

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “GABRIEL RENE MORENO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS**  
**“UNIDAD DE POSTGRADO”**



**MAESTRIA EN:**  
**AMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SEGURO**  
**UNIVERSITARIO ESTUDIANTIL DE LA “U.A.G.R.M.”**

**TRABAJO FINAL DE GRADO BAJO LA MODALIDAD PROYECTOS ESPECIALES**  
**PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER**

**AUTOR:**  
**Ing. Fin. Adam Mendoza Mercado**

**DIRECTOR DE TRABAJO FINAL DE GRADO:**  
**MSc. Wilman Burgos Saucedo**

**SANTA CRUZ DE LA SIERRA - BOLIVIA**  
**ENERO 2012**

## INTRODUCCIÓN

### **a. Resumen ejecutivo**

#### **a.1. Nombre de la unidad**

Seguro Social Universitario

#### **a.2. Titular de la unidad**

El presidente del directorio (Ing. Felix Siles)

#### **a.3. Dirección de la unidad**

Edificio Colón, entre calle Ayacucho e Ingávi, N° 58 y el poli consultorio ubicado en la avenida Hernando Sanabria N° 130.

#### **a.4. Nombre y breve descripción**

Titulo: Planificación estratégica para el Seguro Social Universitario de la “U.A.G.R.M.”

El presente trabajo contiene la investigación y análisis de la situación del Seguro Social Universitario (S.S.U.) que forma parte de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (U.A.G.R.M.) pero no depende de ella en lo referido a recursos económicos y toma de decisiones.

El conocer la situación actual del seguro permitirá como propuesta, tomar decisiones de estrategias, acciones y tareas con el fin de mejorar la calidad en la atención del asegurado y el funcionar de dicha unidad.

### **b. Antecedentes**

En Bolivia la seguridad social es un mandato constitucional y se inspira en los “principios de la universalidad, solidaridad, unidad de gestión, oportunidad, economía y eficacia; cubriendo las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos profesionales, invalidez, vejez y muerte”. (Constitución Política del Estado). Asimismo, la seguridad social tiene como instrumento, al Código de Seguridad Social

aprobado el 14 de diciembre de 1956, enmarcándose a las características corrientes del constitucionalismo social.

Dentro de los servicios de salud público se encuentran los seguros de salud (corto plazo): Cajas de salud y Seguros Integrados, dentro de estos Seguros Integrados está el Seguro Social Universitario (S.S.U.) de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (U.A.G.R.M.) de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. La atención de los seguros de salud público se basa fundamentalmente en la existencia de una relación laboral entre empleador y empleados de lo que hace básicamente autónoma su administración.

El S.S.U. es una institución de servicio y derecho público, creado en el año 1984; funciona con recursos provenientes del Tesoro General de la Nación, tiene personería jurídica, patrimonio propio, autonomía de gestión técnica financiera-administrativa, goza de los mismos derechos que las cajas de salud a nivel nacional y está vinculado a las instituciones más representativas que trabajan en el ámbito de seguridad social.

El S.S.U. es miembro de la O.I.S.S. (Organización Iberoamericana de Seguridad Social), por cuyo intermedio forma parte de los Congresos Iberoamericanos de Seguridad Social y está bajo control y fiscalización del I.NA.SE.S. (Instituto Nacional de Seguros de Salud). Este seguro fue creado como Seguro delegado de la Caja Nacional de Salud, para otorgar prestaciones de salud en un principio, a todos los trabajadores docentes y administrativos de la U.A.G.R.M.

### **c. Planteamiento del problema**

#### **c.1. Introducción al problema**

En los últimos años el S.S.U. viene registrando una deficiencia sistemática en el nivel de atención médica, debido a la incorporación del nuevo servicio médico para los estudiantes de dicha universidad, llamado Seguro Social Universitario Estudiantil (S.S.U.E.) que pone en riesgo su funcionar actual y su sostenibilidad a futuro.

Entre las principales causas de la saturación del sistema de atención y del servicio, están: las colas para recibir ficha médica y la falta de organización administrativa. Lo que permite deducir que existe ausencia de organización y planificación en dicha unidad.

La deficiencia sistemática en el nivel de atención médica, debido a la incorporación del nuevo servicio (S.S.U.E.) produce un estancamiento institucional, por no cumplir con los objetivos de la misma; por tanto se hace necesario analizar una serie de factores, tales como las decisiones que se tomaron respecto a la organización administrativa, la visión general del S.S.U., la planificación, y el manejo de información estadística de los usuarios del seguro.

