



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

RESOLUCION ADMINISTRATIVA

No. 213/20

La Paz, 27 de febrero de 2020

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que, la Constitución Política del Estado en su Art. 18. Parágrafo I, establece que todas las personas tienen derecho a la salud, el Parágrafo II. Señala que el Estado garantiza la inclusión y el acceso a la salud de todas las personas, sin exclusión ni discriminación alguna y el parágrafo III determina que el sistema único de salud será universal, gratuito, equitativo, intracultural, intercultural, participativo, con calidad, calidez, y control social. El sistema se basa en los principios de solidaridad, eficacia y corresponsabilidad y se desarrolla mediante políticas públicas en todos los niveles de gobierno. Asimismo el Núm. I. Art. 35 de la citada norma constitucional, se dispone que "El Estado, en todos sus niveles, protegerá el derecho a la salud, promoviendo políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso gratuito de la población a los servicios de salud.; el Art. 37. El Estado tiene la obligación indeclinable de garantizar y sostener el derecho a la salud, que se constituye en una función suprema y primera responsabilidad financiera. Se priorizará la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades.

Que, el constitucionalizado artículo 235 son establecidas las obligaciones de las servidoras y servidores públicos, dentro de las cuales el numeral 3) dispone la obligatoriedad de prestar declaración jurada de bienes y rentas antes, durante y después del ejercicio del cargo; artículo que es concordante con el artículo 233 de la misma carta fundamental, que define quiénes son considerados servidoras y servidores públicos.

Que, la Ley Marco de Autonomía y Descentralización en su artículo 81 parágrafo III) numeral 1) incisos b), d) y k) establece que los Gobiernos Departamentales Autónomos tienen entre otras las siguientes competencias: "Ejercer la rectoría en salud en el Departamento para el funcionamiento del Sistema Único de Salud, en el marco de las políticas nacionales"; "Proveer a los establecimientos de salud del tercer nivel, servicios básicos, equipos, mobiliario, medicamentos, insumos y demás suministros, así como supervisar y controlar su uso. "Monitorear, supervisar y evaluar el desempeño de los directores, equipo de salud, personal médico y administrativo del departamento en coordinación y concurrencia con el municipio"

Que, el Inc. n) numeral 1, párrafo III, Art. 81 de la Ley 031, establece que es competencia del Gobierno Autónomo Departamental Cofinanciar políticas, planes, programas y proyectos de salud en coordinación con el nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas en el departamento.

Que, el Decreto Supremo N° 25233 de 27 de noviembre de 1998 en su Art. 3 Inc. a) El SEDES tiene como misión fundamental de ejercer como Autoridad de Salud en el ámbito departamental y Promover la participación del sector público y de la sociedad, en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de salud. Asimismo supervisa y evalúa la gestión médico-administrativa de los servicios a cargo de hospitales generales, de especialidad y complejos hospitalarios del Departamento y Administrar los recursos físicos y financieros asignados a la gestión de salud a cargo de la Prefectura Departamental, con sujeción a las normas vigentes para el sector público.

Que, el Art. 9 de Decreto Supremo N° 25233, establece que el Director Técnico del SEDES, Constituye el nivel superior de decisión, responsable de dirigir las actividades, articular el servicio con la estructura general de la Gobernación, integrar mecanismos de concertación y coordinación interinstitucional a nivel departamental, articular al Servicio con instancias técnicas del Ministerio de Salud y representar legalmente al SEDES.

Que, por oficio Cite GADLP/SEDES/UPLAN-102/2020 de 13 de febrero de 2020, suscrita por el Lic. Edwin Richard Maldonado Estrada – Jefe de Unidad de PLANIFICACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL SEDES LA PAZ, cuya referencia hace mención al informe de justificación de necesidad institucional de contar con la GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ, por lo tanto se solicita Informe Legal si corresponde.

Que, mediante Informe Técnico Cite CITE: GADLP/SEDES/UPLAN /INF-007/2020 de 13 de febrero de 2020, cuya referencia hace mención a la GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ, establece en su acápite conclusivo, que Con la finalidad de unificar criterios de contenido en el desarrollo de Manuales de Procedimientos, que permita la realización de las funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos y la definición del método para efectuarlas, el Área de Convenios dependiente de la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional del SEDES La Paz y amparados ante las disposiciones enunciadas tanto en la guía técnica como en el presente informe CONCLUYE necesaria la aprobación de la "GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ", y esta sea aplicado como documento referencial para todas las Áreas y Unidades del Servicio Departamental de Salud.

Que, la Propuesta denominado GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ, tiene por objeto proporcionar un instrumento técnico-administrativo que normee la elaboración de los manuales de procedimientos con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones y competencias de la Institución y el funcionamiento eficiente y eficaz de las Unidades Organizacionales del SEDES La Paz. Con la adopción y manejo de los conceptos y elementos vertidos en esta guía, se facilitará la elaboración de dichos manuales, contribuyendo con ello, a contar con herramientas técnicas que permitan, a quienes trabajan en las distintas Unidades del Servicio Departamental de Salud La Paz, el conocimiento a mayor profundidad sobre el funcionamiento de dichas Unidades administrativas (Unidades Organizacionales).

