

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

***“ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSITUCIONAL 2005-2009
DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTION SOCIAL DEPENDIENTE
DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”***

Postulantes: ALEX PEDRO SANCHEZ CHAVEZ

JAVIER CHIPANA ARUQUIPA

Tutor: ANGEL DURAN

La Paz-Bolivia

2006

INDICE

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

PAGINA

1.	ANTECEDENTES	1
2.	JUSTIFICACIÓN	2
	a) TEORICA	2
	b) ACADEMICA	2
	c) PRACTICA	2
	d) METODOLOGICA	3
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
4.	OBJETIVO PRINCIPAL	4
	4.1 OBJETIVOS SECUNDARIOS	4
5.	ALCANCE	5

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1	PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	6
2.2	PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	7
2.3	ADMINISTRACION DEL ESTADO	7
2.4	LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA	8
2.5	GESTION PUBLICA	8
2.6	PROCESO ADMINISTRATIVO	9
	a) PLANIFICACIÓN	9
	b) ORGANIZACIÓN	9
	c) DIRECCIÓN	10
	d) CONTROL	10
2.7	NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN	10
	2.7.1 COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN	11
	2.7.2 PLANIFICACION POR SU DURACIÓN	13
2.8	PLANIFICACION ESTRATEGICA	14
2.9	CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	15
2.10	OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	16
2.11	PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	17
	2.11.1 DEFICINICON DE LA MISIÓN	18
	2.11.2 DETERMINACION DE OBJETIVOS	18
	2.11.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS	18
	2.11.4 ELECCION DE LA ESTRATEGIA	19
	2.11.5 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	19
	2.11.6 EVALUACION DE LA ESTRATEGIA	21

	PAGINA
2.12 ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN SEGÚN LA C.P.E.	22
2.13 ASPECTOS INSTITUCIONALES	22
a) MARCO ECONOMICO	22
b) MARCO HISTORICO	23
c) MARCO LEGAL	24
d) MARCO INSTITUCIONAL	28
2.14 LA GESTION SOCIAL EN BOLIVIA	29
2.14.1 LA GESTION SOCIAL	29
2.15 EL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTION SOCIAL	31
2.15.1 OBJETIVOS DE GESTION INSTITUCIONAL	32
2.16 IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	33

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	35
3.1.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	35
3.1.2 INSTRUMENTOS DE INDAGACIÓN	35
a) ENCUESTAS	35
b) ENTREVISTA	35
c) OBSERVACION DIRECTA	36
3.1.3 SUJETOS DE INVESTIGACION	36

CAPITULO IV DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

4.1 ANALISIS DEL ENTORNO ACTUAL	37
4.2 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO	37
4.3 ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO	40
4.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SEDEGES	41
4.3.2 ANALISIS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA	43
4.3.3 ANALISIS DE LA UNIDAD JURIDICA	49
4.3.4 UNIDAD DE PLANIFICACION Y COORDINACION	49
4.3.5 UNIDAD TECNICA DE GENERO, GENERACIONAL Y SERVICIOS SOCIALES	50
4.3.6 UNIDAD TECNICA DE ASISTENCIA SOCIAL Y FAMILIA	51
4.3.7 ESTRUCTURA GENERAL DE LOS CENTROS, HOGARES E INSTITUTOS	52
4.5 PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL	57
4.6 ARBOL DE PROBLEMAS	57
4.6.1 MATRIZ CAUSA Y EFECTO	61

	PAGINA	
4.7	ANALISIS FODA INSTITUCIONAL	63
4.8	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL SEDEGES	65
	a) MISION DEL SEDEGES	66
	b) DETERMINACION DE OBJETIVOS	66
	c) DETERMINACION DE ESTRATEGIAS OPCIONALES	67
	d) ELECCION DE LA ESTRATEGIA	67
	e) IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	68
	f) EVALUACION DE LA ESTRATEGIA	68
4.9	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	68
4.10	PROCESO DE PLANIFICACION EN LA INSTITUCION	69
4.10	CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO	70

CAPITULO V PROPUESTA

5.1	INTRODUCCION	74
5.2	OBJETIVOS	74
	5.2.1 OBJETIVO GENERAL	74
	5.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	75
5.3	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	76
5.4	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	76
	5.4.1 PRODUCCION DE SERVICIOS	76
	5.4.2 CICLO DE LA PRODUCCION	78
	5.4.3 DETERMINACION DE SERVICIOS DEL SEDEGES	78
5.5	MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICO	81
5.6	ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA	90
	5.6.1 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	90
	5.6.2 ESTRATEGIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	92
	5.6.2.1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO	92
	5.6.2.2 COMPETIVIDAD	93
	5.6.2.3 PROMOCION	93
	5.6.2.4 ESTRATEGIA FINANCIERA	95
5.7	EVALUACION DEL MODELO ESTRATEGICO	95
5.8	PREMISAS BASICAS DE IMPLEMENTACION DEL MODELO	96
5.9	COSTO DE LA PROPUESTA	100
5.10	ESTUDIO DE VIABILIDAD	100
	5.10.1 IMPLEMENTACION DEL MODELO	100

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES	101
6.2	RECOMENDACIONES	103
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS Y GRAFICAS

N° Cuadro		Página
2.1	EL SISPLAN Y SU RELACIÓN CON OTROS SISTEMAS	26
2.2	MODELOS DE PLANIFICACIÓN	27
2.3	NIVELES DE DESCENTRALIZACIÓN Y ADMINISTRACION	28
2.4	ENTIDADES PUBLICAS DESCENTRALIZADAS Y DESCONCENTRADAS	28
3.5	CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ	38
3.6	RAZONES FINANCIERAS SELECCIONADAS Y PROYECTADAS DEL SEDEGES	44
3.7	COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO	46
3.8	RECURSOS HUMANOS DEL SEDEGES	47
3.9	CUADRO COMPARATIVO DE ESTUDIOS BIOPSICOSOCIALES	52
3.10	CUADRO POBLACIONAL DE LOS CENTROS HOGARES E INSTITUTOS	53
3.11	MATRIZ CAUSA – EFECTO	62
3.12	MATRIZ FODA DEL SEDEGES	63
4.13	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	84
N° Grafica		
	FIGURA 2.1 JERARQUÍA DE PLANES	13
2.1	FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE	17
3.2	ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL SEDEGES	58

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1. ANTECEDENTES

A partir del año 1985 se han iniciado reformas estructurales orientadas a la modernización del Estado. En este conjunto de reformas se han enfatizado las funciones normativas, de orientación al desarrollo, de integración social y de regulación de las actividades del sector privado facilitando el proceso de cambio que ha generado mayor protagonismo y participación de la sociedad en la identificación y solución de sus problemas, repercutiendo en el nuevo enfoque de la planificación estatal.

La planificación se encuentra normado por las “Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación” a través de sus niveles e instancias, que orientan y garantizan la elaboración y formulación de los planes y programas de desarrollo, de mediano y largo plazo en el ámbito nacional, departamental y municipal como instrumento de Gestión Pública tal cual establece el artículo 144 de la Constitución Política del Estado.

La visión de Largo plazo se concreta, en el nivel nacional, a través del Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES), mediante Decreto Supremo Nro. 24916, de fecha 5 de diciembre de 1997, cuyos objetivos, políticas y orientaciones estratégicas son de carácter integral y participativo en el establecimiento de las prioridades de la demanda social y su compatibilización con la oferta estatal.

El Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES), contribuye a la visión del PGDES, tomando en cuenta las prioridades locales compatibilizadas con políticas nacionales; definiendo objetivos y políticas para elaborar su programación de mediano y largo plazo.

En ese enfoque sistémico, el Plan Estratégico Institucional (PEI), como instrumento de gestión de mediano y largo plazo, servirá para que el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), como órgano desconcentrado y de coordinación de la Prefectura del Departamento de La Paz, asuma orientaciones y lineamientos, en función a la contribución de los planes generales de desarrollo económico y social de la Republica y del Departamento de La Paz. La incorporación de la Planificación Estratégica Institucional, permitirá ordenar las futuras gestiones, en servicios de

género, generacionales, familia y servicios sociales en concordancia con las funciones asignadas al SEDEGES, definidas en los artículos 2º y 5º del Decreto Supremo Nro. 25287, modelo de Gestión Social del 30 de enero de 1999.

2. JUSTIFICACIÓN

La institución tiene la necesidad de contar con una Planificación Estratégica Institucional, como un instrumento de gestión, articulador entre la planificación de mediano y largo plazo que permita integrar el proceso administrativo con los sistemas de planificación, programación, inversiones y operaciones, con el fin de dar a conocer la labor social y los servicios que brinda la institución, posibilitando la concreción de las políticas públicas.

a) Teórica

Se utilizarán teorías administrativas del material bibliográfico especializado en el tema de investigación, que tendrán el objetivo de contribuir y explicar conceptos acerca del tema. Así también la utilización de bibliografía vinculado al área social específica como es la población vulnerable, para mejorar la comprensión de la problemática social en el Departamento de La Paz.

Si bien existen documentos escritos, se pretende realizar un estudio mucho más específico en la Planificación Estratégica Institucional, con el fin de enriquecer a la variada literatura sobre el tema, aplicando todo los conocimientos teórico-prácticos de la gestión de organización y resaltando la importancia de la planificación de mediano y largo plazo, con enfoque sistémico y gestión por resultados.

b) Académica

Implica la concordancia que debe tener el Tema de Investigación con el Reglamento de Trabajo Dirigido de la Carrera de Administración de Empresas, la cual debe estar orientado a la búsqueda de soluciones en el Servicio Departamental de Gestión Social, mediante la aplicación del Plan Estratégico Institucional.

c) Práctica

El Plan Estratégico Institucional se constituye en un instrumento administrativo que contribuye a la solución práctica del problema en la Prefectura del Departamento de La Paz, para alcanzar en el mediano y largo plazo una mejor situación de organización como es el caso del SEDEGES.

d) Metodológica

Será en lo posible, un aporte valioso a la Institución, a través de la aplicación de métodos y técnicas de investigación como el descriptivo y la utilización de instrumentos de investigación como los cuestionarios, entrevistas y observación directa, que ayuden a la recolección, sistematización y clasificación de datos.

El Servicio Departamental de Gestión Social, por su naturaleza y funcionamiento, reúne a diferentes sectores vulnerables de la población; “...se puede considerar a dichas organizaciones, por un lado, como un instrumento económico con consecuencias sociales y por el otro, como instrumento social con consecuencias económicas” ¹.

El papel que desempeñan estas instituciones es brindar Protección, Prevención, Promoción y Defensa socio-jurídica a la población desprotegida, sobre género, generacional, familias, servicios sociales y a las necesidades de los grupos menos favorecidos, incluso donde la marginación es visible, mediante el apoyo técnico a instancias responsables en materia de gestión social.

La Planificación Estratégica Institucional (“PEI”), responde al esfuerzo y a los derechos en beneficio de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, hombres y mujeres con o sin discapacidad, en las 20 provincias del departamento de La Paz, que se encuentran en situación de riesgo.

En ese contexto se considera importante llevar adelante esta investigación sobre los criterios del Plan Estratégico que se desarrolla en la institución.

3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el fin de contar con elementos necesarios de trabajo que orienten a la investigación se realizó un estudio exploratorio en las dos primeras semanas de julio de 2004, asimismo se efectuó 25 encuestas piloto, al: Director Técnico, 8 jefes de unidad y 16 administradores de Centros, Hogares e Institutos, que dio el punto de partida para identificar la Misión, la misma que tenía diferentes interpretaciones y confusiones,

¹ BENECKE Dieter, “COOPERACION Y DESARROLLO”, Ed. Nueva Universidad, Chile 1980, Pág. 80

dejando de lado los valores, visión, objetivos estratégicos y mas aun las políticas para conseguirlos.

Lo descrito anteriormente se confirma en el informe de la Contraloría General de la Republica en su informe No. EL/OP20/SOO/01 (PO03/1), sobre la evaluación del Sistema de Programación de Operaciones de sus POAs, donde indica la carencia de políticas estratégicas, que definan los objetivos de mediano y largo plazo; a su vez no cuenta con un Plan Estratégico Institucional, que establezca los objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo.

El Sistema de Programación de Operaciones, traduce los planes estratégicos en resultados concretos en el corto plazo. En su Art. 1º de las normas del Sistema de Programación de Operaciones, menciona que el plan estratégico es un conjunto de normas y procedimientos que establece el Programa de Operaciones Anual “POAs” de la institución, en el marco del Plan General de Desarrollo Social y el Plan Departamental de Desarrollo Social.

Con estos antecedentes se determino el problema de investigación, manifestada en la necesidad de **Elaborar el Plan Estratégico Institucional**, que sean concordantes a la Misión y a las necesidades de la institución, que permita tomar decisiones y establecer acciones que configuran y guíen los objetivos institucionales, empezando por el análisis de situación existente, dentro del marco de futuros escenarios, considerando los elementos de la ciencia administrativa; la actual planificación en el Servicio Departamental de Gestión Social, no responde a elementos y criterios de la Planificación Estratégica, para dar cobertura al desarrollo institucional.

4.-OBJETIVO PRINCIPAL

“Elaborar el Plan Estrategico Institucional para el Servicio Departamental de Gestión Social, dependiente de la Prefectura de La Paz, para las gestiones 2005 – 2009, concordantes a los planes y políticas nacionales y departamentales”.

4.1.-OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Implantar el Plan Estrategico Institucional como instrumento de gestión, para articular los planes nacionales y departamentales de mediano y largo plazo, integrando los sistemas de planificación, programación de inversiones y de operaciones para concretar las políticas publicas.

- Identificar los objetivos y políticas de mediano y largo plazo de la institución.
- Analizar las prioridades de la programación de actividades de la institución.
- Evaluar los resultados de la institución orientados al mejoramiento del desempeño, visualizando las oportunidades y amenazas.
- Analizar los procesos de planificación que adopta la institución en la formulación de sus planes y objetivos.
- Identificar los procesos y procedimientos para el establecimiento de los Sistemas de la Ley N° 1178 en el SEDEGES.
- Estudiar la programación Institucional existente, en función de los Planes Nacionales y Departamentales, para el cumplimiento de las Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación.
- Evaluar los mecanismos de Coordinación con el Viceministerio de Genero Generacional, respecto a la elaboración de planes de mediano y largo plazo.
- Revisar los resultados obtenidos en los últimos años en las áreas de Producción de servicios, personal y finanzas para evaluar la consistencia de la Programación y las asignaciones.

