordinar sus funciones, requiriendo la información necesaria con los responsables del servicio médico de consulta externa, hospitalizaciones, trabajo social y otros
- h) Cumplir con todas disposiciones legales vigentes.

5. Funciones Específicas

1. Efectuar el cobro de las recaudaciones por concepto de aportes de acuerdo a las liquidaciones efectuados por el encargado de cotizaciones, venta de bienes.
2. Efectuar la liquidación de costos institucionales de los diferentes prestadores de servicio.
3. Verificar los costos médicos si guardan relación con los costos institucionales, aranceles, contratos y convenios interinstitucionales.
4. Identificar los gastos médicos, en detalle de los prestadores médicos apropiando costos por regional.
5. Identificar los gastos, médicos por venta de servicios SOAT, riesgos extraordinarios y otros.
6. Elaborar los costos institucionales regionales.
7. Presentar a la dirección administrativa financiera y/o contador regional la liquidación de costos y las facturas con el visto bueno de jefe médico y/o coordinador médico, para su proceso de pago.

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Contador general o egresado de auditoría
- Funcionario de carrera administrativa
- Nacionalidad boliviana
- Conocimiento del código de seguridad social , disposiciones legales afines y ley 1178
- Conocimiento de la norma básica del sistema de administración de bienes y servicio (ASUSS)
- Conocimiento del reglamento específico del sistema de administración de bienes y servicios institucionales
- Presentación de fianza o póliza de garantía.

➤ Declaración Jurídica de bienes a la contraloría general del estado de acuerdo a disposiciones en la actual vigencia.			
7. Experiencias			
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Cinco (5) años de experiencia ✚ Experiencias en cargos similares 			
8. Riesgos de Trabajo			
Físicos		Psicosociales Monotonía, carga mental	O
Químicos			
Elaborado por:		Coraite Nina Daniel	

Formulario N° 8

<i><u>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</u></i>		 Hoja: 07-15
<i><u>Área:</u></i> <i><u>Dirección Financiera Administrativa</u></i>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Encargado de Almacenes y Sistemas	
Código	RT-ADAF-02-7	
Nivel Jerárquico	Apoyo y Control	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contador general ✓ Contador regional 	NO TIENE	

3. Relaciones Estructurales	
Relaciones Internas	Relaciones Externas Vía Dirección Ejecutiva
❖ Superior inmediato	NO TIENE
4. Funciones Básicas	
<p>a) Efectuar la recepción, registro, almacenamiento, distribución, medidas de seguridad y control de los insumos médicos y materiales en general adquiridos por la entidad.</p> <p>b) Organizar el almacén, con la codificación correspondiente que permitan su clasificación, ubicación y verificación de los bienes.</p> <p>c) Efectuar la entrega de insumos médicos, materiales en general de acuerdo al pedido de las unidades respectivas.</p> <p>d) Responder por el funcionamiento del sistema de información computarizada de la institución.</p> <p>e) Responder por la seguridad al mantenimiento preventivo y concurrente de los equipos de computación y otros relacionados al área.</p>	
5. Funciones Específicas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizada el registro de materiales e insumos controlando: Ingreso, Salida y saldo. 2. Solicitar la compra de materiales que hayan llegado al punto mínimo de existencia de toda la institución. 3. Realizar inventarios semestrales o de acuerdo al cronograma, sobre la existencia de materiales en el Almacén. 4. Archivar en orden cronológico los pedidos de materiales emitidos por diferentes unidades de trabajo. 5. Proceder a la identificación, descripción de materiales por grupos y subgrupos para facilitar la identificación y ubicación de los mismos 6. Proceder a la codificación de los materiales asignando el código correspondiente. 7. Proceder a la catalogación de los materiales, elaborando las listas, codificados y clasificados según orden lógico. 	

8. Sugerir medidas de seguridad para conservar y salvaguardar los medicamentos y materiales que ingresan a almacén.
9. Proceder a la entrega o distribución física de los materiales en las unidades respectivas
10. Controlar y supervisar el uso de los equipos de computación y los correspondientes módulos.
11. Proceder a la capacitación del personal, sobre el manejo de módulos informáticos institucionales y así mantener actualizada la red de información de la misma.
12. Supervisar la utilización de los servicios de internet para que estos sean con fines institucionales.
13. Informar en forma oportuna a su inmediato superior sobre cualquier deficiencia o irregularidad cometida por el personal de la entidad respecto a la utilización de los equipos o la información contenida en los mismos.
14. Efectuar otras funciones a solicitud de la dirección administrativa financiera y/o administración regional.

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Egresado de administración de empresas, auditoría o contabilidad
- Funcionario de la carrera con experiencia de años en el cargo o similares
- Título de licenciatura en informática
- Nacionalidad boliviana.
- Conocimiento del código de seguridad social, disposiciones legales afines y ley 1178
- Conocimiento del reglamento específico del sistema de administración de bienes y servicios institucionales
- Declaración jurídica de bienes y rentas a la CGE de acuerdo a ley vigente

7. Experiencias

- ✚ Tener una experiencia igual o superior a los cinco años en el cargo o similares

8. Riesgos de Trabajo

Físicos		Psicosociales	
Químicos		Monotonía, carga mental	O
Elaborado por:		Coraite Nina Daniel	

Formulario N° 9

<u><i>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</i></u>		 Hoja: 08-15
<u>Área:</u> <u><i>Dirección Financiera Administrativa</i></u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Activos fijos y Tribuciones	
Código	RT-ADAF-02-8	
Nivel Jerárquico	Apoyo y Control	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<input checked="" type="checkbox"/> Director administrativo <input checked="" type="checkbox"/> Director financiero <input checked="" type="checkbox"/> Administrador regional <input checked="" type="checkbox"/> Jefe médico regional	NO TIENE	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas Vía Dirección Ejecutiva	
❖ Superior inmediato	NO TIENE	
4. Funciones Básicas		
a) Controlar el movimiento interno básico, mediante registros actualizados durante toda la gestión. b) Efectuar el inventario físico de todos los bienes inmuebles, equipos, vehículos y otros a nivel de cada regional. c) Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales, como circulares, instructivos sobre activos fijos vigentes en la institución.		

5. Funciones Específicas

1. Controlar el movimiento de los activos fijos como ser: incorporaciones transferencias internas, bajas y otros.
2. Efectuar por los menos una vez al año, el inventario físico de todos los bienes de las oficinas regionales, señalando el estado de conservación, código y estado de funcionamiento.
3. Controlar la salida de activos para cambiar o reparación de muebles, equipos y otros, mediante registro.
4. Registrar altas y registrar la entrega de muebles y equipo al personal solicitante y las bajas de bienes cuando corresponde debidamente documentados, asegurando la conformidad en el formulario de control de entrega, recepción y cuidado bajo su responsabilidad del mismo.
5. Informar sobre la condición y estado físico de los bienes, a requerimiento de la autoridad inmediato superior.
6. Controlar la garantía de buen funcionamiento establecida en el contrato de compra de equipos, instrumental e informar antes de su vencimiento con fines de mantenimiento.
7. Efectuar el seguimiento de los contratos de seguros de los bienes, para prevenir riesgos de pérdida.
8. Mantener registros de todos los bienes de cada regional, según las normas básicas de administración de bienes y servicios y su reglamento institucional.
9. Efectuar otras actividades que le fueron asignados por su inmediato superior.

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Contador o egresado de auditoría o administración de empresas
- Nacionalidad boliviana
- Certificado de egreso o título en provisión nacional
- Conocimiento del código de seguridad social y disposiciones legales afines al mismo
- Conocimiento general de la ley 1178 y
- Declaratoria jurídica de bienes a la CGE de acuerdo a la norma vigente

7. Experiencias			
<p>✚ Funcionario de carrera con experiencia igual o superior a los cinco años en el cargo o similares</p>			
8. Riesgos de Trabajo			
Físicos		Psicosociales	
Químicos		Monotonía, carga mental	O
Elaborado por:		Coraité Nina Daniel	

Formulario N° 10

<u><i>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</i></u>		 Hoja: 09-15
<u>Área:</u> <u><i>Dirección Financiera Administrativa</i></u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Contador General - Presupuestos	
Código	RT-ADAF-02-9	
Nivel Jerárquico	Apoyo y Control	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección oficina nacional ✓ Director de administración financiera ✓ Administrador, Jefe médico regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Cajas • Activos fijos • almacenes 	

3. Relaciones Estructurales	
Relaciones Internas	Relaciones Externas Vía Dirección Ejecutiva
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Superior inmediato ❖ Unidades dependientes del área administrativa financiera 	NINGUNA
4. Funciones Básicas	
<ul style="list-style-type: none"> a) Manejar el sistema de contabilidad integrada de la institución b) Registrar, ordenar de manera sistemática y cronológica las transacciones económicas y financieras, con oportunidad, precisión y exactitud c) Preparar balance general y estados financieros,, en forma semestral y anual d) Preparar programación financiera (flujo de caja) e) Ser responsable de la documentación contable que respalde los comprobantes contable f) Responsable de los registros contables , con la integración de la codificación presupuestaria g) Cumplir con las normas básicas de sistema de presupuestos y su correspondiente reglamento específico. h) Preparar el proyecto de presupuesto de la administración regional i) Consolidar el presupuesto regional de ingresos y egresos. j) Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales vigentes e instructivos, expedidos por la dirección de administración financiera, como los proyectos, planes y programas establecidos por el director ejecutivo, el ASUSS correspondientes a sus área de trabajo y las normas internas establecidas de la institución 	
5. Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Mantener el sistema de contabilidad integral en el ámbito regional que brinde la oportuna y necesaria información para su eficiente administración económica del seguro a corto plazo, sujeta al plan de cuentas en vigencia. 	

