




SUMILLA: INFORME DE AVANCE DE CONSULTORIA

Señor Doctor
CARLOS SALAZAR COUTO
Coordinador General
PARSALUD
PRESENTE.-

 PARSalud Ministerio de Salud RECIBIDO
09 MAR. 2004
REG.
HORA: FIRMA:

De mi mayor consideración.

De acuerdo con mis Términos de Referencia remitido a su despacho, presento a Usted, el Informe de Avance de Consultoría correspondiente al mes de Diciembre del 2003, el mismo que detallo a continuación.

A.- DATOS GENERALES

PROGRAMA : Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud

COMPONENTE :

SUB-COMPONENTE :

UNIDAD RESPONSABLE : Seguro Integral de Salud (Oficina de Planeamiento y Desarrollo)

CONSULTORIA EN : Análisis y rediseño de los procesos principales de gestión del SIS

DURACION DE CONTRATO : 4 Meses

PERIODO : 20 de Agosto 2003 al 19 de Diciembre 2003

AP. Y NOM. DEL EXPERTO INDIVIDUAL: Mónica Milagros Lay Alzamora

B.- PRODUCTOS ESPERADOS EN RELACION A LAS ACTIVIDADES EFECTUADAS

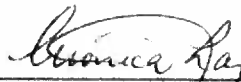
Nº	PRODUCTOS ESPERADOS SEGUN LOS TERMINOS DE REFERENCIA (copia textual)	TRABAJO EFECTUADO	NUMERO DE ANEXO (*)
	a) Estructura Organizacional propuesta de cada una de las instancias del SIS central y de una ODSIS tipo seleccionada, en el ámbito establecido. Esta propuesta estará en función a los procesos rediseñados y/o mejorados	<p>Para realizar la presente fase de la consultoría se realizó el siguiente trabajo: El objetivo del presente informe fue proponer una nueva estructura organizacional para el SIS basados en la propuesta de rediseño de procesos principales presentada en el Informe 4. Sobre la nueva estructura organizacional, se preparó una nueva disposición de oficinas a nivel de SIS central y una ODSIS.</p> <p>Para desarrollar el trabajo, se utilizaron los siguientes instrumentos metodológicos:</p> <p>a) revisión de la actual estructura organizacional (organigrama, CAP actual y relación de puestos actualmente cubiertos, escala remunerativa, manual de organización de funciones del SIS),</p> <p>b) revisión de los planos de distribución de planta de las oficinas del SIS a nivel central, y distribución de planta de ODSIS seleccionada (Cusco).</p> <p>c) reuniones con el coordinador del proyecto de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo del SIS con el fin de revisar los avances de la consultoría. En dichas reuniones se recibieron aportes y se validaron las propuestas.</p> <p>d) trabajo de gabinete por parte de los consultores para intercambiar ideas</p>	Anexo 1

	<p>b) Layout de la organización del nivel central y una propuesta para la ODSIS seleccionada, entre las cuatro señaladas en el ámbito.</p>	<p>y mejorar las propuestas que fueron presentadas en este documento.</p> <p>La propuesta de nueva estructura organizacional se desarrolló de la siguiente manera: Se realizó un análisis previo sobre la rueda operativa para proponer mejoras en la estructura organizacional de la institución. En la rueda operativa se visualizan de manera sencilla todas las funciones del SIS agrupadas por cada Unidad Orgánica, planteándose en ella los cambios que serán requeridos respecto a los subprocesos rediseñados. Con los cambios planteados, se realizó una redistribución en el organigrama institucional, de acuerdo a las mejoras planteadas y las modificaciones que finalmente se vuelcan en un Cuadro de Asignación de Personal.</p> <p>Para completar el estudio, se delinear las nuevas funciones específicas para cada Unidad Orgánica, las mismas que son la base para el desarrollo del nuevo manual de organización y funciones del SIS (a cargo del consultor asociado). Finalmente se hace una reflexión sobre los mecanismos de coordinación y cultura organizacional requerida para el SIS.</p> <p>Se desarrolló el layout o redistribución propuesta de las oficinas del SIS, tanto a nivel central como de la ODSIS visitada, incluyendo los cambios que se han introducido en el presente informe. La redistribución buscó optimizar la localización de cada Unidad Orgánica en el actual local ocupado por el SIS basados en la nueva estructura organizacional. Para realizar dicha redistribución, primeramente se tuvo que obtener los planos actuales del local ocupado por el SIS, los cuales fueron facilitados por el área logística. Para realizar la redistribución, fue necesario esbozar una tabla de relaciones en donde se indica la necesidad de cercanía o lejanía entre cada Unidad Orgánica del SIS. El paso siguiente fue diagramar una distribución preliminar basado en la tabla de relaciones, la cual no contempla las restricciones de espacio físico existentes del local actualmente ocupado. Finalmente, se planteó una redistribución física para cada uno de los tres pisos del local que actualmente ocupa la sede central del SIS, así como para la ODSIS visitada (Cusco). En ella se ubicaron a las diferentes áreas de las Gerencias y Jefaturas. Al final del documento, se muestran cuatro diagramas de distribución física: tres corresponden a cada uno de los pisos de la sede central y uno corresponde a la oficina desconcentrada visitada (ODSIS Cusco).</p>	<p>Anexo 1</p>
--	--	---	----------------