5.- ALCANCE

La investigación abarcará toda la estructura organizacional del SEDEGES, ubicada en la Ciudad de La Paz, coadyuvando con el proceso en función al Sistema de Planificación (SISPLAN) y los Sistemas de la Ley No. 1178, de Administración y Control Gubernamental. La investigación comprende aspectos de la Planificación Estratégica, con la utilización de documentos, informes anuales, POAs 2002, 2003, 2004 y 2005

6.-TIPO DE ESTUDIO

La elaboración del presente trabajo dirigido contempla la aplicación del tipo de estudio descriptivo, traducida en análisis, descripción y proyección de escenarios a partir de la caracterización de hechos y situaciones por las cuales se identifica un problema de investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.-PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (PGDES)

Al respecto, el Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República, en la Gestión 2004-2007, refleja las dimensiones fundamentales:

- *La Dimensión de Desarrollo Político Institucional*, permitirá mejorar y consolidar la institución de manera transparente y eficiente ante las diversas demandas de la sociedad.
- *La Dimensión Desarrollo Humano*, se encuentra vinculado al problema de Gestión Social en Bolivia, mediante los recursos humanos se pretende dar acceso a los servicios sociales en igualdad de condiciones, a través de políticas, acciones estratégicas y programas sociales; los objetivos son:
 1. Salud con todos y para todos.
 2. Educación de calidad para todos.
 3. Acceso a vivienda digna.
 4. Seguridad Social y Pensiones.
 5. Protección Social.
- *La dimensión Desarrollo Humano*, tiene directa relación con la institución, el cual proyecta tres políticas:
 1. Protección a mujeres, niños y adultos mayores.
 2. Promover la inclusión social de grupos vulnerables.
 3. Promover la generación de empleo de emergencia.
- *La Dimensión de Desarrollo Ambiental*, permitirá promover los recursos naturales para su producción y participación en la conservación de la naturaleza, evitando la deforestación, erosión del suelo, basuras y la contaminación del aire, agua y suelo, incursionando estos recursos a través de políticas, acciones estratégicas y programas de acción.

2.2.- PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO SOCIAL (PDDDES)

- Mejorar las condiciones de vida de las personas con discapacidad en el departamento de La Paz.
- Reducir la inseguridad social en el departamento de La Paz.
- Mejorar la cobertura de los servicios integrales, a grupos potencialmente vulnerables en el ámbito departamental.
- Disminuir los casos de violencia intrafamiliar y violencia sexual en un 20% hasta el 2008.
- Publicar y difundir las políticas públicas de forma masiva para que se conozcan y respeten los derechos de la niñez, mujer y familia.
- Mejorar las oportunidades de desarrollo de los pueblos indígenas y grupos étnicos del departamento de La Paz.
- Integrar la confraternidad de las culturas que conviven en el departamento.
- Proporcionar oportunidades a las mujeres y jóvenes, a impulsar la ejecución de programas adecuados en educación técnica y capacitación ligada al desarrollo productivo.

2.3.-LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

Bolivia es un Estado cuya forma de gobierno es republicano, encabezada por una máxima autoridad (el Presidente), elegida democráticamente por la población, por un período limitado de tiempo de cinco años. Es unitaria porque la estructura y la administración del país tienen un carácter centralizado. Esto quiere decir que el gobierno central tiene autoridad en toda la nación a través de leyes que rigen en todo el territorio. Es multiétnica y pluricultural porque es un país diverso, que está constituido por diversas etnias y culturas, todas en pie de igualdad frente al Estado y puede participar directamente en las decisiones importantes para el país a través del referéndum (por el cual es consultado sobre asuntos de trascendencia nacional, como ocurrió con el Referéndum de 2005 sobre los hidrocarburos) y de la Asamblea Constituyente.

2.4.-LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Según el autor Luther Gulick, citado por Raymundo Amaro G., afirma que “la administración pública es aquella parte de la ciencia de la administración que tiene que ver con el gobierno, y, por lo tanto, se ocupa principalmente de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo del gobierno, aunque evidentemente hay problemas administrativos también en relación con las ramas legislativa y judicial. La administración pública es, pues, una división de la ciencia política y una de las ciencias sociales”²

2.5.-GESTIÓN PÚBLICA

El autor Antonio Jordán define a la gestión como un “conjunto de objetivos, decisiones, acciones y resultados que se generan en una organización, vista como un todo integral dentro de un proceso de tiempo determinado. Este periodo puede o no coincidir con la gestión anual, contable o la impositiva”³

Otro autor, Paulo Bernadas define a la Gestión Pública “como la orientación de los asuntos públicos a la consecución de los resultados mediante la innovación de procesos de gestión en un entorno complejo”⁴

La Contraloría General de la República define como: “...es el conjunto de instituciones, procesos, normas y procedimientos que regulan el funcionamiento del Sector Público a través de la planificación, organización, integración, dirección y control, con el objetivo de asignar, utilizar eficaz y eficientemente los recursos públicos”⁵.

Entonces, la administración pública es un órgano político-jurídico que rige los destinos del sector público, a través de las instituciones que trazan sus objetivos.

Para dar una definición precisa que defienda todos los aspectos de una ciencia amplia y compleja como la ciencia administrativa, no es fácil, ya que no puede satisfacer todos los razonamientos.

² AMARO Raymundo, “INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”; Ed. Mc Graw Hill, México, 1986; Pág. 8.

³ JORDÁN J. Antonio, “ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS”; Ed. Universidad Mayor de San Andrés-Centro de Publicaciones de la F.C.E.F., Primera Edición, La Paz-Bolivia, 2001 Pág. 147.

⁴ BERNADAS C. Paulo, “LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN PÚBLICA”, Ed. Grandes Obras Modernas, Chile, 1995; Pág. 26.

⁵ CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, “GUÍA METODOLÓGICA DEL PEI”, La Paz-Bolivia, 2004; Pág. 3

La administración moderna a través de un proceso pretende dar orden, dirección y control a la *Gestión Pública* de la sociedad para alcanzar sus objetivos, con un esfuerzo común.

La capacidad del ámbito de control es la delegación de autoridad y la descentralización de funciones, los que han originado cambios en el procedimiento administrativo, como la administración participativa en la toma de decisiones, cuya expresión operativa son las delegaciones.

2.6.- PROCESO ADMINISTRATIVO

Se conforma por funciones, que deben aplicarse en toda organización pública o privada, y son las siguientes:

a) PLANIFICACIÓN

Mediante La Planificación, la organización podrá minimizar los riesgos, relacionados al cambio del entorno que requieren una atención permanente. Vale decir que la planificación es el acto que preside la acción con orientación y dirección.

Entonces podemos decir que “La Planeacion es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”⁶

b) ORGANIZACIÓN

La organización es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas y la cooperación entre ellas es esencial, que a través de un proceso dinámico de funciones es fundamental para cumplir los objetivos personales y de la institución.

En consecuencia organizar es: “...establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntos con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo”⁷

⁶ TERRY R, George, “PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN”; Ed. Continental, México: 1987; Pág. 195

⁷ Ídem, Pág. 250

c) DIRECCIÓN

La dirección es el catalizador que transforma una agrupación de personas en una organización, lo que denota la importancia de esta función más aun si las organizaciones persiguen objetivos.

La dirección es “... el proceso de influir sobre las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización”⁸. La dirección crea el clima organizacional en la institución, por tanto se debe estimular a los componentes de la misma.

d) CONTROL

Controlar es “...determinar que se esta realizando esto es evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes”⁹.

El control permite la corrección y detección de los resultados obtenidos y establece en que medida se han alcanzado los objetivos.

El proceso administrativo, científicamente es la división de trabajo metódicamente llevado a cabo, donde las actividades son divididas en actividades más pequeñas las que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización permite al funcionario dominar una actividad en el tiempo mas corto con un mínimo de habilidad.

2.7.-NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación es una función importante y continua que abarca un proceso de pensamiento, análisis, decisión, comunicación y acción. Su misión no es anunciar el futuro, sino escoger una entre varias alternativas, de asignar recursos disponibles, para alcanzar los objetivos determinados.

Koontz y Wehrich, definen a la planificación de la siguiente manera: “la planificación incluye seleccionar misiones, objetivos y las acciones para lograrlos; requiere la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros”¹⁰.

⁸ KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril; “ADMINISTRACIÓN”; Octava Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 1983; Pág. 70.

⁹ TERRY, R. George y FRANKLIN, Sthephen; “PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION”; Primera Ed. Continental, México; 1987, Pág. 518.

¹⁰ KOONTZ, H. y Wehrich H. “ADMINISTRACIÓN”, Editorial Mc Graw-Hill, México, Novena Ed. 1990, Pág. 66

Según Koontz y O'Donnell, la naturaleza de la planeación se entiende a través de cuatro principios básicos:

- 1) Contribución al propósito y a los objetivos, que se refiere a que el propósito de cada uno de los planes es la consecución de los propósitos y objetivos de la empresa.
- 2) Primacía en la planeación, las otras funciones como organización, dirección y control se generan en función a los objetivos de la empresa, la planeación es la función que se antepone a las otras.
- 3) Extensión de la planeación, nuestro entorno es tan dinámico que esta dado por la tecnología, economía, política y social, donde planear es función de todo administrador. Pero en realidad no es quien debe planear, sino también los niveles operativos para el logro de los objetivos de la organización.
- 4) Eficiencia de los planes, se mide respecto a la contribución de los objetivos, compensación de costos o alguna otra forma de evaluación de resultados. En cuanto a la eficiencia, esta se refiere al logro de los objetivos con el mínimo de los recursos posibles.

2.7.1.-COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN

Según Koontz y Weihrich definen los tipos de planes, de la siguiente manera:

a) PROPÓSITOS O MISIONES

En todo sistema Social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios.

b) OBJETIVOS

Los objetivos o metas, términos que se usan como sinónimos, son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración del personal, dirección y control

c) ESTRATEGIAS

Son programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales. También son los objetivos básicos a largo plazo de la

empresa y la adopción de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

d) POLÍTICAS

También son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

e) PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, mas que para el pensamiento, describen la manera exacta que deben realizarse ciertas actividades.

f) REGLAS

Las reglas describen la acción requerida y específica, y no permite discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

g) PROGRAMAS

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

h) PRESUPUESTOS

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica.

Según KOONTZ y WEIHRICH, tiene la siguiente “Jerarquía de Planes” ¹¹; ver Figura 2.1

¹¹ KOONTZ, H. y Wehrich H. “ADMINISTRACIÓN”, Editorial Mc Graw-Hill, México, Novena Ed. 1990, Pág. 66

FIGURA 2.1
JERARQUÍA DE PLANES



FUENTE: Koontz H. y Wehrich H., “ADMINISTRACIÓN”

La planificación es una actividad que se lleva a cabo en todos los niveles de la estructura organizacional. Cada nivel jerárquico cubre una etapa determinada de la planeación general que responde al ámbito de su autoridad. Cuanta más alta jerarquía más amplia será el alcance y más prolongado el plazo de la planeación que se incumbe.

2.7.2.-PLANIFICACIÓN POR SU DURACIÓN

a) Planificación a Largo Plazo

“La planeación a largo plazo implica tanto la intuición como el análisis para determinar las posiciones futuras que su empresa o institución necesita alcanzar”¹². La planificación a largo plazo proyecta resultados futuros según experiencias pasadas, asimismo es un proceso dinámico y flexible, que permite modificar los planes como respuesta a los cambios del entorno.

Según GEORGE MORRISEY, la planeación a largo plazo es importante porque:

- Lo mantiene concentrado tanto en el futuro como en el presente.
- Refuerza los principios adoptados en su misión, visión y estrategia.
- Apoya la comunicación y planeación de funcionamiento cruzado.

¹² MORRISEY, George; “PENSAMIENTO ESTRATEGICO, PLANEACION A LARGO PLAZO Y CORTO PLAZO”; Ed. P.H.H. México, 1996; Pág. 4

- Levanta un puente para su proceso de planeación táctica a corto plazo (donde usted implantara su plan a largo plazo).
- Motiva a los directores para que observen a la planeación desde una macro perspectiva. Ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano.

“La planeación a largo plazo es un proceso que reúne al equipo administrativo para transformar la misión, visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro”¹³. Los planes generales de desarrollo, son de largo plazo que abarcan cinco años.

b) Planificación de Corto Plazo

Antes de considerar las diferencias entre ambos conceptos y sus características, es reflexivo mencionar que el “... planeamiento a corto y largo plazo, es en realidad un proceso continuo”¹⁴. Es decir, que ambos conceptos se encuentran íntimamente relacionados y que no deben ser enfocados en forma aislada.

Los planes de corto plazo, son proyectos específicos que son registrados por el gobierno en la distribución de los recursos financieros en el presupuesto fiscal anual. Su duración es un año, como los Programas Operativos Anuales y proyectos de Presupuesto.

2.8.-PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es estratégica y operativa, porque traduce el mandato legal y el mandato social. Define objetivos estratégicos, políticas institucionales, programas y proyectos. Contribuye al logro de resultados, efectos e impactos previstos en cada plan de desarrollo, por tanto, la necesidad de elaborar el Plan Estratégico Institucional.

En Administración de Empresas la planificación resulta de gran utilidad y es precisamente el concepto más formal denominado Planificación Estratégica, el que ha venido evolucionando hasta que se lo ha coincido con varios autores en la definición de “Planificación Estratégica”, como:

PETER DRUCKER, indica que: “...es un proceso que consiste en adoptar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible

¹³ MORRISEY, George; “PENSAMIENTO ESTRATEGICO, PLANEACION A LARGO PLAZO Y CORTO PLAZO”; Ed. P.H.H. México, 1996; Pág. 5

¹⁴ LEVY, Alberto: “PLANEAMIENTO ESTRATEGICO”; Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1981, Pág. 378.

de su carácter futuro, en organizar los esfuerzos necesarios para efectuar ciertas decisiones y en medir resultados de estas decisiones comparándolas con las expectativas mediante la retracción organizada”¹⁵.

