

CAJA NACIONAL DE SALUD



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)
CAJA NACIONAL DE SALUD**

La Paz - Bolivia

2021



CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL: LA PAZ (BOLIVIA) • APARTADO 9572 • www.cns.gob.bo

REPARTICIÓN:

RESOLUCION DE DIRECTORIO No. 137/2021
La Paz, 07 de Diciembre de 2021

CITE N°

VISTOS Y CONSIDERANDO:

La nota N° 9497 de Gerencia General, el Proyecto de Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa de la Caja Nacional de Salud, los antecedentes que se acompañan y todo cuanto ver convino.

Que, la Gerencia General de la Caja Nacional de Salud a través de la nota N° 9497 de 21-10-2021 dirigida al Honorable Directorio de la Institución, remitió el "Proyecto del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa de la Caja Nacional de Salud", adjuntando el Informe Técnico N° 42/2021 de 30-06-2021 del Departamento Nacional de Planificación y el Informe Legal N° 907 de 31-08-2021 del Departamento Nacional Jurídico, que al no encontrar observación alguna, emite su conformidad y eleva al Honorable Directorio para su consideración y aprobación.

Que, mediante Informe Técnico N° 42/2021 de 30-06-2021, el Departamento Nacional de Planificación emite el Informe Técnico "Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa de la Caja Nacional de Salud", en cuyas conclusiones en resumen señala: Que el H. Directorio tiene la Facultad y Atribución de: e) Aprobar el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa de la C.N.S. por dos tercios de votos de la totalidad de sus Miembros; el Gerente General de la Institución tiene entre sus Facultades y Atribuciones: i) Presentar al H. Directorio para su aprobación Manuales y Reglamentos; mediante notas detalladas en el punto de Antecedentes del presente informe, la Gerencia de Servicios de Salud y Gerencia Administrativa Financiera expresamente establecen su conformidad con el total del contenido del mencionado Manual; la propuesta cumple con el contenido mínimo requerido, siendo responsabilidad del Equipo Técnico del Departamento Nacional de Planificación el contenido de la propuesta, ya que responde al manejo técnico especializado establecido por dicha instancia; corresponde al Departamento Nacional Jurídico emitir Informe Legal sobre la propuesta del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa de la Caja Nacional de Salud, que será derivado para su posterior remisión con los antecedentes respectivos para consideración de la Gerencia General y aprobación por el Honorable Directorio de la Institución.

Que, a través de Cite N° 907 de 31-08-2021, el Departamento Nacional Jurídico emitió el Informe Legal respecto al "Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa de la Caja Nacional de Salud", que luego de referirse a los Antecedentes, Disposiciones Legales, Análisis Legal y Conclusiones, efectúa Recomendaciones señalando que en base a los antecedentes, normativa legal citada y conclusiones arribadas, se remite el presente Informe Legal, Informe Técnico N° 042 y los antecedentes del Proyecto del precitado Manual, ante Gerencia General para su consideración y sea posteriormente remitido ante el Honorable Directorio para su aprobación conforme a sus atribuciones y facultades establecidas en el Inc. d) del Artículo 15 del D.S. N° 28719 elevado a rango de Ley por Ley N° 006, considere aprobar la propuesta actualizada del "Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa de la Caja Nacional de Salud".

Que, el Pleno del Directorio de la Entidad, una vez recibida la documentación, procedió a agendar y tratar el Manual de Procesos y Procedimientos, a ese efecto se convocó a los técnicos que participaron en su redacción.



CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL: LA PAZ (BOLIVIA) • APARTADO 9572 • www.cns.gob.bo

REPARTICIÓN:

CITE N°

Que, el Jefe del Departamento Nacional de Planificación, junto a Técnicos del Departamento Nacional Jurídico y del Departamento Nacional de Recursos Humanos, en varias reuniones convocadas por el Cuerpo Colegiado, presentaron el mencionado Manual, donde los Miembros del Cuerpo Colegiado realizaron sus observaciones de forma y de fondo que fueron subsanadas e incorporadas al documento final, por lo que en reunión de la presente fecha consideraron pertinente emitir la presente Resolución.

POR TANTO:

El Directorio de la Caja Nacional de Salud, en uso de las atribuciones conferidas en el Art. 15 del D.S. No. 28719, elevado a rango de Ley.

RESUELVE:

PRIMERO. - De conformidad al Art. 15, Inc. d) del D.S. N° 28719 de 17-05-2006 elevado a rango de Ley por Ley N° 006 de 01-05-2010, **APROBAR EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD EN SUS TRES (3) CAPÍTULOS, DIECINUEVE (19) ARTÍCULOS y CINCO (5) ANEXOS.**

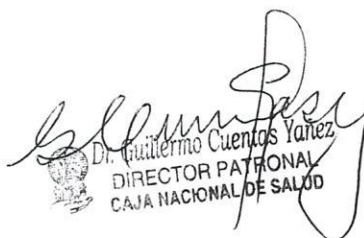
Regístrese, comuníquese y archívese.


Sr. Juan Machado Vásquez
DIRECTOR LABORAL PASIVO
CAJA NACIONAL DE SALUD


Sr. Marcos Eduardo Salvatierra Salvatierra
PRESIDENTE DIRECTORIO
CNS.


Lic. Roxana J. Robles P.
DIRECTORA PATRONAL
CAJA NACIONAL DE SALUD


Sr. Armando Delgado Ecos
DIRECTOR LABORAL PASIVO
CAJA NACIONAL DE SALUD


Dr. Guillermo Cuentos Yanez
DIRECTOR PATRONAL
CAJA NACIONAL DE SALUD


Sra. Olimpia Escobar Foronda
DIRECTORA LABORAL ACTIVA
CAJA NACIONAL DE SALUD


Lic. Patricia T. López Quiroga
DIRECTORA ESTATAL
CAJA NACIONAL DE SALUD


Dr. Ricardo Subirana Panoso
DIRECTOR ESTATAL
CAJA NACIONAL DE SALUD

AGSC/.

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 2 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

INDICE

CAPITULO I		3
DISPOSICIONES GENERALES		3
Artículo 1º	OBJETIVO	3
Artículo 2º	MARCO LEGAL	3
Artículo 3º	ÁMBITO DE APLICACIÓN	3
Artículo 4º	RESPONSABLES	3
Artículo 5º	VIGENCIA Y APROBACIÓN	5
Artículo 6º	PREVISION POR INTERPRETACION	5
Artículo 7º	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	5
Artículo 8º	DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN	5
CAPITULO II		6
DIRECTRICES		6
Artículo 9º	POLITICAS	6
Artículo 10º	CLASIFICACIÓN DE NORMATIVA INTERNA	7
Artículo 11º	DEL ANALISIS ORGANIZACIONAL	7
Artículo 12º	DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL	8
Artículo 13º	IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL	8
CAPITULO III		9
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)		9
Artículo 14º	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (S.O.A).	9
Artículo 15º	PROCEDIMIENTO ANALISIS ORGANIZACIONAL (RETROSPECTIVO – PROSPECTIVO)	10
Artículo 16º	PROCEDIMIENTO ANÁLISIS COYUNTURAL	14
Artículo 17º	PROCEDIMIENTO IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL	19
Artículo 18º	PROCEDIMIENTO IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL	23
Artículo 19º	PROCEDIMIENTO FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE NORMATIVA INTERNA CON RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO	26
ANEXO N° 1	ABREVIATURA	34
ANEXO N° 2	GUIA PARA LA FORMULACIÓN DE REGLAMENTOS INTERNOS DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD	36
ANEXO N° 3	GUIA PARA LA FORMULACIÓN DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD	38
Anexo N° 4:	GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (Análisis Organizacional Retrospectivo y Prospectivo)	44
ANEXO N° 5	GUIA PARA LA FORMULACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD	52

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION	Página 3 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Código: CNS/MPP/SOA
		Versión: N° 1

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1° OBJETIVO

Definir un conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que, a partir del marco jurídico administrativo, Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Anual, regulen el proceso de estructuración y formalización organizacional de la Caja Nacional de Salud contribuyendo al logro de sus objetivos institucionales.

Artículo 2° MARCO LEGAL

- a) Ley N° 1178, de 20 de Julio de 1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales.
- b) Resolución Suprema N° 217055, de 20 de mayo de 1997, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- c) Decreto Supremo N° 23318-A, de 3 de noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- d) Decreto Supremo N° 26237, de fecha 29 de junio de 2001, modificatorio al D.S.23318-A, del 03 de noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- e) Decreto Supremo N° 3246, de 05 de julio de 2017, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.
- f) Resolución Suprema N° 225558, de 01 de diciembre de 2005, Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.
- g) Resolución Suprema N° 217055, de 20 de mayo de 1997, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- h) Resolución de Directorio N° 019/2021, de 23 de febrero de 2021, Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE – SOA) Caja Nacional de Salud.
- i) Resolución de Directorio N° 031/2019, de 21 de marzo de 2019, Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones.
- j) Resolución de Directorio N° 106/2018, de 14 de agosto de 2018, Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones de la C.N.S.
- k) Resolución de Directorio N° 113/2019, de 13 de agosto del 2019, Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto de la C.N.S.

Artículo 3° ÁMBITO DE APLICACIÓN

El “Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa”, es de aplicación obligatoria en todas las unidades de la Caja Nacional de Salud por todos los trabajadores, independientemente del nivel jerárquico.

Artículo 4° RESPONSABLES

a) Directorio:

Aprobar mediante Resolución de Directorio los Reglamentos y Manuales y otra normativa interna, previa recepción de informes técnico y legal favorables.

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION	Página 4 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Código: CNS/MPP/SOA
		Versión: N° 1

b) Gerente General:

- i) Presentar al Directorio la normativa interna para su aprobación.
- ii) Implantar, cumplir y hacer cumplir la presente normativa.
- iii) Instruir la socialización y publicación de normativa aprobada.

c) Gerente de Área o jefe de Área:

- i) Difundir a todos sus dependientes la normativa aprobada.
- ii) Implantar en su área la normativa interna, en el ámbito de su competencia.
- iii) Designar un responsable o conformar un grupo de responsables para la revisión de los reglamentos y manuales, en los cuales su área o unidad intervenga.
- iv) Dar conformidad a la normativa elaborada/actualizada.
- v) Recomendar la actualización e implantación de reglamentos y/o manuales, cuando corresponda.

d) Jefe Departamento Nacional de Planificación:

- i) Implantar el Sistema de Organización Administrativa.
- ii) Revisar los proyectos de normas (Reglamentos, Manuales y otros), velando por: la optimización de los procesos; mejora continua; reducción de la burocracia, respuesta ágil y oportuna, responsabilidad y competitividad del personal; mejora de la comunicación, información y satisfacción del trabajo; y delimitación de funciones.
- iii) Supervisar y/o complementar los proyectos de normativa interna elaborados por el responsable de Organización en el ámbito de sus competencias.
- iv) Remitir al Departamento Nacional Jurídico el proyecto de normativa interna a ser aprobado para su revisión e informe Legal.
- v) Remitir a la Unidad Ejecutora de la normativa, un ejemplar o copia legalizada del documento aprobado y fotocopias legalizadas de las Resoluciones que lo aprueban, anexos, e informes técnico y legal.

e) Responsable de Organización del Departamento Nacional de Planificación:

- i) Elaborar el plan de desarrollo de normativa (Reglamentos, Manuales, etc.).
- ii) Brindar apoyo técnico en la elaboración, revisión y actualización de normativa a todas las áreas y unidades de la Caja Nacional de Salud.
- iii) Proponer proyectos de normativas, elaborados en coordinación con las unidades ejecutoras.
- iv) Revisar los proyectos de normativas elaboradas por las unidades ejecutoras, verificando su adecuación a directrices y lineamientos establecidos, emitiendo informe técnico.
- v) Gestionar la aprobación de normativa ante la Gerencia General y Directorio.
- vi) Gestionar la publicación y socialización de la normativa interna en la página web o intranet de la Caja Nacional de Salud (si corresponde).
- vii) Mantener un archivo original de cada Reglamento, Manual y Anexos, en formato digital e impreso y una fotocopia legalizada de los informes técnicos, informe legal, Resolución de Directorio e instrumentos de difusión de cada normativa.

f) Jefe Departamento Nacional Jurídico:

- i) Revisar los proyectos de norma interna presentada, verificando su adecuación a la normativa vigente.
- ii) Elaborar el informe Legal sobre el proyecto de normativa, recomendando o no su aprobación.
- iii) Mantener un archivo de la normativa (Reglamentos y Manuales) con un ejemplar del

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION	Página 5 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Código: CNS/MPP/SOA
		Versión: N° 1

documento, Resolución de Directorio, Informes Técnico y Legal.

g) Unidades Intervinientes como revisoras / Comisión Técnica Revisora

- i) Revisar el proyecto de normativa, velando que el contenido del mismo se enmarque en normas vigentes y procesos adecuados a las características de la Caja Nacional de Salud.
- ii) Proponer el desarrollo, ajuste y/o actualización de normativas en el ámbito de su competencia debidamente justificada.

h) Unidad Ejecutora:

- i) Elaborar y velar por el contenido de fondo y de forma de la normativa, es decir su adecuación de acuerdo a lo establecido a las normas en vigencia y las características de la Caja Nacional de Salud.
- ii) Realizar el control y la mejora continua de la normativa bajo su tuición.
- iii) Remitir al Departamento Nacional de Planificación, el proyecto de normativa de su área, para revisión y/o adecuación.
- iv) Elaborar el informe técnico, recomendando la aprobación, adjuntando un ejemplar original al Departamento Nacional de Planificación.
- v) Remitir una copia legalizada de los instrumentos utilizados para la difusión de cada normativa al Departamento Nacional de Planificación.
- vi) Elaborar el plan de implantación, cuando se determine la necesidad y cuando corresponda.
- vii) Capacitar al personal de la Caja Nacional de Salud en el uso y aplicación de la normativa aprobada.
- i) **Todos los trabajadores involucrados en el proceso**, son responsables del cumplimiento de la presente normativa.