2. Elaborar y revisar comprobantes de ingreso, egreso y diario y/o traspasos, notas de ingreso, exigiendo documentación que respalde la operación o transacción
3. Revisar, controlar mensualmente las condiciones bancarias y analizar los saldos de cuentas.
4. Recopilar adecuada y oportunamente los informes necesarios para la preparación de balance general, estado de resultados y otras informaciones complementarias
5. Coordinar la ejecución y control presupuestario de los ingresos y otros documentos relacionados con el área contable.
6. Cumplir y hacer cumplir las recomendaciones de la auditoria interna o externa y efectuar los ajustes sugeridos.
7. Cumplir y hacer cumplir oportunamente las obligaciones con dirección general de impuestos nacionales, administradoras de pensiones y ministerio de salud
8. Clasificar, archivar, preservar y custodiar toda la documentación contable que respalde las operaciones financieras de la institución.
9. Preparar el proyecto de presupuestos anual de ingresos egresos a nivel regional basándose en el POA.
10. Controlar a nivel regional en forma mensual y sistemática la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos según normas vigentes.
11. Emitir la certificación presupuestaria en los momentos de compromiso, devengados y pagados, en forma diaria para efectuar el consolidado mensual y anual.
12. Asegurar que todos los gastos efectuados, estén debidamente respaldados con la certificación presentación por partidas de gasto.
13. Elaborar y presentar mensualmente la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos de administración regional jefe médico para el envío a la dirección ejecutiva y administrativa financiera de la institución.
14. Solicitar a oficina nacional la reformulación presupuestaria debidamente justificada de los rubros de ingreso y las partidas de gasto.
15. Solicitar a oficina nacional conformes a necesidades de la entidad el presupuesto adicional de acuerdo a ingresos extraordinarios.

16. Ejecutar otras actividades que le fuesen asignadas por su inmediato superior

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Nacionalidad Boliviana
- Registro en el colegio de profesionales correspondiente
- Declaración jurada de bienes a la CGE de acuerdo a disposiciones legales en vigencia
- Poseer título académico de licenciatura y título en provisión nacional de contador o auditor financiero
- Conocimiento del código de seguridad social.
- Conocimiento general de la ley 1178.
- Conocimiento de las normas básicas del sistema de programación de operaciones y su reglamento específico.
- Conocimiento de las normas básicas del sistema de contabilidad integrada y su reglamento específico.
- Conocimiento de las normas básicas del sistema de presupuestos y su reglamento específico de la entidad
- Conocimiento de las normas básicas del sistema de administración de bienes de servicio y su reglamento específico.

7. Experiencias

- ✚ (5) cinco años de experiencia profesional
- ✚ Funcionario de carrera con título profesional

8. Riesgos de Trabajo

Físicos		Psicosociales	
Químicos		Monotonía, carga mental	O
Elaborado por:		Coraité Nina Daniel	

Formulario N° 11

<u><i>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</i></u>		 Hoja: 10-15
<u>Área:</u> <u><i>Dirección Financiera Administrativa</i></u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Afiliaciones y Carnetización	
Código	RT-ADAF-02-10	
Nivel Jerárquico	Apoyo y Control	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrador regional ✓ Jefe médico regional ✓ Afiliaciones a nivel nacional 	NO TIENE	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas Vía ADM- Jefe medico regional institucional.	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrador regional ❖ Jefe médico regional ❖ Unidades perteneciente al área de dirección administrativa financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con empresas aseguradas en la institución. 	
4. Funciones Básicas		
<p>a) Proceder a la afiliación de todos los asegurados, cuyas empresas, instituciones y personas sean aprobadas por la comisión regional e prestaciones, mediante resolución expresa.</p>		

- b) Elaborar las estadísticas de la población a nivel regional para remitir a oficinas nacionales.

5. Funciones Específicas

1. Efectuar el proceso de afiliación de los asegurados titulares y beneficiarios incorporados a la caja, requiriendo la documentación pertinente tomando en cuenta como base el formulario de aviso de afiliación.
2. Solicitar por conducto regular la copia de aviso de afiliación de la empresa, copia de la planilla salarial al encargado de control de empresas aprobadas por la comisión regional de prestaciones.
3. Elaborar la información en forma sistemática uniforme y actualizada de la población protegida trimestralmente a nivel regional, para remitir a oficina regional.
4. Coordinar sus funciones con los responsables de control de empresas, cotizaciones, vigencia de derechos, fichaje, trabajo social.
5. Remitir copias de los formularios de altas y bajas de los asegurados a la unidad de vigencia de derechos para reconocimiento de calidad de afiliado.
6. Archivar los files personales de afiliación por empresa y abecedario, tanto de trabajadores activos y pasivos.
7. Orientar e informar a los afiliados de todas las atenciones y servicios que presta la caja, en cumplimiento del seguro a corto plazo.
8. Emitir el formulario la transferencia con el visto bueno del administrador – jefe médico, regional para otorgar las prestaciones médicas a los asegurados en tránsito en otras regionales.
9. Cumplir y hacer cumplir todas las normas reglamentos o instructivos de las autoridades superiores de la institución.
10. Efectuar otras funciones a solicitud del administrador – jefe médico regional.

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Egresado de la carrera de informática o Administración de empresas
- Conocimiento del código de seguridad social.
- Conocimiento general de la ley 1178.
- Declaración jurada de bienes a la CGE de cuerdo a disposiciones legales en vigencia

7. Experiencias			
a) Funcionario de la carrea o tener una experiencia igual o superior a (3) años en el cargo o similares			
8. Riesgos de Trabajo			
Físicos		Psicosociales	
Químicos		Monotonía, carga mental	O
Elaborado por:		Coraité Nina Daniel	

Formulario N° 12

<i><u>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</u></i>		 Hoja: 11-15
<i><u>Área:</u></i> <i><u>Dirección Financiera Administrativa</u></i>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Fichaje – Mensajería	
Código	RT-ADAF-02-11	
Nivel Jerárquico	Apoyo y Control	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<input checked="" type="checkbox"/> Administrador regional <input checked="" type="checkbox"/> Jefe médico regional	NO TIENE	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas Vía Dirección Ejecutiva	
<input checked="" type="checkbox"/> Superior Inmediato	NO TIENE	

❖ Unidades del área de dirección administrativa regional	
4. Funciones Básicas	
<p>a) Entregar las fichas diariamente a los asegurados que solicitan prestación de servicio de salud, en forma ordena y registrado en el sistema informático.</p> <p>b) Mantener ordenada la carpeta del grupo familiar del afiliado, con las Historias Clínicas individuales, de acuerdo al número de matrícula o alfabético del asegurado y conforme a la empresa que corresponda.</p> <p>c) Cumplir adecuada, eficiente y ágilmente sus obligaciones y deberes con las instrucciones de sus superiores.</p>	
5. Funciones Específicas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilitar las historias clínicas de todos los asegurados titulares y beneficiarios con derecho, previa verificación del formulario de afiliación y/o Carnet de asegurado. 2. Proceder a la habilitación de las historias clínicas de pacientes transferidos de las regionales de la entidad, en base al reglamento de transferencia institucional vigente, a solicitud del superior inmediato. 3. Entregar las historias clínicas de los pacientes solicitantes de una atención médica, a las enfermedades de consultorio externo de acuerdo a las especialidades, según el orden de fichas. Mantener diariamente el orden el archivo de historias clínicas de acuerdo a normas establecidas. 4. Custodiar las historias clínicas, no pudiendo dar curso a solicitud alguna de salida de los mismas, dentro y fuera de la institución salvo orden judicial, en sus cargo otorgando fotocopias previa autorización escrita del jefe inmediato superior. 5. Archivar los expedientes clínicos, los resultados de los exámenes, complementarios de diagnóstico, análisis o interpretaciones radiológicas, juntas médicas y cualquier informe o documento relacionado en orden cronológico en el día. 6. Orientar e informar a los afiliados de todas las atenciones y servicios que presta la caja, de conformidad a lo previsto en el seguro de salud de corto plazo. 7. Apoyar en las funciones del área de dirección administrativa financiera. 	

8. Realizar los trabajos de distribución (recojo de toda la documentación) desde su recepción hasta su entrega de una unidad a otra unidad.
9. Realizar toda la labor inherente que le sea señalada por la autoridad superior.
10. Cumplir y hacer cumplir todas las normas, reglamentos o instructivos de las autoridades superiores de la institución.

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Estudiante universitario de las carreras de informática, Administración de empresas.
- Conocimiento básico en el manejo de la unidad de trabajo
- Certificado de buena conducta
- Nacionalidad Boliviana
- Conocimiento del código de seguridad social.
- Conocimiento general de la ley 1178.
- Declaración jurada de bienes a la CGE de acuerdo a disposiciones legales en vigencia

7. Experiencias

- ✚ Funcionario administrativo de carrera con una experiencia de dos años en el cargo o similares

8. Riesgos de Trabajo

Físicos		Psicosociales	
Químicos		Monotonía, carga mental	O
Elaborado por:		Coraité Nina Daniel	

Formulario N° 13

<u><i>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</i></u>		 Hoja: 12-15
<u><i>Área:</i></u> <u><i>Dirección Financiera Administrativa</i></u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Trabajo Social	
Código	RT-JMR-02-12	
Nivel Jerárquico	Apoyo y Control	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de salud ✓ Administrador regional ✓ Jefe medico 	<ul style="list-style-type: none"> • NO TIENE 	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Superior inmediato ❖ Personal administrativo ❖ Personal médico y paramédico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurados en general 	
4. Funciones Básicas		
<p>a) Responder por las actividades de la unidad de trabajo social, relacionadas al cumplimiento de las normas previstas en el código de seguridad social y otras disposiciones conexas.</p>		

- b) Contar con todos los documentos y formularios institucionales, para cumplir con sus actividades asignadas en materia de seguridad nacional.
- c) Elevar informes sociales previa investigación, para el conocimiento de las autoridades superiores para la toma de decisiones.
- d) Elaborar en coordinación con la dirección de salud y jefatura medica regional, programas dirigidas a la población asegurada sobre educación, promoción y prevención de salud.