Estos aspectos podrán ayudar a conocer de mejor manera la situación actual del S.S.U. y el por qué de su problemática.

## **c.2. Pregunta principal**

¿Cuál será la planificación estratégica más acertada para adecuar el Seguro Social Universitario Estudiantil al Seguro Social Universitario de la U.A.G.R.M.?

## **c.3. Preguntas específicas**

¿Cuál es la organización administrativa con la que cuenta actualmente el S.S.U.?, ¿Cuenta con una visión general?, ¿Cuenta con directrices estratégicas?, ¿Maneja adecuadamente la información estadística de los usuarios del seguro?, ¿Le da la importancia merecida a la incorporación del S.S.U.E.?

## **d. Objetivos**

### **d.1. Objetivo general**

Elaborar una planificación estratégica para el S.S.U.; con la cual le permita adecuar de mejor manera el S.S.U.E. a su unidad institucional, dentro de la U.A.G.R.M. en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

## **d.2. Objetivos específicos**

- Definir los principales enfoques teóricos y conceptuales que permitan fundamentar y respaldar la propuesta.
- Determinar la situación actual del S.S.U. mediante la realización de un diagnóstico interno y externo.
- Identificar las oportunidades y amenazas de la dirección institucional mediante la realización de un estudio de las tablas estadísticas de los usuarios del seguro.
- Realizar un análisis F.O.D.A. para conocer las oportunidades y amenazas y también para potenciar las fortalezas y reducir las debilidades.
- Determinar acciones a contemplar en la propuesta, orientadas a, la adecuación del S.S.U.E. al S.S.U. dentro de la U.A.G.R.M.
- Estimar el costo de la propuesta y el posible beneficio que se obtendría al implementar la planificación estrategia en el S.S.U. mediante un presupuesto.

## **e. Delimitaciones**

### **e.1. Delimitación geográfica**

La presente investigación será realizada en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra-Bolivia. (Edificio Colón, entre calle Ayacucho e Ingávi, N° 58 y el poli consultorio ubicado en la avenida Hernando Sanabria N° 130).

### **e.2. Delimitación temporal**

El alcance temporal comprende el periodo de agosto a noviembre del año 2011.

### **e.3. Delimitación sustantiva**

En el presente trabajo se aplicarán teorías organizativas, administrativas y de planificación estratégica.

## **f. Metodología**

### **f.1. Método**

El método utilizado para la presente investigación será el deductivo, por que se conocerá teorías generales para llegar a un caso particular.

### **f.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación elegido será el descriptivo, por que se describirá la situación actual del S.S.U. dentro de la U.A.G.R.M.

### **f.3. Fuentes de información**

#### **f.3.1. Información primaria**

- ✓ Entrevistas con: la presidencia, la gerencia general, los gerentes médicos, el encargado de sistemas y el personal del seguro; para conocer los procedimientos y políticas generales de la institución.
- ✓ Observación directa de los procesos que se realizan en la unidad, para identificar las tendencias y preferencias de la prestación de servicios médicos.
- ✓ Elaboración de encuestas para ser aplicadas a los estudiantes asegurados en el S.S.U.E., e identificar las percepciones y puntos débiles del mismo.

#### **f.3.2. Información secundaria**

- ✓ Datos estadísticos (censo) referentes a los usuarios del seguro, tanto como docentes, administrativos, tercera edad (jubilados), externos (pasivos) y estudiantes de la U.A.G.R.M.
- ✓ Material adicional proporcionado por la misma unidad y datos de aportes referentes al tema.
- ✓ Bibliografía existente en internet y libros.

#### **f.4. Pasos metodológicos**

- ❖ Formulación del problema , objetivo y justificación
- ❖ Recolección de información (fuentes primarias y secundarias)
- ❖ Elaboración del alcance del trabajo
- ❖ Elaboración del índice tentativo
- ❖ Elaboración de la fundamentación teórica
- ❖ Elaboración del diagnóstico
- ❖ Elaboración de la propuesta
- ❖ Elaboración de las conclusiones y recomendaciones
- ❖ Revisión del trabajo final de grado
- ❖ Presentación del trabajo final de grado.