La concepción de las actividades es organizada a través del pensamiento y de que este impulsa la acción, que fue expresada por **CARLOS MATHUS**, sostiene que la planificación: “es el acto que precede y preside la acción”¹⁶

PHILIP KOTLER, “... la Planeacion Estratégica puede definirse como el proceso administrativo que crea y mantiene una relación viable entre la organización y su medio ambiente a través de la creación de propósitos, objetivos y metas de la corporación”¹⁷.

GEORGE STEINER, es uno de los autores mas representativos, de los últimos tiempos y define a: “...la planificación formal es un proceso, una filosofía que se inicia en el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”¹⁸.

De acuerdo a las definiciones anteriores, donde se percibe las diferencias, estas son más de forma que de fondo, por tanto, se puede concluir en lo siguiente:

La elaboración del Plan Estratégico permitirá ser una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro la institución. No solo debe responder a los cambios y a las demandas que le impone su entorno sino lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus intervenciones.

2.9.-CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las características de un plan bien estructurado, son las siguientes:

- *Articulador*, entre la planificación de desarrollo y la planificación de corto plazo de las instituciones, estableciendo la concordancia entre los objetivos de desarrollo y los de gestión. Programación de corto y largo plazo y la programación de operaciones; así como, entre los procesos de inversión

¹⁵ DRUCKER, Peter; “LA GERENCIA”; Ed. El Ateneo; Buenos Aires, Argentina; 1981; Pág. 88

¹⁶ BURGWAL, Gerrit; PLANIFICACION ESTRATEGICA”; Ed. Abya Yala, Ecuador; 1999; Pág.25

¹⁷ KOTLER, Philip; “ DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA”, Ed.Diana; México; 1986; Pág. 189

¹⁸ STEINER, George; “PLANEACION ESTRATEGICA”; Ed. Continental, México; 1986; Pág. 21

pública y la programación de operaciones (Art. 6, Ley No. 1178; Art. 12, SISPLAN; Art. 19, NB-SPO).

- *Orientador*, en la toma de decisiones respecto a la definición de objetivos y políticas institucionales, en el rumbo de la institución, en concordancia con la misión y objetivos institucionales. (Art. 27, Ley No. 1178).
- *Ordenador*, que permita ordenar la gestión a partir de la visión, misión, objetivos y políticas institucionales.
- *Participativo*, no es una función exclusiva de la administración de niveles ejecutivos (Ministros, Viceministros, Prefectos, Directores Generales), sino de todos aquellos miembros de la organización que dentro de la entidad tienen cierto grado de responsabilidad.

2.10.- OBJETIVO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Los objetivos son la expresión de la situación futura deseada o de lo que se quiere lograr, no de lo que se quiere hacer.

La Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones, define a los objetivos institucionales como “proposiciones concretas de orden cuantitativo y/o cualitativo respecto de lo que pretende alcanzar la entidad pública en un periodo determinado”.

Entonces los objetivos institucionales constituyen:

- Establecido para un periodo de tiempo, en función del cumplimiento de su misión y la concreción de su Visión, en relación con sus potencialidades, riesgos, desafíos y limitaciones de la institución.
- Comprensibles, orientadas a dar respuesta a los planes, objetivos y políticas de desarrollo generados por el SISPLAN.
- Cuantificables, los resultados que se quieren alcanzar.

En resumen podemos decir que los objetivos definen lo que la institución pretende alcanzar en cumplimiento de su Misión y la concreción de su Visión, orientadas en los planes de desarrollo nacional, departamental y regional.

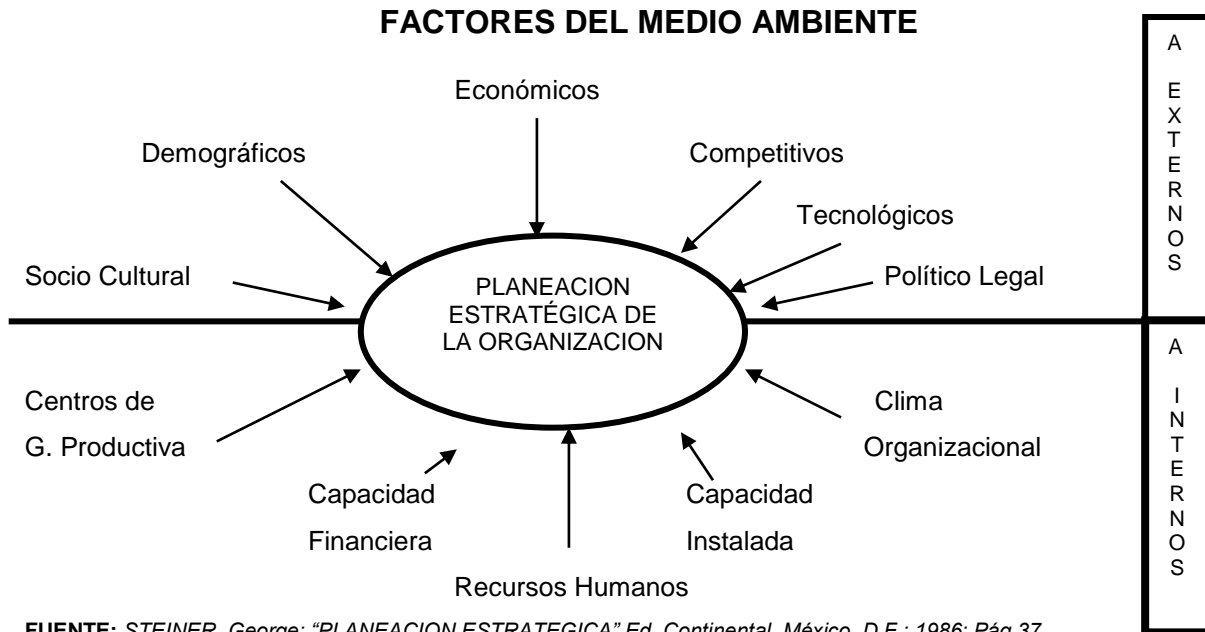
2.11.- PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

El proceso de la Planificación Estratégica se divide en seis componentes diferentes (1) Definición de la Misión; (2) determinación de Objetivos; (3) Diseño de Estrategias Opcionales; (4) Elección de la Estrategia; (5) Implementación de la Estrategia, (6) Evaluación de la Estrategia, y por ultimo la retroalimentación. La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la institución para luego seleccionar una estrategia apropiada, que por lo general se lo llama formulación de estrategias.

El ambiente del entorno en la actualidad sufre constantes cambios de consideración, en economía, tecnología, social, etc. que permite apreciar los hechos que, influyen en el desarrollo de las actividades de la organización, por esta razón se hace necesario priorizar esta etapa de la planificación, ya que se constituye en un diagnóstico importante acerca del medio donde lleva a cabo sus actividades.

La Planificación Estratégica al realizar el análisis de situación hace uso de una ilustración muy objetiva, Ver Grafico 2.1

GRAFICO 2.1



FUENTE: STEINER, George; "PLANEACION ESTRATEGICA" Ed. Continental, México, D.F.; 1986; Pág 37

En el grafico se aprecia el análisis del entorno, que deberá contemplar los actores externos que por lo general son incontrolables y por otra parte los actores internos; el análisis global podrá determinar las oportunidades y amenazas de la institución, vale

mencionar que la Planificación Estratégica no implica evitar peligros sino procurar minimizarlos y en última instancia preparar a la institución para enfrentarlos.

El desarrollo del entorno de la realidad circunda de problemas que obstaculizan para mejores condiciones de vida. Por eso debe ser la referencia permanente para los cambios de misión, objetivos, políticas, prioridades y estrategias institucionales, con la participación de talentos humanos de la organización como los usuarios y beneficiarios. Se debe considerar el análisis de “...datos pasados presentes y futuros que proporcionan una base para seguir la Planificación Estratégica”¹⁹.

2.11.1.-DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

La misión de la institución se constituye en la razón de ser, no existe una técnica depurada con la que se pueda definir. Hoy en día, el objeto de definir la misión de la institución trasciende más allá de los conceptos tradicionales.

La presente investigación trata de una institución no lucrativa, que esta establecida con el objeto de llevar a cabo funciones de servicios integrales a la población vulnerable que se encuentra en situación de riesgo. Las características de la misión deben ser formuladas y escritas, no debe ser muy general, debe ser revisable.

Por lo tanto, se puede concluir que su aporte real se podrá medir en tanto brinde los parámetros para delimitar el ámbito de la planificación, tomando en cuenta que se constituye la filosofía de la institución.

2.11.2.-DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos dirigen la atención de los participantes hacia acciones de la institución, a través de su fijación se consiguen resultados efectivos.

La importancia de los objetivos radica que son razones de la planificación, son los resultados que se quieren lograr en un determinado tiempo y las tendencias actuales hacia la eficiencia.

2.11.3.-DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Según JAMES B. QUINN, en el campo de la administración, “...una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia

¹⁹ STEINER, George; “PLANEACION ESTRATEGICA; Ed. Continental, México; D.F., 1986; Pág. 35

adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”²⁰

La estrategia tiene característica que esencialmente responde a la pregunta, ¿Cómo se lograrán los objetivos?, es aquí donde deben desagregarse todas las actividades que se consideren necesarias para su logro, y a no perder de vista que la estrategia permitirá la comunicación de la organización con el entorno que le rodea. Para elegir la estrategia, es preciso realizar la Construcción de Escenarios, para facilitar la elección de la estrategia, la Construcción de Escenarios permitirá simular todos los efectos que podrían suceder a raíz de la implementación de cada estrategia formulada.

2.11.4.- ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es una de las tareas de mayor responsabilidad que recae en la Máxima Autoridad Ejecutiva y es el proceso para la toma de decisiones, que representa en forma específica y continua en todo el proceso de planificación.

Uno de los aspectos primordiales es no perder de vista en una elección la flexibilidad en el pensamiento, la intuición y el pensamiento estratégico.

En la Planificación Estratégica, la Máxima Autoridad Ejecutiva debe tomar en cuenta constantemente la relación beneficio-costos, para tal efecto debe hacer uso de la “Construcción de Escenarios”, que representa de forma objetiva y ordenada la serie de sucesos posibles a suceder en cada elección, en esta etapa implica una actitud cuantitativa, porque se considera aspectos económicos-financieros y cualitativa son beneficios en muchas ocasiones son intangibles difíciles de medir.

2.11.5.- IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Según CHARLES HILL y GARETH JONES, divide la implementación de la estrategia en cuatro componentes principales:

- 1) Diseño de la Estructura Organizacional**, Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

²⁰ QUIN J. James; “ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO: INCREMENTALISMO LOGICO” Ed. P.H.H., México; 1991; Pág. 2

- 2) **Diseño de sistemas de control**, Además de seleccionar una estructura, una empresa debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades
- 3) **Adecuación de la Estrategia, la estructura y los controles**. Si la empresa desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles.
- 4) **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio**. Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre si para una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

Esta etapa de implementación, debería encontrarse la verificación real y objetiva de toda la organización si tiene un claro conocimiento de los resultados esperados para la gestión y de la estrategia seleccionada para tal efecto, la implementación consta de dos pasos fundamentales:

¿Qué es un programa? Es: “...un complejo de metas, políticas procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado” ²¹.

¿Qué es un presupuesto? Es “...la estimación razonable de recursos y gastos para un periodo determinado, generalmente una gestión, también denominado programa numérico cuya ventaja principal es que obliga a las personas a planear el echo de

²¹ KOONTZ, Harold y O'donnell; “ADMINISTRACION”; Octava Edición, Ed. Mc Graw Hill, México; 1983; Pág. 120

trabajar con números amerita tener cierto grado de definición y objetividad en la planeación”²²

Ahora podemos deducir que el presupuesto se constituye en la traducción de términos monetarios de la planificación.

En la implementación de la estrategia dependerá de las características de cada organización y las habilidades del o los responsables de la misma.

2.11.6.- EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Según MINTZBERG HENRY y JAMES B. QUINN, mencionan que la evaluación es: “...un proceso de evaluación de estrategias, no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo, o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso en el proceso de dirección de una empresa”²³

Uno de los principios fundamentales de la ciencia es aquel que señala que una teoría jamás podrá comprobarse y tenerlo como absolutamente verdadera. Se debe asegurar que la estrategia alcanzará los objetivos y generalmente se aplica mediante el desarrollo de sistemas de control en la organización que se puede realizar con anterioridad a la operación y también con posterioridad. Entre las diversas estrategias según MINTZBERG y QUINN, distinguen los siguientes criterios generales:

- Consistencia, la estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre si.
- Consonancia, la estrategia deberá presentar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en el ocurren.
- Ventaja, la estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
- Factibilidad, la estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

²² Ídem; Pág. 121

²³ MINTZBERG, Henry y QUINN, B. James; “EL PROCESO ADMINISTRATIVO”; Ed. P.H.H.; Segunda Edición; México, Pág. 61

2.12.- ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN SEGÚN LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La Constitución Política del Estado en su Artículo 144, hace referencia a que cada gobierno de turno formulara el Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República cuya ejecución será obligatoria. Estos planes han evolucionado pasando por diferentes modelos de desarrollo que se ensayaron en el país, a través de los cuales se pretende orientar el desarrollo nacional:

a) Planificación antes de la Ley No. 1178

Se caracteriza porque es centralizada, sectorializada y vertical, sin participación social, ni posibilidad de concretarse por no contener articulación operativa; no se tomaba en cuenta las demandas sociales y se elaboraba planes desde el nivel central, por técnicos de gabinete.

b) Planificación después de la Ley No. 1178

La planificación en la actualidad después de la promulgación de la Ley No. 1178 y las Normas Básicas del SISPLAN, es una actividad permanente y sistemática que funciona como un proceso continuo de acciones de coordinación y de concertación entre el Estado y la Sociedad, a través de las participaciones sociales.

c) Planificación del Desarrollo

Es estratégica, descentralizada y participativa. Establece la visión estratégica del País, Departamento y Región, traducida en objetivos, políticos, programas y proyectos. Es el marco orientador de acciones entre el estado y la sociedad de amplios consensos. La planificación del desarrollo origina productos como:

La realización del Plan General debe comprender la identificación y compatibilización de las demandas y necesidades sociales, contribuyendo al desarrollo económico y social país, que sirva de base y oriente los planes departamentales y municipales.