5. Funciones Específicas

1. Mantener la ética profesional en el desempeño de sus funciones.
2. Mantener la confidencialidad de la información y datos de cada paciente, evitando comentarios negativos, que vayan en contra de la integridad e imagen institucional.
3. Emitir criterios profesionales en los documentos técnicos, guardando el secreto profesional.
4. Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales vigentes, proyectos, planes y programas establecidos por las autoridades ejecutivas nacionales y normas establecidas en la institución.

Técnico – social

- a) Efectuar investigaciones socio-económicos a través de entrevistas individuales, revisión de documentos y visitas domiciliarias en casos concretos para el otorgamiento de prestaciones de servicio de salud.
- b) Efectuar en coordinación con la unidad de afiliación, control de empresas y cotizaciones, investigaciones sociales en el caso de empresas, asegurados para la continuación o suspensión de prestaciones.
- c) Participar en el proceso técnico administrativo de prestaciones de servicios a no asegurados y otros, en la recuperación de los costos institucionales.

Médico – social

- a) Participar con el personal de salud, en programas de promoción de salud y actividades de medicina preventiva.
- b) Coadyuvar en la solución de problemas sociales y de salud a través de técnicas de consejería.
- c) Investigar casos de denuncia sobre el uso incorrecto de los servicios de salud por parte de los asegurados.
- d) Coordinar y programar los estudios del diagnóstico del asegurado, con los prestadores del servicio de salud externo especializados.
- e) Efectuar visita y seguimiento de pacientes internados hasta su alta hospitalaria.

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Diploma académico y título en provisión nacional
- Inscripción en el colegio correspondiente.
- Conocimiento del código de seguridad social y disposiciones legales conexas
- Nacionalidad Boliviana
- Declaración jurada de bienes en la CGE de acuerdo a normas en actual vigencia.

7. Experiencias

- ✚ Experiencia mínimo de (3) años profesional

8. Riesgos de Trabajo

Físicos	O	Psicosociales	
Químicos		Monotonía, carga mental	O
Elaborado por:		Coraité Nina Daniel	

Formulario N° 4

<u><i>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</i></u>		 Hoja: 13-15
<u><i>Área:</i></u> <u><i>Dirección Financiera Administrativa</i></u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Responsable Administrativo de la Clínica	
Código	RT-JMR-02-13	
Nivel Jerárquico	Apoyo y Control	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de administración financiera. ✓ Director de clínica 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo de la clínica 	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas	
❖ Superior inmediato	NO TIENE	
4. Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> a) Efectuar el control de ingresos económicos y egresos de la clínica. b) Preparar el POA de la clínica en forma anual, en coordinación con la dirección administrativa financiera. c) Efectuar pedidos de materiales y otras provisiones sanitarias en forma mensual, de acuerdo a instructivos. d) Tener bajo su cuidado todo el mobiliario y material especializado. 		

- e) Controlar y supervisar el cumplimiento de deberes en el personal de su dependencia.
- f) Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamento interno de personal e instructivos.
- g) Elaborar junto a la dirección de la clínica informe bioestadística mensual hasta el tercer día de cada mes, el mismo que debe ser remitido a la jefatura médica y dirección de salud.
- h) Elaborar el desempeño del personal y de los servicios contratados.
- i) Efectuar el inventario anual de todo el material, mobiliario y demás activos fijos en coordinación del encargado de oficina central.
- j) Elaborar el rol de vacaciones de los empleados de la planta de clínica.

5. Requisitos para desempeñar el cargo

- Título en provisión nacional de auditor financiero y/o contador
- Nacionalidad Boliviana
- Dominio de paquetes computacionales
- Conocimiento en relaciones publicas

6. Experiencias

- ✚ (3) años de experiencia en cargos similares
- ✚ Experiencia en el manejo de personal

7. Riesgos de Trabajo

Físicos		Psicosociales	
Químicos		Monotonía, carga mental	O
Elaborado por:		Coraité Nina Daniel	

Nivel Operativo

Formulario N° 15

<i><u>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</u></i>		 Hoja: 14-15
<i><u>Área:</u></i> <i><u>Dirección Financiera Administrativa</u></i>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Servicios Generales: Aseo y Limpieza	
Código	RT-ADAF-03-14	
Nivel Jerárquico	Operativo	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<input checked="" type="checkbox"/> Administrador regional <input checked="" type="checkbox"/> Jefe medico	NO TIENE	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas	
❖ Unidades del área de dirección administrativa financiera	NO TIENE	
4. Funciones Básicas		
a) Responder por el aseo y limpieza de los ambientes, muebles y equipos asignados a sus cargo		
5. Funciones Específicas		
1. Mantener en adecuado estado de limpieza asignado durante toda su jornada de trabajo. 2. Limpiar y lustrar pisos, limpieza de vidrios y otros ambientes asignados a su cargo.		

3. Limpiar cotidianamente todos los enseres de las oficinas y consultorios a su cargo cumpliendo normas de bioseguridad de la entidad.
4. Presentar oportunamente pedido de materiales de limpieza para su aprobación de su inmediato superior.
5. Colaborar en las labores de mensajería.
6. Atender el servicio de cafetería en horarios establecidos.
7. Responder por el cuidado de todos los implementos de baños y otros servicios higiénicos.
8. Cumplir y hacer cumplir otras funciones asignadas por el inmediato superior.

6. Requisitos para desempeñar el cargo

 Nacionalidad boliviana

7. Riesgos de Trabajo

Físicos	O	Psicosociales	
Químicos	O	Monotonía	O

Elaborado por:	Coraité Nina Daniel
-----------------------	---------------------

Formulario N° 16

<u><i>Caja de Salud Cordes Regional Tarija</i></u>		 Hoja: 15-15
<u><i>Área:</i></u> <u><i>Dirección Financiera Administrativa</i></u>		
1. Identificación del Puesto de Trabajo		
Nombre del Cargo	Servicios Generales: Chofer Administrativo	
Código	RT-ADAF-04-15	
Nivel Jerárquico	Operativo	
Número de Ocupantes	1	
2. Superior – Subordinado		
Superior Inmediato	Subordinados Directos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrador regional ✓ Jefe medico 	NO TIENE	
3. Relaciones Estructurales		
Relaciones Internas	Relaciones Externas	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Unidades del área de dirección administrativa financiera. 	NO TIENE	
4. Funciones Básicas		
<ul style="list-style-type: none"> a) Conducir los vehículos de la institución con diligencia, eficiencia y responsabilidad. b) Responder por el mantenimiento preventivo de los vehículos asignados por la entidad, para evitar accidentes y otros contratiempos. 		
5. Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> 1. Prestar en servicio de conductor en horarios de oficina para fines administrativos. 2. Elaborar informe de recorrido. 3. Proceder al traslado y recojo de autoridades y personas que le sean asignado por inmediato superior. 		

4. Responsable por la inspección técnica por la unidad de tránsito, además de su mantenimiento del vehículo, mediante revisiones técnicas periódicas para su perfecto funcionamiento y conservación.
5. Cumplir con las normas de tránsito al momento de cumplir otras funciones asignadas por su superior inmediato

6. Requisitos para desempeñar el cargo

- Nacionalidad boliviana
- Licencia de conducir categoría "C" profesional
- Certificado de buena conducta
- Libreta de servicio militar

7. Experiencias

- ✚ Experiencia de (2) años en cargos similares

8. Riesgos de Trabajo

Físicos	O	Psicosociales	
Químicos		Monotonía	O
Elaborado por:		Coraite Nina Daniel	



Diseño del Manual de Procedimientos

4.6. Diseño del manual de procedimientos

El diseñar manuales de procedimientos para el área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija es necesario, porque según el cuestionario realizado, el 95% del personal si aceptaría este diseño. Además que permite una mayor facilidad y comprensión para el cumplimiento de las funciones de los cargos.

4.6.1. El objetivo del Manual

Este documento tiene como propósito fundamental, describir los procedimientos, responsabilidades y rutinas de trabajo relacionadas con la institución del área; dirección administrativa financiera de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, con el propósito de cumplir con las políticas, objetivos y normas de tal manera que faciliten la consulta y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las diferentes actividades

4.6.2. Alcance

El manual tendrá un ámbito de aplicación en todo lo que compone el área; dirección administrativa financiera de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, este manual responde a una necesidad presente, no significa que la estructura organizacional sea estática por el contrario deben tomarse previsiones para adaptarla a los cambios y exigencias del medio.

4.6.3. Importancia

Tener elaborado este instrumento estratégico, que mejore el trabajo para cualquier institución hoy en día y como se ha visto tiempo atrás es de suma importancia, ya que lo que se busca dentro del área administrativa, en este caso el área adm de la caja de Salud Cordes, es en sí el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone.

En el caso de no utilizar de manera correcta este manual, traerá como consecuencia la pérdida de tiempo y esfuerzo en el trabajo, además de los costos asociados al mismo. Un elemento importante para el logro de los objetivos es la disciplina, el área para la cual está diseñado este manual debe acatar correctamente los lineamientos

establecidos. Lo anterior, hace necesario que los procedimientos se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un sencillo documento que viene a constituir una valiosa guía de trabajo.

Sin embargo es importante actualizar constantemente para que no quede obsoleto en el tiempo, para ello se presenta a la dirección del área el presente documento tanto en físico como en digital que permita realizar modificaciones futuras.