#### **g Justificación**

##### **g.1. Justificación práctica**

La elaboración de la presente planificación estratégica permitirá resolver el problema de la deficiencia sistemática en el nivel de atención médica, debido a la incorporación del nuevo servicio médico llamado S.S.U.E., ya que se propondrá herramientas metodológicas y organizativas que contribuirá a la toma de decisión institucional.

##### **g.2. Justificación teórica**

Es de suma importancia que cualquier tipo de institución tenga una planificación estratégica, para así poder encontrar vías de solución e inquietudes del porqué de la situación de la misma. Esto es llevado a través del análisis de datos.

Una estrategia podrá constituirse en una importante herramienta que brinde solución a los estancamientos administrativos; debido a que esto será estructurado bajo un enfoque sistémico apoyado en principios organizacionales, lo que permitirá contrastar la teoría con la realidad por la que atraviesan las instituciones;

posibilitando el alcance de sus objetivos a un costo mínimo y a una eficiencia máxima.

### **g.3. Justificación económico-social**

La elaboración del presente trabajo permitirá al S.S.U. analizar las nuevas acciones, para dar soluciones a los problemas que atraviesa, logrando satisfacer las necesidades de los asegurados, ofreciendo un servicio de mayor calidad, además de direccionar de mejor manera el S.S.U.E., proporcionando así eficiencia en el servicio, lo que conllevará a elevar el nivel de atención médica de los seguros públicos y obtener así, un impacto social positivo.

### **h. Índice tentativo**

- I. Introducción
- II. Fundamentación teórica
- III. Investigación y análisis de la situación
- IV. Propuesta y plan de acción
- Conclusiones
- Sugerencias
- Bibliografía
- Anexos

### i. Cronograma de actividades

Nº	ACTIVIDADES	GESTIÓN 2011															
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Formulación del problema , objetivo y justificación																
2	Elaboración del alcance del trabajo																
3	Recolección de información (fuentes primarias y secundarias)																
4	Elaboración de la fundamentación teórica																
5	Elaboración de la Investigación y análisis de la situación																
6	Elaboración de la propuesta y plan de acción																
7	Elaboración de las conclusiones y recomendaciones																
8	Revisión del trabajo final de grado																
9	Presentación del trabajo final de grado																
10	Defensa del trabajo final de grado																

Fuente: Elaboración propia

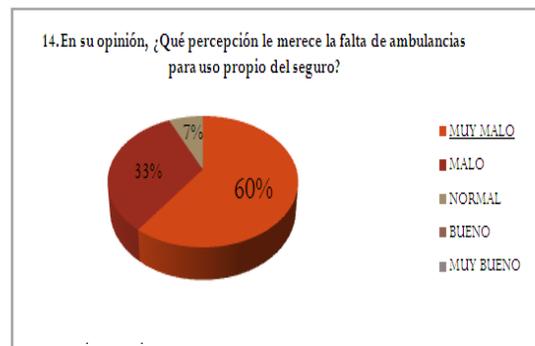
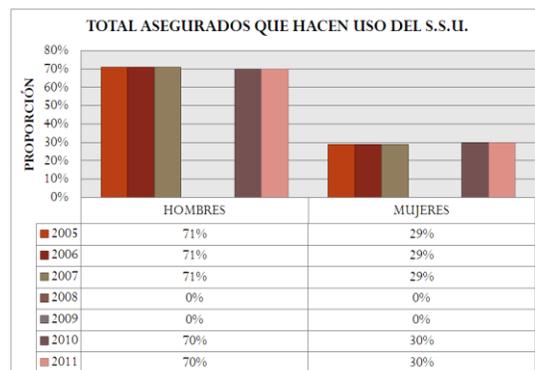
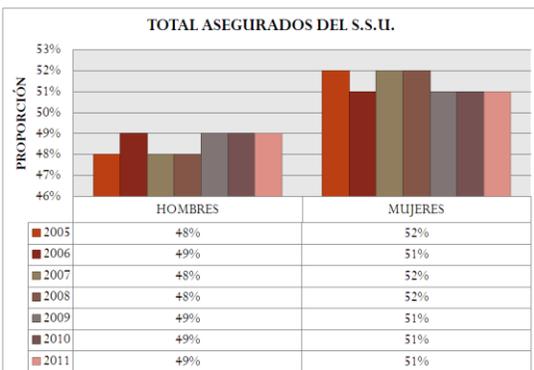
# Investigación realizada por un profesional de la U.A.G.R.M. descubre varias falencias en el Seguro Social Universitario