Es todo cuanto tengo que informar a usted, Señor Coordinador.

Lima, 8 de Marzo del 2004

Atentamente,



Mónica Milagros Lay Alzamora
D.N.I. N° 07702488



Anexo 1

Propuesta de Estructura Organizacional y Layout

Consultoría **“Análisis y rediseño de los procesos principales de gestión del Seguro Integral de Salud (SIS)”**

Ing. Mónica Lay Alzamora
Consultora Principal

Lima, 8 de marzo de 2004

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente informe es proponer una nueva estructura organizacional para el SIS, y sobre la misma, preparar una nueva disposición de oficinas a nivel de SIS central y ODSIS visitada, basados en los resultados de los procesos rediseñados y mejorados.

El presente documento consta de tres partes:

- La primera parte es introductoria y explica la metodología de trabajo utilizada para desarrollar la presente propuesta así como las limitaciones del estudio.
- En la segunda parte se discute la propuesta de nueva estructura organizacional del SIS. Para ello se realizó el análisis de la rueda operativa como paso previo para proponer mejoras en la estructura organizacional de la institución. En la rueda operativa se visualizan todas las funciones del SIS agrupadas por cada Unidad Orgánica, planteándose en ella los cambios que serán requeridos respecto a los subprocesos rediseñados, la cual permite visualizar las propuestas de una manera sencilla. Con los cambios planteados, se realiza una redistribución en el organigrama institucional, de acuerdo a las mejoras planteadas y las modificaciones que finalmente se vuelcan en un Cuadro de Asignación de Personal. Para completar el estudio, se delimitan las nuevas funciones específicas para cada Unidad Orgánica, las mismas que son la base para el desarrollo del nuevo manual de organización y funciones del SIS. Finalmente en esta segunda parte, se hace una reflexión sobre los mecanismos de coordinación y cultura organizacional requerida.
- La tercera parte del informe presenta el layout o redistribución propuesta de las oficinas del SIS, tanto a nivel central como de la ODSIS visitada, incluyendo los cambios que se han introducido en el presente informe. La redistribución busca optimizar la localización de cada Unidad Orgánica en el actual local ocupado por el SIS basados en la nueva estructura organizacional. Al final del documento, se muestra la distribución física para cada piso del actual local del SIS.

El resumen de los resultados del rediseño organizacional es el siguiente:

- La propuesta de estructura organizacional contempla un total de 241 personas: 90 empleados a nivel central y 151 empleados a nivel desconcentrado. Esta propuesta propone un reajuste del CAP, es decir, el número máximo de empleados con que contará el SIS, reduciendo su número de 260 a 241 trabajadores a nivel nacional. Este cambio representa una reducción del 7.7% en personal y una disminución equivalente del 9.03% de las planillas anuales respecto al CAP.
- Cabe anotarse que aunque se han realizado cambios en la estructura organizacional del SIS, el número de personas actualmente empleadas en el SIS (198 empleados a nivel nacional), se mantiene menor al número de empleados planteados en la propuesta de CAP (241 empleados a nivel nacional).