4.6.4. Ventajas del uso de los manuales de procedimientos.

Este diseño de manual de procedimientos tiene un sin fin de ventajas, sin embargo se consideró ventajas en relación al tema en estudio y alguna de ellas se muestra a continuación:

- Proporcionan la descripción de cada uno de los procesos
- Colabora con la mejora de la eficiencia, la calidad y productividad de las actividades.
- Es fuente de información al alcance del personal sobre las actividades de la empresa y tiende a que el personal se haga responsable de sus propios deberes.
- Es un registro importante que facilita la revisión, evaluación y actualización de las actividades.
- Se evitan errores en las actividades por la falta de información.
- Se evitan conflictos internos por diferencia de criterios en cierto proceso, fijando dichos criterios, creando un estándar con el uso de nomenclaturas.
- Es una herramienta de consulta y una guía de trabajo.
- ❖ Da facilidad para que el personal cumpla con las normas, funciones y procesos establecidos. Así como la interacción de las distintas áreas.
- ❖ Proporcionan al personal un sistema de referencia común.
- ❖ Proporcionan documentación; donde la información queda registrada para compartir el conocimiento.

- ❖ Porque se ahorra tiempo y aseguran respuesta exacta, en vez de preguntar a un subalterno, se puede optar por consultar el manual y no se corre el riesgo de que la información sea errónea.
- ❖ Son utilizados como instrumentos auxiliares de entrenamiento.

4.6.5. Procesos Administrativos

Tabla N° 21: Procesos administrativos

REGISTRO DE LOS PRINCIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA; DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
N°	Nombre del Proceso	Cargos responsables	Código
001	Elaboración y presentación de los estados financieros, patrimoniales y presupuestarios	- Administrador regional Secretaria - Cont. General – presupuestos - Activos fijos y tributaciones - Unidad nacional de contabilidad y presupuesto	C-RT-DAFP-10
002	Compra de materiales que hayan llegado al punto mínimo de existencia.	- Cargo solicitante - Secretaria - Administrador Regional - Cont. General – presupuestos - Activos fijos y Tributaciones - Tesorería y costos - Almacenes y sistemas	C-RT-DAFP-20
003	Entrega o distribución física de los materiales, a las unidades respectivas	- Cargo solicitante - Administración Regional - Almacen y sistemas	C-RT-DAFP-30
004	Afiliación de nuevas empresas	- Informaciones - Control de Empresas y Cotizaciones - Afiliaciones y Carnetizacion	C-RT-DAFP-40
005	Atención al cliente o asegurado (Emergencia)	- Emergencias - Vigencia de derechos - Afiliaciones y Carnetizacion	C-RT-DAFP-50
006	Solicitud de servicio extra institucional.	- Jefe médico (área de salud) - Secretaria - Trabajo social - Contador general- presupuestos	C-RT-DAFP-60
Firma		Elaboro	

4.6.6. Formato del Manual de Procedimientos

El siguiente formato será de gran ayuda para el personal, que le permitirá conocer al detalle cada procedimiento principal del área administrativa de la CSC Tarija.

Formulario N° 17

FUNDAMENTACION DEL PROCEDIMIENTO				
ÁREA; DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA				
Nombre del Proceso	Número	Código	 CSC – R. Tarija	
			
.....		Hoja: 00-00	
Objetivo			
Medidas de Políticas y de Autocontrol			
Alcance			
Ámbito de operación			
DETALLES DEL PROCEDIMIENTO				
Paso N°	Cargos Responsables e Intervinientes	Descripción de actividades	Formato	Tiempo estimado
.....
.....
CAJA DE SALUD CORDES - REGIONAL TARIJA				
Elaboro		Reviso	Autorizo	

4.6.7. Diseño del manual

NOTA: Los tiempos asignados en los siguientes procesos son promediados y aproximados, esto para un buen desempeño del personal tanto del área de salud ya administrativa.

Formulario N° 18

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
ÁREA; DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA				 CSC – R. Tarija
Nombre del Proceso	Número	Código		
	001			
Elaboración y presentación de los estados financieros, patrimoniales y presupuestarios		C-RT-DAFP-10	Hoja: 01-06	
Objetivo	Generar información financiera, patrimonial y presupuestaria, útil, suficiente, confiable y oportuna en el ámbito de gestión administrativa para la toma de decisiones			
Medidas de Políticas y de Autocontrol	Normas básicas y reglamento específico del sistema de contabilidad integrada, principios básicos de contabilidad integrada, principios tesorería, presupuestaria, sistema de seguridad social y homologado, clasificadores presupuestarios, Disposiciones legales de vigencia actual			
Alcance	Administrativa, financiero, presupuestaria contable			
Ámbito de operación	Institucional			
DETALLES DEL PROCEDIMIENTO				
Paso N°	Cargos Responsables e Intervinientes	Descripción de actividades	Formato	Tiempo estimado
1	Secretaria	- Recepción del instructivo - Verificación de la documentación. - Firma y sello de recepción. - Emisión del instructivo al administrador regional.	Documento (instructivo)	15 minutos
2	Administración Regional	- Autorización y transferencia de la documentación a la unidad de contabilidad	Documento (instructivo)	1 hora

3	Contador general – presupuestos Regional	<p>- Recepción de instructivo del Jefe de la unidad nacional de contabilidad integrada a través del administrador regional.</p> <p>- Se procede a la elaboración de los estados financieros básicos preliminares, y proceder a efectuar los siguientes ajustes con el registro correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descargo de las cuentas • Contabilización de notas • Actualización de la depreciación y amortización • Devengamiento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. 	Documento (en proceso)	5 días
4	Activos fijos y Tribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y actualización de informes tanto del inventario y activos fijos • Presentación de los informes a la unidad de contabilidad regional. 	Documento (informe)	2 días
5	Contador general – presupuestos Regional	<p>- Emisión de los estados financieros básicos preliminares a la administración regional para su aprobación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balance general • Estado de recursos y gastos corrientes • Estado de flujo de efectivo • Estado de ejecución del presupuesto de recurso • Estado de ejecución del presupuesto de gastos 	Documento	1 día

6	Administración Regional	- Verificación y aprobación de la documentación de la unidad de contabilidad regional	Documento	2 días
7	Contador general – presupuestos Regional	- Emisión de los estados financieros básicos preliminares a la jefatura de unidad nacional de contabilidad integrada para su revisión y consolidación. <ul style="list-style-type: none"> • Balance general • Estado de recursos y gastos corrientes • Estado de flujo de efectivo • Estado de ejecución del presupuesto de recursos • Estado de ejecución del presupuesto de gastos 	Documento	1 día
8	Unidad nacional de contabilidad y presupuesto	- Análisis, control y revisión de los documentación presentada - Emisión de informe detallado a las unidades de contabilidad regional, de las observaciones para su ajuste y regulación, caso contrario adjuntar <ul style="list-style-type: none"> • Estado de cambios en el patrimonio neto • Cuenta de ahorro-inversión-financiamiento • Notas de estados financieros - Registro de la información definitiva de los estados financieros, patrimoniales y presupuestarios.	Documento (estados básicos definitivos)	3 días
CAJA DE SALUD CORDES - REGIONAL TARIJA				
Elaboro		Reviso	Autorizo	

Formulario N° 19

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
ÁREA; DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA				
Nombre del Proceso	Número		Código	 CSC – R. Tarija
	002			
Compra de materiales que hayan llegado al punto mínimo de existencia.			C-RT-DAFP-20	Hoja: 02-06
Objetivo	Describir el procedimiento para realizar las compras de materiales e insumos que hayan llegado al punto mínimo de su existencia.			
Medidas de Políticas y de Autocontrol	Tiene como base, toda la normativa vigente legal e interna relacionada y disposiciones legales de vigencia actual			
Alcance	Administrativa, área de salud, presupuestaria contable, almacenamiento, activos fijos.			
Ámbito de operación	Institucional (nivel de control y supervisión)			
DETALLES DEL PROCEDIMIENTO				
Paso N°	Cargos Responsables e Intervinientes	Descripción de actividades	Formato	Tiempo estimado
1	Cargo solicitante	-Solicitud de compra de material e insumos, dirigida al Administrador Regional.	Documento (solicitud)	10 minutos
2	Secretaria	- Recepción de solicitud de compra de material e insumos - Firma y sello de recepción - Emisión de la solicitud al adm regional	Documento (solicitud)	5 minutos
3	Administración Regional	- Aprobación de la solicitud - Se procede a derivar la solicitud a Contabilidad.	Documento (solicitud)	1 a 2 días
4	Contador general – presupuestos Regional	- En contabilidad se procede a la verificación del saldo presupuestario existente para la compra de los materiales - Se deriva la nota al encargado de activos fijos	Documento (nota)	2 Días

5	Activos fijos y Tributaciones Tesorería y costos	<ul style="list-style-type: none"> - En coordinación con el encargado de tesorería y costos, se procede a las cotizaciones correspondientes con diferentes proveedores. - Se procede a elaborar el orden de compra. - Posteriormente se realiza la compra en base a las cotizaciones obtenidas. - Se procede a derivar el orden de compra a almacén. 	Documento (cotizaciones)	2 a 9 días
6	Almacen y sistemas	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción del material solicitado - Se ingresa el material a almacén mediante la nota de ingreso y la factura correspondiente. - Las notas son derivados a contabilidad, con su factura. 	Documento (notas y facturas)	1 hora
7	Contador general – presupuestos Regional	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de notas más sus facturas 	Documentos de compra	1 hora
CAJA DE SALUD CORDES - REGIONAL TARIJA				
Elaboro		Reviso	Autorizo	

Formulario N° 20

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			 CSC – R. Tarija
ÁREA; DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA			
Nombre del Proceso	Número	Código	
	003		
Entrega o distribución física de los materiales, a las unidades respectivas		C-RT-DAFP-30	Hoja: 03-06
Objetivo	Describir el procedimiento para la distribución o entrega física de materiales e insumos que hayan llegado al punto mínimo de su existencia.		