Un estudio realizado por el Ing. MSc. Adam Mendoza Mercado Profesional de la U.A.G.R.M. devela ciertas deficiencias en cuanto al funcionar administrativo y a la falta de planificación en dicha unidad

Mediante un estudio realizado de Julio 2011 a Enero 2012 en lo que concierne al servicio que realiza el Seguro Social Universitario (S.S.U.) de la U.A.G.R.M. Se pudo constatar varias deficiencias en cuanto al funcionar administrativo, mal uso de las tablas estadísticas y la falta de planificación en dicha unidad, a esto se le suma el estancamiento institucional debido a la nueva inserción del servicio de salud para los estudiantes, denominado Seguro Social Universitario Estudiantil (S.S.U.E.). Todo esto produce una saturación del sistema de atención, que afecta de forma directa a los propósitos estratégicos de la unidad, así como también a la visión y misión de la institución, que pone en riesgo su funcionar actual y su sostenibilidad a futuro.

En los gráficos que se presenta en esta nota, se hace una comparación del total de asegurados versus a los que hacen uso del servicio. Se evidencia que la mayor parte de la población protegida son las mujeres, pero los que hacen uso del seguro en mayor proporción son los varones, este hecho se expresa por que la mayor cantidad de trabajadores varones de la universidad pública está comprendida entre las edades de 45 a 67 años, en cambio la población femenina de dicha institución comprende un rango de edad más juvenil, alrededor de los 35 a 55 años de edad. Estos datos comparativos no fueron sujetos a análisis y discusión para la toma de decisiones del S.S.U.

En los gráficos presentados se sintetiza el análisis del total de fichas emitidas por especialidad, en la cual se presentan las 2 especialidades que tienen mayor demanda para el S.S.U., estas son: Medicina Interna y Ginecología; con el mismo análisis se sintetizó las especialidades que tienen mayor



demanda para el S.S.U.E. estas son: Odontología y Medicina Interna; con las cuales en conjunto, la emisión de fichas para estas especialidades tanto para el S.S.U. como para el S.S.U.E. colapsa cada día.

También se realizó una encuesta, aplicada a los estudiantes activos de dicha universidad, con la cual en los resultados se detalla la falta de comunicación de las especialidades con las que cuenta el S.S.U.E., la mala atención por parte de los administrativos, la ausencia de realizar esfuerzos necesarios para mejorar el servicio, la falta de ambulancias para casos de emergencia y la importante oportunidad de construir o comprar un hospital para uso propio del S.S.U.

Una vez realizado el análisis interno y externo del S.S.U. el Consultor del presente trabajo de investigación propone realizar 6 estrategias diferenciadas. 1) Establecer las funciones del Gerente Administrativo y Financiero del S.S.U. y de la

nueva representatividad del S.S.U.E. 2) Incrementar la eficiencia en la emisión y control de fichas médicas y la organización de las especialidades. 3) Mejorar el grado de percepción del asegurado respecto al proceso de atención médica y administrativa. 4) Restablecer el sistema informático actual del seguro. 5) Adjudicar medicamentos, equipos médicos y ambulancias. 6) Invertir en la compra o construcción de una infraestructura hospitalaria propia del S.S.U.

En lo que respecta a términos cuantitativos y presupuestarios expresados en bolivianos, el S.S.U. tiene como ingresos anuales alrededor de 22.064.408 (gestión 2010) y 27.119.162 (gestión 2011), el costo de llevar a cabo las tareas y acciones de las estrategias propuestas asciende a: 1.186.027 la relación costo de la propuesta respecto a los ingresos anuales abarca solo un 5,38% (2010) y 4,37% (2011). La presente planificación estratégica, se la debe considerar, como un instrumento

de discusión y análisis para la toma de decisiones del Presidente del S.S.U. mediante su Directorio Ejecutivo y la Gerencia General. Cabe aclarar que algunas tareas propuestas en este trabajo son susceptibles a ser modificados de acuerdo a las necesidades y conveniencia de los directivos del S.S.U. El éxito de la puesta en marcha de esta estrategia será cumplido en la misma proporción de que se encuentre presente el compromiso constante por parte del área gerencial y en general de toda la unidad. Todo el trabajo elaborado tiene como objetivo global, crear valor a la institución y así orientar los beneficios del mismo, hacia mejoras en los servicios del S.S.U.



**MSc. Adam Mendoza Mercado**  
Docente U.A.G.R.M.