- Se propone eliminar 9 puestos de trabajo a nivel central y el puesto de contador-administrador a nivel de ODSIS; se crea un staff de abogados especialistas en Asesoría Jurídica; se introduce el área de Diseño en la Oficina de Planeamiento y Desarrollo; se introduce el área de Administración de Convenios en la Gerencia de Operaciones; se re-localizan dos áreas: Afiliaciones que dependía de la Gerencia de Operaciones se traslada a la Gerencia de Mercadeo, mientras que Presupuesto se propone reubicarla en la Gerencia de Financiamiento.
- Finalmente, se recomienda que el área de personal realice una evaluación de las competencias en los puestos de trabajo que han sido modificadas.

Los resultados del presente documento, aunados con el manual de organización y funciones así como el manual de procesos y procedimientos, completan la quinta entrega de productos de la consultoría sobre el "análisis y rediseño de los procesos principales de gestión del SIS".

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO.....	4
1.2. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	4
1.3. ESQUEMA DE TRABAJO.....	5
1.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	6
2. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SIS	6
2.1. RUEDA OPERATIVA APLICADA AL SIS.....	6
2.2. MEJORAS PLANTEADAS PARA EL SIS.....	11
2.3. ORGANIGRAMA.....	17
2.3.1. Organigrama Actual.....	17
a. Estructura Jerárquica.....	19
b. Cuadro de Asignación de personal Actual.....	20
c. Cargos actualmente ocupados.....	21
d. Recomendaciones.....	21
2.3.2. Organigrama Propuesto.....	22
a. Estructura de la ODSIS.....	27
b. Nueva estructura jerárquica.....	28
2.3.3. Cuadro de Asignación de Personal (CAP).....	29
2.3.4. Cálculo de los Costos de Planilla.....	34
2.3.5. Implicancias del nuevo CAP.....	35
2.4. FUNCIONES ESPECÍFICAS.....	35
2.4.1. Órganos de Dirección.....	35
2.4.2. Órgano Consultivo.....	36
2.4.3. Órganos de Control.....	36
2.4.4. Órganos de Asesoría.....	36
2.4.5. Órganos de Apoyo.....	36
2.4.6. Órganos de Línea.....	37
2.4.7. Órganos Desconcentrados.....	37
2.5. MECANISMOS DE COORDINACIÓN.....	38
2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
3. LAYOUT O DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS DEL SIS	41
3.1. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	41
3.2. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	42
3.2.1. Tabla de Relaciones.....	42
3.2.2. Diagrama de Distribución Preliminar para el nivel central.....	44
3.3. DISTRIBUCIÓN PROPUESTA PARA EL NIVEL CENTRAL.....	46
3.4. DISTRIBUCIÓN PROPUESTA PARA UNA OFICINA DESCONCENTRADA.....	50
Anexo 1 Relación de Personal Actual del SIS a Marzo 2004.....	51

Informe 5: Propuesta de Estructura Organizacional y Layout

Consultoría “Análisis y rediseño de los procesos principales de gestión del SIS”

1. Introducción

De acuerdo a los términos de referencia del contrato de locación de servicios N° 0064-2003/CI/BM denominado “Análisis y rediseño de los procesos principales de gestión del Seguro Integral de Salud (SIS)”, la consultora principal hace entrega del quinto informe de avance de consultoría, el cual presenta el producto “Propuesta de Estructura Organizacional y Layout”.

1.1. Objetivo del presente trabajo

El objetivo de la presente fase es desarrollar una propuesta de estructura organizacional para el Seguro Integral de Salud tanto a nivel central como de sus oficinas desconcentradas, que reflejen las mejoras planteadas en el rediseño de procesos principales que fueron presentadas en el Informe 4. La propuesta de estructura organizacional sirve para desarrollar un nuevo manual de organización y funciones del SIS, así como el manual de procesos y procedimientos, los cuales son entregados en el Informe 5 del consultor asociado.

Asimismo, un segundo objetivo del presente informe es desarrollar una propuesta de layout o de redistribución física de las áreas a nivel de la oficina del SIS central y la ODSIS visitada (ODSIS Cusco), con el fin de optimizar la distribución actual de sus oficinas.