Artículo 5° VIGENCIA Y APROBACIÓN

El “Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa” entrará en vigencia una vez aprobado por el Honorable Directorio de la C.N.S, mediante Resolución Expresa.

Artículo 6° PREVISION POR INTERPRETACION

En caso de presentarse omisiones, contradicciones o diferencias en la interpretación del “Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa”, estas serán solucionadas en los alcances y previsiones del marco legal vigente por el Departamento Nacional de Planificación.

Artículo 7° REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El Departamento Nacional de Planificación, revisará y actualizará el presente manual de ser necesario, en base al análisis de la experiencia de su aplicación, las observaciones, recomendaciones fundamentadas que formulen los involucrados o modificaciones del marco legal; y será puesto a consideración de la Máxima Autoridad Ejecutiva para su presentación y aprobación por el Directorio.

Artículo 8° DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN

La difusión y socialización del “Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa” estará a cargo del Departamento Nacional de Planificación.

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION	Página 6 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Código: CNS/MPP/SOA
		Versión: N° 1

CAPITULO II DIRECTRICES

Artículo 9° POLITICAS

- a) El Departamento Nacional de Planificación en coordinación con las diferentes Áreas Organizacionales, planteará anualmente el plan de desarrollo, actualización y/o ajuste de la normativa de acuerdo a necesidades de la Institución.
- b) El Departamento Nacional de Planificación apoyará a las Áreas y Unidades Organizacionales de la Caja Nacional de Salud, en la elaboración de la normativa, de acuerdo a requerimiento.
- c) Cada Área Organizacional es responsable de la elaboración y contenido de la normativa de su Sector.
- d) La norma se desarrollará y revisará con la participación del personal de la Unidad Ejecutora, en concordancia con la normativa legal vigente.
- e) La normativa será elaborada según el formato incluido en el presente Manual. Asimismo, toda modificación, inclusión, eliminación de tareas, deberán coordinarse con el Departamento Nacional de Planificación.
- f) Para la aprobación de cada normativa deberán contar con los siguientes informes:
 - i) Informe Técnico de la Unidad encargada de la elaboración de la normativa, con el visto bueno de la máxima autoridad del Área Organizacional, validando el contenido del documento.
 - ii) Informe Técnico favorable del Departamento Nacional de Planificación.
 - iii) Informe Legal favorable del Departamento Nacional Jurídico, a través del cual se valida, que el documento se encuentra enmarcado en las normas vigentes.
- g) El Manual define plazos referenciales para las diferentes etapas, permitiéndose cierta flexibilidad en los mismos en atención a las tareas propias de los trabajadores.
- h) El Departamento Nacional de Planificación y el Departamento Nacional Jurídico mantendrán archivos de toda normativa aprobada, cada archivo deberá contener un ejemplar o en su defecto una copia legalizada de los siguientes documentos:
 - i. Normativa interna (Reglamento/ Manual con Anexos, formatos y otros).
 - ii. Informe Técnico de la Unidad o Área responsable de la elaboración del Manual.
 - iii. Informe Técnico del Departamento Nacional de Planificación.
 - iv. Informe Legal del Departamento Nacional Jurídico.
 - v. Resolución de Directorio con la cual se aprueba la Normativa Interna.
 - vi. Instrumento de difusión de la normativa interna.
- i) La utilidad de la Normativa Interna radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerla actualizada, considerando los siguientes casos:
 - i) Cuando la Estructura Orgánica de la Unidad tenga alguna modificación que impacte en alguno de los procedimientos.
 - ii) Cuando se publique una Normativa Interna, que implique cambios en las atribuciones y/o competencias conferidas a la Unidad y que estas impacten en el procedimiento.
 - iii) Cuando se haya presentado cambios en los procesos y procedimientos, derivados de la mejora de los mismos.
 - iv) Cuando existan cambios en la normativa aplicable a los procesos y procedimientos e implique adecuaciones o supresiones de éstos.
- j) Toda propuesta de actualización y/o modificación de normativa deberá remitirse al Departamento Nacional de Planificación con un Informe Técnico que justifique los cambios, para que este emita el Informe Técnico favorable cuando corresponda, y la remita al

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION	Página 7 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Código: CNS/MPP/SOA
		Versión: N° 1

Departamento Nacional Jurídico para la emisión del Informe Legal, con este último será presentado a la MAE, y posterior remisión al Honorable Directorio para su aprobación mediante Resolución de Directorio.

- k) El Departamento Nacional de Planificación solicitara a las Unidades Ejecutoras la conformación de la Comisión Técnica Revisora de la normativa propuesta, que considere a las unidades operativas de las Administraciones Regionales / Distritales, cuya conformidad deberá estar registrada en un Acta de conformidad final.

Artículo 10° CLASIFICACIÓN DE NORMATIVA INTERNA

Se cuenta con normativas internas de salud y normativas internas administrativas, las cuales serán entendidas como:

- I. **Normativa interna de salud:** las que rigen los servicios, a través de procedimientos, protocolos, instrumentos técnicos que organizan, distribuyen y asignan regulaciones y funciones entre áreas dentro de los Establecimientos de Salud, principalmente para guiar el funcionamiento técnico específico en salud, mismas que serán aprobadas a través de las instancias pertinentes dependientes del Ministerio de Salud y Deportes.
- II. **Normativa Interna Administrativa:** Son las que rigen la gestión interna de la Institución, ya que regulan los procesos administrativos y actividades de apoyo, mismas que serán aprobadas por el Directorio de la Caja Nacional de Salud.

Artículo 11° DEL ANALISIS ORGANIZACIONAL

Se evaluará si la Estructura Organizacional de la Caja Nacional de Salud, ha contribuido al logro de los objetivos y la calidad de los servicios institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual que considera.

- a) **Análisis Retrospectivo:** Se efectuará la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados alcanzados en la gestión pasada, respecto a lo programado, estableciendo si la Estructura Organizacional, ha coadyuvado al logro de los objetivos propuestos en el Plan Operativo Anual.
- b) **Análisis Prospectivo:** Se evaluará la situación futura que deberá afrontar la Caja Nacional de Salud para lograr sus objetivos; los mismos que deben estar planteados en el PEI y en el POA de la próxima gestión, con el fin de detectar la necesidad o no de realizar cambios en la estructura institucional.
- c) **Análisis Coyuntural:** La Estructura Organizacional también podrá ser ajustada cuando sea necesario en base a un Análisis Coyuntural, a fin de responder a cambios del entorno que afecten el ejercicio de la gestión y/o cumplimiento de los objetivos.

Los Análisis Retrospectivo y Prospectivo se realizarán en el mes de junio de cada gestión.

Los resultados y conclusiones del Análisis Organizacional deberán ser formalizados en el documento de Diagnóstico Organizacional, que contenga las recomendaciones precisas que sirvan de insumo para la toma de decisiones por las instancias correspondientes.

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION	Página 8 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Código: CNS/MPP/SOA
		Versión: N° 1

Artículo 12° DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Con base a los resultados, recomendaciones obtenidas en el Análisis Organizacional de la gestión, sobre las funciones, procesos, procedimientos, objetivos y atribuciones planteadas en el Plan Estratégico Institucional, este proceso debe ser realizado, inmediatamente después de la aprobación del Informe de Análisis Organizacional. El proceso de Diseño o Rediseño Organizacional comprende:

- Identificación de los Usuarios de la Entidad y las necesidades de servicio.
- Identificación y evaluación de los productos y servicios prestados.
- Diseño y/o Rediseño de los procesos, resultados e indicadores.
- Identificación de unidades y conformación de áreas organizacionales que llevarán a cabo las operaciones, especificando su ámbito de competencia.
- Establecimiento de los niveles jerárquicos de la institución.
- Clasificación de Unidades Organizacionales.
- Alcance de Control.
- Unidades Desconcentradas.

Los resultados que se obtengan del proceso de Diseño o Rediseño Organizacional, deberán permitir a la Caja Nacional de Salud, adoptar una Estructura Organizacional apropiada y bien dimensionada, para alcanzar los objetivos de gestión y satisfacer las necesidades de sus asegurados y beneficiarios.

Artículo 13° IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional, tiene por objetivo la aplicación de la nueva Estructura Organizacional en la Caja Nacional de Salud, con la finalidad de cumplir con los objetivos definidos en el Plan Operativo Anual aprobado.

Para la implantación de la Estructura Organizacional obtenida como resultado del Análisis y Diseño Organizacional, deberá elaborarse un plan de implantación que será aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva, el mismo debe contener:

- Objetivos y estrategias de implantación.
- Cronograma.
- Recursos.
- Responsables de la implantación.
- Programa de difusión.
- Seguimiento.

La implantación de la Estructura Organizacional diseñada o rediseñada, deberá realizarse máximo hasta el primer trimestre del siguiente año, luego de su aprobación.

La implantación podrá proporcionar los elementos para realizar cambios en el Plan Operativo Anual, si corresponde, conforme lo establecen las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

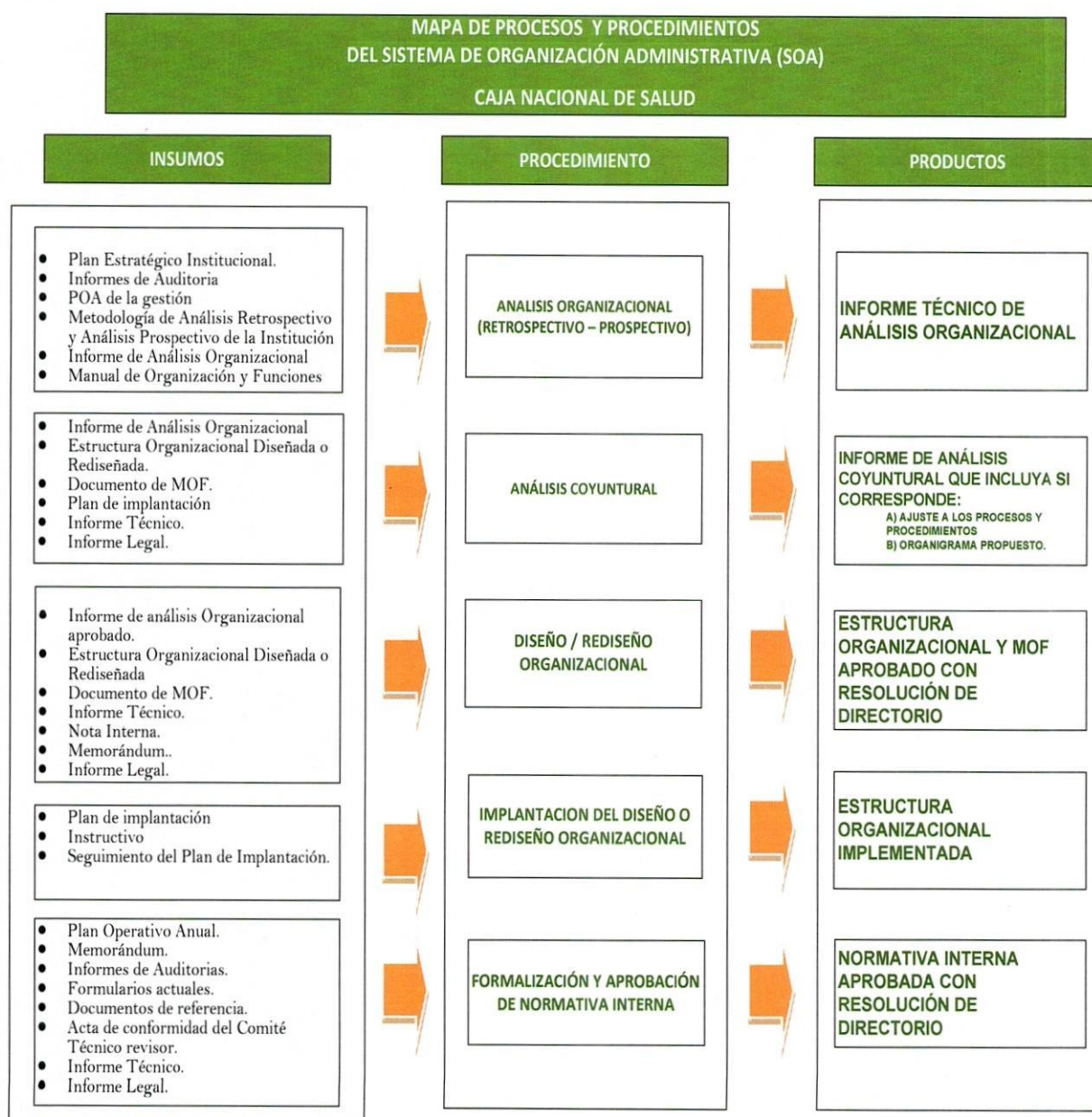
	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 9 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

CAPITULO III

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)

Artículo 14° PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (S.O.A).