Que, por Informe Legal CITE: GADLP/SEDES/UJAJ - 198/2020 de 27 de febrero de 2020, suscrito por el Dr. Rafael Jesús López López, Abogado de la Asesoría Legal – SEDES, cuya referencia hace mención a la PROPUESTA DE LA GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ, establece en su acápite CONCLUSIONES, establecen una justificación técnica institucional de contar con el instrumento técnico, que respondan a la expectativa actual para su aplicación con herramientas e instrumentos



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

que coadyuven al desarrollo de las actividades públicas con mayor eficiencia y eficacia, la misma que debe estar descrita en la parte considerativa, como el sustento necesario debidamente justificado, por lo tanto el documento denominado GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ, se funda técnica y legal, provee un marco conceptual bajo un enfoque de procesos y procedimientos; destinado a orientar al personal del Servicio Departamental de Salud La Paz en la elaboración de los manuales de procedimientos con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones y competencias de la Institución y el funcionamiento eficiente y eficaz de las Unidades Organizacionales del SEDES La Paz, conforme a la gestión institucional y en el marco de las Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones emitidas por el ente Rector, además de disposiciones complementarias, que regulan de manera específica los procesos y procedimientos administrativos, por consiguiente el documento denominado GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ no contiene cláusulas lesivas para el Servicio Departamental de Salud La Paz. Bajo el marco descrito precedentemente y de la revisión de la propuesta denominado GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ, propuso al SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ – SEDES LA PAZ se enmarca en el ordenamiento jurídico nacional desarrollado a partir de los mandatos y principios de la Constitución Política del Estado, por lo corresponde su aprobación y vigencia al interior del Servicio Departamental de Salud La Paz y sus dependencias, considerando que a la fecha dicha unidad organizacional no cuenta con la normativa interna que regule de manera específica los procesos de adquisición de bienes y servicios en la Administración Pública.

POR TANTO: El Director Técnico del Servicio Departamental de Salud La Paz, en uso de las atribuciones establecidas en el Decreto Supremo No. 25233 de 27 de noviembre de 1998;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- Aprobar la GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ, en sus tres (3) Acápites, que en anexo forma parte integrante e indivisible de la presente Resolución.

ARTICULO SEGUNDO.- Se abrogan y derogan todas las disposiciones contrarias a la presente Resolución.

ARTÍCULO TERCERO.- La Unidad de Comunicación, Relaciones Públicas y Protocolo del SEDES La Paz queda encargada de realizar la difusión de la presente guía, aprobado en el Artículo Primero de la presente Resolución, a las instancias, dependencias y/o personal correspondiente de SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ – SEDES LA PAZ.

ARTÍCULO CUARTO.- Las servidoras públicas y los servidores públicos bajo relación de dependencia del Servicio Departamental de Salud La Paz, independientemente de su nivel o jerarquía o de su fuente de remuneración, quedan obligados al cumplimiento del presente reglamento.

ARTÍCULO QUINTO.- La Dirección Técnica y la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional del SEDES La Paz, quedan encargados de la ejecución y cumplimiento de la presente resolución, así como todo lo necesario para su difusión y aplicación en toda la estructura institucional del Servicio Departamental de Salud La Paz, en el marco de la normativa vigente.

REGISTRESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVESE

Dr. Edwin Ramiro Copaga Alvarado
JEFE UNIDAD DE ASESORIA JURÍDICA
SEDES LA PAZ

Lic. Juan Carlos Guzmán Vallejos
JEFE UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA
SEDES - LA PAZ

Dr. Ariel Weimar Arancibia Alba
DIRECTOR TÉCNICO
SEDES - LA PAZ





Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE LA PAZ
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL SEDES LAZ PAZ
ÁREA DE PROYECTOS Y CONVENIOS

**GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO
DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ**

**SEDES
SALUD PARA LA PAZ**

LA PAZ - BOLIVIA

2020



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ

ÍNDICE

Introducción.....	4
Objetivo	5
Marco Jurídico	6
Guía para la elaboración del manual de procedimientos.....	7
I.- CONCEPTO.....	7
Recomendaciones Generales.....	7
Análisis y diseño de procedimientos.....	9
1.-Delimitación del procedimiento.....	9
2.- Recolección de la Información	9
a) Investigación Documental:.....	10
b) Entrevista Directa:.....	10
c) Observación de Campo:.....	10
3.- Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento	10
¿Qué trabajo se hace?	11
¿Quién lo hace o quienes intervienen?	11
¿Cómo se hace?	11
¿Cuándo se hace?	11
¿Dónde se hace?	11
¿Por qué se hace?	11
4. - Análisis del Procedimiento.....	12
a) Eliminar	12



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

b) Combinar	12
c) Cambiar	12
d) Mejorar	12
e) Mantener	12
II.- PARTES QUE INTEGRAN EL MANUAL	13
1. Identificación.....	14
2. Índice	15
3. Introducción.....	16
4. Objetivo(S) del Manual	17
5. Procedimientos.....	18
a) Propósito del Procedimiento.....	18
b) Alcance.....	18
c) Referencias	18
d) Responsabilidades.....	18
e) Definiciones	18
f) Método de Trabajo.....	18
i) Políticas y lineamientos	18
ii) Descripción de Actividades	19
iii) Diagrama de Flujo	23
iv) Formatos e instructivos	25
v) Anexos	26

SEDES
SALUD PARA LA PAZ



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

Introducción

Los procesos y procedimientos desarrollados en la Administración Pública del Servicio Departamental de Salud La Paz dependiente del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, exige la constante revisión y actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo conforme los avances tecnológicos o aplicación de disposiciones nuevas que requieren reemplazar a las antiguas, en las distintas dependencias de las Unidades Organizacionales. Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades.