2.13.-ASPECTOS INSTITUCIONALES

a) Marco Económico

La población de La Paz, representa el 30% aproximadamente del total de Bolivia. El 50,74% corresponde a la provincia Murillo, debido a la influencia que ejercen

las ciudades de La Paz y El Alto. La economía de La Paz, es altamente terciaria que alcanza el 64% del total del PIB departamental, frente al 15% del sector primario. Además los indicadores sociodemográficos demuestran que el índice de Desarrollo Humano (IDH) se encuentra por debajo de la media nacional. El 95% de los municipios se hallan por debajo de los niveles aceptables de vida y lejos de poder garantizar las oportunidades futuras.

Este compartimiento económico se ha limitado a administrar la estabilidad, de demostrar mayor efectividad hacia las instituciones en la distribución de los ingresos y en la corrección de las desigualdades económicas, social, regional, de género y generacional.

b) Marco Histórico

Posterior a la Guerra del Chaco la política social existente, fue orientada a afrontar la problemática de los niños huérfanos, abandonados, ancianos indigentes, viudas de la guerra y mujeres del área rural, se crearon órganos rectores.

El 22 de septiembre de 1971, por DS No. 09922, se crea la Junta Nacional de Desarrollo Social, dependiente de la Presidencia de la Republica, los organismos que la conformaban fue la Dirección Nacional del Menor (DINAME) y la Dirección Nacional de Promoción y Asistencia Social a la Mujer y Ancianos.

En 1982, se constituye la Dirección Regional del Menor (DIRME), a objeto de brindar asistencia social y protección a niños y ancianos.

En 1992, se crea el Organismo Nacional del Menor Mujer y Familia (ONAMFA), con la misión de fiscalizar y supervisar las políticas dirigidas al menor, mujer y familia, dependiente del Viceministerio de la Presidencia.

En 1995, se aprueba la Ley de Descentralización Administrativa, se da lugar a la nueva organización institucional de política social, creándose a nivel nacional el Ministerio de Género Generacional y Familia, a nivel departamental se constituyen los servicios departamentales de Gestión Social, Educación, Salud y a nivel municipal se incorporan las Defensorías y órganos como la Defensoría del pueblo.

El 30 de enero de 1999, por Decreto Supremo Nro. 25287, se organiza el Servicio Departamental de Gestión Social, instancia dependiente de la Prefectura del Departamento como un “órgano desconcentrado y de coordinación con la prefectura del Departamento de La Paz, cuya finalidad es de aplicar políticas y

normas nacionales, emitidas por el órgano competente, sobre asuntos de género, generacionales, familia y servicios sociales, mediante el apoyo técnico a las instancias responsables y la supervisión del cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos, así como de coordinar los programas y proyectos en materia de gestión Social"²⁴. Actualmente SEDEGES, es la única institución gubernamental a nivel departamental, que trabaja en las temáticas de Género Generacional, Familia y Servicios Sociales.

c) Marco Legal

El proceso de planificación en Bolivia en la actualidad, bajo el principio de subsidiariedad, es ejercida por las instancias de la Ley No. 1178, y las Normas Básicas del SISPLAN, es una actividad permanente y sistemática de acciones de coordinación y de concertación entre el Estado y la sociedad con la participación de las organizaciones sociales y sus resultados (vision, estrategias, políticas, programas y proyectos inscritos en los planes de desarrollo), deben concretarse en los Planes Estratégicos Institucionales ("PEIs"), Programas de Operaciones Anuales (POAs) de las instituciones y en el Presupuesto General de la Nación.

1).- LA LEY No. 1178 DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL

La Ley No. 1178, comúnmente conocida como la Ley SAFCO, es una disposición legal promulgada el 20 de julio de 1990. Comprende ocho capítulos y 55 artículos que determinan los conceptos y criterios fundamentales de administración y control que se deben aplicar en todas las entidades del sector público, a su vez regula el sistema de responsabilidad por la función pública.

Su finalidad es lograr una administración eficaz y eficiente de los recursos públicos, generar información que muestre transparencia en la gestión pública.

Esta ley propone un modelo de gestión por resultados, que se constituye en un facilitador de la articulación de la planificación estratégica (desarrollo institucional) con el programa de operaciones.

2).-EL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (SISPLAN)

Las Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación, (SISPLAN), se conceptualiza como "un conjunto de procesos que se expresa en normas y

²⁴ Decreto Supremo 25287 del 30 de enero de 1999.

procedimientos de cumplimiento general, de orden político, técnico y administrativo, que establece la forma y los mecanismos de participación de los niveles nacional, departamental y municipal en la racionalización de la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos y en la definición de políticas de desarrollo” ²⁵.

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, en su artículo 12 establece que el Plan Estratégico Institucional (PEI) “Es el instrumento que establece objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo de la entidad, en base a los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal y la misión de la entidad” ²⁶

En ese sentido, la Ley No 1178, regula los sistemas administrativos y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación (SISPLAN) e Inversión Pública (SNIP), estos sistemas permite la definición de políticas públicas y programas de inversión; asimismo compatibilizan e integran la vision de largo plazo de cada institución.

4).-RELACIÓN DEL SISPLAN CON LOS SISTEMAS DE LA LEY SAFCO.

El SISPLAN se relaciona con todos los sistemas establecidos por la Ley No.1178. El Cuadro 2.1, nos explica la relación del SISPLAN con los otros sistemas.

²⁵ NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN, Título I, Capítulo 1, Art. 1.

²⁶ NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES, Art. 12.

CUADRO 2.1

EL SISPLAN Y SU RELACIÓN CON OTROS SISTEMAS

	SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (SISPLAN)
SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA (SNIP)	El SISPLAN proporcionará los objetivos y políticas definidos en los planes de desarrollo, los programas de mediano y largo plazo y los índices de asignación de Recursos destinados a orientar la asignación de recursos para la inversión pública. El SISPLAN, por su parte, recibirá del SNIP las normas de elegibilidad y ejecución de los proyectos, la información sobre proyectos en preparación, en ejecución y financiados y los resultados del seguimiento y evaluación de los proyectos.
SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIÓN (SPO)	El SISPLAN a través de los planes y programas de mediano y largo plazo, en sus distintos niveles e instancias, fijara el marco para la formulación de los programas de operación y los presupuestos de las entidades públicas. El SPO traducirá los planes y programas de mediano y largo plazo en actividades a ejecutar, recursos a utilizar y resultados a alcanzar por las instituciones en el corto plazo.
SISTEMA DE CONTABILIDAD INTEGRADA (SCI)	El SCI proporciona al SISPLAN la información integrada y procesada, relativa al cumplimiento de los procesos de planificación y definida por el Órgano Rector del Sistema Nacional de Planificación.
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)	Los objetivos, políticas, programas y proyectos definidos en los planes de la institución (PEI-POA), a través del SISPLAN, se concretan en la definición de una mejor organización y estructura necesaria en las entidades, en los distintos niveles del Estado.
SISTEMA DE PRESUPUESTO (SP)	El SISPLAN proporciona objetivos, metas y políticas, acciones estratégicas y estructura programática plurianual, que orientan la generación de ingresos internos y externos, la asignación de dichos recursos a prioridades y opciones de gasto y la definición de metas de resultado fiscal.

FUENTE: Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación.

5).-LEY No. 2446 DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO (LOPE)

Esta ley promulgada el 20 de marzo de 2003, y el Decreto Supremo reglamentario 26973, del 27 de marzo del 2003, donde el Ministerio de Desarrollo Sostenible es el encargado de normar y coordinar el proceso de la Planificación Estratégica Institucional. La LOPE, en el capítulo I Ministros de Estado, Art. 4, referido a las atribuciones específicas de los Ministros, establece, para el Ministro de Desarrollo Sostenible, como una de sus responsabilidades de: “Formular, coordinar y conducir la planificación estratégica y definir su ámbito”.

6).-DESCENTRALIZACIÓN

La Ley No. 1654, Descentralización Administrativa de 28 de junio de 1995, busca reducir las diferencias regionales y llegar a los estratos más pobres de la población, mediante la formación de capital humano, físico y financiero. La asignación de nuevos roles y responsabilidades a las Prefecturas, en cuanto a Salud, Educación y Servicio Social, deriva en la creación de los Servicios

Departamentales de Gestión Social, Salud y Educación. En la Administración Pública, la descentralización es de carácter Administrativo, siendo la transferencia de la responsabilidad de planificar, administrar de manera independiente, incrementar recursos y mejorar su asignación, desde la administración nacional a unidades de niveles subnacionales. Dos modelos de planificación antagónicos se resume en el siguiente Cuadro 2.2.

CUADRO 2.2

MODELOS DE PLANIFICACIÓN

CENTRALISTA (Desde 1952 a 1985)	DESCENTRALIZADA (A partir de 1985)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Excluyente, ciudadano y elitista. 2. Centralizador de todas las decisiones. 3. Sectoralizado y vertical. 4. Sin articulación en el nivel operativo. 5. Ausencia de Participación social 6. No se priorizaba las demandas sociales 7. No existía un Control Social. 8. Carácter burocrático. 9. Modelo Tradicional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluyente, incorpora al área rural. 2. Descentralizador de las decisiones. 3. Integrador con descentralización horizontal. 4. Articulación de los niveles e instancias. 5. Con Participación Social. 6. Priorización de las demandas sociales. 7. Existe Control Social. 8. Menos Burocrático. 9. Modelo de gestión por Resultados.

FUENTE: *Elaboración Propia.*

Uno de los sus objetivos de la descentralización es, establecer la estructura organizacional del Poder Ejecutivo a nivel Departamental, a través de Ley de Organización del Poder Ejecutivo; tomando en cuenta un régimen de recursos departamentales, que permita mejorar y fortalecer la eficiencia y eficacia de la Administración Pública, en la prestación de servicios a la población.

7).-NIVELES DE DESCENTRALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Desde el punto de vista organizacional, el modelo de Descentralización, parte del postulado constitucional del gobierno y tres niveles de administración, como se ve el siguiente Cuadro 2.3.

CUADRO 2.3

NIVELES DE DESCENTRALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

AMBITO	NACIONAL	DEPARTAMENTAL	MUNICIPAL
ADMINISTRACION DEL GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerios - Servicios Nacionales. - Instituciones Públicas. - Empresas Públicas. - Sistemas Regulación 	<ul style="list-style-type: none"> - Prefecturas. - Servicios Departamentales. - Subprefecturas. - Corregimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Municipios - Subalcaldías. -Empresas Municipales Descentralizadas

FUENTE: *Elaboración Propia.*

8).-DIFERENCIAS ENTRE DESCENTRALIZADAS Y DESCONCENTRADAS

Las principales diferencias se resumen en el siguiente cuadro 2.4.

CUADRO No. 2.4

**ENTIDADES PÚBLICAS DESCENTRALIZADAS Y UNIDADES
DESCONCENTRADAS**

ENTES DESCENTRALIZADOS	UNIDADES DESCONCENTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar servicios al Sector Público y Privado. • La descentralización de los Servicios es a nivel Nacional. • Tienen autonomía de gestión administrativa • Sujetos a Tuición del Ministerio correspondiente • Ubicados en cualquier parte del territorio nacional. • Con patrimonio propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administra competencias sectoriales específicas referidas a Salud, Educación y Gestión Social. • Estas unidades, se encuentran en cada Prefectura de departamento. • Solo toman decisiones operativas. • Agentes son nombrados por el Órgano Central. • Ubicados fuera del centro administrativo. • No tienen patrimonio propio.

FUENTE: *Adaptación basada en Documentación del Lic. Freddy Aliendre España, “ORGANIZACIÓN DEL ESTADO BOLIVIANO”*

d).-Marco Institucional

El Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), regula con el Vice-ministerio de Genero Generacional, dependiente del Ministerio de Desarrollo Sostenible.

A nivel ejecutivo y departamental SEDEGES, compite con los Servicios Departamentales de Gestión Social.

A nivel operativo, coordina con Juzgado de la Niñez y Adolescencia y Defensorías de la Niñez y Adolescencia dependiente del gobierno Municipal.

2.14.-LA GESTIÓN SOCIAL EN BOLIVIA

A partir de 1985, se generaron transformaciones sociales producto de una crisis política económica y social caracterizada por un Estado con déficit fiscal, desempleo y subempleo, falta de capacidad de llevar políticas y programas de inversión social, acompañadas de indicadores económicos, que en ese entonces, demostraban una situación insostenible como la hiperinflación, desmedido gasto público que ocasiono un aumento de la deuda externa y la caída de las exportaciones²⁷.

Como consecuencia de esto, se provoca una reducción en la calidad de vida de la población del país, poca asignación de recursos referidos a la inversión social, aumento de la pobreza, mortalidad infantil, expresándose en índices de Desarrollo Social que colocaba a Bolivia entre los peores países en Latinoamérica²⁸.

Esta crisis Social derivó en reformas estructurales con la promulgación, inicialmente, del Decreto Supremo No. 21060, de agosto de 1985, que establece la nueva política económica, que busca la eficiencia y asignación de recursos, estabilidad social, promover las inversiones públicas en salud, educación saneamiento básico e infraestructura.