Para el Sistema de Organización Administrativa de la Caja Nacional de Salud se han identificado los siguientes procesos y procedimientos:



	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 10 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

Artículo 15° PROCEDIMIENTO ANALISIS ORGANIZACIONAL (RETROSPECTIVO – PROSPECTIVO)

CODIGO:	CNS/SOA/01/001
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	ANALISIS ORGANIZACIONAL (RETROSPECTIVO – PROSPECTIVO)
OBJETIVO:	Evaluar si la Estructura Organizacional ha coadyuvado al logro de los objetivos Institucionales propuestos en el POA.
RESULTADO ESPERADO:	Informe Técnico de Análisis Organizacional.
TIEMPO ESTIMADO:	37 días hábiles
RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:	Departamento Nacional de Planificación

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HÁBILES	
					Operación	Acumulada
1	Solicita a los Gerentes de Área y Administradores Regionales, realizar el Análisis retrospectivo y prospectivo en la gestión.	Jefe del Departamento Nacional de Planificación.	- Plan Estratégico Institucional. - Informes de Auditoria - POA de la gestión.	- Nota Interna. - Circular.	1 día	1 día
2	Capacita en la metodología del Análisis Retrospectivo y Análisis Prospectivo de la Institución al personal de las Gerencias de Área y Administraciones Regionales designados.	Jefe del Departamento Nacional de Planificación.	Metodología de Análisis Retrospectivo y Análisis Prospectivo de la Institución.	Personal capacitado.	1 día	2 días

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HABILES	
					Operación	Acumulada
3	Realiza y remite el Análisis Retrospectivo y Prospectivo de la Institución, según metodología, al Jefe del Departamento Nacional de Planificación.	Gerentes de Área y Administradores Regionales.	- Plan Estratégico Institucional. - Informe de Auditoría. - Evaluación POA gestión anterior. - Manual de Organización y Funciones. - Metodología de Análisis Retrospectivo y Análisis Prospectivo de la Institución.	- Informe de análisis Organizacional. - Análisis situacional con evaluación de: - Productos y servicios entregados. - Procesos. - Estructura Organizacional. - Canales de comunicación. - Análisis del cumplimiento de metas del POA y PEI.	15 días	17 días
4	Consolida, elabora el Informe de Análisis Organizacional y el Documento de Análisis Retrospectivo y Análisis Prospectivo y remite al Gerente General.	Jefe del Departamento Nacional de Planificación	Informe de Análisis Organizacional.	Informe de Análisis Organizacional Nota interna.	10 días	27 días
5	Analiza y deriva el Informe Técnico de Análisis Organizacional al Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Servicios de Salud.	Gerente General	Informe de Análisis Organizacional.	Nota interna o Instructivo.	2 días	29 días

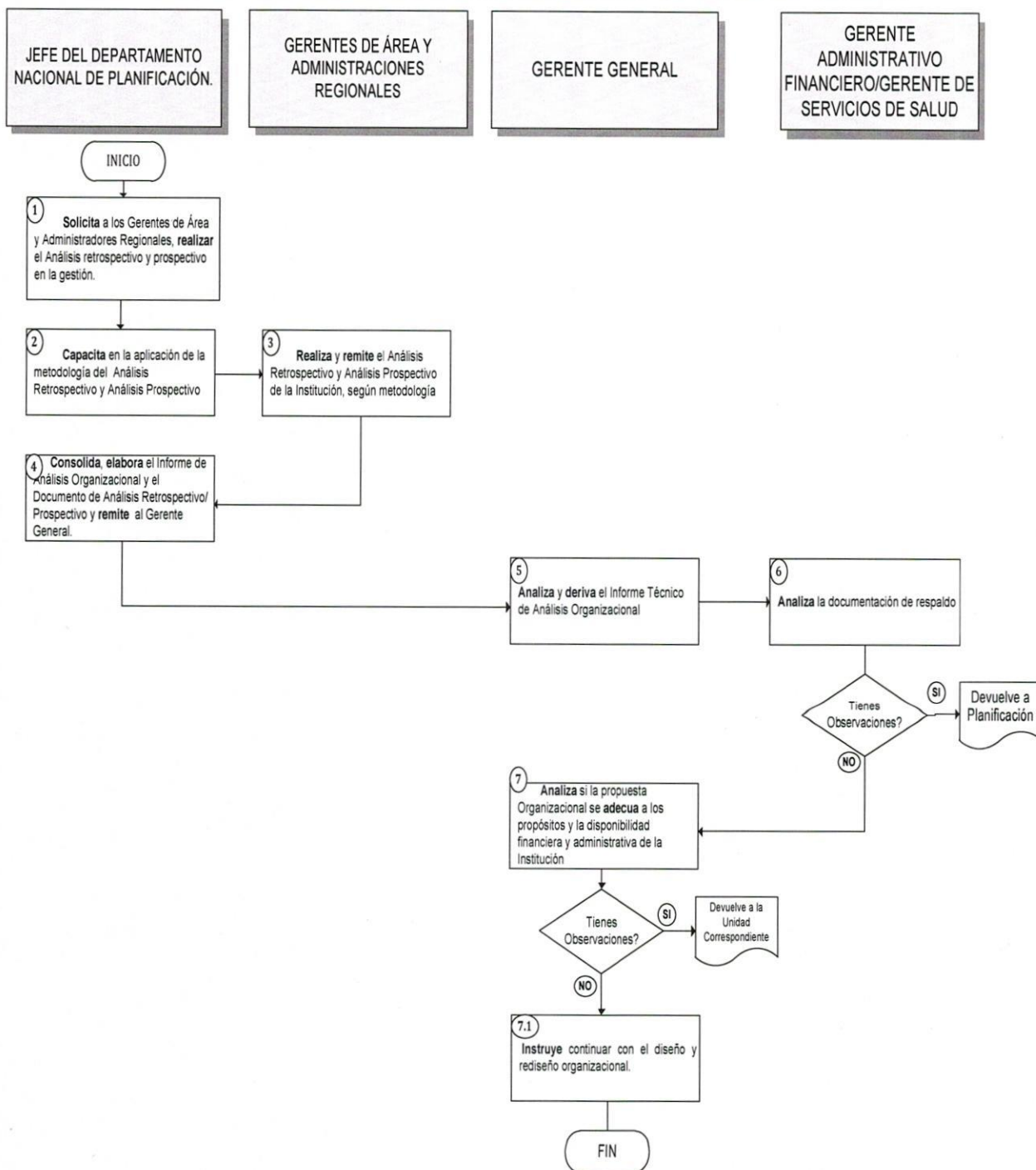
	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 12 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HÁBILES	
					Operación	Acumulada
6	Analiza la documentación de respaldo, si existen observaciones, remite al Jefe del Departamento Nacional de Planificación para su revisión. (*) Si no existen observaciones, remite Informe Técnico al Gerente General.	Gerente Administrativo Financiero. Gerente de Servicios de Salud	- Informe de Análisis Organizacional. - Nota interna o Instructivo.	- Informe Técnico GSS. - Informe Técnico GAF. - Nota interna.	5 días	34 días
7	Analiza si la propuesta Organizacional se adecua a los propósitos y la disponibilidad financiera y administrativa de la Institución e Instruye continuar con el diseño y rediseño organizacional. En caso de existir observaciones se devuelve a la Unidad correspondiente para la realización de las modificaciones correspondientes. *	Gerente General	- Informe de Análisis Organizacional - Informe Técnico GSS. - Informe Técnico GAF.	Instrucción/ Memorandum	3 días	37 días
PRODUCTO / SALIDA						
INFORME TÉCNICO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL						

- En caso de existir observaciones estas deberán ser subsanadas en el lapso de dos (2) días

**Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de
Organización Administrativa
Caja Nacional de Salud****Código:
CNS/MPP/SOA**

Versión: N° 1

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO ANALISIS RETROSPECTIVO - PROSPECTIVO

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 14 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

Artículo 16° PROCEDIMIENTO ANÁLISIS COYUNTURAL

Código:	CNS/SOA/01/002
Nombre del Procedimiento:	ANÁLISIS COYUNTURAL
Objetivo:	Ajustar la Estructura Organizacional ante cambios internos y/o externos coyunturales no previstos cuando corresponda.
Resultado Esperado:	Informe de Análisis Coyuntural que incluya si corresponde: a) Ajuste a los procesos y procedimientos b) Organigrama Propuesto.
Tiempo Estimado:	42 días
Responsable del Procedimiento:	Departamento Nacional de Planificación

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HÁBILES	
					Operación	Acumulada
1	Instruye al Jefe del Departamento Nacional de Planificación, realizar un análisis organizacional ante cambios del entorno, interno y/o externo, cuando lo considere necesario.	Gerente General		Memorándum	1 día	1 día
2	Elabora Informe de Análisis Organizacional y remite la propuesta de modificación en la Estructura Organizacional al Gerente General.	Jefe Departamento Nacional de Planificación.	Memorándum.	- Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico.	10 días	11 días

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 15 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

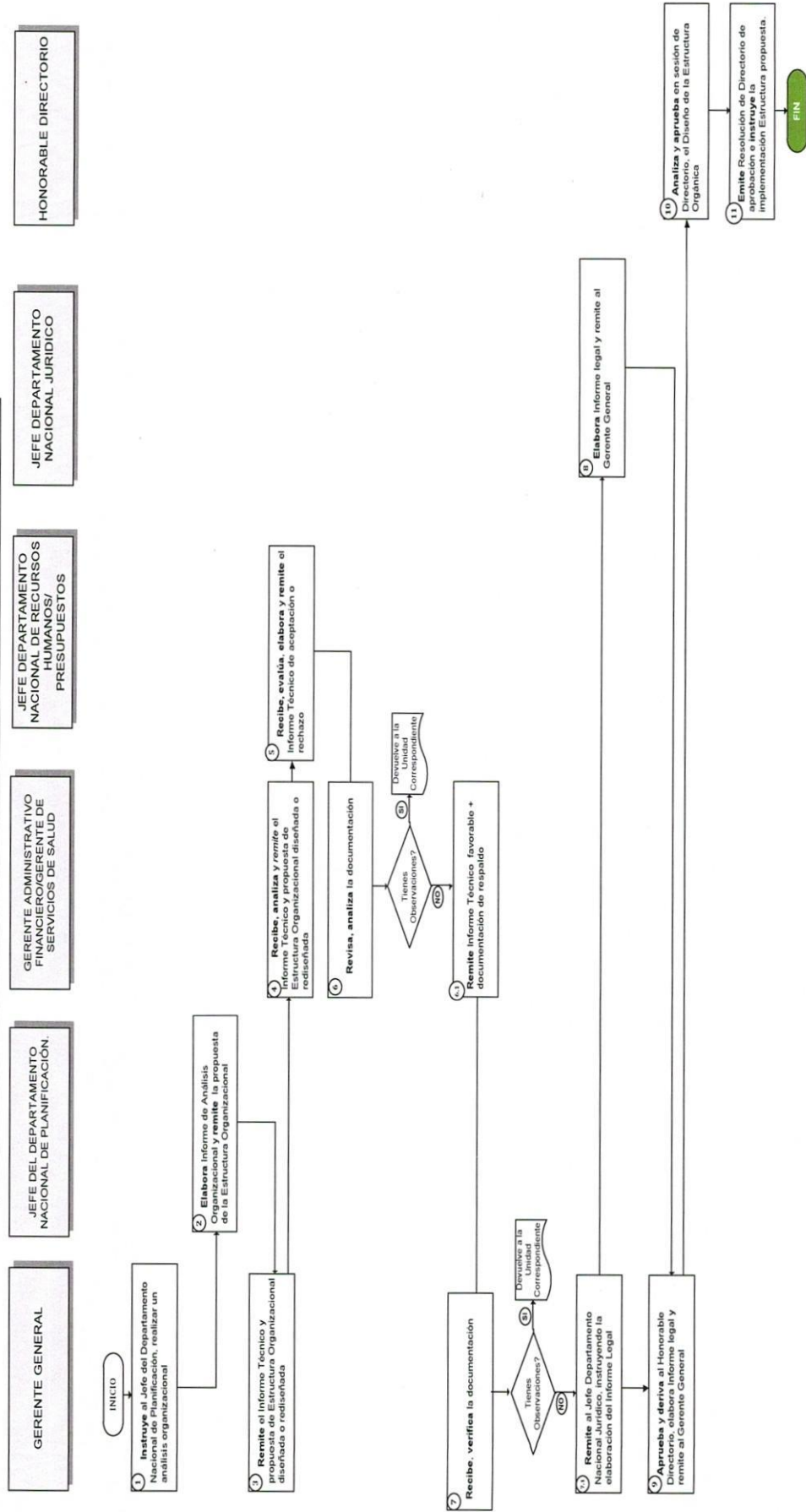
PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HÁBILES	
					Operación	Acumulada
3	Remite el Informe Técnico y propuesta de Estructura Organizacional diseñada o rediseñada, al Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Servicios de Salud.	Gerente General	- Estructura Organizacional diseñada o rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico	- Nota Interna + - Antecedentes	2 días	13 días
4	Recibe, analiza y remite el Informe Técnico y propuesta de Estructura Organizacional diseñada o rediseñada, al Jefe del Departamento Nacional de Recursos Humanos y al Jefe Departamento Nacional de Presupuestos.	Gerente Administrativo Financiero	- Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico	- Nota Interna + - Antecedentes	2 días	15 días
5	Recibe, evalúa, elabora y remite el Informe Técnico de aceptación o rechazo al Gerente Administrativo Financiero.	Jefe Departamento Nacional de Recursos Humanos y Departamento Nacional de Presupuestos	- Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico.	Informe Técnico del Área	10 días	25 días
6	Revisa, analiza y remite Informe Técnico favorable + documentación de respaldo, en caso de no contar con observaciones técnicas. En caso de observaciones, remite a la unidad correspondiente para su corrección.	Gerente Administrativo Financiero Gerente de Servicios de Salud	- Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico.	- Informe Técnico - Nota interna	5 días	30 días

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HÁBILES	
					Operación	Acumulada
7	Recibe, verifica y remite al Jefe Departamento Nacional Jurídico, instruyendo la elaboración del Informe Legal y el Informe del Análisis Organizacional en caso de estar adecuada a los propósitos institucionales, disponibilidad financiera y administrativa de la Institución.	Gerente General	- Plan de Implantación - Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico. - Nota interna	- Memorándum + - Antecedentes	3 días	33 días
8	Elabora Informe legal y remite al Gerente General	Jefe Departamento Nacional Jurídico	- Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico. - Nota interna. - Memorandum.	Informe Legal	5 días	38 días
9	Aprueba y deriva al Honorable Directorio.	Gerente General	Informe Legal	- Nota Interna + - Antecedentes	2 días	40 días
10	Analiza y aprueba o rechaza en sesión de Directorio, el Diseño de la Estructura Orgánica	Honorable Directorio	- Nota Interna + - Antecedentes	Resolución de Directorio	Plazo definido por el Honorable Directorio	40 días
11	Emite Resolución de Directorio de aprobación de la Estructura Organizacional propuesta, e instruye la	Honorable Directorio	- Informe técnico, - Plan de Implantación,	Resolución de Directorio	2 días	42 días



PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HÁBILES	
					Operación	Acumulada
	implementación de la Estructura propuesta.		Informe Legal.			
PRODUCTO / SALIDA		Informe de Análisis Coyuntural que incluya si corresponde: a) Ajuste a los procesos y procedimientos. b) Organigrama Propuesto.				