El área de Proyectos y Convenios dependiente de la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional del SEDES La Paz, ha considerado conveniente la elaboración de la presente guía técnica con el objeto de brindar la orientación necesaria al personal administrativo de las distintas Unidades Organizacionales que dependen del SEDES La Paz, para el desarrollo de manuales de procedimientos que sean necesarios para aplicación funcional en los mismos (en Unidades, Áreas o Sub Áreas según corresponda), o a requerimiento por instrucción expresa de la MAE o Instancias supra Nacionales y con ello dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 2341 Artículo 4° (Principios Generales de la Actividad Administrativa). Inciso j) Principio de eficacia: Todo procedimiento administrativo debe lograr su finalidad, evitando dilaciones indebidas; Así también, estos instrumentos deberán estar orientados a cumplir con el inciso k) Principio de economía, simplicidad y celeridad: Los procedimientos administrativos se desarrollarán con economía, simplicidad y celeridad, evitando la realización de trámites, formalismos o diligencias innecesarias; inciso p) Principio de proporcionalidad: La Administración Pública actuará con sometimiento a los fines establecidos en la presente Ley y utilizará los medios adecuados para su cumplimiento. ARTICULO 28° (Elementos Esenciales del Acto Administrativo). Son elementos esenciales del acto administrativo los siguientes: Inciso d) Procedimiento: Antes de su emisión deben cumplirse los procedimientos esenciales y sustanciales previstos, y los que resulten aplicables del ordenamiento jurídico;

El objetivo fundamental de esta guía consiste en señalar las bases para la elaboración, presentación y actualización de los manuales de procedimientos, unificando criterios de contenido que permita la realización de las funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos y la definición del método para efectuarlas.

El contenido de la guía comprende el objetivo, la base legal y las políticas para elaboración del manual, así como la metodología para desarrollar cada uno de sus apartados y los lineamientos para su actualización, presentación y aprobación.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

Objetivo

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales de procedimientos con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones y competencias de la Institución y el funcionamiento eficiente y eficaz de las Unidades Organizacionales del SEDES La Paz.

Con la adopción y manejo de los conceptos y elementos vertidos en esta guía, se facilitará la elaboración de dichos manuales, contribuyendo con ello, a contar con herramientas técnicas que permitan, a quienes trabajan en las distintas Unidades del Servicio Departamental de Salud La Paz, el conocimiento a mayor profundidad sobre el funcionamiento de dichas Unidades administrativas (Unidades Organizacionales).



SEDES
SALUD PARA LA PAZ



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

Marco Jurídico

Los principales ordenamientos jurídicos que justifican y sustentan la elaboración de la presente guía son los que a continuación se enuncian:

La Constitución Política del Estado Plurinacional establece en el TÍTULO V, FUNCIONES DE CONTROL, DE DEFENSA DE LA SOCIEDAD Y DE DEFENSA DEL ESTADO, CAPÍTULO PRIMERO, FUNCIÓN DE CONTROL SECCIÓN I CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Artículo 213. Numeral I. La Contraloría General del Estado es la institución técnica que ejerce la función de control de la administración de las entidades públicas y de aquéllas en las que el Estado tenga participación o interés económico. La Contraloría está facultada para determinar indicios de responsabilidad administrativa, ejecutiva, civil y penal; tiene autonomía funcional, financiera, administrativa y organizativa; II. Su organización, funcionamiento y atribuciones, que deben estar fundados en los principios de legalidad, transparencia, eficacia, eficiencia, economía, equidad, oportunidad y objetividad, se determinarán por la ley.

El Artículo 277 de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, indica que el Gobierno Autónomo Departamental está constituido por una Asamblea Departamental, con facultad deliberativa, fiscalizadora y legislativa departamental en el ámbito de sus competencias y por un órgano ejecutivo, el Artículo 279. Indica que El órgano ejecutivo departamental está dirigido por la Gobernadora o el Gobernador, en condición de máxima autoridad ejecutiva, el mismo designa al Director técnico del SEDES La Paz. Artículo 300 de la Constitución Política del Estado se distribuyen competencias exclusivas a Gobiernos departamentales autónomos.

La Ley N° 031 de 19 de julio de 2010, Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Bóñez", establece en su Artículo 81, Parágrafo III. DISPOSICIÓN TRANSITORIA DÉCIMA SEGUNDA. Parágrafo II. Quedan vigentes, las disposiciones legales y normativas siguientes: Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) y sus decretos reglamentarios; numeral 3. Decreto Supremo N° 25233, de 27 de noviembre de 1998 que crea el Servicio Departamental de Salud.