Medidas de Políticas y de Autocontrol		Tiene como base, toda la normativa vigente legal e interna relacionada y disposiciones legales de vigencia actual		
Alcance		Área de salud, Área Administrativa.		
Ámbito de operación		Institucional (nivel de control y supervisión)		
DETALLES DEL PROCEDIMIENTO				
Paso N°	Cargos Responsables e Intervinientes	Descripción de actividades	Formato	Tiempo estimado
1	Cargo solicitante	- Solicitud de materiales de almacén de las distintas Unidades, mediante formulario de Pedido de material de almacén.	Documento (solicitud)	10 minutos
2	Almacen y sistemas	- Recepción del formulario de pedido - Se procede a verificar la existencia de material solicitado. - Emisión del formulario al adm regional para su aprobación	Documento (Formulario)	15 a 30 minutos
3	Administración Regional	- Revisión del formulario - Aprobación del formulario - Se procede a derivar la solicitud a almacen y sistemas.	Documento (formulario)	De 1 a 15 minutos
4	Almacen y sistemas	- Se realiza la impresión del detalle del material enviado. Se entrega el material solicitado	Documento (formulario)	De 1 a 10 minutos
5	Cargo solicitante	- Se proceder a la firma de recepción del material.	Documento (formulario)	1 minuto máximo
CAJA DE SALUD CORDES - REGIONAL TARIJA				
Elaboro		Reviso	Autorizo	

Formulario N° 21

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
ÁREA; DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA			 CSC – R. Tarija	
Nombre del Proceso	Número	Código		
	004			
Afiliación de nuevas empresas		C-RT-DAFP-40	Hoja: 04-06	
Objetivo	Facilitar al personal de la institución, con la descripción de los procedimientos de afiliación para una mayor captación de personas no aseguradas.			
Medidas de Políticas y de Autocontrol	Tiene como base, toda la normativa vigente legal e interna relacionada y disposiciones legales de vigencia actual			
Alcance	Área de salud, Área Administrativa.			
Ámbito de operación	Institucional (nivel de control y supervisión)			
DETALLES DEL PROCEDIMIENTO				
Paso N°	Cargos Responsables e Intervinientes	Descripción de actividades	Formato	Tiempo estimado
1	Cliente	- Llega a la Caja de Salud Cordes, ingresa a información.		5 minutos
2	Informaciones	- Deriva a afiliaciones y Carnetización		5 minutos
3	Afiliaciones y Carnetización	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende al cliente • Le informa sobre los pasos que debe seguir, para el proceso de afiliación. • Le pide apersonarse a Control de Empresas y Cotizaciones para su compra de recibo. 	Documento (Información)	6 minutos
4	Control de Empresas y Cotizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Registro y Emisión de la venta de recibo (ingreso oficial) 	Documento (Recibo)	3 minutos

5	Afiliaciones y Carnetización	<p>Recibe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibo de ingreso oficial <p>Entrega formulario al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Form. Afiliación (titular) - Form. Afiliación (beneficio) - Form. De No Afiliación en otras Caja de Salud (Beneficiarios) <p>Solicita requisitos para su afiliación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Form. Afiliación (titular y beneficiario) - Boleta de pago original, fotocopia (titular). - Certificado de nacimiento original, fotocopia (titular, beneficiario) - 2 fotografías tamaño carnet, fondo blanco. - Carnet de identidad, original, fotocopia (titular, beneficiario) - Certificado de matrimonio original, fotocopia. - Form. de no afiliación en otras cajas (Beneficiario) <p>En espera</p>		
6	Cliente	<p>Recoge documentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dirige a RRHH de su institución (titular) • Se dirige a todas las cajas de seguros, para su firma y sello en formulario de no afiliación (Beneficiario) 	Documento (En proceso externo)	1 día
7	RRHH de la institución del beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> - Revisa y abala con firma y sello el formulario de afiliación - Entrega al cliente. 	Documento (En proceso externo)	5 minutos
8	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Se dirige a afiliaciones y Carnetización con la documentación solicitada 	Documento (En proceso externo)	

9	Afiliaciones y Carnetización	<p>Recibe documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Form. Afiliación (titular, beneficio) - Form. de no Afiliación en otras Caja de Salud (Beneficiarios) - Boleta de pago original, fotocopia (titular). - Certificado de nacimiento original, fotocopia (titular, beneficiario) - 2 fotografías tamaño carnet, fondo blanco. - Carnet de identidad, original, fotocopia (titular, beneficiario) - Certificado de matrimonio original, fotocopia. <p>Procesa la documentación</p>	Documento (En proceso)	10 horas
10	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - En espera de trámite correspondiente, se dirige a la caja para comprar el recibo exigible en afiliaciones y Carnetización. 		
11	Control de empresas y cotizaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Vende al cliente a través de un recibo de ingreso oficial, para el recojo de su carnet de asegurado 	Documento (recibo)	5 minutos
12	Afiliaciones y Carnetización	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de recibo de ingreso oficial - Procede a la realización del carnet de afiliado - Otorgación del carnet de asegurado (beneficiario) y los documentos originales. - Procede a su archivo correspondiente 	Documento (archivados)	5 a 15 minutos
CAJA DE SALUD CORDES - REGIONAL TARIJA				
Elaboro		Reviso	Autorizo	

Formulario N° 22

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
ÁREA; DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA				 CSC – R. Tarija
Nombre del Proceso	Número		Código	
	005			
Atención al cliente o asegurado (Emergencia)			C-RT-DAFP-50	Hoja: 05-06
Objetivo		Descripción de paso atender con calidad de servicio y buen trato		
Alcance		Área de salud, Área Administrativa.		
Ámbito de operación		Institucional (Regional Tarija)		
DETALLES DEL PROCEDIMIENTO				
Paso N°	Cargos Responsables e Intervinientes	Descripción de actividades	Formato	Tiempo estimado
1	Cliente	- Llega el cliente a la caja de salud Cordes regional Tarija, por emergencia de complicaciones de salud		De 0 a 5 minutos máximo
2	Emergencias	- Revisa la documentación que trae el asegurado (carnet de asegurado) - Evaluación de salud al asegurado - Derivación del carnet de asegurado a afiliaciones y Carnetización.	Documento (carnet de asegurado)	De 1 a 20 minutos
3	Vigencia de derechos	- Revisa la documentación que trae el asegurado (carnet de asegurado) - De acuerdo a la necesidad del asegurado, se despacha a la unidad correspondiente. Verificación del asegurado y/o beneficiario	Documento (carnet vigente)	1 a 15 minutos
4	Cliente	Bajo las instrucciones del médico que lo atendió, se retira con instrucciones médicas y regresa al control		1 a 5 minutos

5	Afiliaciones y Carnetización	Verifica y devuelve el carnet de asegurado al cliente	Documento (carnet correcto)	2 minutos
CAJA DE SALUD CORDES - REGIONAL TARIJA				
Elaboro		Reviso	Autorizo	

Formulario N° 23

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			 CSC – R. Tarija	
ÁREA; DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA				
Nombre del Proceso	Número	Código		
	006			
Solicitud de servicio extra institucionales		C-RT-DAFP-60	Hoja: 06-06	
Objetivo	Describir los pasos a seguir tras una solicitud extra institucional de cualquier naturaleza del área de salud			
Medidas de Políticas y de Autocontrol	Normativas control y administración de servicios externos, reglamento interno de prestaciones de servicio del área de salud.			
Alcance	Área de salud, Área Administrativa.			
Ámbito de operación	Institucional (Regional Tarija)			
DETALLES DEL PROCEDIMIENTO				
Paso N°	Cargos Responsables e Intervinientes	Descripción de actividades	Formato	Tiempo estimado
1	secretaria	- Recepción de la solicitud, - Deriva la solicitud al jefe medico	Documento (solicitud)	1 a 5 minutos
2	Jefe médico (área de salud)	- Recepción de la solicitud, la procesa y lo deriva a trabajo social	Documento (en proceso)	5 minutos
3	Trabajo social	- Procede a la recepción de la solicitud - Se procede a la coordinación con los centros especializados para	Documento (en proceso)	De 4 a 24 horas

		<p>realizar los estudios médicos solicitados de acuerdo a requerimiento de atención o estudio.</p> <p>- Cotiza la solicitud a través de formulario de cotización, en varios proveedores como ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de servicio. ✓ Exámenes. ✓ Cotización. de medicamentos. 		
4	Proveedores	<p>- Verifican la solicitud de servicio</p> <p>- Elaboran su propuesta/cotización</p> <p>- Envían a la caja de salud Cordes regional Tarapacá</p>	Documento	1 a 3 horas
5	Contador general-presupuestos	<p>- Recibe documentación de la propuesta/cotización</p> <p>- Elabora cuadro comparativo</p> <p>- Elabora informe de lo solicitado</p> <p>- Deriva documentación solicitada a trabajo social.</p>	Documento (informes)	20 minutos
6	Jefe médico (área de salud)	<p>- Recepción de documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud • Cotizaciones • Informe de trabajo social <p>- Verifica y analiza cuadro comparativo</p> <p>- Deriva a la unidad correspondiente con la que finaliza la operación</p>	Documento (definitivo)	5 minutos
CAJA DE SALUD CORDES - REGIONAL TARIJA				
Elaboro		Reviso	Autorizo	

4.6.8. Diagrama de flujos

El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ello se representa gráficamente los hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos para el desarrollo de las actividades dentro del área de dirección administrativa de la CSC Tarija.

Objetivo

El fin de esta diagramación es brindar a la institución los elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones. Se emplea el diagrama de flujo de tipo vertical donde el flujo y la secuencia de operaciones van de arriba hacia abajo

Ventajas

- El diagrama de flujo ayudara a la comprensión del proceso, al mostrarlo con una figura. El cerebro humano reconoce fácilmente las figuras o gráficos
- Nos permite identificar los errores y nos da la oportunidad de alegrarlo y mejorar el proceso.
- Muestra las interfaces de cliente a proveedor y muestra las tracciones que se realizan.