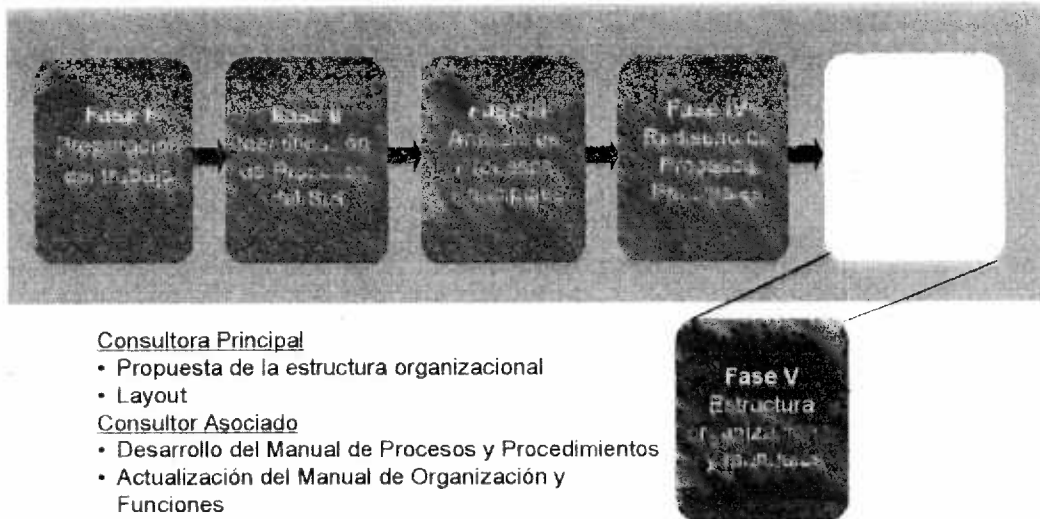
1.2. Metodología Utilizada

De acuerdo a las etapas planteadas en la consultoría de análisis y rediseño de procesos principales del SIS, el presente documento es el resultado de la quinta fase del estudio a cargo de la consultora principal¹, tal como se muestra en la Figura N° 1.

Como ya se ha indicado, el manual de organización y funciones (MOF), y el manual de procesos y procedimientos, los cuales también son desarrollados en la quinta etapa, son entregados en el Informe N° 5 por el Consultor Asociado.

¹ Las entregables de la quinta fase se desarrollan conjuntamente y conforman el producto N° 5.

Figura N° 1 Etapas de la consultoría de análisis y rediseño de procesos del SIS



Elaboración: Ing. Mónica Lay, Ing. Alberto Fernández, Consultores Parsalud

Para alcanzar los objetivos previstos en la presente fase, se han combinado diferentes herramientas metodológicas tales como: a) la revisión de la actual estructura organizacional y manual de organización de funciones del SIS, b) revisión de los planos de distribución de planta de las oficinas del SIS a nivel central, c) reuniones con el Coordinador del proyecto de la Oficina de Planeamiento y Presupuestos del SIS con el fin de revisar los avances de la consultoría, d) trabajo de gabinete por parte de los consultores para intercambiar ideas y mejorar las propuestas a ser presentadas en este documento.

1.3. Esquema de trabajo

Con el fin de poder proponer una nueva estructura organizacional, se ha realizado un análisis basado en el modelo de la rueda operativa aplicado al SIS, en donde se esquematizan todas sus Unidades Orgánicas, planteándose en ella los cambios que serán requeridos respecto a los subprocesos rediseñados en la presente consultoría. De este modelo surge la propuesta de nueva estructura organizacional para el SIS, en donde en el organigrama se muestran los cambios introducidos, ya sea que se proponga la eliminación de un puesto de trabajo, el trasladado de un área a otra oficina o se haya creado el puesto.

Para completar el presente informe, se realizó un estudio del layout o disposición de las oficinas del SIS a nivel central y de la ODSIS visitada (ODSIS Cusco). Esta distribución está basada en la necesidad de cercanía existente entre un área y otra, basados en la propuesta presentada en el Informe N° 4 "Rediseño y mejora de Procesos".