Decreto Supremo N° 25233 de Creación y Funcionamiento de los SEDES de 27 de noviembre de 1998. El artículo 3 de dicho Decreto, señala que el Servicio Departamental de Salud en cada departamento, tiene como misión fundamental ejercer como autoridad de salud en el ámbito departamental. El artículo 9 de la misma norma establece que el Director Técnico del SEDES, constituye el nivel superior de decisión, responsable de dirigir las actividades, articular el servicio con la estructura general de la Prefectura (actual Gobernación), integrar mecanismos de concertación y coordinación interinstitucional a nivel departamental, articular al Servicio con instancias técnicas del Ministerio de Salud y Previsión Social y representar legalmente al SEDES.

LEY N° 1178, DE 20 DE JULIO DE 1990, de acuerdo a la disposición transitoria décima segunda de la Ley N° 031 "LEY MARCO DE AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN – ANDRÉS IBÁÑEZ" DE 19 DE JULIO DE 2010, queda vigente la Ley N° 1178.

Ley N° 777, de 21 de enero de 2016. En el artículo 5 definiciones sobre la Planificación Estratégica Institucional. Determina las acciones institucionales específicas para alcanzar las metas y resultados definidos en la planificación de mediano plazo.

Ley 2341. Ley de procedimiento administrativo.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

Guía para la elaboración del manual de procedimientos

La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de un área o Unidad Organizacional que desarrolla procedimientos administrativos, por lo que surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, denominado "Manual de Procedimientos".

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas Unidades que realizan procesos administrativos en el SEDES La Paz.

I.- CONCEPTO

Entenderemos por **Manual**, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Por otra parte, entenderemos por **Procedimiento** la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

El "**Manual de Procedimientos**" es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Recomendaciones Generales

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de los funcionarios públicos (Jefes, Responsables de Área), que tienen la responsabilidad de realizar las actividades y que además cuenten previamente con su Manual de Organización y Funciones (MOF), actualizado y aprobado por Resolución Administrativa.

Concluido el Manual de Procedimientos (documento final), deberá contarse el número de páginas que lo integran, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria, y numerar cada página. Así como también, la Unidad emisora del Manual de Procedimientos deberá desarrollar informe de necesidad



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

institucional de contar con este documento, que servirá de respaldo técnico, para la emisión del informe legal y aprobación correspondiente.

Los manuales de procedimientos puestos en consideración por el área o Unidad organizacional, deberán elaborarse en los formatos incluidos en esta guía y la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional del SEDES La Paz, se encargará de verificar e integrar la información procesada.

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar esta revisión, deberá someter el proyecto de manual para la emisión del informe legal por la Unidad de Asesoría Jurídica del SEDES La Paz y aprobación correspondiente de Resolución Administrativa.

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del manual de procedimientos, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben contar con este instrumento administrativo.

Una vez que el manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

El proceso de implantación de procedimientos requiere, en la mayoría de los casos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades si es necesario.

Así también, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan al detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

La utilidad de los manuales de procedimientos y manual de organización y funciones, radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

Análisis y diseño de procedimientos

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en el Área o la Unidad organizacional que lleva a cabo procesos administrativos; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto y en vigencia. En tal sentido se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

El primer punto a tomarse en cuenta cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

1.-Delimitación del procedimiento

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del proceso; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos.

2.- Recolección de la Información

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan:

- Archivos documentales, que establecen las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades (Leyes, Decretos, Resoluciones, Instructivos, etc.);
- Los funcionarios públicos dependientes quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos;
- Las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que se utilizan para recolectar la información son:

- a) Investigación documental.
- b) Entrevista directa.
- c) Observación de campo.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

a) Investigación Documental:

Consiste en la selección y el análisis de aquellos documentos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como normas legales vigentes, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, instructivos y todos aquellos que contengan información con relación al o los procesos ejecutados por el área o Unidad dependiente del SEDES La Paz.

b) Entrevista Directa:

Consiste en reunirse con una o varias personas (funcionarios públicos que trabajan en el Área o Unidad donde se desea implementar el manual de procedimientos), este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador (Responsable de Área o Jefe de Unidad), al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente precisar:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Verificar la información a través de otras fuentes.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

c) Observación de Campo:

Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere importante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de las instancias y/o personas que intervienen en el proceso.

3.- Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en el Área o la Unidad que desarrolla procesos administrativos y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace o quienes intervienen?

Son los y las funcionarios públicos de las Área/as y/o Unidad/es que intervienen en el o los procedimientos que llevan a los resultados esperados.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse "a detalle", sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas.