2.14.1.-GESTIÓN SOCIAL

Es importante señalar que, desde mucho tiempo y en todas partes, especialmente en nuestro país, existen grupos vulnerables y en extrema pobreza, que se muestran y manifiestan en la vida cotidiana. Mas aún, cuando los recursos son insuficientes para cubrir múltiples necesidades producto de una crisis económica, social y política permanente que afecta, especialmente, a los sectores sociales empobrecidos y más aún cuando presentan cierta discapacidad física, moral o psicológica. Según Alicia M. Kirchner, señala “Es la acción y efecto de administrar. Comprende el proceso total de guiar, dirigir y controlar sin imponer los saberes del grupo humano afirmándolos en el tiempo desde un objetivo común” ²⁹ La Gestión Social, es la administración dirigida a los sectores sociales con el objetivo de mejorar el Desarrollo Humano, mediante planes y políticas, sean estas gubernamentales o de carácter privado.

²⁷ ANTELO, Eduardo “SERIE DE REFORMAS ESTRUCTURALES”, Editorial de la Universidad Católica Boliviana, 2000, Pág. 8.

²⁸ IBIDEM, Pág. 10

²⁹ Kirchner, Alicia M. “LA GESTIÓN DE LOS SABERES SOCIALES”, Editorial Espacio, Buenos Aires, 1997, Pág. 45

Para mejor una mejor comprensión, conceptualizamos términos que más adelante se utilizaran; entre ellos tenemos:

a) Gestión, son acciones de tipo administrativo con el fin de lograr la consecución de objetivos propuestos.

Gestión significa la manera como se organizan y como se llevan a cabo las actividades cotidianas de cualquier organización. De ahí que es importante la construcción de un proyecto institucional, su capacidad para intervenir y su credibilidad. Todos los aspectos del enfoque estratégico pueden verse afectados negativamente o potenciados positivamente dependiendo de la gestión de una organización.

b) Calidad, la definición que mayor aceptación tiene es la siguiente: “Calidad total es satisfacer o superar las expectativas del cliente al menor costo posible”³⁰. Una de las descripciones más cortas y clara es: “Hacer bien las cosas”.

c) Productividad, son resultados organizacionales de salidas o la expresión concreta de un proceso de producción específico. Ese proceso de producción está definido por las operaciones definidas en un programa, las operaciones presentan un conjunto de formas de trabajo que, combinadas, permiten la transformación de los insumos para obtener el producto.

d) Eficiencia, “Es la obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos”³¹. Se comprueba el grado de eficiencia mediante la comparación e interpretación entre las actividades programadas y actividades realizadas, incorporando también costos por actividad.

e) Eficacia, “Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados”³².

Se comprueba el grado de eficacia mediante la comparación entre el propósito y lo que realmente se alcanzó. O sea, aquí se trata de los efectos directos y no así los efectos de impacto.

³⁰ DARQUEA, Gonzalo, “EL PLAN LOCAL ESTRATEGICO Y PARTICIPATIVO”; Ed. Celcadel, Ecuador Pág. 9.

³¹ KOONTZ, H. Y Wehrich H. “ADMINISTRACION”, Editorial Mc Graw-Hill, México, Novena edición, 1990, Pág. 9.

³² IDEM, Pág. 745

2.15.-EL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL (SEDEGES)

La reforma Institucional del Estado Boliviano, mediante proceso de descentralización establece nuevas funciones a las prefecturas, a partir de la Ley de Descentralización Administrativa, del 28 de junio de 1995, convirtiéndose en instancias articuladoras entre el nivel central de Gobierno, las subprefecturas y los gobiernos municipales; situando a la prefectura como actor fundamental y rector del desarrollo del departamento. A partir de ello, el Decreto Supremo Nro. 25060, del 2 de junio de 1998, establece la nueva estructura orgánica de las prefecturas de departamento, creando los Servicios Departamentales, entre las cuales se encuentra el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES) como un órgano de coordinación en temas Sociales, dependiente directamente de la Dirección de Desarrollo Social de las Prefecturas quien asume plena responsabilidad por sus acciones.

Existen disposiciones legales de directa relación para el funcionamiento de la institución, estas son:

- Ley No. 2026 del Código Niño, Niña y Adolescente, del 27 de octubre de 1999.
- Ley No. 1578 de la Persona con Discapacidad, del 15 de diciembre de 1995.
- Ley No. 1886 de Derechos y Privilegios para los Mayores y Seguro Médico Gratuito de Vejez, del 14 de agosto de 1996.
- Decreto Supremo No. 24355 del Programa Nacional de Apoyo y Protección al Adulto Mayor en el Área de Salud, Educación Asistencia Legal y Servicio Social.
- Decreto Supremo No. 26059 del Plan Nacional del Adulto Mayor, del 25 de enero de 2001.

SEDEGES tiene la obligación de aplicar políticas y normas nacionales emitidas por el órgano rector, que es el Viceministerio de Genero Generacional, dependiente del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación. Estas políticas constituyen ejes transversales que permiten articular las líneas estratégicas de manera sostenida y coherente, en tanto respondan no solo a principios sino fundamentalmente a la realidad sobre la cual pretende actuar.

“Los Servicios Departamentales son órganos operativos de las Prefecturas, a través de las cuales se administran áreas o sectores de gestión que demandan un manejo técnico especializado. Se hallan bajo la responsabilidad técnica y administrativa de un Director Técnico de Servicio Departamental designado por el Prefecto de cada departamento. El Director del Servicio Departamental de Gestión Social, esta en relación de dependencia ante la Dirección de Desarrollo Social de la Prefectura”³³.

2.15.1.-OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

La Normas Básica del Sistema de Programación de Operaciones, define a los objetivos institucionales como “proposiciones concretas de orden cuantitativo y/o cualitativo respecto de lo que pretende alcanzar la entidad publica en un periodo determinado”. El objetivo institucional de la gestión 2005 es:

“Garantizar y desarrollar en 15% los servicios sociales integrales de los regimenes de Protección, Prevención, Atención, Defensa socio-jurídica, referidas al ejercicio de los derechos de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujer, discapacitados y adultos mayores, contribuyendo a un desarrollo humano con dignidad en condiciones de libertad, respeto, dignidad, equidad y justicia social en las 20 provincias del departamento de la paz, durante la gestión 2005”.

2.16.-IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

La identificación de competencias de la institución se realiza mediante el análisis y la revisión de competencias establecidas en los instrumentos legales.

a) Mandato Legal

- Identifican o aclaran su mandato en términos de productos que debe generar para la sociedad en su conjunto.
- Se constituyen para producir resultados.
- Estos resultados responden necesariamente a una política pública específica o conjunto de políticas públicas.

El Plan Estratégico debe permitir, la aclaración del mandato de la institución y por otra, la especificación concreta de instrumentos de discusión en base al marco conceptual, considerando:

1. Resultados, tienen distintas interpretaciones y esto implica de:

³³ DECRETO SUPREMO 25060, del 2 junio de 1988, POA, Pág. 6

- a) *Propios de la institución*, son procesos internos de producción.
 - b) *Efectos*, es nivel deseado de los resultados que se desea alcanzar.
 - c) *Impactos*, son los cambios de situación de la población beneficiaria generada por los distintos efectos de su entorno.
2. *Productos*, son salidas de un proceso de producción específico, en este caso esta definido por las operaciones definidos en un programa. Estos productos expresan tres categorías, que son:
- a) *Bienes*, productos tangibles, diseñados y construidos.
 - b) *Normas*, son Leyes, Decretos, Reglamentos que tienden a cambios de comportamiento y actitudes de la institución, como el Plan Estratégico, Plan de Desarrollo y Programa Operativo Anual., etc.
 - c) *Servicios*, son productos intangibles, la prevalencia de lo cualitativo a veces incluso por encima de lo cuantitativo; es inmediato, se producen en el tiempo de su consumo.
3. *Atribuciones*, son “...potestades y deberes concedidos a las entidades para desarrollar su finalidad o alcanzar su objeto” ³⁴
4. *Facultades*, “Son las autorizaciones reconocidas a cada cargo para que los servidores públicos puedan ejercer las funciones que les corresponden” ³⁵

b) Mandato Social

El mandato social implica:

- Identificar las políticas de los planes de desarrollo nacional, departamental y local a través de las dimensiones del PDGES, PDES y PDM, respectivamente, en base a lo que produce la institución.
- Determinar la contribución de la entidad a las políticas de los planes de desarrollo, a través de sus áreas funcionales, reconociendo su mandato social. Asimismo el mandato social se compone de las dimensiones:

3) Lineamientos del Plan Nacional de la Niñez y Adolescencia del Viceministerio de Género Generacional, admitirá el mejoramiento de calidad de vida de los niños, niñas, adolescentes, mujeres y pueblos indígenas multiétnicos y

³⁴ Decreto Supremo No. 233318-A, Capítulo II, Art. 7

³⁵ Ídem, Art. 7.

pluricultural del Departamento de La Paz, permitiendo de esta manera la reducción de la pobreza a través de la Prevención, Protección, Promoción y Defensa socio-jurídica y la atención integral a la población vulnerable en situación de riesgo.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Previamente al trabajo de campo, es necesario definir la metodología de la investigación, que coadyuve a los objetivos determinados, tomando en cuenta sus elementos constitutivos y las de actividades de investigación, utilizando un método específico y sujeto a principios y normas. Por esta razón, a continuación se presenta un resumen de la metodología a seguirse.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario establecer que, se diseñara a través del método deductivo que tendrá por objetivo analizar los acontecimientos y valores de una o más variables que se estudiaran de manera independiente, la economía, política, social y tecnología. También implica la medición a un grupo de personas de la estructura organizacional del SEDEGES, que permitirá conocer el estatuto orgánico, situación económica, financiera y el diagnóstico actual de la institución, para obtener un Plan Estratégico.

3.1.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

En primer lugar se determinara cuales son los objetivos de investigación, que contribuirá a resolver en la elaboración de Plan Estratégico Institucional, los mismos que guiaran en el desarrollo del presente trabajo, y evitara los posibles desvíos en el proceso de investigación.

3.1.2. INSTRUMENTOS DE INDAGACIÓN

De acuerdo a las tareas específicas que desempeñan los sujetos de investigación y su relación con la problemática y el marco teórico de estudio, dispondremos de tres tipos de instrumentos para medir las variables de relevamiento de información se utilizara fuentes primarias, para recabar información actual, los instrumentos serán:

a) ENCUESTAS

Se efectuaran encuestas a los jefes de unidad y encargados de áreas, las mismas serán realizadas en la misma institución.

b) ENTREVISTA

Se hade efectuar entrevista personal dirigido a al Director Técnico, que es encargado de tomar decisiones y esta directamente vinculado con la problemática de la investigación.

Las fuentes secundarias para la recolección de datos se recurrirán al siguiente medio:

c) OBSERVACIÓN DIRECTA

Como técnica de investigación permitirá ver y oír hechos de las actividades que se desea estudiar, la observación directa tendrá carácter documental que es realizada en la institución en base a documentos, como: memorias anuales, informes mensuales, trimestrales y semestrales, Planes Operativos Anuales, manual de funciones y otros que se consideren necesarios a lo largo del estudio, especialmente en la etapa de análisis, como instrumento para afrontar la información relevada. La encuesta se caracterizara por dos tipos de preguntas las dicotomicas y las cerradas; las entrevistas se harán en base a preguntas abiertas y cerradas y algunas dicotomicas.

3.1.3. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las características del diagnostico, los sujetos a investigación son 25 de la estructura organizacional del SEDEGES, compuesta por un Director Técnico, 8 Jefes de Unidades con sus respectivas áreas operativas y 16 Directores de Centros; Hogares e Institutos, encargados en la toma de decisiones, coordinación y la planificación de sus actividades.

El levantamiento de datos de la institución ha contribuido a realizar una adecuada interpretación de análisis de la información que ha permitido buscar alternativas posibles para la solución de los problemas producto de la investigación de campo.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

4.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO ACTUAL

El entorno de SEDEGES en la realidad, deberá contemplar las relaciones directas o indirectas con los factores externos que por lo general son incontrolables, como las tendencias sociales, demográficas, técnicas, económicas y políticas a nivel departamental, y por otra parte los factores internos como la capacidad financiera, clima organizacional, recursos y la pronta elaboración del Plan Estratégico Institucional; podrá determinar la situación en que se encuentra la institución.

La política Neoliberal del Gobierno Central tiene un fuerte impacto en lo social y económico por ejemplo, prueba de ello son las altas tasas de desempleo, subempleo y bajos ingresos per cápita, que repercute en la institución.

4.2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Este análisis muestra el conjunto de variables que pueden influir directa o indirectamente en las actividades que realiza el SEDEGES.

a) Ámbito Político

Los cambios de gobierno, los partidos políticos, influyen en el desarrollo del SEDEGES, en la continuidad de sus actividades, procedimientos y en la asignación de recursos, seguimiento, evaluación de programas y proyectos que son realizados por la institución para sus Centros, Hogares e Institutos (CHIs), de administración: directa, por convenio y delegada. La estabilidad laboral no queda al margen, los cambios repentinos del personal, dan incertidumbre.

b) Ámbito Cultural

En la actualidad las regiones del Departamento de La Paz, la condición de vida es preocupante, y el índice de pobreza, según datos del Instituto Nacional de Estadística, revela que el Departamento de La Paz alcanza el 66,2 %, quiere decir que de 100 personas 66 personas viven en pobreza.

CUADRO N° 3.5

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

VARIABLES	SITUACION
<i>Numero de habitantes</i>	2.350.466
<i>Relación población de La Paz con Bolivia</i>	Representa el 30 % de la población Boliviana
<i>Relación población Urbano-Rural</i>	El 66,4 % es urbano y el restante rural
<i>Densidad</i>	19,55 hab. /km2.
<i>Población con necesidades básicas insatisfechas</i>	66.2 %
<i>Contribución al Producto Interno Bruto</i>	26, 29 %
<i>Ingreso real per capita</i>	\$us 681
<i>Esperanza de vida al nacer</i>	63, 5 años
<i>PEA en servicios y en producción</i>	62 %
<i>Tasa de Fecundidad</i>	4 hijos por mujer
<i>Crecimiento demográfico anual</i>	2,29 %
<i>Población analfabeta de mas de 15 años</i>	12,5 %
<i>Tasa de mortalidad infantil por 1000 nacidos vivos</i>	64

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística, 2001

Según el cuadro 3.5, las características del Departamento de La Paz son preocupantes, cuenta con más mujeres que hombres. Presentan problemas de analfabetismo, fecundidad, adolescentes embarazados, partos en servicio, desnutridos/as crónicos infantiles, mortalidad materna, mortalidad infantil, esperanza de vida, etc.

c) Ámbito Económico

El comportamiento del país ha tenido variaciones, debido a su endeudamiento, poniendo al país en condiciones de alta dependencia con organismos de financiamiento internacional, ocasionando un alto nivel de desempleo.