Pasos a seguir para hacer un diagrama de flujo

- Listar los procesos y subprocesos que irán representados y el tipo de símbolo que les corresponde.
- Identificar los puntos de inicio y los puntos de decisión, con sus respectivas opciones.
- Trazar las líneas de flujo respetando la secuencia cronológica entre los procesos y yendo paso por paso en el recorrido.
- Verificar el proceso y asignar un título que deje claro lo que ilustra

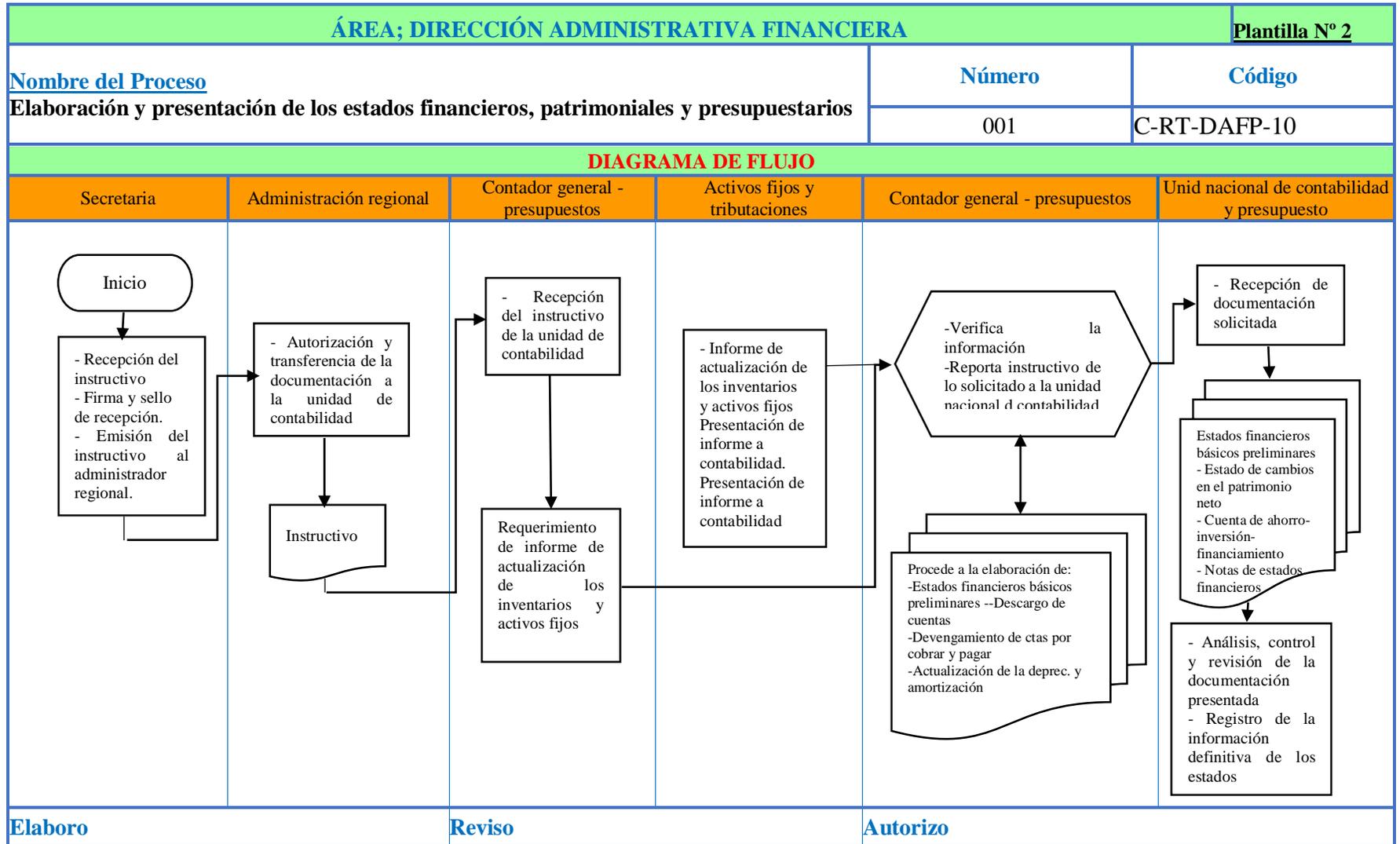
4.6.9 Plantilla de diagrama de flujo

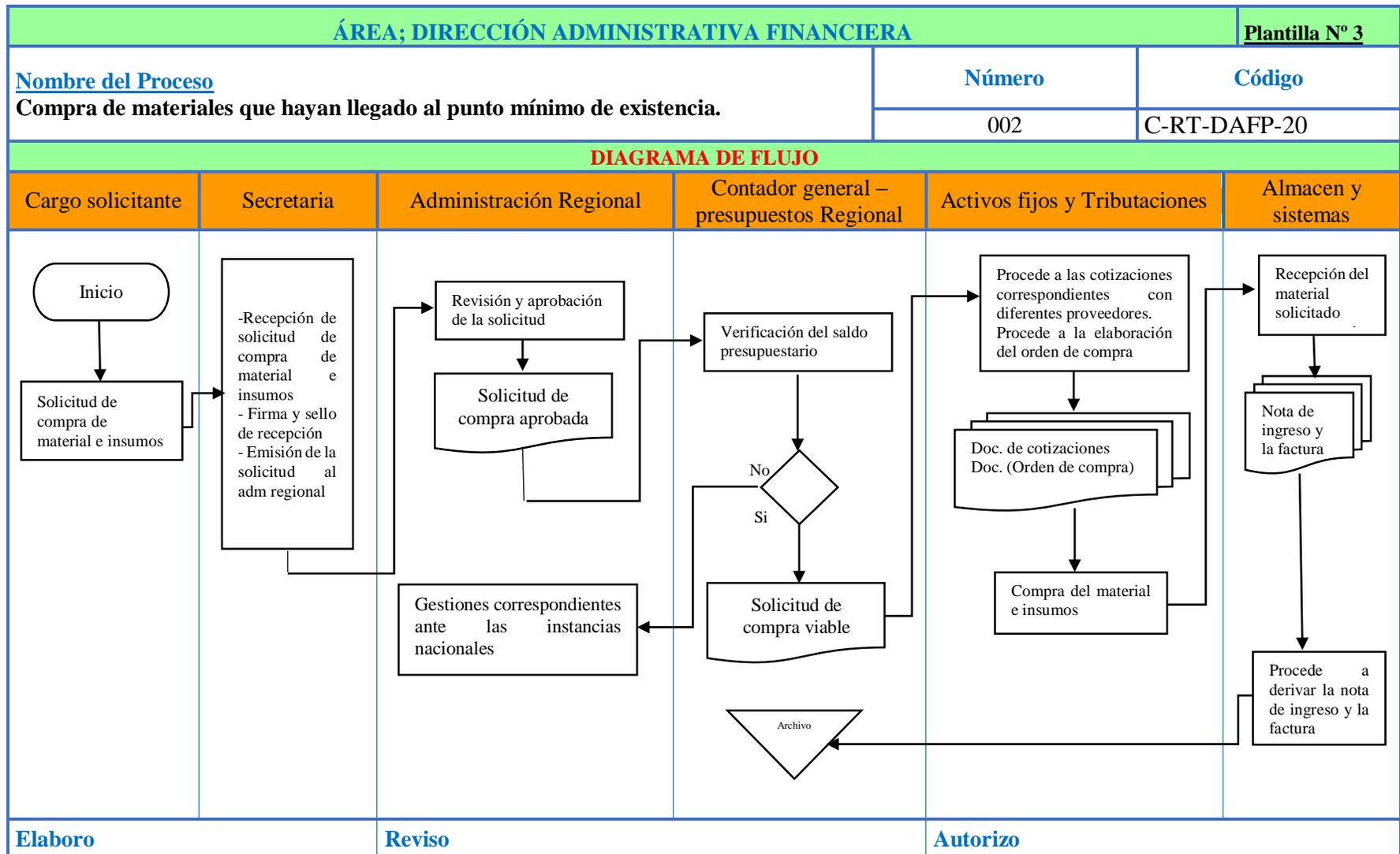