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentes o provisionales).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos o formularios que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y donde lo hacen.
- Los Números o códigos de formatos, formularios u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

4. - Análisis del Procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

a) Eliminar

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) Combinar

Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

c) Cambiar

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) Mejorar

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando un formulario, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento, o encontrando un método mejor.

e) Mantener

Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

SEDES
SALUD PARA LA PAZ



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

II.- PARTES QUE INTEGRAN EL MANUAL

A continuación se mencionan las partes que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más importantes para los objetivos que se persiguen en su elaboración:

1. Identificación
2. Índice
3. Introducción
4. Objetivo(s) del Manual
5. Desarrollo de los procedimientos



SEDES
SALUD PARA LA PAZ

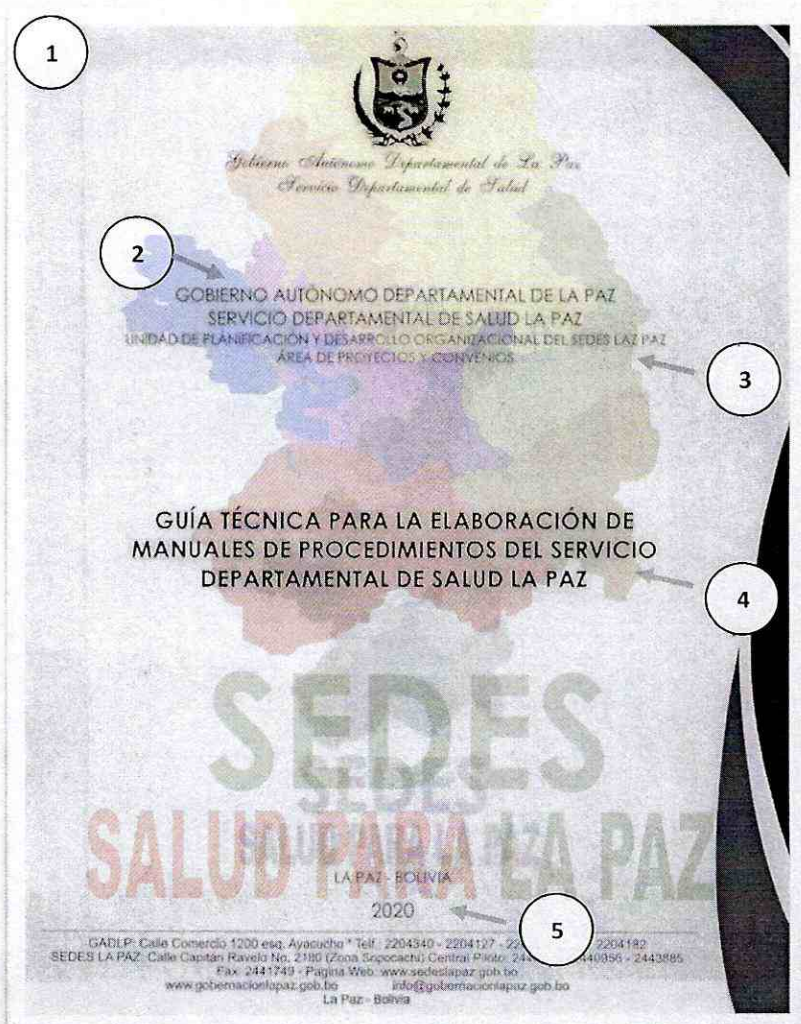


Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

1. Identificación

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

1. Logotipo de la Institución (Papel membretado).
2. Nombre de la Institución (Servicio Departamental de Salud la Paz)
3. Nombre o siglas del Área o Unidad dependiente del SEDES La Paz responsable de su elaboración o actualización.
4. Título del Manual de Procedimientos.
5. Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.





Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

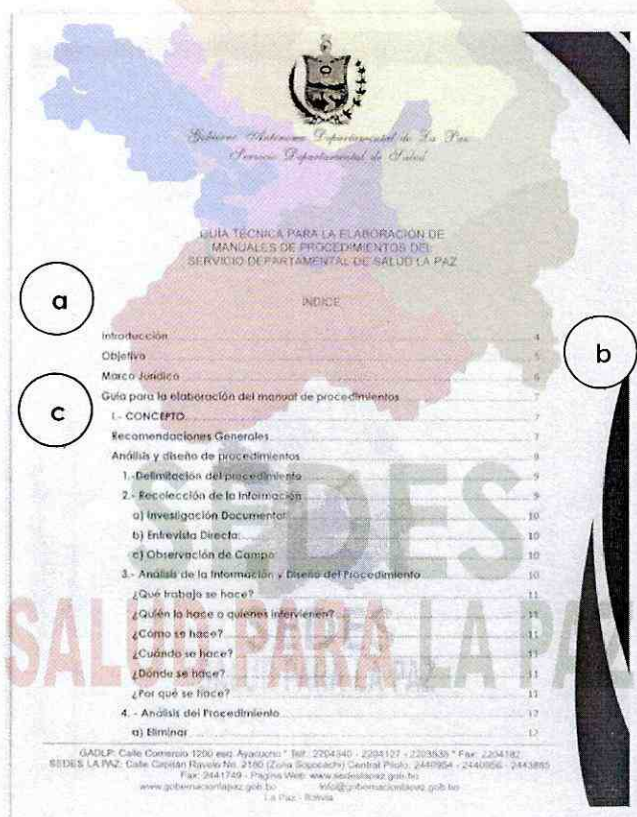
2. Índice

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

- a) INTRODUCCIÓN
- b) OBJETIVO DEL MANUAL
- c) NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS

Cuando los procedimientos contenidos en el manual tengan reglas de operación comunes, éstas deberán incluirse inmediatamente después del objetivo del manual.