Esta variable no solo afecta al área urbana con el desempleo y una inflación acumulada del 3,73% a octubre de 2005, que va en aumento, en el área rural. Los múltiples casos de abandono, desintegración familiar, tenencia, extravíos

de niños, maltrato, etc., van aumento y que pueden generar una situación insostenible para la institución sino se designan los recursos apropiados.

La economía de La Paz, es altamente terciaria que ha alcanzando el 64% del total del PIB departamental, frente al 15% del sector primario. Los indicadores sociodemográficos demuestran que el índice de Desarrollo Humano (IDH) se encuentra por debajo de la media nacional.

d) Ámbito tecnológico

El medio ambiente de SEDEGES en la actualidad sufre constantes cambios de consideración, en tecnología y comunicación, que nos permite apreciar que influyen en el desarrollo de las actividades de la institución, por este motivo, fue necesario priorizar esta etapa de la Planificación, ya que constituye un diagnóstico importante acerca del medio donde la institución lleva a cabo sus actividades y la tecnología que utiliza.

e) Ámbito Competitivo

La identificación de competencias se realiza mediante el análisis y la revisión de competencias establecidas en los instrumentos legales, que son el mandato legal y el mandato social. La primera es la responsabilidad de la institución en la generación de servicios esperados por la política pública a la que le responde contribuir; y la segunda es la identificación de políticas de los planes de desarrollo nacional PGDES y el PDDES.

A veces resulta innovador identificar a los “competidores” más importantes del SEDEGES, para analizarlas.

En el mercado actual compite a nivel departamental con 5 Servicios Departamentales, entre las más importantes son la de Santa Cruz, Cochabamba y Chuquisaca y en el mercado departamental interno compite con 18 organizaciones particulares que se dedican a la protección de niños, niñas discapacitados que están acreditadas a SEDEGES.

Con estas variables del entorno permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves con el propósito de identificar las Oportunidades (factores externos positivos) y Amenazas (factores externos negativos) que afronta la institución.

f) Ámbito legal

El Decreto Supremo No. 25287, del 30 de enero de 1997, establece el modelo básico de organización sectorial para el funcionamiento del SEDEGES, como órgano desconcentrado y de coordinación con la Prefectura del departamento, con competencia de ámbito departamental, en lo referente a la gestión técnica del servicio y con dependencia funcional de la Dirección de Desarrollo Social.

g) Ámbito Estructural

SEDEGES, es una estructura operativa de la Prefectura, que se encarga de administrar los Centros, Hogares e Institutos de gestión que requieren un manejo técnico especializado en ejecutar planes, proyectos y programas a favor de los grupos sociales que se encuentran en situación de riesgo o desventaja, que no están comprendidos dentro de la administración gubernamental.

4.3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

El diagnóstico institucional se lo realizó con el levantamiento de la información y su respectivo análisis de su situación interna y de su entorno utilizando dos técnicas o herramientas de análisis, el Árbol de problemas y el análisis FODA, que permitió identificar los problemas institucionales.

El análisis interno de la institución, proporcionara las Fortalezas (factores internos positivos), son fuerzas impulsoras que constituyen positivamente a la gestión de la institución; y las Debilidades (factores internos negativos), son problemas que impiden el adecuado desempeño.

4.3.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SEDEGES

Mediante Resolución Prefectural RAP No. 313 del 19 de septiembre del 2003, se aprueba el manual de Organización y Funciones.

La estructura del Servicio Departamental de Gestión Social, le falta complementar los sistemas y subsistemas derivadas por la Ley No. 1178.

Desde su creación, el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), ha tenido administraciones de turno cuyos desaciertos generaron una mala imagen de la institución.

Actualmente, existen limitaciones en las áreas funcionales en cuanto a la formulación de estrategias de desarrollo propiamente dichas, y la falta de una planificación estratégica, para disponer y ejercer un control de gestión.

Las líneas de autoridad y responsabilidad de la estructura organizacional de la institución, no precisan el tipo de información que se transmitirá regularmente, sean políticas, instrucciones, decisiones, etc., en forma descendente y reportes de producción en forma ascendente; el lapso con que la información debe ser transmitida de forma mensual, trimestral, semestral y anual son desordenados.

Los resultados que se presentan a continuación son producto de la investigación de campo que se realizó en la Dirección, Unidades, Centros, Hogares e Institutos, en función a la aplicación de las encuestas, entrevistas y observación documental que han permitido establecer elementos de trabajo

- Datos extractados desde la óptica de las encuestas de la parte operativa.
- Aspectos estructurales de la institución, procedentes a las entrevistas a los jefes de unidad.
- Entrevista a la Director Técnico

El primer aspecto investigado establece información general de la parte operativa, que permite conocer el grado de participación de las actividades institucionales y diagnosticar la planificación y administración de las mismas.

El segundo aspecto mencionado, abarca el nivel de formación de los jefes de unidad en el proceso de planificación que adoptan en la actualidad y los criterios de planificación común que tienen en la aplicación de la Planificación estratégica.

El tercer aspecto es la prioridad del grado de formación académica del Director Técnico, las funciones de desarrollo, su independencia de gestión con la que cuenta y las características generales de coordinación que coadyuva en sus actividades en el ámbito departamental, con la población interna, la prestación de servicios integrales de Prevención, Protección, Promoción y Defensa socio-jurídica, a los Niños, Niñas, Adolescentes, Adultos Mayores y Personas con Discapacidad que se encuentran en situación de riesgo.

Los datos secundarios y observación directa como técnica de investigación, ha permitido revisar textos, Memorias anuales, Planes Operativos Anuales, informes, documentos relacionados a la institución de los 16 Centros, Hogares e Institutos que son de administración directa. Asimismo, se orientara al procesamiento y sistematización de la información primaria y secundaria. A través del proceso sistemático del SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL (SEDEGES), se podrá identificar los problemas que son elementos de la realidad, que tiene la escala geográfica, social, económica y política.

Según el diagnóstico de la estructura organizacional se identifico los siguientes problemas:

- El problema principal es la falta de conocimientos de la Planificación Estratégica Institucional.
- El segundo problema importante es la inadecuada planificación institucional que practican.
- El tercer problema importante, es referente a que el Director Técnico, Jefes de Unidad, encargados de área y Directores de los Centros, Hogares e Institutos no existen niveles aceptables de coordinación participativa y decisiones institucionales.
- Debido a los cambios políticos la Estructura organizacional sufre modificaciones sin considerar previamente una reingeniería de procesos y procedimientos que respalden estos cambios.
- El manual de Organización y Funciones no es utilizado por los funcionarios. El Personal nuevo desconoce sus funciones y responsabilidades, es instruido mediante la comunicación informal.
- En virtud a la Ley de Descentralización administrativa, SEDEGES ha tenido una diversificación en sus áreas de atención.
- Se tiene una administración circunstancial, debido a las presiones sociales y políticas que tratan de marginar y distraer la gestión del servicio.
- Carecen de información de calidad en los niveles el mismo que permita tomar decisiones oportunas.

- Varios de los procesos destinados a la producción de servicios, carecen del principio de responsabilidad lo cual provoca una ruptura en el control de calidad que va en perjuicio de los beneficiarios.

4.3.2.-ANÁLISIS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Coopera con el Director Técnico del SEDEGES en la dirección, coordina y hace cumplir las políticas de control y funcionamiento de las unidades de su dependencia, haciéndose responsables de los actos de su área.

En la revisión de la documentación del Unidad Administrativa Financiera y las observaciones realizadas, no emiten Estados Financieros de la Institución. Al respecto la Ley No.1178 señala en su artículo 27, inc. e) que dentro de los tres meses de concluido el ejercicio fiscal, **cada entidad con patrimonio propio y autonomía financiera** entregará obligatoriamente a la entidad que ejerce tuición sobre ella y la Contaduría General del Estado, pondrá a disposición de la Contraloría General de la República, los estados financieros de la gestión anterior, junto con las notas que corresponden al informe del auditor interno. Una de las características de una entidad desconcentrada, es no contar con patrimonio propio ni autonomía financiera, como el caso de SEDEGES, por lo cual quedan exentos de la entrega de los Estados Financieros. Sin embargo, siendo la Prefectura responsable de la presentación de los Estados Financieros y en aplicación del manual de Organización y Funciones de la institución, donde establece como función del Jefe de la Unidad Administrativa Financiera de “Aplicar y Administrar los sistemas Financieros y no Financieros de la Ley No. 1178, puede normar y exigir al Servicio Departamental de Gestión Social a la presentación de Estados Financieros para su posterior consolidación. Actualmente realizan un control del presupuesto. La unidad Administrativa Financiera esta compuesto por tres áreas:

a) Área de Contabilidad

SEDEGES, no cuenta con la Unidad de Auditoria Interna ni la área de Presupuestos, pese a que en la estructura organizacional del POA 2005 y en el manual de organizaciones y funciones aprobadas reflejan estos cargos. Se asigna al Jefe de la Sección de Contabilidad como responsable del Sistema de Presupuestos para la elaboración de informes y conciliaciones periódicas de la ejecución física y financiera del presupuesto a fin de coordinar con la Unidad

Administrativa Financiera de la entidad y con la Unidad de Presupuesto de la Prefectura de La Paz; existiendo una dualidad de funciones, como Jefe de área de Contabilidad y encargado de Presupuestos, generando una concentración de información de estos cargos en una persona volviéndolo a la institución más dependiente. Dependen de esta área tres encargados:

- **Encargado de Ingresos**

Se encarga de la programación, dirección, supervisión y coordinación de las actividades institucionales concernientes a la captación de recursos financieros por la prestación de servicios públicos. Los ingresos propios que genera el SEDEGES por diferentes conceptos son principalmente:

- Venta de Valoradas
- Recibos Médicos, Citaciones
- Legalizaciones, Capacitación a padres adoptivos
- Venta de pliegos de apertura de guarderías
- Prestación de Servicios a los discapacitados externos.
- Alquileres de cancha del Centro Educativo Integral Méndez Arcos.

Los ingresos, si bien son propios, no existen mecanismos formales de control y administración, como un manual o reglamento de recaudaciones que norme el manejo de estos recursos.

Para el siguiente análisis financiero, se hicieron las siguientes razones financieras de la institución, como se observa en el Cuadro 3.6

CUADRO 3.6

RAZONES FINANCIERAS SELECCIONADAS Y PROYECTADAS DE SEDEGES

ÍNDICES	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	2007*	2008*	2009*
<u>LIQUIDEZ</u>									
Razón de Circulante	0,27	0,27	0,26	0,24	0,24	0,27*	0,26*	0,29*	0,32*
<u>ENDEUDAMIENTO</u>									
Deuda Total	71%	73%	73%	78%	81%	84%*	87%*	89%*	92%*
<u>RENTABILIDAD</u>									
Margen Neto de Utilidad	8,2	8,9	9,7	10,6	15,00	17,15*	18,31*	21,00*	23,06*

Fuente: Informes anuales de la Unidad Administrativa y Financiera de la Prefectura.

* Datos Estimados.

1. La Razón de *Liquidez*, muestra para cada gestión ineficiencia en la capacidad de pago frente a las obligaciones que se tiene con terceros. Se evidencio que no existe capacidad de pago, donde la deuda anual de la institución asciende a Bs.- 1.485.673 aproximadamente, este monto es cancelado en la próxima gestión a través de partidas que son canceladas por la prefectura. En conclusión la razón de circulante de SEDEGES, indica que no puede hacer frente a los compromisos de corto plazo, no es solvente para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes.
2. La Razón de *Endeudamiento* de SEDEGES, muestra los porcentajes de los activos de la institución, donde cada año presenta variación de menor proporción. El 81% de los activos de la institución de la gestión 2005, son financiados con deuda al Estado y el 19% están financiados con donaciones de varios tipos.

3. La Razón de *Rentabilidad*, nos indica que los resultados que se muestran en el cuadro No. 3.6, SEDEGES tiene que realizar más inversión en sus activos para generar más ingresos. Esencialmente en equipos médicos e infraestructuras.

Con estas razones estudiadas en el cuadro 3.6, puede verse la composición de cada razón, donde los resultados no son satisfactorios, cabe señalar que SEDEGES, tiene una débil condición financiera, debido a la carencia de coordinación en la asignación presupuestaria para elaborar programas y proyectos que generen más ingresos a la institución, como se menciona en cada una de las razones descritas.

Por consiguiente, la Dirección Administrativa Financiera de la prefectura vea la necesidad el desembolso oportuno de las partidas presupuestarias, para no incurrir en prorroga o vencimiento de los programas y proyectos, que hacen que la posición de liquidez según los niveles históricos son bajos hasta diciembre del 2005. Para la gestión 2006, hasta la gestión 2009, son razones estimados.

- **Encargado de Presupuestos**

El presupuesto asignado a SEDEGES, ha mantenido constante en Bs. 7.500.000.-. Para el año 2005, ha reducido a Bs. 6.498.500.-. Esta reducción se debe a la falta de capacidad de gasto por el encargado, y la

inexistencia de políticas presupuestarias de la institución. No existe una administración eficiente del presupuesto, siendo su manejo discrecional y subjetivo sujeto a las políticas de inversión y gasto por parte de la prefectura, manifestándose en ciclos estacionales en los cuales los últimos meses del año se concentra un mayor presupuesto para su ejecución física, mientras que en los demás meses el criterio es abstinerente.