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO ANALISIS COYUNTURAL



	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 19 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

Artículo 17° PROCEDIMIENTO IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROCEDIMIENTO DISEÑO / REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Código:	CNS/SOA/02/001
Nombre del Procedimiento:	DISEÑO / REDISEÑO ORGANIZACIONAL
Objetivo:	Ajustar la Estructura Organizacional con base a las recomendaciones y resultados alcanzados en el Análisis Organizacional
Resultado Esperado:	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MOF APROBADO CON RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO
Tiempo Estimado:	44 días
Responsable del Procedimiento:	Departamento Nacional de Planificación

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HÁBILES	
					Operación	Acumulada
1	Analiza el Informe de Análisis Organizacional aprobado por la Gerencia General, elabora y remite propuesta de modificación de la Estructura Organizacional.	Jefe Departamento Nacional de Planificación.	Informe de Análisis Organizacional aprobado.	- Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico.	10 días	10 días
2	Remite Informe Técnico y propuesta de Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada, a la Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia de Servicios de Salud.	Gerente General.	- Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico	Nota Interna	2 días	12 días

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HÁBILES	
					Operación	Acumulada
3	Analiza y remite el Informe Técnico y propuesta de Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada, al Departamento Nacional de Recursos Humanos y al Departamento Nacional de Presupuestos.	Gerente Administrativo Financiero.	- Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico	Nota Interna.	2 días	14 días
4	Evalúa, elabora y remite el Informe Técnico de aceptación o rechazo a la Gerencia Administrativa Financiera.	Jefe Departamento Nacional de Recursos Humanos y Jefe Departamento Nacional de Presupuestos.	- Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico.	Informe Técnico.	10 días	24 días
5	Revisa, analiza y remite al Gerente General el Informe Técnico + documentación de respaldo, en caso de no contar con observaciones técnicas. <i>En caso de observaciones, remite a la unidad correspondiente para su corrección.</i>	Gerente Administrativo Financiero.	- Estructura Organizacional Diseñada o Rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico.	- Informe Técnico. - Nota interna.	5 días	29 días

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 21 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HÁBILES	
					Operación	Acumulada
6	Verifica y remite al Departamento Nacional Jurídico, instruyendo la elaboración de Informe Legal, el Informe del Análisis Organizacional en caso de estar adecuada a los propósitos institucionales, disponibilidad financiera y administrativa de la Institución. <i>De existir observaciones se devuelve a la unidad correspondiente para la realización de las modificaciones correspondientes.</i>	Gerente General	- Estructura Organizacional diseñada o rediseñada. - Documento de MOF. - Informe Técnico. - Nota interna	Memorándum	3 días	32 días
7	Elabora Informe legal y remite a Gerencia General.	Jefe Departamento Nacional Jurídico	- Estructura Organizacional diseñada o rediseñada. - Documento MOF. - Informe Técnico. - Nota interna. - Memorándum.	Informe Legal	5 días	37 días
8	Aprueba y deriva al Honorable Directorio.	Gerente General	- Informe Legal. - Antecedentes.	Nota Interna	2 días	39 días
9	Analiza y aprueba o rechaza en sesión de Directorio, el Diseño de la Estructura Orgánica y elabora Resolución de Directorio.	Honorable Directorio	- Nota Interna + Antecedentes	Resolución de Directorio	5 días	44 días
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MOF APROBADO CON RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO						
PRODUCTO / SALIDA						

- En caso de existir observaciones estas deberán ser subsanadas en el lapso de dos (2) días

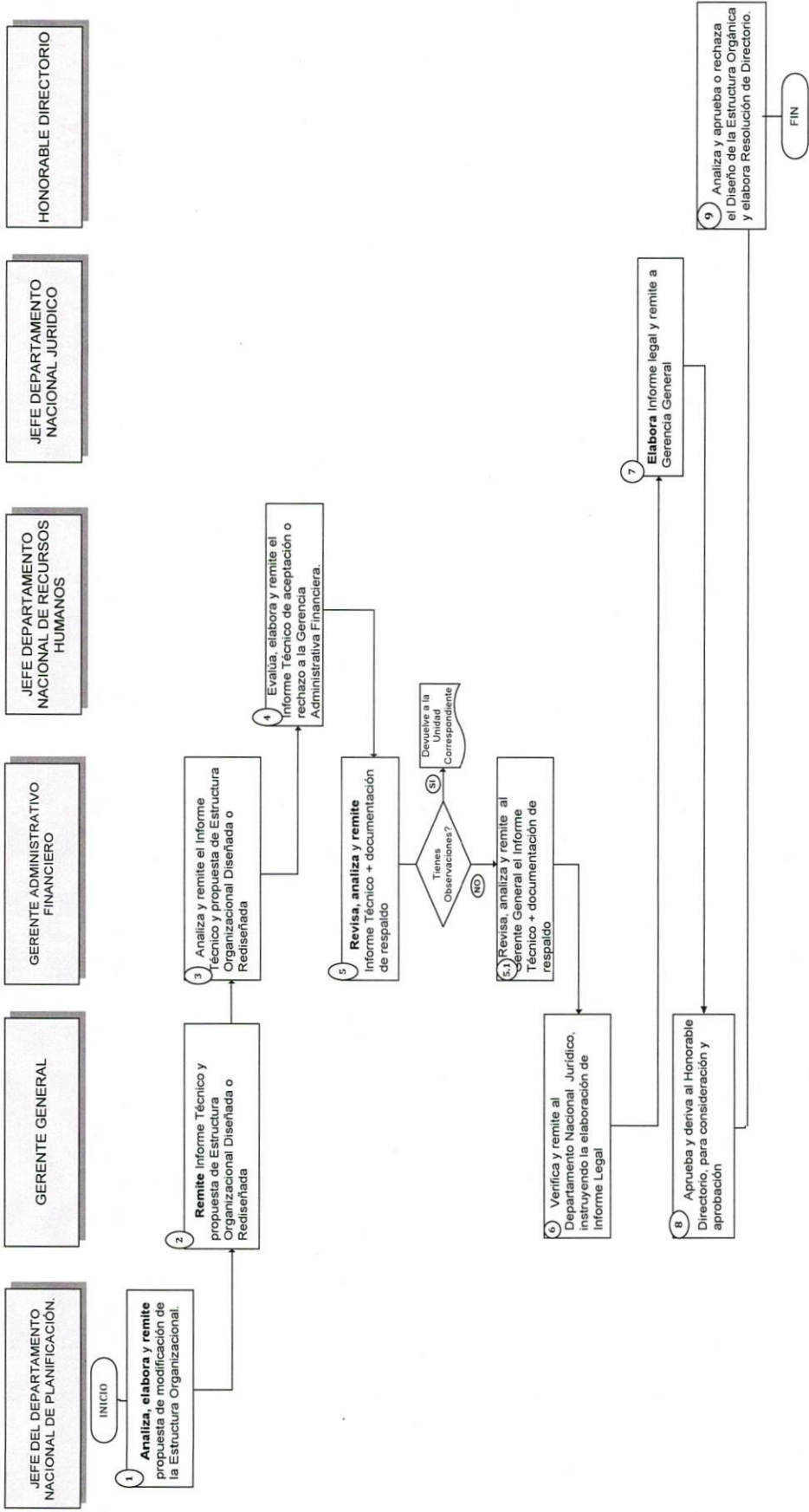


Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa
Caja Nacional de Salud

Código:
CNS/MPP/SOA

Versión: N° 1

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DISEÑO / REDISEÑO ORGANIZACIONAL



	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 23 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

Artículo 18° PROCEDIMIENTO IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Código:	CNS/SOA/03/001
Nombre del Procedimiento:	IMPLANTACION DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL
Objetivo:	Aplicación de la nueva estructura organizacional, para cumplir con los objetivos y estrategias definidas.
Resultado Esperado:	Estructura Organizacional implementada.
Tiempo Estimado:	67 días
Responsable del Procedimiento:	Departamento Nacional de Planificación.

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HABILES	
					Operación	Acumulada
1	Elabora y remite el Plan de Implantación del diseño / rediseño Organizacional al Gerente General.	Jefe Departamento Nacional de Planificación	Diseño / rediseño organizacional aprobado	Plan de Implantación.	15 días	15 días
2	Analiza y aprueba o rechaza el Plan de Implantación mediante Instructivo.	Gerencia General	Plan de Implantación	Instructivo	5 días	20 días
3	Difunde el Plan de Implantación (Aprobado) a todas las unidades involucradas para su cumplimiento	Gerente General Gerentes de Área Jefe Departamento Nacional de Planificación	- Plan de Implantación - Instructivo.	Plan de implantación difundido.	2 días	22 días

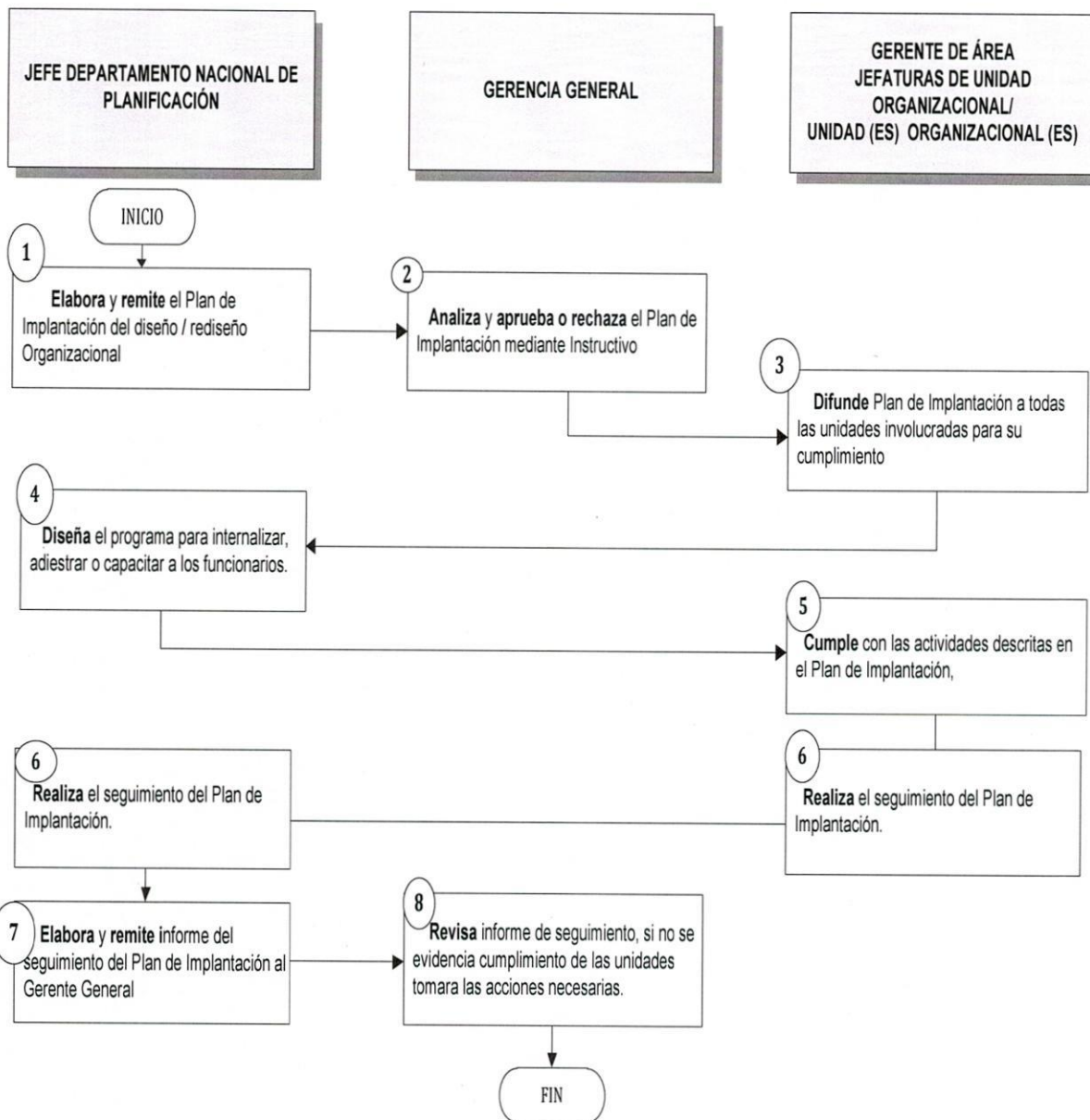
	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 24 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HABILES	
					Operación	Acumulada
4	Diseña el programa para internalizar, adiestrar o capacitar a los funcionarios involucrados sobre los cambios a realizar.	Jefe Departamento Nacional de Planificación	- Plan de Implantación - Instructivo de G.G.	Programa de capacitación y adiestramiento.	5 días	27 días
5	Cumple con las actividades descritas en el Plan de Implantación, levantando evidencia de la ejecución de cada actividad, de acuerdo al cronograma establecido.	Gerente de Área Jefaturas de Unidad Organizacional/ Unidad (es) Organizacional (es)	Plan de Implantación	Implantación del diseño organizacional.	30 días	57 días
6	Realiza el seguimiento del Plan de Implantación.	Gerente de Área Departamento Nacional de Planificación.	Plan de Implantación	Seguimiento al Plan de Implantación.	5 días	62 días
7	Elabora y remite informe del seguimiento del Plan de Implantación al Gerente General.	Jefe Departamento Nacional de Planificación.	Seguimiento del Plan de implantación.	Informe de seguimiento.	3 días	65 días
8	Revisa informe de seguimiento, si no se evidencia cumplimiento de las unidades tomara las acciones necesarias.	Gerente General	Informe de Seguimiento.	Instructivo.	2 días	67 días
PRODUCTO / SALIDA						
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA.						