Deberá incluirse el nombre de los formatos y el de sus instructivos de llenado para la compaginación.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz Servicio Departamental de Salud	
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ	
ÍNDICE	
a	Introducción 4
	Objetivo 5
	Marco Jurídico 6
	Guía para la elaboración del manual de procedimientos 7
c	1.- CONCEPTO 7
	Recomendaciones Generales 7
	Análisis y diseño de procedimientos 8
	1.- Definición del procedimiento 9
	2.- Recolección de la información 9
	a) Investigación Documental 10
	b) Entrevista Directa 10
	c) Observación de Campo 10
	3.- Análisis de la información y diseño del Procedimiento 10
	¿Qué trabajo se hace? 11
	¿Quién lo hace o quienes intervienen? 11
	¿Cómo se hace? 11
	¿Cuándo se hace? 11
	¿Dónde se hace? 11
	¿Por qué se hace? 11
	4.- Análisis del Procedimiento 12
	a) Eliminar 12

GADLP: Calle Comercio 1200 esq. Ayacucho * Telf.: 2204340 - 2204127 - 2203535 * Fax: 2204182
SEDES LA PAZ: Calle Capitán Ravelo No. 2180 (Zona Sopocachi) Central Piloto: 2440954 - 2440956 - 2443885
Fax: 2441749 - Pagina Web: www.sedeslapaz.gob.bo
www.gobernacionlapaz.gob.bo info@gobernacionlapaz.gob.bo
La Paz - Bolivia



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

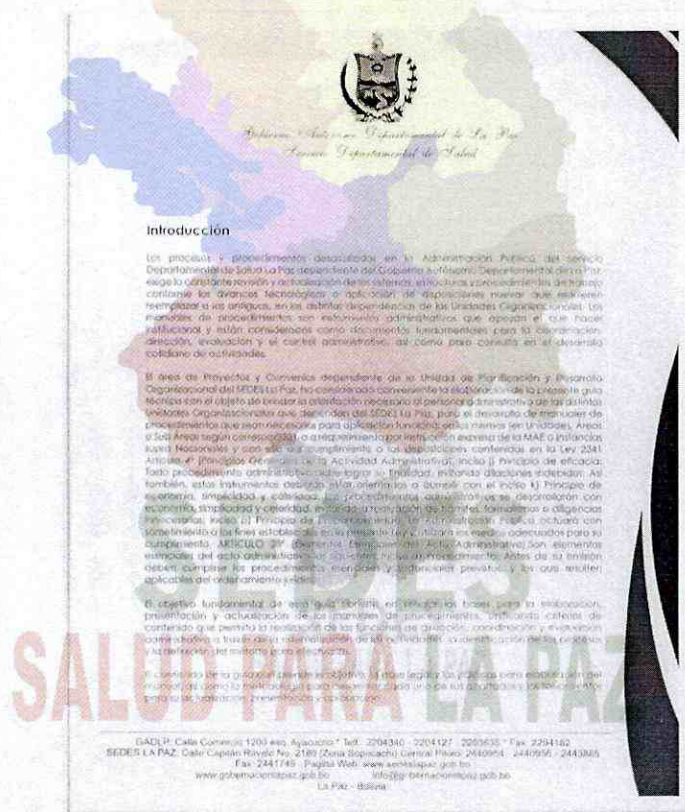
3. Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular de la Dependencia.

Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior.

En síntesis, la introducción deberá:

- Señalarse el objetivo del documento.
- Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- Ser breve y de fácil entendimiento.





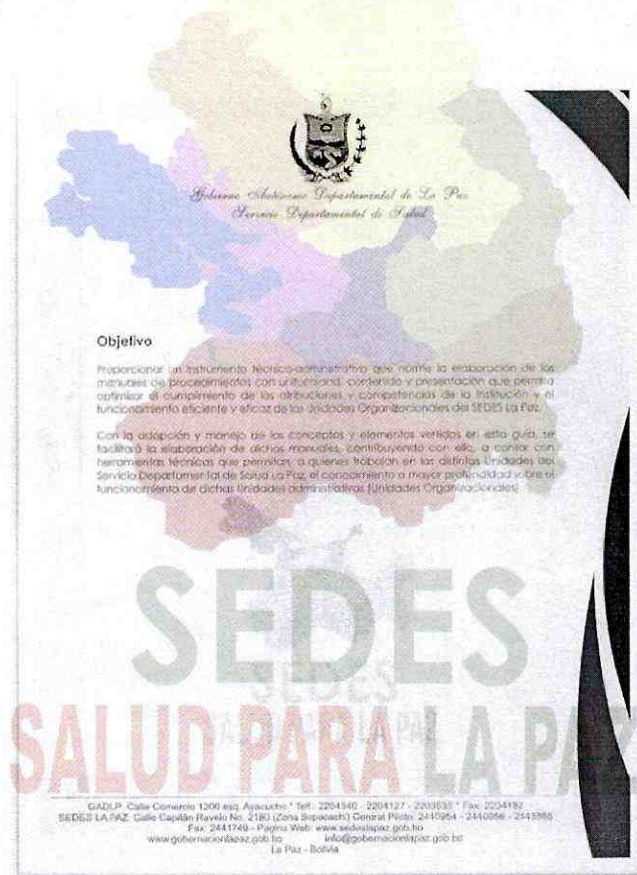
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

4. Objetivo(S) del Manual

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustará a los lineamientos que se describen a continuación.

- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- La redacción será clara, concreta y directa.
- La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo.
- Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar QUÉ SE HACE; y la segunda, PARA QUÉ SE HACE.





Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

5. Procedimientos

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.

a) Propósito del Procedimiento

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.

b) Alcance

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

c) Referencias

Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, Leyes, Decretos Supremos, Decretos departamental, Resoluciones Administrativas, Instructivos, Circulares, Actas, etc.

d) Responsabilidades

Aquí se debe indicar quien o quienes son responsables de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

e) Definiciones

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

f) Método de Trabajo

Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

- i. Políticas y lineamientos.
- ii. Descripción de actividades.
- iii. Diagrama de flujo.
- iv. Formatos e instructivos.
- v. Anexos.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

i) Políticas y lineamientos

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaren la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores públicos en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.
- Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- Las políticas se definirán por los Responsables de área con relación a la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el Jefe de la Unidad correspondiente.
- Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o porque se violen o alteren deliberadamente.
- Entre las políticas deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación.
- Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de:
 - Requisitos imprescindibles
 - De los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

ii) Descripción de Actividades

- La descripción del Procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica el como realizan una función o un aspecto de ella.
- Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la Unidad Organizacional responsable que administrativa su ejecución; si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluye las Áreas que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico de esa Área.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud


- El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo, ejemplo: Verifica, Corrige, Envía, etc.
- En el procedimiento se describirá detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollan de cada proceso.
- En el apartado de "Observaciones" se anotará las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita la comprensión de cada fase en particular y del procedimiento en general.
- En los procedimientos se deberán especificar las Unidades o Áreas que intervienen en la ejecución de los mismos, hasta un nivel mínimo de dependencia de Jefatura de Unidad.
- Se deberá numerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.
- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.
- Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: "Conecta con actividad N°..."
- Indique el número de tantos en que se elabore, se envíe o se reciba cada documento.
- Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.
- En la distribución de documentos debe indicarse a qué áreas se envían.
- Indique si el archivo es temporal o definitivo.
- Para lograr mayor fluidez en el procedimiento, deberá representar primero la alternativa más corta, ejemplo: si la decisión negativa implica 10 actividades y la afirmativa sólo 2, represente primero la afirmativa y posteriormente la negativa.
- Indique el término del procedimiento con la leyenda "TERMINA PROCEDIMIENTO".

SEDES
SALUD PARA LA PAZ

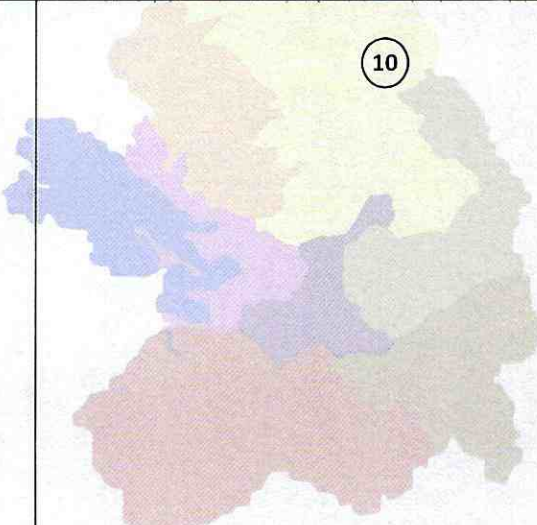


Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

Los responsables de ejecutar los trámites deberán describir sus procedimientos en el siguiente formato:

 SEDES SALUD PARA LA PAZ	PROCEDIMIENTO	PR-AA-00 2
	Nombre del Procedimiento 1	Fecha 3
		Versión 4
		Página 5
Unidad: 6	Área Responsable 7	

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (Clave)
8	9	10  <div style="font-size: 2em; opacity: 0.3; text-align: center;">SEDES</div>	11



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

La descripción de actividades deberá realizarse en letra Century Gothic 11.
Instructivo de llenado:

1. Nombre: Anotar el nombre del procedimiento.
2. Clave del Procedimiento: Se compone de las siglas PR que significa procedimiento, AA significa Administrativo (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad administrativa solicitante) y 00 que es el número consecutivo del procedimiento.
3. Fecha: Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento.
4. Versión: Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0
5. Página: Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
6. Unidad: Anotar el nombre de la Unidad Organizacional responsable, ejemplo: Unidad Administrativo Financiera del SEDES La Paz.
7. Área Responsable: Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo:
Área de Servicios Generales.
8. Paso: Anotar el número de la actividad.
9. Responsable: Anotar el nombre del área responsable de la actividad, ejemplo:
Sección mantenimiento.
10. Actividad: Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular.
Ejemplo: Recibe, envía o autoriza
11. Documento de Trabajo: Anotar el nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