Plantilla N° 1

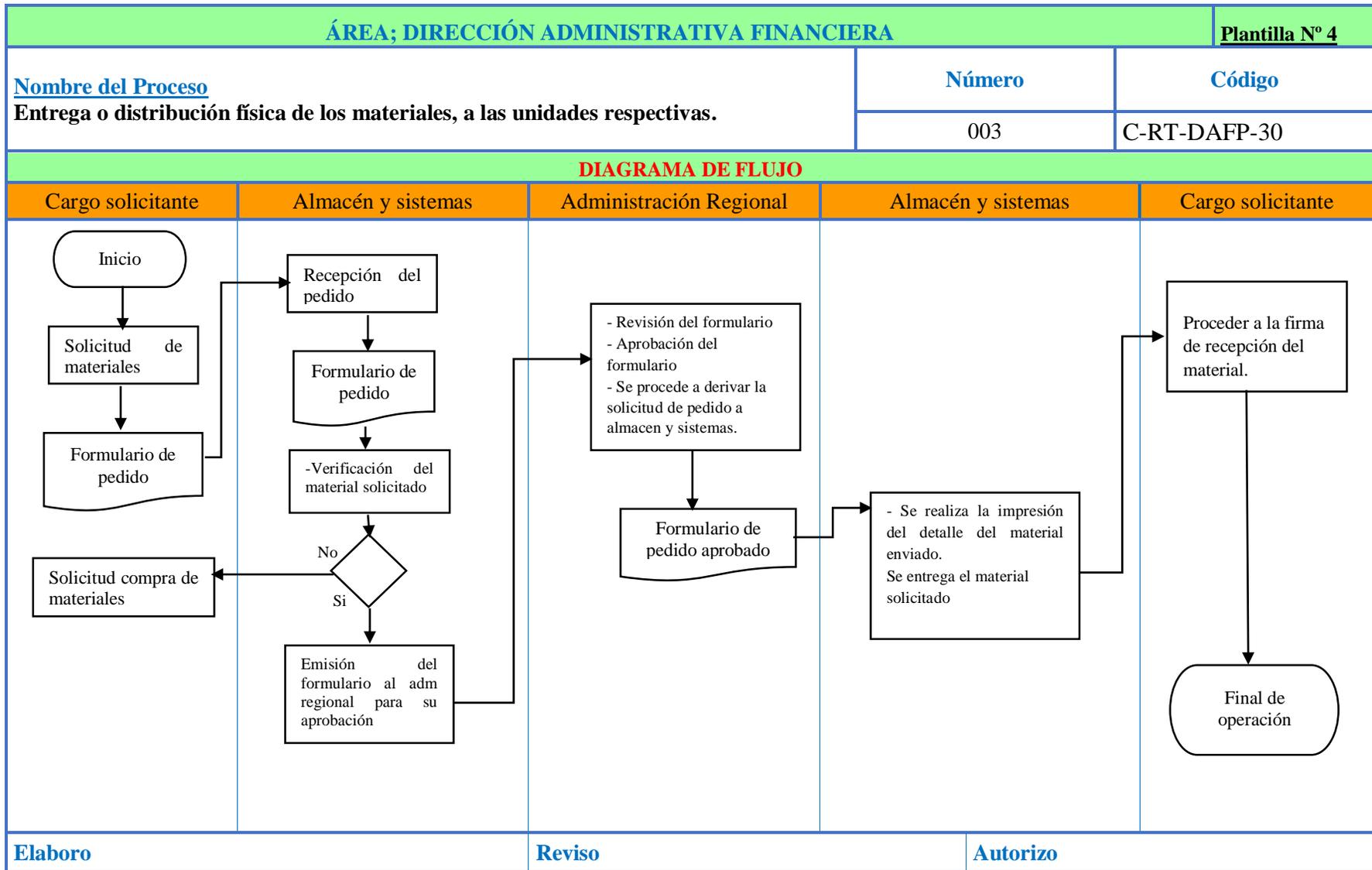
ÁREA; DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
Nombre del Proceso		Número		Código	
.....		000		C-RT-DAFP-00	
DIAGRAMA DE FLUJO					
Casilla 1	Casilla 2	Casilla 3	Casilla 4	Casilla 5	Casilla 6
Elaboro		Reviso		Autorizo	

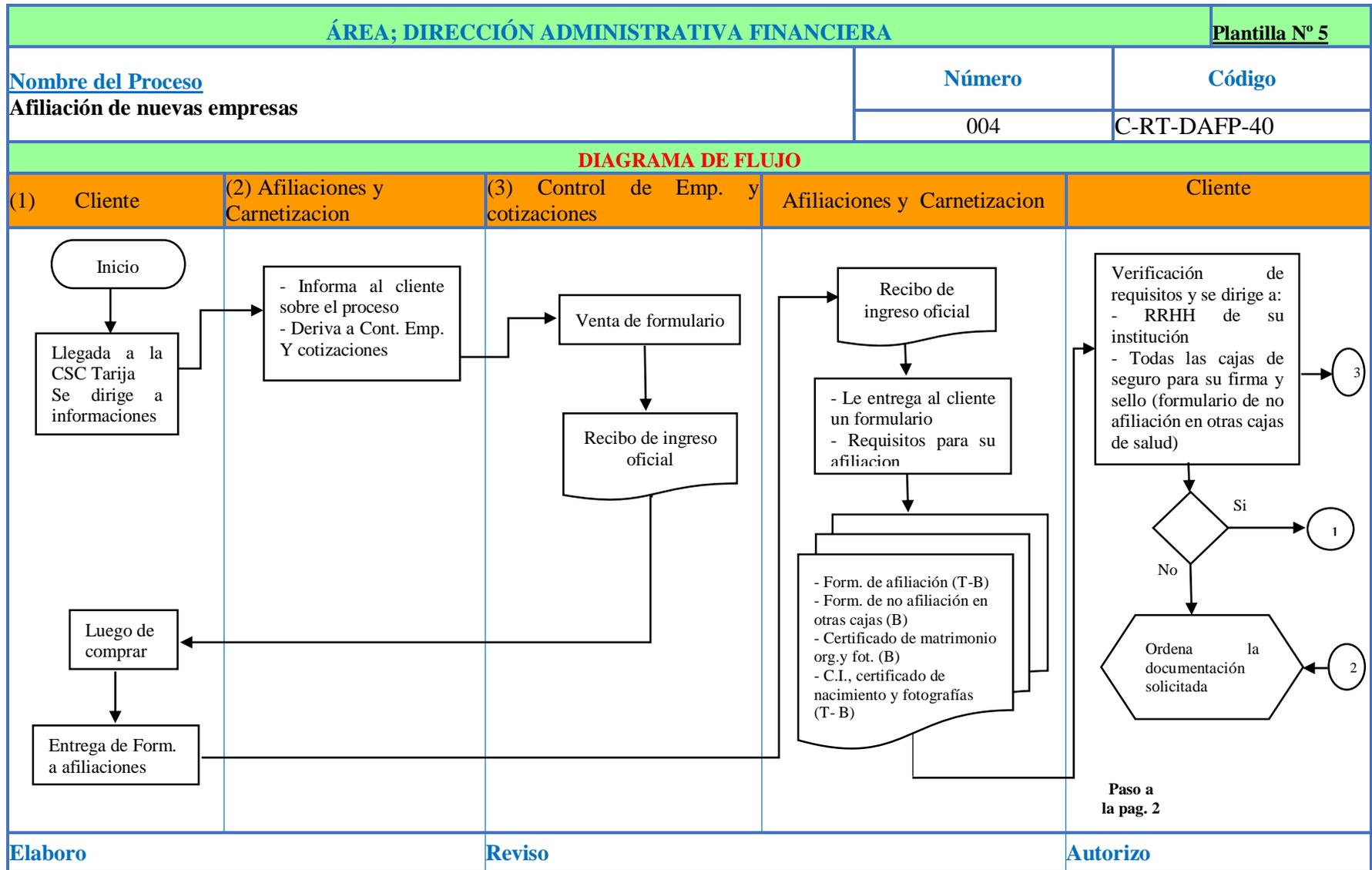
A continuación se muestra la propuesta de diagramación de cada uno de los procesos descritos paso a paso.

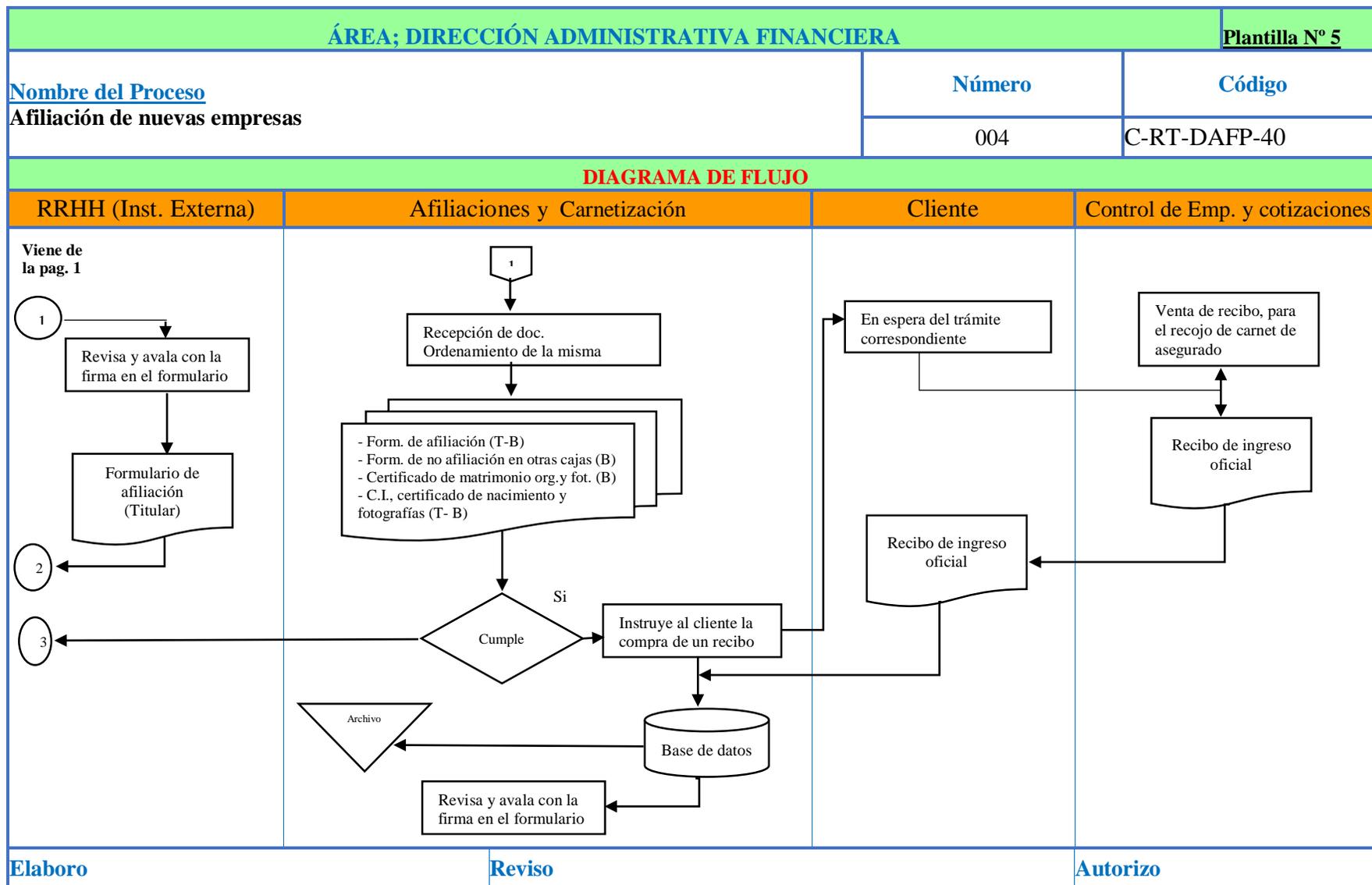
4.6.10. Elaboración del diagrama de flujo