- En caso de existir observaciones estas deberán ser subsanadas en el lapso de dos (2) días

**Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de
Organización Administrativa
Caja Nacional de Salud****Código:
CNS/MPP/SOA**

Versión: N° 1

**FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO
ORGANIZACIONAL**

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 26 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

Artículo 19º PROCEDIMIENTO FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE NORMATIVA INTERNA CON RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO

Código:	CNS/SOA/05/2021
Nombre del Procedimiento:	FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE NORMATIVA INTERNA
Objetivo:	Contar con instrumentos para el funcionamiento interno y regulación de las unidades organizacionales que conforman la institución.
Resultado Esperado:	Normativa Interna aprobada con Resolución de Directorio.
Tiempo Estimado:	51 días hábiles
Responsable del Procedimiento:	Gerencias de Área – Departamentos o Unidades Nacionales - Departamento Nacional de Planificación.

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DIAS HABLES	
					Operación	Acumulada
1	Designa a un responsable para la elaboración, actualización y coordinación de la normativa interna de su área.	Jefe de Unidad Técnica Especializada (Unidad Organizacional)	- Plan Operativo Anual - Informe de Auditoría.	Memorándum.	1 día	1 día
2	Elabora y presenta cronograma para elaboración de la normativa interna.	Responsable de elaboración normativa del Área Organizacional	- Plan Operativo Anual - Memorándum	Cronograma de trabajo.	2 días	3 días
3	Aprueba cronograma y remite una copia a la Jefatura del Departamento Nacional de Planificación. <i>Si considera necesario solicita apoyo al Dpto. Nacional de Planificación.</i>	Jefe de Unidad Técnica Especializada (Unidad Organizacional)	Cronograma de trabajo	- Cronograma de trabajo aprobado. - Nota de solicitud de apoyo al Dpto. Nal. de	1 día	4 días

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DIAS HABILES	
					Operación	Acumulada
4	Busca , antecedentes documentales e identifica las unidades y los responsables del desarrollo de las actividades.	Responsable de elaboración normativa del Área Organizacional	• Informes de Auditorias • Formularios actuales • Documentos de referencia	Planificación. • Relevamiento de información.	5 días	9 días
5	Analiza, redacta o ajusta la norma o procedimiento, gráfica o literalmente, determinando si el proceso y sus procedimientos requieren realizar modificaciones, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización y/o desconcentración de las actividades.	Responsable de elaboración normativa del Área Organizacional	• Informes de Auditorias • Formularios actuales • Documentos de referencia	• Norma o Procedimiento elaborado o ajustado.	15 días	24 días
6	Analiza formatos (formularios, reportes, registros, instructivos, guías u otros impresos) utilizados para el desarrollo del procedimiento, determinando si los formularios requieren ser modificados, actualizados y/o completados. (si corresponde)	Responsable de elaboración normativa del Área Organizacional.	• Informes de Auditorias. • Formularios actuales. • Documentos de referencia.	• Formatos propuestos.	5 días	29 días

	GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 28 de 58
	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
			Versión: N° 1

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DIAS HABILES	
					Operación	Acumulada
7	Elabora y remite la propuesta de normativa al Jefe del Departamento Nacional de Planificación	Responsable de elaboración normativa del Área Organizacional	Propuesta de normativa.	Nota Interna.	1 día	30 días
8	Revisa, verifica la adecuación y compatibilización, de la propuesta de norma y convoca al Comité Técnico revisor para su validación.	Jefe Departamento Nacional de Planificación	- Normativa interna. - Informe Unidad Responsable.	Nota de remisión a Dpto. Nacional Jurídico.	3 días	22 días
9	Revisa, ajusta y da conformidad a la normativa presentada mediante Acta de Conformidad.	Comité Técnico Revisor /Jefe Departamento Nacional de Planificación	Documento de normativa interna.	- Documento normativo. - Acta de Conformidad.	15 días	37 días
10	Incorpora las observaciones y sugerencias al documento, según complementa correspondencia y remite a todas las áreas intervinientes para su revisión final. En caso de no recibirse respuesta de las unidades intervinientes, se aplicará como aceptado, entendiéndose que la o las unidades intervinientes están de acuerdo con el manual elaborado.	Responsable de elaboración normativa del Área Organizacional	Propuesta de normativa.	Propuesta de normativa interna revisado y compatibilizado.	3 días	40 días
11	Elabora Informe Técnico y remite con el visto bueno del	Responsable de elaboración	Normativa interna.	Informe Técnico.	5 días	45 días



GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 29 de 58
Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
		Versión: N° 1

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DIAS HABILES	
					Operación	Acumulada
	Jefe Inmediato Superior y del Gerente de Área, al Jefe del Departamento Nacional de Planificación.	normativa del Área Organizacional				
12	Elabora Informe Técnico, arma carpeta, remite y solicita al Jefe del Departamento Nacional Jurídico la elaboración del Informe legal y remisión a la Gerencia General, para su consideración y aprobación por el Honorable Directorio.	Departamento Nacional de Planificación	- Normativa interna validado. - Acta de conformidad del Comité Técnico revisor.	Informe Técnico.	2 días	41 días
13	Recibe, analiza el Informe Técnico, elabora el Informe Legal de la Normativa Propuesta y remite al Gerente General con adjuntos, con copia al Jefe del Departamento Nacional de Planificación	Jefe Departamento Jurídico Nacional.	- Informe Técnico. - Normativa interna validada. - Acta de conformidad del Comité Técnico revisor.	Informe Legal.	5 días	46 días

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DIAS HABILES	
					Operación	Acumulada
14	Recibe, analiza y remite al Honorable Directorio la propuesta de la versión final de la Normativa Interna.	Gerente General.	- Documento de normativa validado. - Acta de conformidad del Comité Técnico revisor. - Informe Técnico. - Informe Legal.	- Nota de Remisión. - Documentos.	2 días	48 días
15	Recibe , programa y notifica al Gerente de Área, Jefatura de la Unidad Técnica Especializada y Jefatura del Departamento Nacional de Planificación, la presentación de la versión final de la Normativa Interna.	Honorable Directorio.	- Documento de normativa validado. - Acta de conformidad del Comité Técnico Revisor. - Informe Técnico. - Informe Legal.	Nota	Tiempo definido por el Honorable Directorio	-
16	Participa, presenta y defiende la propuesta Normativa en el Honorable Directorio.	Jefe Departamento Nacional de Planificación/ Jefes de las Áreas Organizacionales Especializadas.	Nota de invitación.	Presentación de la propuesta.	1 día*	49 días
17	Aprueba la Versión Final de la Normativa propuesta	Honorable Directorio.	Documento de normativa validada.	Resolución de Directorio.	2 días	51 días



GERENCIA GENERAL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANIFICACION		Página 31 de 58
Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud		Código: CNS/MPP/SOA
		Versión: N° 1

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	RESULTADO	PLAZO EN DIAS HABILES	
					Operación	Acumulada
			• Acta de conformidad del Comité Técnico Revisor. • Informe Técnico. • Informe Legal.			
PRODUCTOS / SALIDAS						
NORMATIVA INTERNA APROBADA CON RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO.						

*Tiempo que podría variar, de acuerdo a la magnitud de la norma a tratar.

- En caso de existir observaciones estas deberán ser subsanadas en el lapso de dos (2) días



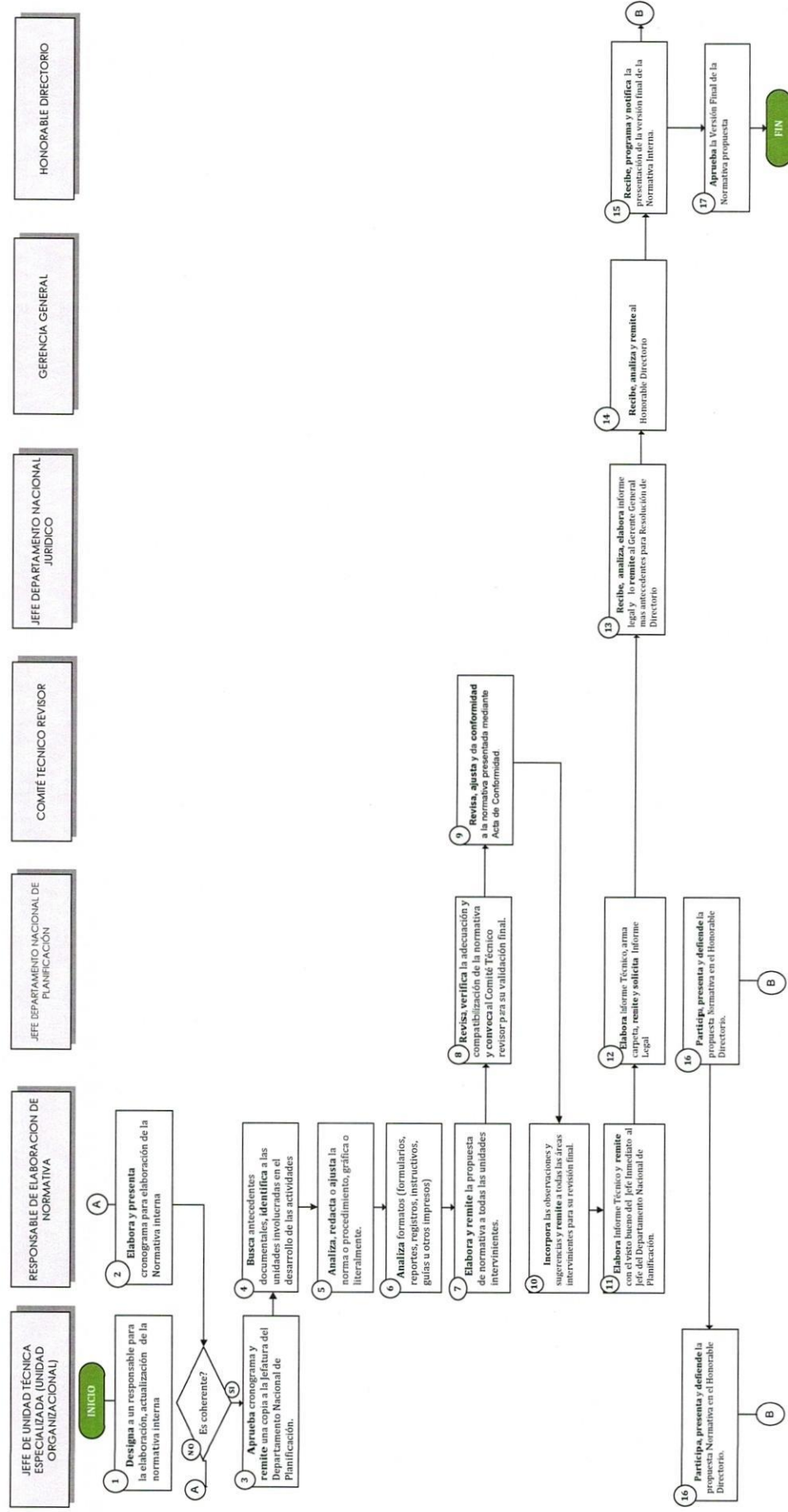
Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud

Página 32 de 58

Código:
CNS-MPP-001

Versión: N° 1

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO FORMULACIÓN DE NORMATIVA INTERNA



	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 33 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

ANEXOS

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 34 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