Ejemplo:

	PROCEDIMIENTO		PR-SG-SC-01
	REQUERIMIENTO DE COMBUSTIBLE DE LAS DISTINTAS UNIDADES DEL SEDES LA PAZ		Fecha: 11/02/2020
			Versión: 1.0
			Página: 1 de 2
Unidad: Administrativa Financiera		Área Responsable: Servicios Generales-Sección Combustible	

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (Clave)
1	Unidad solicitante	Recepción de notas de solicitud de combustible.	
2	Servicios generales	Verificar en la solicitud: <ul style="list-style-type: none"> Nº de placa Cantidad de combustible Conductor designado Fecha correspondiente de uso 	Nota de solicitud de combustible
3		En función a las notas verificadas, registrar los datos en el "cupón valido para la entrega de combustible automotor no valido para crédito fiscal (contra vale)", posterior se suscribe la firma del responsable de servicios generales y Jefe de Unidad Administrativo Financiera.	Cupón valido para la entrega de combustible
4	Conductor del vehículo	Entrega al conductor 2 formularios: <ol style="list-style-type: none"> Formulario con el nombre de "Bitácora de recorrido y control de combustible" Formulario con el nombre "solicitud del vehículo" Los formularios deberán ser llenados por los conductores con los recorridos y lugares donde fue utilizado el combustible asignado.	Formularios de bitácora y vehículo
5		Entrega al conductor de los vales y contra vales	Vales
6		Registro del conductor en el libro de "Registro de Vales de gasolina, diésel, bitácoras y control de combustible.	Libro de registro

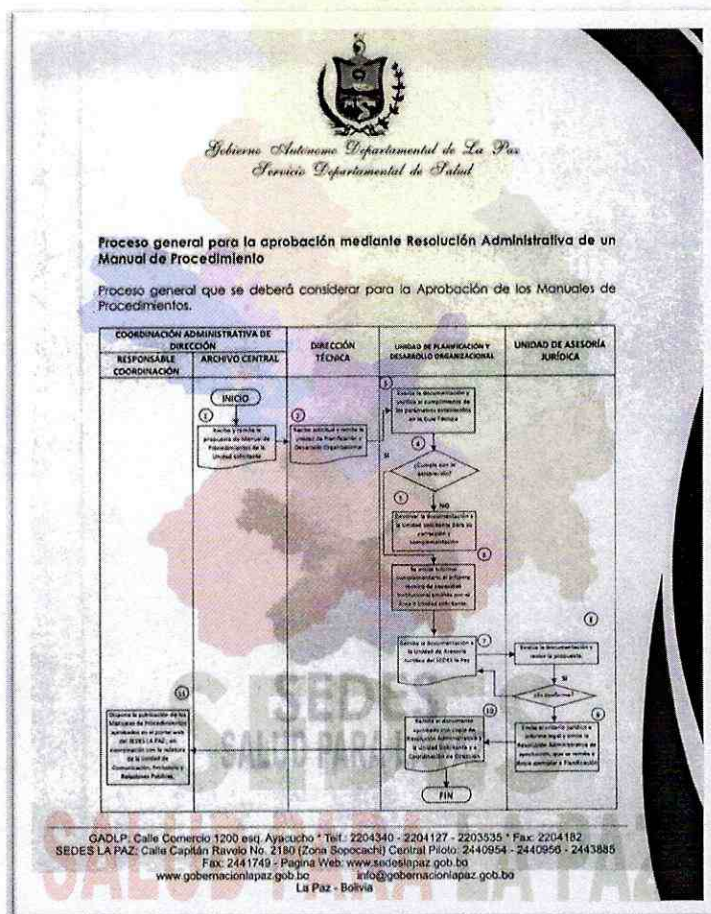


Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

iii) Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada.

También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, turnar, procesar, etc.



La enumeración de las actividades se deberá enmarcar en un círculo en la parte superior izquierdo o derecha del diagrama.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

Simbología ANSI para Diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa. Dentro de este símbolo se puede informar: El nombre del procedimiento que antecede al que se describe, esto cuando el procedimiento se ha dividido en varios. Tiempo necesario para realizar cierta(s) tarea(s). La(s) tarea(s) genérica(s) realizada(s) por una instancia que esporádicamente intervenga en el procedimiento.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

Símbolo	Nombre	Descripción
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Proceso	Indica el procedimiento de la información

iv) Formatos e instructivos

Un formato es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina; puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.

Es necesario que, inmediatamente después de terminada la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

A continuación se muestra el formato que se propone para la descripción de los procedimientos y su correspondiente guía de llenado, asimismo, se presentan algunas sugerencias.

v) Anexos

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro procedimiento:

- Diario Oficial de la Federación.
- Oficios.
- Circulares.
- Reglamentos.
- Manuales.
- Leyes.



SEDES
SALUD PARA LA PAZ



Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
Servicio Departamental de Salud

Proceso general para la aprobación mediante Resolución Administrativa de un Manual de Procedimiento

Proceso general que se deberá considerar para la Aprobación de los Manuales de Procedimientos.