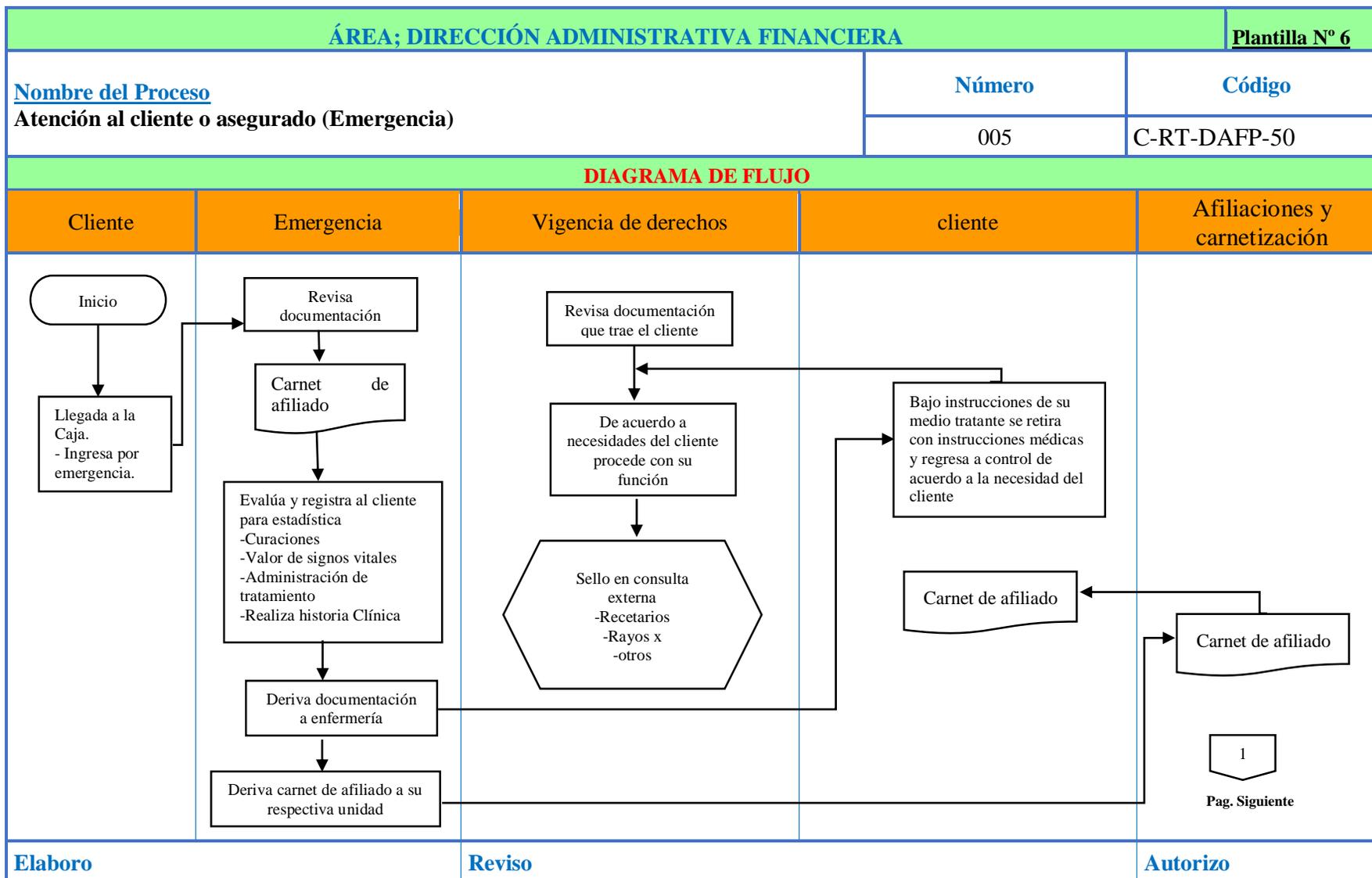


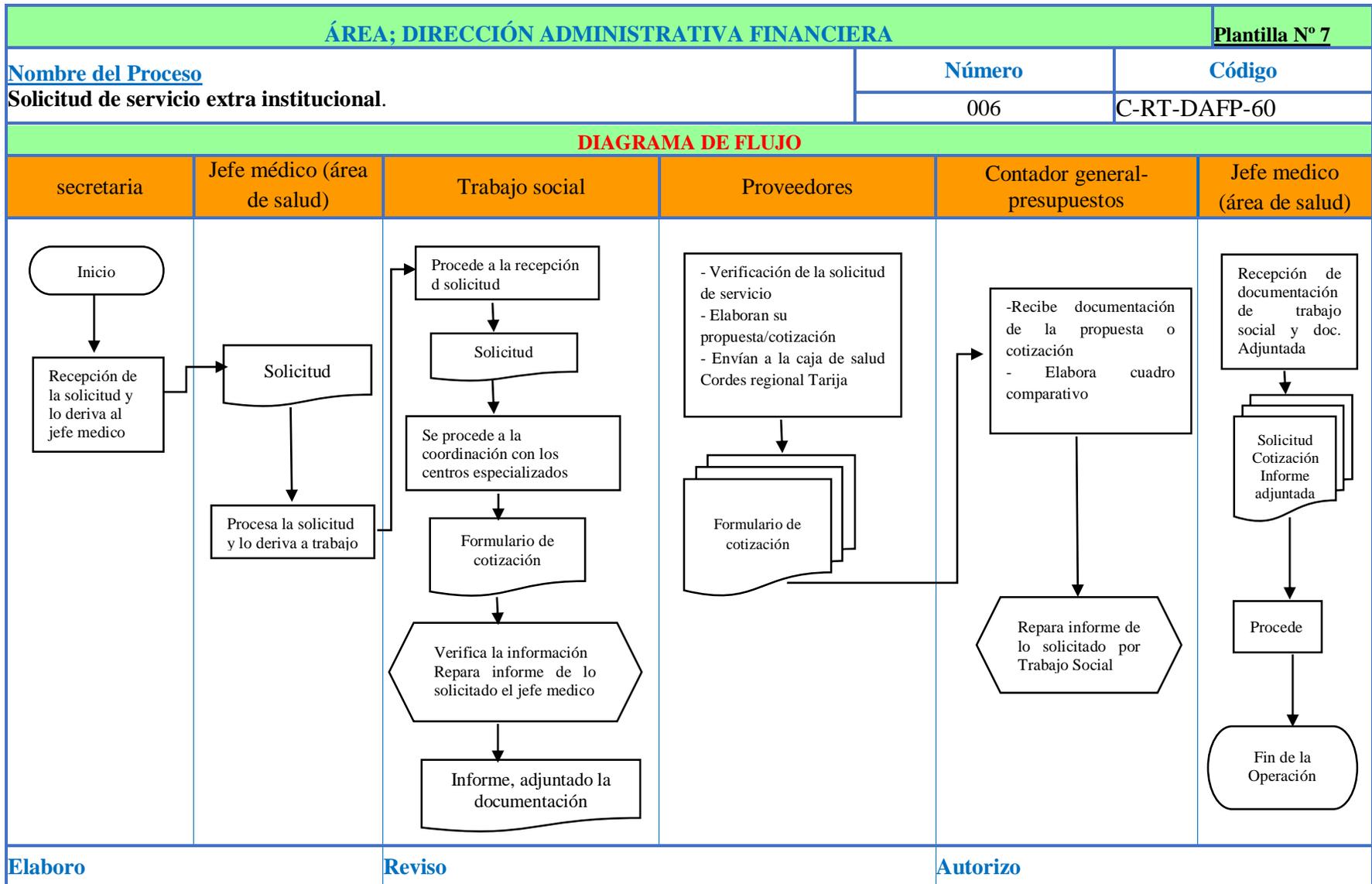












RECOMENDACIONES

En la actualidad se observa que el diseño de los manuales administrativos no es tomado en cuenta a profundidad por instituciones u organizaciones esto por diferentes motivos, sin embargo el contar con manuales ya sea administrativos o de otra naturaleza ayuda en gran manera a un rendimiento mayor del personal de cualquier institución, es de esta manera se recomienda al área; dirección administrativa financiera de la caja de salud Cordes regional Tarija, la implantación tanto del manual de funciones como el de procedimientos.

Se recomienda tener a disponibilidad en el área administrativa el manual de funciones y de procedimientos en caso de reclutamiento de nuevo personal, auditoría, etc.

Se recomienda la división de los cargos con exceso de funciones y tareas, para un mejor rendimiento del personal, reducción de la carga mental o estrés laboral.

Se debe realizar seguimiento de control al personal, si se está dando cumplimiento a las responsabilidades y funciones que se menciona en los instrumentos estratégicos de la intuición

Se debe actualizar estos manuales para que no queden obsoletos en el tiempo

Se debe actualizar constantemente el M.F. de acuerdo a los objetivos de gestión para el cumplimiento de las mismas.

Se debe actualizar constantemente el Manual de procedimientos, para una mejor realización de las operaciones y actividades en el área de dirección administrativa.