ANEXO N° 1 ABREVIATURA

ABREVIATURAS

- a) **C.N.S.:** Caja Nacional de Salud
- b) **RE-SOA:** Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.
- c) **MPP:** Manual de Procesos y Procedimientos.
- d) **PEI:** Plan Estratégico Institucional.
- e) **POA:** Plan Operativo Anual.
- f) **MAE:** Máxima Autoridad Ejecutiva
- g) **GAF:** Gerencia Administrativa Financiera
- h) **GSS:** Gerencia de Servicios de Salud

TERMINOS

- a) **Eficacia:** Es la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y/o cantidad los objetivos y resultados programados.
- b) **Eficiencia:** Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Logro de los resultados con oportunidad, en tiempos óptimos y con los menores costos posibles.
- c) **Estructura Organizacional:** Conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por la Caja Nacional de Salud, para cumplir con sus objetivos.
- d) **Evaluación:** Revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan, instrumento legal o de gestión, u organización en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.
- e) **Forma o Formato:** Es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos o espacios en blanco para ser llenados con información variable.
- f) **Función:** Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico - administrativas.
- g) **Indicador:** Parámetros que permitirán determinar los resultados de los esfuerzos que realice la Caja Nacional de Salud en la consecución efectiva de los objetivos propuestos.
- h) **Instructivo de llenado:** Guía que explica detalladamente cómo se deben llenar los espacios que tiene un formato.
- i) **Intervinientes o participantes en el proceso o procedimiento:** Son las personas, unidades o áreas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso o procedimiento. Es un sujeto pasivo que no demanda el servicio (no es un usuario directo), no provee de entradas al proceso (no es uno de los proveedores del proceso) y no es parte de la Unidad Ejecutora del mismo, pero sí interviene en algún momento o momentos durante el desarrollo del proceso.
- j) **Manual:** Documento que integra lo sustancial de un tema de estudio, proporcionando información básica y concisa sobre la materia. Ejemplo: Manual de Organización, Manual de Procesos y Procedimientos, Manual de Operario, Manual de Bienvenida, etc.
- k) **Manual de Procesos y Procedimientos:** Documento integrado por un conjunto de procesos y/o procedimientos documentados que describen la operación de una o más áreas o unidades organizacionales. Comprende por objetivos, alcance, documentos de referencia, definiciones y abreviaturas, políticas de operación, descripción del proceso y/o procedimiento, diagramas de flujo, formatos y otros documentos que describen las actividades que se realizan para la ejecución de un trabajo determinado.
- l) **Operación o actividad:** Conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos o productos concretos.
- m) **Políticas de operación:** Guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 35 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

deben realizarse las actividades.

- n) **Proceso:** Conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la Institución que transforman elementos de entrada en resultados.
- o) **Procedimiento:** Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? Se realiza cada una de las actividades.
- p) **Responsable de área:** Es el individuo, puesto u órgano administrativo o académico que participa en las actividades descritas en el procedimiento.
- q) **Tarea:** Es cada una de las acciones físicas o mentales, o etapas para llevar a cabo una operación determinada.
- r) **Unidad organizacional:** Una dependencia de la estructura organizacional a la que se le asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión, y funciones homogéneas y especializadas.
- s) **Unidad ejecutora:** Unidad o unidades responsables de ejecutar parte o todo el procedimiento descrito en el Manual de Procesos y Procedimientos.
- t) **Unidad responsable:** Es el individuo, puesto u órgano administrativo o académico que participa en las actividades descritas en el procedimiento.
- u) **Usuario o cliente externo.** - Ciudadano(os) o empresa (as) que utilizan los servicios o productos que produce la institución. Este usuario o cliente recibe servicios y/o productos terminados o finales.
- v) **Usuario o cliente interno.** - Trabajador, área organizacional que utiliza y agrega valor a los servicios o bienes que produce otro trabajador o área de la misma gerencia, sea de su misma unidad u otra diferente.
- w) **Mapa de Procesos.** - Un mapa de procesos es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de los objetivos institucionales o del área organizacional. El proceso se sustenta de insumos y el resultado o producto puede ser para uso interno o externo.

Cualquier aclaración sobre la presente metodología, deberá consultarse con el Departamento Nacional de Planificación

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 36 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

ANEXO N° 2 GUIA PARA LA FORMULACIÓN DE REGLAMENTOS INTERNOS DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

INTRODUCCIÓN

La presente guía es un instrumento técnico que facilita y guía la formulación de reglamentos internos de regulación y normativización de las actividades de la Caja Nacional de Salud.

Este documento presenta las directrices elementales para sistematizar un reglamento que permita reflejar aspectos importantes respecto a la administración de determinados recursos.

CONCEPTO

Un reglamento es un instrumento técnico – administrativo, que contiene información vital sobre aspectos importantes respecto a la administración de algún tipo de recurso, el mismo que es de fácil manejo; tiene usualmente forma de libro o folleto.

DIAGNÓSTICO

La formulación de un determinado reglamento, infiere la necesidad de realizar previamente un diagnóstico de la situación, que permitirá definir con mayor propiedad los aspectos que requieren ser reglamentados con el propósito de lograr su optimización.

CONTENIDO DEL REGLAMENTO

Caratula

Índice

Capítulo 1 Aspectos Generales

1. **Objetivo:** Se deberá explicar el propósito que tiene el reglamento, es decir cuál será puntualmente el objeto del reglamento.
2. **Marco legal:** Se deberá señalar el fundamento jurídico que tiene el reglamento, es decir cuál es la base legal que ha motivado la elaboración del reglamento.
3. **Ámbito de Aplicación:** Se debe describir cual el ámbito de aplicación del reglamento, es decir a que Unidades organizacionales y funcionarios toca aplicar el documento.
4. **Revisión y actualización:** se debe señalar quien o quienes son los responsables de la revisión y actualización del reglamento
5. **Previsión por interpretación:** En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento, debe mencionarse los caminos de soluciones en base a los alcances y previsiones de las disposiciones legales vigentes aprobadas para el efecto.
6. **Responsable de la implementación:** se debe señalar quien es el responsable de la implementación del reglamento.
7. **Difusión:** se debe señalar quien es el responsable de la difusión del reglamento
8. **Vigencia y Aprobación:** señalar a partir de qué fecha entra en vigencia el reglamento en cuestión.
9. **Definiciones:** Para los fines de correcta interpretación, debe incorporarse el significado de la terminología utilizada en la normativa a elaborarse.

El contenido del reglamento deberá estar estructurado en: Títulos, Capítulos, Artículos, Parágrafo, incisos y otros puntos que sean necesarios; sin embargo, se deberá tener cuidado de no crear todo un título o capítulo para señalar un solo artículo. Para el efecto y en función a las necesidades se podrá desagregar el contenido de la siguiente manera:

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 37 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

TITULO
DESIGNACION DEL TITULO
CAPITULO
DESIGNACION DEL CAPITULO

Artículo 1 (Referencia del artículo)

a. Parágrafo

Primer inciso

1) Sub inciso numérico

a) Sub inciso alfabético

- Guion

• Punto

Formato el reglamento debe ser transcrito en papel bond tamaño carta con las siguientes características:

Encabezados y pie de página: 1,5 cm

Márgenes:

Superior 3,5 cm.

Inferior 2,5 cm.

Izquierda 3 cm.

Derecha 2,5 cm.

Letra:

Arial

Tamaño de fuente:

11 para texto

12 para artículos en negrilla

14 para títulos y capítulos en negrilla

Espacio:

sencillo

Cualquier aclaración sobre la presente metodología, deberá consultarse con el Departamento Nacional de Planificación

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 38 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

ANEXO N° 3 GUIA PARA LA FORMULACIÓN DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

INTRODUCCIÓN

El propósito de este documento es de contar con una Guía Metodológica que comprenda la descripción de los procesos y procedimientos de la C.N.S en formatos fáciles de describir y entenderlos, para su aplicación en la entidad.

Así mismo pretende establecer criterios uniformes y elementos que permitan la identificación del proceso, para la definición y diseño de procedimientos en las unidades organizacionales, que contribuyan a la elaboración del manual de procesos y procedimientos de la C.N.S.

CONCEPTO

El Manual de Procesos y procedimientos es un instrumento normativo, técnico – administrativo que de manera ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de sus procedimientos administrativos: su significado, quién lo puede solicitar, la documentación a aportar, por qué canales se puede tramitar, el plazo de tramitación, y el marco legal que lo soporta, facilitando, en su caso, los modelos de documentos necesarios.

Cada procedimiento está compuesto por dos partes:

-La primera, es la parte descriptiva o narrativa del procedimiento en cuestión, donde se detalla el inicio del procedimiento hasta su finalización. En la descripción deberá narrar paso a paso el recorrido del trámite, señalando las instancias administrativas por las que pasa, así como la identificación de los diferentes cargos o áreas por los que recorre.

-La segunda, es la parte gráfica del procedimiento, representada con un flujograma, donde se muestra el recorrido del trámite.

OBJETIVO

Proporcionar criterios uniformes y los elementos principales que permitan al personal, la identificación del proceso para la definición y diseño de los procedimientos de las unidades administrativas, que contribuyan a la formulación integral de los manuales de procesos y procedimientos de la Caja Nacional de Salud

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

- a) Los manuales deben elaborarse de acuerdo a los lineamientos y formatos contenidos en la presente guía metodológica, estableciendo los mecanismos necesarios y adecuados que favorezcan la mejora de los procesos de la institución.
- b) Mantener la interrelación e identificación de los procedimientos con la Estructura Orgánica vigente.
- c) Los procedimientos deben proyectar en forma sistemática y dinámica las actividades y secuencias en las que se desarrolla.
- d) Deben reflejar en forma lógica las actividades que integran el proceso.
- e) El proceso de elaboración de un Manual de Procedimientos debe de contar inexcusablemente con la participación activa de las personas que conforman las diferentes Unidades Administrativas responsables de los procedimientos. Su conocimiento y experiencia sobre los procedimientos son ingredientes imprescindibles de este Proyecto.
- f) A partir de la aprobación del manual de Procesos y Procedimientos, será responsabilidad de la respectiva área administrativa, la difusión, implantación y actualización permanente de este instrumento.

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 39 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

REVISIÓN Y SIMPLIFICACIÓN.

Las Unidades Administrativas, buscando el mayor consenso posible, deberán en relación a cada procedimiento del que sean responsables:

- Describir el procedimiento tal y como se realiza en la actualidad;
- Realizar un análisis crítico de lo que se está haciendo, y si se está haciendo lo adecuado;
- Identificar, y suprimir todo lo que no sea absolutamente necesario, lo que no aporte valor añadido al objeto del procedimiento.
- Preguntarse qué pasaría si se prescindiera de uno de los requisitos o exigencias que comprende el procedimiento;
- Comprobar la adecuada justificación de los tiempos empleados en las diferentes operaciones (si existen desviaciones negativas entre lo establecido por la normativa y la realidad, identificando en su caso las circunstancias que lo provocan); sustituyendo en su caso el principio de sucesión de actividades por el de simultaneidad de las mismas.
- Examinar la adecuación de los recursos humanos y materiales empleados;
- Plantear si no cabe el rediseño radical y completo del procedimiento, para conseguir su racionalización y simplificación.

Se trata de reducir a su expresión más sencilla, menos complicada, cada uno de los procedimientos consiguiendo una mayor eficiencia y eficacia; en definitiva, un mejor servicio a los usuarios internos y externos.

En el supuesto de que se generaran entre los participantes puntos de vista contrapuestos que no pudieran solventarse mediante consenso, el responsable del proceso tomará la decisión que considere más adecuada una vez escuchados los argumentos contrapuestos. De ser necesario, el responsable que lidera el equipo de coordinación, tomará la decisión final una vez escuchadas las partes.

DOCUMENTOS AUXILIARES.

Las Unidades Administrativas una vez descrito el procedimiento administrativo simplificado, deberán adjuntar a cada ficha de cada procedimiento los modelos de documentos auxiliares precisos para su tramitación (formularios, declaraciones, autorizaciones, etc.), que al igual que los procedimientos deberán someterse a idéntico proceso de simplificación y racionalización.

Formato: El Manual de Procesos y Procedimientos debe ser transcrito en papel bond tamaño carta con las siguientes características:

Encabezado de página: 0,5 cm

- En la parte izquierda se incluirá el logo de la institución.
- En la parte central superior el nombre de la Gerencia de Área y el Departamento responsable del documento.
- En la parte central inferior el nombre del documento sin abreviaturas.
- En la parte derecha superior el número de página.
- En la parte derecha media el código asignado al documento.
- En la parte derecha inferior el número de versión del documento aprobado.

Pie de página: 1,5 cm

- En la parte izquierda el número de la Resolución de Directorio que aprueba el documento.

Márgenes:

Superior 2,5 cm.
Inferior 2,5 cm.
Izquierda 3 cm.
Derecha 2,5 cm.