El cumplimiento a los objetivos institucionales desde la gestión 2001 al 2005, se deben a 6 objetivos funcionales inscritos, los que comprenden actividades planificadas para el cumplimiento de cada uno.

Los informes del control y avance físico del presupuesto han sido desarrollados con normalidad teniendo en cuenta los factores sociales, políticos, y económicos que comprometieron el desarrollo equilibrado. Sin embargo las medidas correctivas oportunas, a las contingencias establecidas por la Dirección Técnica de SEDEGES, han permitido desarrollar oportunamente las actividades establecidas en el POA, de cada gestión. En cuanto al avance físico del presupuesto carece de efectividad con respecto a lo programado para la gestión 2005.

En el siguiente cuadro 3.7, se muestra el comportamiento del presupuesto de la institución:

**CUADRO 4.7
COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO**

AÑO	PRESUPUESTO ASIGNADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO REQUERIDO
2001	7.500.000	6.438.734.11	85.85 %	8.249.550.00
2002	7.500.000	7.238497.11	96.51 %	9.362.025.00
2003	7.500.000	4.853.365.81	64.71 %	10.474.500.00
2004	7.500.000	7.224.339.42	96.32 %	11.586.975.00
2005	7.500.000	6.598.612,36*	87.98 %*	12.699.450.00*
2006	7.500.000	6.562.389.41*	87.49 %*	13.811.925.00*
2007	7.500.000	6.595.949.29*	87.94 %*	14.924.400.00*
2008	7.500.000	6.648.145.47*	88.64 %*	15.325.879.00*
2009	7.500.000	6.725.443.92*	89.67 %*	15.971.356.00*

FUENTE: Informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales del SEDEGES. (*Datos estimados)

A partir de estos datos se ha proyectado hasta el año 2009, el presupuesto asignado al SEDEGES, utilizando la técnica estadística de la regresión lineal. Este comportamiento, señala que la Prefectura del Departamento de La Paz, establece objetivos de desarrollo en otros ámbitos, postergando al SEDEGES al considerarlo como un gasto y sin tomar en cuenta el crecimiento vegetativo de la población vulnerable.

• **Encargado de Tesorería**

Registra los ingresos del financiamiento o Crédito Público, de la programación de compromisos, obligaciones y pagos para la ejecución del presupuesto de gastos y la fiscalización de dichos recursos financieros.

b) Área de Recursos Humanos

Esta área se instaura en el Sistema de Programación de Operaciones de la Ley SAFCO en la descripción y Funcionamiento de Operaciones.

El Cuadro 3.8, muestra cuatro tipos de autoridad que son consultivo, autoritario, democrático y dictatorial, con características en los niveles de coordinación y toma de desiciones varían.

**CUADRO 3.8
RECURSOS HUMANOS DEL SEDEGES**

FUNCIONES	TIPO DE AUTORIDAD	CATEGORIA PROFESIONAL	NIVELES
El Director Técnico Dirige, controla, planifica y organiza, las actividades de manera habitual a la institución.	Consultivo	Trabajadora Social	Superior.
La Unidad de Relaciones Publicas ejecuta, planes de coordinación con los medios de comunicación y promociona actividades programadas en favor de los grupos sociales vulnerables.	Consultivo	Técnico en el cargo.	Staff.
El jefe de planificación, planifica y ejecuta planes, proyectos y programas a favor de los grupos sociales vulnerables.	consultivo	Administrador de Empresas	Staff
El asesor jurídico Asesora a la institución y brinda actos jurídicos de prevención, protección y atención socio-jurídica del Niño, Niña, Adolescente y Adulto Mayor.	Democrático.	Abogado	Ejecutivo Operativo.
El jefe de unidad de asistencia social y familia coordina y supervisa los Centros, Hogares e Institutos, realiza estudios de biopsicosociales.	Autoritario	Trabajadora Social.	Ejecutivo Operativo.
El administrador financiero coopera con el Director haciendo cumplir las políticas de control y funcionamiento de las unidades, pero carece de capacidad de gasto e inversión.	Dictatorial	Auditor Financiero	Ejecutivo Operativo.
El jefe de la unidad de Genero Generacional promueve acciones sociales de grupos vulnerables, mediante control, monitoreo, seguimiento, evaluación	Consultivo	Trabajadora Social	Ejecutivo Operativo
El jefe de la unidad del discapacitado administra los tres institutos, del discapacitado en acciones sociales y de coordinación.	Autoritario	Medico	Ejecutivo Operativo
El jefe de la Unidad Programa PAN, coordina con los centros en educación inicial y organiza con la dirección técnica.	Autoritario	Administrador de Empresas	Ejecutivo Operativo.

FUENTE: *Elaboración propia*

En la elaboración de parámetros, se ha evidenciado, que no existe un seguimiento, ejecución y evaluación del desempeño, de los funcionarios de la institución. Referente al registro de institucionalización del personal del Servicio Departamental de Gestión Social no se están realizando las gestiones, debido a los cambios de autoridad de funcionarios que se da.

Los medios y los diferentes manuales que sustentan a la institucionalización ante la Superintendencia de Servicio Civil son lentos y burocráticos.

El nivel salarial de los funcionarios de SEDEGES, es baja en tal sentido se realizo las gestiones de Nivelación Salarial ante la Prefectura y el Ministerio de Hacienda, el mismo que se encuentra en correcciones del documento, para su posterior remisión a las instancias pertinentes, para estas acciones de seguimiento y control son lentos y costosos.

Los Recursos Humanos presentan irregularidades, debido a la no aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal "SAP", perteneciente a la Ley No.1178 y las recomendaciones de la Contraloría General de la Republica respaldados con las entrevistas, documentación revisada y observación directa, se comprobó lo siguiente:

- Una de las políticas del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República es el impulso a la reforma de la administración pública manifestada en acciones específicas de Institucionalización de la Carrera Administrativa e instituida en el Estatuto del Funcionario Publico, Esto en la realidad no ocurre, lo que provoca un malestar e inseguridad en el personal.
- Elaboración y actualización de los perfiles de cargos, con la especificación de requisitos técnicos, psicológicos y personales, tomando en consideración las necesidades del SEDEGES y las problemáticas atendidas en los Hogares, Centros e Institutos.
- El nuevo personal incorporado no recibe la inducción que señala el sistema de Administración del Personal, al permitir conocer sus funciones específicas por escrito. También es importante hacerle conocer la misión, la visión y los objetivos institucionales.

c) Área de Bienes y Servicios

Realiza la formulación, programación, tramitación y contratación de los Bienes, Servicios y Obras que la institución requiere de acuerdo a la modalidad de Contratación en el marco del Sistema de Bienes, Servicios y la Programación Anual de Operaciones aprobado para su ejecución.

Esta Sección tiene bajo su dependencia a cuatro encargados:

- Encargado de Almacén General
- Encargado de Activos Fijos

4.3.3.- UNIDAD JURÍDICA

Realiza funciones de asesoramiento, tramitación y solución de documentación de asuntos legales de la Dirección Técnica del SEDEGES, Unidades Técnicas y Administrativa Financiera, así como las secciones dependientes de cada unidad funcional y de la administración directa de la Institución. Representa al Servicio Departamental de Gestión Social, en actos jurídicos referidos a la prevención, protección atención y defensa socio-jurídico de los derechos del niño, niña, adolescente, joven, adulto mayor y familia.

La unidad jurídica esta conformado por tres encargados:

- Encargado de Procesos Judiciales de La Paz y Provincias
- Encargado de Procesos Judiciales El Alto
- Encargado de Procesos Administrativos y Sumariante.

4.3.4.- UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN

El Jefe de esta Unidad tiene como función principal ejecutar planes, proyectos y programas elaborados por la institución y entidades nacionales en favor de los grupos sociales en situación de riesgo o desventaja, que no están comprendidos dentro de la administración gubernamental.

Esta Unidad esta formada por áreas:

a) Área de Proyectos

Reformulan, analizan, actualizan, elaboran estudios, programas, planes y proyectos de preinversión de corto, mediano alcance para fines de prevención protección, atención, defensa y desarrollo para la población en

situación de riesgo en el Departamento de La Paz. El manual de puestos señala a dos encargados de Proyectos de inversión y de Control y Supervisión de Proyectos, en la práctica solo existe un solo funcionario encargado de proyectos. El perfil profesional de este cargo, exige que sea un especialista en la preparación, administración y evaluación de proyectos sociales, para contribuir a los objetivos institucionales.

b) Área de Sistemas

Encargado de la administración de la información, crear aplicaciones y plataforma de sistemas informáticas de apoyo a las unidades del SEDEGES, agilizando los procedimientos y sistematización de la información. En el manual de Puestos y en el POA 2004 se indica a dos funcionarios encargados de:

- Administración de Redes y Sistemas
- Diseño y Desarrollo de sistemas.

c) Área de Planificación Control y Seguimiento

Esta Encargado de la orientación, coordinación, control y supervisión del proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI). Así como la elaboración, coordinación y seguimiento del Plan Operativo Anual, mediante la fijación de objetivos, metas, y medios, así como la asignación de recursos financieros a los diferentes programas y proyectos, conforme a las necesidades determinadas para las unidades del SEDEGES, en sus programas de trabajo. En esta sección dependen dos funcionarios:

- Encargado de la Elaboración y Seguimiento del Programa Operaciones Anual
- Encargado de proyectos.

4.3.5- UNIDAD TÉCNICA DE GÉNERO, GENERACIONAL Y SERVICIOS SOCIALES (UTGGSS)

Esta Unidad promueve acciones de desarrollo de formas de vida, participación social, mejoramiento individual de los miembros de la sociedad, mediante el control, monitoreo, seguimiento, evaluación y ajuste a las actividades a través de proyectos y programas relativos a la educación, salud, deportes, culturales, recreativo,

inserciones y otras dirigidos a grupos vulnerables de la sociedad; se compone de tres áreas:

La primera, es la área Generacional que se encarga de Defensorías, Proyecto Aula Libre Participativa, Programa de Apoyo y Refuerzo Escolar (PENNT), escuela de Padres y Madres.

La segunda es la Sección Servicios Sociales se encuentran los encargados del Centro de Actividades Múltiples (CAMs), Centro de Recreación y Atención Integral Niños, Adolescentes y Jóvenes (CANNAJ).

En la última área, Acreditación Institucional de Servicio Social, se encarga del Sistema Departamental de Registro de Instituciones (SISREG).

4.3.6.- UNIDAD TÉCNICA DE ASISTENCIA SOCIAL Y FAMILIA

Efectúa labores de coordinación y supervisión de hogares, albergues, centros e institutos. Asume responsabilidades del manejo y funcionamiento de los que dependen de la institución. Realiza estudios biopsicosociales y el relacionado seguimiento, sobre los casos individualizados de cada niño, niña, adolescente y adulto mayor, que esta en situación de riesgo; Esta unidad esta formada por dos áreas:

- Área de Atención a la Comunidad y Defensa de Familia
- Área de Coordinación y Supervisión de Hogares, Centros e Institutos.

El cuadro 3.9, nos muestra los estudios biopsicosociales que se les efectúa a los internos desde su ingreso, a los Centros, Hogares e Institutos, las mismas que presentan diferentes problemáticas.

CUADRO Nº 3.9

CUADRO COMPARATIVO DE ESTUDIOS BIOPSIICOSOCIALES

Nº	TIPO DE PROBLEMÁTICA	AÑOS			TOTAL
		2002	2003	2004	
1	DIVORCIO	122	268	272	662
2	TENENCIA	8	36	11	55
3	ANULACIÓN DE MATRIMONIO	1	85	4	90
4	AUTORIZACIÓN JUDICIAL	14	14	18	46
5	EMANCIPACIÓN JUDICIAL	3	7	6	16
6	ASISTENCIA FAMILIAR	18	18	8	44
7	ADOPCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL	138	143	49	330
8	SEGUIMIENTO DE REINSERCIÓN	1	3	4	8
9	SEGUIMIENTO POST ADOPTATIVO	2	3	14	19
10	HOMOLOGACIÓN	4	1	3	8
11	EXTINCIÓN DE AUTORIDAD PATERNA	1	2	1	4
12	EXTINCIÓN DE AUTORIDAD MATERNA	2	8	2	12
13	ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	13	21	35	69
14	EVALUACIÓN DE PERSONAL	0	3	36	39
15	DECLARATORIA POBRE POR SOLEMNIDAD	0	11	2	13
16	VIOLENCIA INTRAFAMILIAR	15	4	6	25
17	LABORAL	0	3	18	21
18	GUARDA LEGAL	18	3	8	29
19	LESIÓN LEVE	6	1	3	10
20	VIOLACIÓN	1	1	1	3
21	OTROS	5	10	4	19
TOTAL		372	645	505	1.522

FUENTE: Informes Anuales de los tres últimos años

4.3.7.- ESTRUCTURA GENERAL DE LOS CENTROS, HOGARES E INSTITUTOS

El Servicio Departamental de Gestión Social, a través de la Unidad Técnica de Asistencia Social y Familia (UTASF), es responsable de dirigir a los Centros, Hogares e Institutos, contemplando la Resolución Prefectural RAP No. 313 del 19 de septiembre del 2003, donde se aprueba la responsabilidad de cada área funcional de la institución.

Esta Unidad, estructuralmente se relaciona con la Unidad Técnica de Coordinación Especial (UTCE) con sus atribuciones de ejecutar planes, proyectos y programas; coordina transversalmente con la Unidad Jurídica dentro del ámbito legal; con la Unidad Técnica de Asistencia Social y Familia (UTASF) en lo que respecta a los niños, niñas y adolescentes trabajadores; con la Unidad Administrativa y Financiera (UAF) en el fortalecimiento y ejecución de acciones procedimientos y controles

internos. El Jefe Unidad Técnica de Asistencia Social y Familia esta encargado de dirigir, controlar y coordinar los 16 Centros, Hogares e Institutos, hacia los objetivos esperados. Pero no siempre son dirigidas en base a normas e instrumentos formales de la ciencia administrativa, mas al contrario tienen métodos de dirección esencialmente cautelosos.

A continuación se describirá el siguiente cuadro 3.10, poblacional correspondiente a los internos de carácter Transitorio o Estable.