Letra: Arial

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 40 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

Tamaño de fuente: 10 para texto
11 para artículos en negrilla
14 para títulos y capítulos en negrilla

Espacio: Sencillo

El contenido del documento deberá estar estructurado en: Títulos, Capítulos, Artículos, Parágrafos, incisos y otros puntos que sean necesarios; sin embargo, se deberá tener cuidado de no crear todo un título o capítulo para señalar un solo artículo. Para el efecto y en función a las necesidades se podrá desagregar el contenido de la siguiente manera:

TITULO

DESIGNACION DEL TITULO

CAPITULO

DESIGNACION DEL CAPITULO

Artículo 1 (Referencia del artículo)

Parágrafo

a. Primer inciso

1) Sub inciso numérico

a) Sub inciso alfabético

- Guion

• Punto

CONTENIDO DEL MANUAL

Caratula

Resolución de aprobación

Presentación

Índice

Capítulo 1 Aspectos Generales

1. **Objetivo:** Se deberá explicar el propósito que tiene el reglamento, es decir cuál será puntualmente el objeto del reglamento.
2. **Marco legal:** Se deberá señalar el fundamento jurídico que tiene el reglamento, es decir cuál es la base legal que ha motivado la elaboración del reglamento.
3. **Ámbito de Aplicación:** Se debe describir cual el ámbito de aplicación del reglamento, es decir a que Unidades organizacionales y funcionarios toca aplicar el documento.
4. **Revisión y actualización:** se debe señalar quien o quienes son los responsables de la revisión y actualización del reglamento
5. **Previsión por interpretación:** En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento, debe mencionarse los caminos de soluciones en base a los alcances y previsiones de las disposiciones legales vigentes aprobadas para el efecto.
6. **Responsable de la implementación:** se debe señalar quien es el responsable de la implementación del reglamento.
7. **Difusión:** se debe señalar quien es el responsable de la difusión del reglamento.
8. **Vigencia y Aprobación:** señalar a partir de qué fecha entra en vigencia el reglamento en cuestión.
9. **Definiciones:** Para los fines de correcta interpretación, debe incorporarse el significado de la terminología utilizada en la normativa a elaborarse.

Capítulo 2 Mapa de procesos

En este acápite de plantearse de manera resumida, que procesos son los que conformaran el proceso del manual, donde se debe de manera concreta señalar para cada procedimiento, que insumos empleara y que productos se generará:

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 41 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

Capítulo 3 Procedimiento

Una vez definido el mapa de procesos, deberá describirse cada uno de los procedimientos, donde debe contener, de manera detallada los siguientes factores:

- Pasos o actividades que se debe realizar, para lograr el objetivo del procedimiento.
- Identificar el responsable de llevar adelante la referida actividad, es importante que ello debe tener relación con las funciones que corresponde al trabajador del área involucrada en el procedimiento.
- Debe describirse los insumos, materiales, documentos necesarios para llevar adelante cada actividad.

- d) Cada una de las actividades debe dar lugar a lograr resultados o productos a generarse por cada actividad, sino no se logra un producto, entonces significa que la actividad no es relevante en el proceso, y pareciera que es una tarea, el cual no es necesario incluirlo en el procedimiento.
- e) Cada procedimiento que conforme el manual de procesos, deberá vincularse con el Mapa de procesos.

MATRIZ DE PROCEDIMIENTO

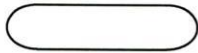
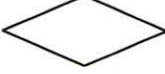
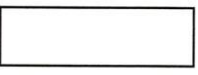
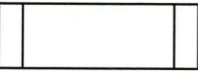
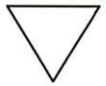
Código del Procedimiento:	
Nombre del Procedimiento:	
Objetivo:	
Resultado Esperado:	
Tiempo Estimado:	

PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMOS	PRODUCTO/ RESULTADO	PLAZO EN DÍAS HABILES	
					Operación	Acumulada
1						
2						
N..						
	PRODUCTO					

FLUJOGRAMA

El flujograma o diagrama de flujo, es la representación gráfica de la secuencia lógica de actividades del proceso, el mismo que muestra en forma esquemática todo el trámite a realizarse.

SIMBOLOGIA

Símbolo	Descripción	
	Inicio o fin	Utilice este símbolo para representar el inicio o finalización de un proceso o procedimiento
	Documento formulario	Utilice este símbolo para representar todo elemento portador de información
	Decisión	Se utiliza este símbolo en situaciones disyuntivas
	Operación	Utilice este símbolo para representar una actividad
	Operación	Utilice este símbolo para representar un conjunto de actividades
	Conector	Utilice este símbolo para realizar conexiones en otra pagina
	Conector	Utilice este símbolo para realizar conexiones dentro de la pagina
	Archivo	Se utiliza para representar archivo de información

Anexo N° 4: GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (Análisis Organizacional Retrospectivo y Prospectivo)

FORMULARIO N° 01: ANALISIS ORGANIZACIONAL RETROSPECTIVO Y PROSPECTIVO

(La retrospectiva mira hacia el pasado, trata de ver cuáles han sido los factores de éxito y fracaso que han llevado a la Caja Nacional de Salud o el proyecto al estado actual)

Nombre del Área Organizacional: _____

PRIMERA PARTE – ANÁLISIS ORGANIZACIONALES RETROSPECTIVO

I. EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL P.O.A DE LA GESTIÓN ANTERIOR

¿Cuál fue el porcentaje de cumplimiento del P.O.A de la Gestión Anterior, entre lo programado y ejecutado?

% Avance físico promedio

% Ejecución presupuestaria promedio

Explique la relación física presupuestario promedio del área:

II. SERVICIOS A USUARIOS

Señale los productos (bienes o servicios más importantes que generó su área y/o unidad organizacional, siendo el primero el "producto estrella" siguiendo un orden descendente en importancia y los usuarios de los mismos.

PRODUCTOS (Bienes, normas o servicios)	USUARIOS (Internos y/o externos)
a. .	a. .
b. .	b. .
c. .	c. .
d. .	d. .

De acuerdo a su percepción, cuál fue el nivel de satisfacción de sus clientes (usuarios internos y/o externos?)

Totalmente satisfechos

Satisfactorio

Poco satisfechos

No satisfechos

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 45 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

Lo ignoro
Los servicios que prestó el área organizacional fueron:
Eficaces en términos de oportunidad, exactitud y transparencia. Eficiencia en términos de optimización de recursos. Ninguno de los anteriores Lo ignoro
III. PROCESOS
Mencione los procedimientos que realiza su área organizacional
Procedimientos
Algun procedimiento establecido se constituye en obstáculos o retrasos para el logro de sus objetivos?

☐

SI

☐

NO

Si su respuesta en SI explique cuales:

IV. AREAS ORGANIZACIONALES

Las unidades que conformaron su área organizacional tienen funciones relacionadas entre sí y responden a los objetivos establecidos?

☐

SI

☐

NO

Si su respuesta es NO explique:

Marque los elementos donde cree que la estructura organizacional presentó problemas:

- a. Duplicidad de funciones
- b. Falta de delimitación de Ámbito de Competencia.
- c. Dispersión de funciones

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 46 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

- d. Grado y tipo de Autoridad poco claros
- e. Unidades que no se encuentran en el nivel jerárquico correspondiente
- f. Ninguna de los anteriores
- g. Otros.

Justifique su respuesta:

V. CANALES DE COMUNICACIÓN E INSTANCIAS DE COORDINACIÓN

Mencione los medios de comunicación utilizados y cual considera que ocasionó problemas?

Marque los elementos donde cree que existieron problemas en cuanto a Canales de Comunicación e Instancias de coordinación:

- a. No se encuentran formalmente establecidos.
- b. No facilitan el flujo de la información
- c. La información que se transmite es inoportuna y poco consistente
- d. Las instancias de coordinación se conforman sin respetar el conducto regular.
- e. Ninguna de las anteriores
- f. Otros.

Justifique su respuesta:

VI. FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿La Estructura Organizacional de su área organizacional, respondió adecuadamente ante cambios internos o externos que se presentaron?

☐

SI

☐

NO

Explique:

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 47 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

CONCLUSIONES ANÁLISIS RETROSPECTIVO

¿La estructura de su área organizacional influyó de manera positiva o negativa en el logro de sus objetivos de la gestión pasada? Explique qué elementos organizacionales influyeron de manera negativa.

SEGUNDA PARTE – ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PROSPECTIVO (lo planificado a futuro)

I. PROGRAMA OPERATIVO ANUAL DE LA SIGUIENTE GESTIÓN

Señale los NUEVOS objetivos específicos u operaciones de su área organizacional planteada en el P.O.A de la próxima gestión y las unidades responsables de alcanzarlas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS U OPERACIONES PRÓXIMA GESTIÓN	UNIDADES RESPONSABLES
a.	a.
b.	b.
c.	c.
d.	d.

II. ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	
Enumere los NUEVOS productos (bienes o servicios) que brindará su área organizacional en función a los nuevos objetivos planteados, si los hubiere y los usuarios de los mismos.	
PRODUCTOS (Bienes, normas y servicios)	USUARIOS (Internos (trabajadores de la C.N.S y/o externos Población Afiliada)
a.	a.
b.	b.
c.	c.

Marque los elementos organizacionales que cree podrían influir de manera negativa en el logro de sus objetivos de la siguiente gestión?

- a. Áreas y/o Unidades Organizacionales
- b. procesos, Operaciones y procedimientos
- c. Funciones
- d. Canales de comunicación e instancias de coordinación
- e. Estructura piramidal
- f. otros
- g. Ninguno

Justifique su respuesta:

III. RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO

Considerando los diferentes elementos organizacionales analizados anteriormente y en función a los nuevos objetivos planteados para la siguiente gestión, considera que se debe realizar un diseño y/o rediseño en la estructura organizacional?

☐

SI

☐

NO

Si se trata de un rediseño, señale que elementos organizacionales deberían modificarse y explique en qué forma.

- a.
- b.
- c.
- d.

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 49 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

FORMULARIO N° 02: DISEÑO Y/O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Este formulario debe ser llenado en su integridad en el caso de un nuevo Diseño Organizacional y solamente en los elementos que se consideren necesarios cuando se trate de Rediseño Organizacional.

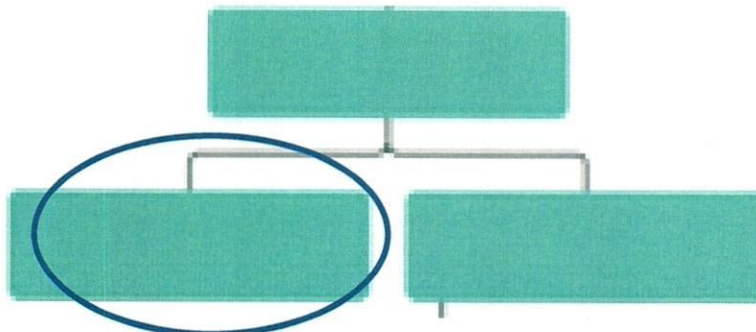
I. IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS Y SERVICIOS

Identifique claramente a los usuarios, tanto internos como externos y los servicios que el Área Organizacional brindará a los mismos.

Identifique claramente a los usuarios tanto internos como externos y los servicios que el Área Organizacional brindará a los mismos.		
USUARIOS (Internos y/o externos)	PRODUCTOS (Bienes, normas o servicios)	
a.	a.	
b.	b.	
c.	c.	
d.	d.	
DISEÑO O REDISEÑO DE PROCESOS		
Realice su propuesta de diseño o rediseño de los procesos, operaciones o procedimientos que considere necesarios para el logro de los objetivos de la próxima gestión, los mismos que serán formalizados posteriormente en el Manual de Procesos y Procedimientos.		
Procesos	Operaciones	Procedimientos
Conjunto de operaciones que realizas para alcanzar algo	Acción o actividades	Método o modo de tramitar o ejecutar una cosa.

III. AREAS Y/O UNIDADES ORGANIZACIONALES

En base a los resultados del análisis organizacional realizada, si corresponde, proponga alguna de las siguientes alternativas en su Área organizacional: Fusión, Supresión o Creación de Unidades. Dibuje su propuesta.



IV. NIVELES JERARQUICOS

Determine el nivel jerárquico correspondiente a las unidades organizacionales modificadas dependientes de su área organizacional considerando que en la Caja Nacional de Salud, existen los siguientes niveles:

NIVELES JERARQUICOS	AREA ORGANIZACIONAL
Nivel Directivo	Directorio
Nivel Ejecutivo	Gerencia General
	Gerencias de Área y Administraciones Regionales
Nivel Operativo	Departamentos Nacionales
	Agencias Distritales
	Unidades Administrativas a nivel nacional
	Establecimientos de Salud

V. OBJETIVO DE CADA UNIDAD ORGANIZACIONAL MODIFICADA

Realice la descripción de los objetivos que serán realizadas en las unidades organizacionales modificadas, las mismas que posteriormente serán formalizadas en el Manual de Organización y Funciones (ver formulario N° 3).

Nombre de la Unidad	Objetivo

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 51 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

VI. CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

De acuerdo al análisis realizado, plantee los medios de comunicación que deberían ser ajustados al interior de su área organizacional. Pudiendo ser los mismos ascendentes, descendentes o cruzados.

VII. INSTANCIAS DE COORDINACION INTERNA

Si considera que se requiere de instancias de coordinación interna, defina si requieren consejos, comités o comisiones para facilitar la coordinación y toma de decisiones.

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 52 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

ANEXO N° 5 GUIA PARA LA FORMULACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

CONCEPTO

El Manual de Organización y Funciones es el documento que registra y transmite información relacionada con el funcionamiento de las unidades administrativas de la Caja Nacional de Salud.

FINALIDAD

Promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de las funciones de las unidades y áreas organizacionales que están consignadas en el organigrama.

OBJETIVO

El objetivo del Manual de Organización y Funciones es proporcionar información de carácter oficial sobre la estructura diseñada, los objetivos y funciones inherentes a cada una de las unidades y áreas organizacionales establecidas, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás y las instancias de coordinación interna e interinstitucional.

ELABORACIÓN

La elaboración del Manual de Organización y Funciones debe realizarse con personal profesional preferentemente especializado en la materia.

ACTUALIZACIÓN

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas.

CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones debe contener la siguiente información:

Introducción: se debe mencionar las particularidades de la Institución, relacionadas con su visión, misión, metas y objetivos generales.

Índice: que permita la ubicación de un tema según la referencia, la cual debe estar con relación al contenido del manual.

Objetivo: Se deberá explicar el propósito que tiene el reglamento, es decir cuál será puntualmente el objeto del reglamento.

Ámbito de Aplicación: se debe establecer el sitio lugar espacio en que se empleara el manual

Vigencia y Aprobación: debe establecer de manera clara quien aprueba y a partir de cuando entra en vigencia el manual.

Revisión y Actualización: debe establecer de manera clara quien o quienes realizan la revisión y/o actualización del manual

Implementación y Difusión: debe establecer de manera clara quien realiza la implementación y la difusión del manual

Marco legal: Debe señalar la base legal que sustenta el funcionamiento de la entidad, disposiciones que dieron origen a su funcionamiento, leyes decretos y resoluciones en materia de su competencia.

Previsiones: En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento, debe mencionarse los caminos de soluciones en base a los alcances y previsiones de las disposiciones legales vigentes aprobadas para el efecto.

CONTENIDO:

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 53 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

Organigrama: Es la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia, la descripción debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama.

Los organigramas, en general, son la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización social en un momento determinado; contiene el nombre de la unidad y donde se representa los canales de autoridad y responsabilidad, mediante la unión de los cuadros, utilizándose líneas continuas o discontinuas, las mismas que representan las líneas de autoridad jerárquica, funcional y asesoría.

Para su diseño se deben considerar los siguientes puntos:

- **Forma:** se utilizará la figura del rectángulo.
- **Dimensión de la figura:** el tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos.
- **Trazo:** se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes.

Listado de unidades organizacionales

DESCRIPCION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- 1.- **NOMBRE DE LA UNIDAD:** Se describe de manera completa el nombre de la unidad
- 2.- **CODIGO:** A ser definido por el Departamento Nacional de Planificación
- 3.- **PROPOSITO:** Detalla la función más relevante que cumple la unidad organizacional.
- 4.- **NIVEL JERÁRQUICO:** Se consideran los niveles:
 - a) **Directivo**, en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la entidad.
 - b) **Ejecutivo**, en el que se aplican las políticas, se supervisan las operaciones realizadas y se toman decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo y se supervisa su cumplimiento.
 - c) **Operativo**, donde se ejecutan las operaciones de la entidad.
- 5.- **CLASIFICACIÓN:** Las unidades organizacionales en la Caja Nacional de Salud se clasifican en:
 - a) **Sustantivas:** cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
 - b) **Administrativas:** cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento.
 - c) **De asesoramiento:** cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.
- 6.- **UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR:** indicar de que área o unidad organizacional depende.
- 7.- **UNIDADES DEPENDIENTES**
 - a) **Relación lineal:** Que corresponde a la que se deriva de los niveles de la organización, como consecuencia de la jerarquía establecida y la unidad de mando.
 - b) **Relación funcional:** Que es la que se fundamenta en la especialidad funcional de cada unidad organizacional, extendiéndose su alcance de autoridad técnica funcional a otras unidades de la organización social.
- 8.- **PRODUCTOS:** Los productos se expresan en tres categorías: normas, bienes y servicios.
 - a) **Normas:** Son productos orientados a generar códigos de conducta o líneas de acción deliberada para conseguir ciertos fines. Regulan el comportamiento de los actores, las formas de producción y los resultados – efectos deseados. Ejemplos: Leyes, Decretos, Ordenanzas, Reglamentos, y otros instrumentos organizacionales, de carácter intelectual que tienden a generar cambios de comportamientos y actitudes de la institución como los planes estratégicos, los planes de desarrollo, programas operativos, y otros.
 - b) **Bienes:** Son productos de naturaleza física, tangibles que pueden ser adquiridos, diseñados, contruidos, etc. Son acumulables, sujetos a depreciación y desgaste con el uso, por lo que requieren mantenimiento rutinario. Ejemplos: escuelas, avenidas, parques, caminos, centros de salud y otra infraestructura de atención en salud, y educación, infraestructura para la producción, etc.
 - c) **Servicios:** Los servicios son productos cuya característica predominante es la intangibilidad, la prevalencia de lo cualitativo, a veces incluso por encima de lo cuantitativo, etc. No pueden ser acumulados, depreciados, etc. Su efecto es inmediato, se producen al tiempo de su consumo y tienen contacto directo



Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud

Página 54 de 58

Código:
CNS-MPP-001

Versión: N° 1

con los beneficiarios. Ejemplos de servicios: los trámites que deben seguir las personas en la entidad, la atención de quejas, el mantenimiento preventivo y correctivo de bienes físicos, atención de salud, etc.

9.- NORMAS A CUMPLIR: Señala de manera concreta las disposiciones legales de cumplimiento, que permiten el desarrollo de sus actividades en el marco de sus competencias.

10.- FUNCIONES: Establece las funciones - competencias para las unidades organizacionales diferenciando en Atribuciones y Facultades.

- Las **Atribuciones** son competencias genéricas, cuando varias o todas las unidades organizacionales deben realizar ciertas funciones similares. Ej.: Elaboración del Programa Operativo Anual.
- Las **Facultades** son competencias específicas, cuando sólo una unidad organizacional realiza determinadas funciones. Ej.: Diseñar el Sistema de Planificación, es facultad del Departamento Nacional de Planificación.

Esta diferencia, ayudará a cada unidad organizacional, según el nivel que corresponda, a definir sus objetivos y acciones, en el mediano y corto plazo, según sus Facultades.

A continuación, se enuncian los lineamientos que deben observarse en la formulación de funciones:

- Las funciones deberán presentarse en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia iniciándose su descripción con un verbo en infinitivo.
- Cuidar que las funciones sean congruentes con el objetivo de la unidad.
- Las funciones deberán ser afines, compatibles y/o complementarias.
- Cuando una función se desprenda de otra, esta deberá ir enseguida; por tanto, las funciones se agruparán por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos.
- Al término de la última de las funciones deberá agregarse la frase siguiente: "Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia"

TIPO DE REDACCION

La redacción a emplearse debe ser simple y de fácil comprensión para todos los miembros de la entidad. Las funciones organizacionales deben presentarse en verbo infinitivo presente.

Verbos comunes para indicar funciones

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico.

SUPERIOR	MANDOS MEDIOS		NIVEL OPERATIVO	
Administrar	Administrar	Elaborar	Acumular	Expedir
Asegurar	Aprobar	Establecer	Almacenar	Informar
Autorizar	Asegurar	Estandarizar	Analizar	Instalar
Coordinar	Asignar	Evaluar	Calcular	Obtener
Controlar	Analizar	Expedir	Calificar	Operar
Definir	Auditar	Facilitar	Compilar	Participar
Determinar	Autorizar	Formular	Comprobar	Presentar
Dirigir	Consolidar	Inspeccionar	Comunicar	Presupuestar
Establecer	Controlar	Organizar	Consolidar	Producir
Evaluar	Coordinar	Planear	Ejecutar	Programar
Planear	Desarrollar	Presupuestar	Enviar	Realizar
Organizar	Determinar	Programar	Especificar	Recomendar
	Diseñar	Revisar	Estandarizar	Registrar
	Distribuir	Verificar	Estimar	Sistematizar

Cabe aclarar que la lista no es limitante, es solamente una referencia de uso

Formato: El Manual de Organización y Funciones debe ser transcrito en papel bond tamaño carta con las siguientes características:

	Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa Caja Nacional de Salud	Página 55 de 58
		Código: CNS-MPP-001
		Versión: N° 1

Encabezado de página: 0,5 cm

- En la parte izquierda se incluirá el logo de la institución
- En la parte central superior el nombre de la Gerencia de Área y el Departamento responsable del documento
- En la parte central inferior el nombre del documento sin abreviaturas
- En la parte derecha superior el número de página
- En la parte derecha media el código asignado al documento
- En la parte derecha inferior el número de versión del documento aprobado.

Pie de página: 1,5 cm

- En la parte izquierda el número de la Resolución de Directorio que aprueba el documento.

Márgenes:

Superior 2,5 cm.

Inferior 2,5 cm.

Izquierda 3 cm.

Derecha 2,5 cm.

Letra:

Arial

Tamaño de fuente: 10 para texto

11 para artículos en negrilla

14 para títulos y capítulos en negrilla

Espacio: sencillo

Cualquier aclaración sobre la presente metodología, deberá consultarse con el Departamento Nacional de Planificación.



**Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de
Organización Administrativa
Caja Nacional de Salud**

Página 56 de 58

**Código:
CNS-MPP-001**

Versión: N° 1

FORMULARIO N° 03: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

A. IDENTIFICACIÓN

Denominación o nombre de la Unidad Organizacional

Se describe de manera completa el nombre de la unidad					
NIVEL JERARQUICO *	Directivo		Ejecutivo		Operativo
CLASIFICACIÓN DE UNIDADES ORGANIZACIONALES **	Sustantiva		Administrativa		Asesoramier

***NIVEL JERÁRQUICO:** Se consideran los niveles:

- Directivo**, en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la entidad.
- Ejecutivo**, en el que se aplican las políticas, se supervisan las operaciones realizadas y se toman decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo y se supervisa su cumplimiento.
- Operativo**, donde se ejecutan las operaciones de la entidad.

**** CLASIFICACIÓN:** Las unidades organizacionales en la Caja Nacional de Salud se clasifican en:

- Sustantivas:** cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Administrativas:** cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento.
- De asesoramiento:** cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades

PROPÓSITO /Objetivo de la Unidad: Detalla la función más relevante que cumple la unidad organizacional.

--

DEPENDENCIA DE LA UNIDAD:

Indicar de qué área o unidad organizacional depende.
--

UNIDADES DEPENDIENTES:

Relación Lineal:	Relación funcional:
Que corresponde a la que se deriva de los niveles de la organización, como consecuencia de la jerarquía establecida y la unidad de mando.	Que es la que se fundamenta en la especialidad funcional de cada unidad organizacional, extendiéndose su alcance de autoridad técnica funcional a otras unidades de la organización social.



**Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de
Organización Administrativa
Caja Nacional de Salud**

Página 57 de 58

**Código:
CNS-MPP-001**

Versión: N° 1

B. PRODUCTOS (Los productos se expresan en tres categorías: bienes, normas y servicios).

Normas	Servicios
Son productos orientados a generar códigos de conducta o líneas de acción deliberada para conseguir ciertos fines. Regulan el comportamiento de los actores, las formas de producción y los resultados – efectos deseados. Ejemplos: Leyes, Decretos, Ordenanzas, Reglamentos, y otros instrumentos organizacionales, de carácter intelectual que tienden a generar cambios de comportamientos y actitudes de la institución como los planes estratégicos, los planes de desarrollo y programas operativos, y otros.	Los servicios son productos cuya característica predominante es la intangibilidad, la prevalencia de lo cualitativo, a veces incluso por encima de lo cuantitativo, etc. No pueden ser acumulados, depreciados, etc. Su efecto es inmediato, se producen al tiempo de su consumo y tienen contacto directo con los beneficiarios. Ejemplos de servicios: los trámites que deben seguir las personas en la entidad, la atención de quejas, el mantenimiento preventivo y correctivo de bienes físicos, atención de salud, etc.

C. FUNCIONES DE LA UNIDAD: (Establece las funciones - competencias para las unidades organizacionales)

N°	FUNCIONES
1	Colocar las facultades del área organizacional, las cuales van referidas a las competencias específicas, cuando sólo una unidad organizacional realiza determinadas funciones. Ej.: Diseñar el Sistema de Planificación, es facultad del Departamento Nacional de Planificación.
2	Las funciones deberán presentarse en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia iniciándose su descripción con un verbo en infinitivo.
3	Cuidar que las funciones sean congruentes con el objetivo de la unidad. Las funciones deberán ser afines, compatibles y/o complementarias
4	Se evitará el uso de adjetivos calificativos
5	Al término de la última de las funciones deberá agregarse la frase siguiente: "Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia".
6	Además podrán colocar las Atribuciones son competencias genéricas, cuando varias o todas las unidades organizacionales deben realizar ciertas funciones similares. Ej.: Elaboración del Programa Operativo Anual.
7	



**Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de
Organización Administrativa
Caja Nacional de Salud**

Página 58 de 58

**Código:
CNS-MPP-001**

Versión: N° 1

D. INSTANCIAS DE RELACIONAMIENTO INSTITUCIONAL

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Señalar las instancias de coordinación interna en las que la unidad participa con otras áreas o unidades, conformando equipos de trabajo que pueden ser consejos, comisiones o comités legalmente establecidos. Entiéndase por relaciones internas, aquellas que afectan directamente a objetivo de la unidad o cargo, que se encuentran dentro de la institución (nacional o regional).	Señalar que relación que mantiene la unidad con otras unidades para el tratamiento de asuntos de competencia compartida. Entiéndase por relaciones externas, aquellas Instituciones u Organismos ajenos a la Institución relacionadas con la actividad principal.

E. CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación interna dentro de la Institución se efectuará mediante Memorándum, circulares, proveídos, instructivos, utilizando los medios de comunicación: ascendente, descendente y horizontal considerando lo siguiente:

- La cadena de mando en la comunicación descendente y ascendente
- El tipo de información que se transmita regularmente
- La frecuencia y fluidez de la información
- El alcance y cobertura del medio de comunicación
- El conducto regular

---oOo---