CUADRO N° 3.10

CUADRO POBLACIONAL DE LOS 13 CHIs

CARÁCTER	CENTRO, HOGAR, INSTITUTO	EDAD PROMEDIO
Transitorio	H. de niños Virgen de Fátima	Niños (as) (0 a 6 años)
Transitorio	Centro Los Andes El Alto	Niños de 6 a 12 años
Transitorio	H. Mixto La Paz	Niños (as) (6 a 12 años)
Estable	H. María Esther Quevedo	Adulto Mayor (60 adelante)
Estable	H. Rosaura Campos	Adulto Mayor (60 años adelante)
Estable	Centro de Custodia de Villa Victoria.	Mujeres mayores con discapacidad Mental.
Transitorio	Centro de Diagnostico Terapia. Mujeres.	Adolescentes en conflicto con la Ley (12 a 17 años)
Transitorio	Centro de Diagnostico Terapia varones	Adolescentes en conflicto con la Ley (12 a 17 años).
Estable	C.E.I.F.M.A. Méndez Arcos	Niños y Adolescentes (10 a 18 años)
Transitorio	Instituto Departamental de .Adaptación Infantil.	Rehabilitación de Menores con Deficiencia Mental.
Transitorio	Instituto de Rehabilitación Integral	Rehabilitación de menores con Deficiencia Física.
Estable	Granja Agropecuaria Kallutaca	Mayores de Edad con Deficiencia Mental.
Transitorio	Instituto de Educación Integral Erick Boulter	Tratamiento a Menores Ciegos, Sordomudos, hasta los 18 años.
Estable	C.E.I.F.M.A. Yanacachi	Niños y Adolescentes (10 a 14 años)

FUENTE: *Elaboración Propia basada en informes de UTASF, 2001*

Lo expuesto en el cuadro 3.10, nuestra investigación abarca también los Centros, Hogares e Institutos dependientes de SEDEGES. Con el fin de mostrar claramente y precisar el área de investigación, que a continuación detallamos los siguientes Hogares, Centros e Institutos:

1.- HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA

El Hogar acoge a 89 niños, niñas de carácter transitorio en el mayor de los casos son estables que comprenden entre edades de 0 a 6 años, siendo en algunos asuntos ligados al entorno familiar en el que se identifica a padres alcohólicos, los mismos que son incorporados al sistema de Salas, por la edad de los mismos,

luego de realizarles un informe Biopsicosocial, son enviados al juzgado para su acción legal correspondiente. Los casos se presentan con diferentes topologías en los niños, niñas, a quienes se les brinda servicios integrales oportunos en el hogar, como alimentación, vestuario, salud, educación, psicología, etc.

2.- HOGAR JOSE SORIA (Ex Mixto La Paz)

Hogar transitorio y/o estable que alberga a 78 niños, niñas entre los 6 y 12 años de edad que son internados por las Defensorías y juzgado con problemáticas de abandono, maltrato, orfandad, extravió, explotación laboral, abuso sexual y otros. El hogar es administrado directamente por SEDEGES.

3 y 4.- HOGAR MARIA E. QUEVEDO Y CENTRO ROSAURA CAMPOS

El Hogar brinda atención integral a 58 adultos mayores de 60 años delante de ambos sexos, donde 25 son internos estables, 30 son externos y 3 son temporales. El Centro Rosaura Campos alberga a 25 internos varones de 60 años adelante. Estos datos varían por ser fluctuante. Se les da protección en vivienda, alimentación, médico social, además de actividades de recreación y esparcimiento, terapia musical, terapia físico, terapia ocupacional a la población residente; comensales externos que se benefician con los servicios mencionados exceptuando la vivienda de los hogares a estos últimos.

5.- CENTRO DE CUSTODIA DE VILLA VICTORIA

El Centro de Custodia de Villa Victoria, fue fundada el 25 de agosto de 1974 en el gobierno de Hugo Banzer Suárez el cual se establece oficialmente el centro para la atención de personas con deficiencia mental. En la actualidad el centro alberga a 45 internas, todas ellas mayores de edad aproximadamente entre 23 años para adelante, con la problemática de deficiencia mental leve, moderado profundo, convulsiones, agresiones, heteroagresiones, casos psiquiátricos y problemas físicos con deficiencia mental, dependiendo de profesionales y personal de apoyo (educadores), médicos, psiquiátricos, psicólogo, enfermera y otros que se ocupan de brindar atención integral a los internos del centro.

6.- CENTRO DE DIAGNOSTICO TERAPIA MUJERES

El Centro Diagnostico Terapia Mujeres, acoge una población femenina de 13 internas adolescentes, con problemas de conducta con la Ley. Las internas

reciben una atención integral en alimentación, vestuario, educación, salud y psicológico. El centro es de carácter transitorio dependiente de la dirección de Gestión Social, que acoge adolescentes de 12 a 17 años de edad. Por su principio de puertas cerradas se constituye en un centro de acogida a adolescentes (Población Objetivo).

7.- CENTRO DE DIAGNOSTICO TERAPIA VARONES

Previa Vigencia con la Ley 2026, el Centro de Diagnostico Terapia Varones, por su principio de “puertas cerradas” es un centro de interacción que acoge a 23 internos adolescentes en conflicto con la Ley para su educación y rehabilitación con fines de reinserción familiar y social.

La población objetivo se refiere que la responsabilidad social se aplica a los adolescentes de 12 a 17 años de edad, bajo diferentes problemáticas sociales como el abandono de hogar, hurto, orfandad parcial, siendo posibles a medidas cautelares y medida socio educativas determinadas por las autoridades competentes con privación de libertad.

8.- C.E.I.F.M.A. MENDEZ ARCOS

Es un Centro Educativo que fue creado en 1936, como albergue para los niños huérfanos de la Guerra del Chaco, con el propósito de formar jóvenes con formación técnica para incorporarse al campo laboral y social.

Actualmente alberga a 57 adolescentes comprendidos entre los 10 a 18 años de edad, en situación de orfandad y con bajos recursos económicos a quienes se les brinda una atención integral de alimentación, vestuario, salud, educación y psicología. La población acogida actualmente son adolescentes transitorios y estables. CEIFMA, capacita técnicamente en dos aspectos pedagógicos:

- a) Capacitación técnica de diferentes carreras, como Electrónica, Electricidad, Mecánica Automotriz, Mecánica Industrial, Carpintería y Computación.
- b) Apoyo en educación regular de los adolescentes inscritos en los Colegios.

9.- HOGAR GRANJA KALLUTACA

El hogar Granja de Kallutaca fue fundada el 18 de junio de 2.001, se encuentra ubicada camino a Laja de nuestra ciudad. Alberga a 24 jóvenes y adultos con discapacidad mental leve moderado o físico de ambos sexos, desde los 20 años

para adelante, con problemática de abandono (epilepsia), orfandad (discapacidad) y maltrato. El hogar tiene la finalidad de brindar atención integral a través de terapias ocupacionales en agricultura, ganadería y otros, para luego normar los procesos destinados a la rehabilitación, prevención y equiparación de oportunidades de los internos.

10.- INSTITUTO ERICK BOULTER

Brinda Atención especializada a 33 internos, entre niños y jóvenes, hasta los 18 años de edad, con discapacidad auditiva y problema de lenguaje a través de una atención integral Biopsicosocial y educativa desarrollando a la máxima sus potencialidades para su rehabilitación socio laboral, ejerciendo su derecho de participación familiar y la comunidad.

11.- INSTITUTO DE REHABILITACION INFANTIL I.R.I.

El instituto se encuentra ubicado en la calle 3 de Obrajes de esta ciudad, brinda atención especializada a 46 niños, niñas de 0 a 18 años de edad, previo diagnóstico psicológico de los niños, niñas, jóvenes internos o externos, en las áreas de Cinesiterapia, Termoterapia, Electroterapia, Hidroterapia, Mecanoterapia y Mesoterapia; en coordinación con Trabajo Social, Psicología, para atender a los internos en su terapia.

12.- INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE ADAPTACION INFANTIL (I.D.A.I)

El Instituto brinda atención multidisciplinaria en su rehabilitación a 83 menores con deficiencia, debilidad mental o recíproca, en situación de riesgo social y económico de acuerdo a sus aptitudes como en las áreas de medicina, fisioterapia, educación especial, técnica laboral con personal profesional

13.- HOGAR GRANJA YANACACHI

El Hogar Granja de Yanacachi, se encuentra situado a 150 Km., al Sur de Yungas del Departamento de La Paz, es una región de clima caliente; brinda una formación integral a 44 internos de 9 a 18 años, que se encuentran en la orfandad, abandono para reinsertarlos a su familia o la sociedad laboral, implementando actividades de agricultura, crianza de animales, conocimientos básicos de carpintería, mecánica y cerrajería que sirvan de terapia ocupacional para el buen desarrollo humano de los internos. Para su formación Biopsicosocial

tiene un equipo multidisciplinario, una trabajadora social, dos educadores, dos profesores de SEDUCA, un administrador y un ecónomo.

4.5.- PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

Una fracción de funcionarios encuestados sostienen que la administración de la institución es buena y que esta encaminada, por personas capaces.

En esta pregunta es necesario destacar que la mayoría de los funcionarios encuestados tuvieron una reacción negativa cuando llegaron a responder esta interrogante; las personas preguntaban si la encuesta era para la institución o un estudio particular.

Como consecuencia de ello, las funciones que desempeñan los funcionarios en el campo administrativo no logran alcanzar los objetivos sociales en su plenitud, como se vera mas adelante con la técnica que utilizaremos el “árbol de problemas”, que se centran en la Elaboración del Plan Estratégico Institucional y sus limitaciones de la planificación, organización, integración, dirección y control.

4.6.- ÁRBOL DE PROBLEMAS

La sigla alemana “Ziel Orientierte Project Planung”, esta técnica nos permitió identificar el problema central de la institución y el análisis del trabajo de planeamiento de forma clara y sencilla, si las causas y los efectos de los problemas a resolver han sido analizados previamente (análisis de problemas).

A continuación veremos el grafico 3.2, donde se identifica el problema central de la institución:

GRAFICO 3.2 ARBOL DE PROBLEMAS DEL SEDEGES



Fuente: Elaboración propia

El uso de esta técnica del “árbol de problemas”, permitió entender la problemática a resolver. En el se expresan el encadenamiento tipo causa efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión. Confirmado el mencionado encadenamiento causa efecto se ordenaron los problemas permitiendo identificar el conjunto de problemas detectados en las entrevistas, encuestas y observación directa, sobre el cual se concentrara nuestro estudio.

a) Identificación del problema.

Se identifico varios problemas de la institución a través de una lluvia de ideas se logro armar el árbol de problemas, posteriormente se llevo al siguiente paso que fue identificar el problema central de la institución.

b) Identificación del problema central.

La participación de los entrevistados y encuestados redactaron en una tarjeta una propuesta del problema central, llegando a analizar las propuestas del problema central y del cual se llego a un consenso la “*Elaboración del Plan Estratégico Institucional*”, la que expresa la situación actual en que se encuentra la institución.

c) Identificación de los descriptores del problema central.

Se utilizaron tarjetas en las que se redacto un solo *descriptor* (síntomas del problema central, “Elaboración del Plan Estratégico Institucional), se selecciono tres descriptores: *Decisiones Unilaterales* de la Institución, son las decisiones personales que se toman y la inoportuna coordinación entre las unidades y los Centros, Hogares e Institutos, delimitan en la toma de decisiones; La *atención integral y complementaria a 2233 internos durante los 365 días del año*, puede disminuir si no se pública de forma masiva las políticas públicas en los diferentes medios de comunicación del Código Niño, Niñas y Adolescente, y por último la *burocracia en la Prefectura y la Dirección de Desarrollo Social*, en el desembolso de las partidas para los programas y proyectos sociales, son problemas inherentes a la institución, que son síntomas ligados al problema central.

d) Identificación de las causas.

Se redactó 3 tarjetas, cada tarjeta contenía una sola causa directa, como se muestra en el árbol de problemas, en el se identificaron tres causas que son: *causas directas, causas indirectas y causas estructurales.*

e) Relaciones entre las causas.

Las causas directas están denotadas por la inoportuna Coordinación Institucional del SEDEGES, la misma que se da por elementos habituales exhibiéndose al inicio de gestión sin tomar en cuenta, si están acordes a los objetivos de la institución.

Las ingerencias políticas están enmarcadas a la inadecuada estabilidad laboral, creando incertidumbre en el funcionario. Este desván hace que no exista un proceso de Planificación de análisis de la situación actual de la institución por los cambios del personal.

Se evidencio que la Planificación Institucional se compenetra con la ingerencia política y la débil coordinación institucional, hace que no exista un Plan Estrategico Institucional, porque esta herramienta permite anticiparse al futuro para brindar una ventaja en el medio en que se encuentra. Asimismo, la inadecuada planificación hace que las políticas públicas del Código Niño, Niña y Adolescente no se publique su difusión.

El insuficiente apoyo de la prefectura y del gobierno, hace que los grupos vulnerables en situación de riesgo se vean desprotegidos, mas aun que para la presente gestión se haya recortado el presupuesto por la incapacidad de gasto de la Unidad Administrativa Financiera.

Las funciones administrativas de la prefectura no son canalizadas para dar cumplimiento a las Resoluciones Prefactúrales, lo que hace que la institución no se desarrolle, debido a los trámites de aprobación que son complejos, costosos y el poco control y difusión de la normativa, hace que su proceso de descentralización de la institución sea lento.

f) Identificación de los efectos de los descriptores.

El problema en cuestión tiene sus efectos, la insuficiencia de Recursos Humanos capacitados, se convierte en un factor negativo que dificulta el mejor desempeño de las acciones en el SEDEGES.

Lo detallado en el árbol de problemas, permitirá entender la problemática a resolver. En el se expresan el encadenamiento tipo causa efecto, se ordenaron los problemas permitiendo identificar el conjunto de inconvenientes detectados sobre el cual se concentrara nuestro estudio.

4.6.1.- MATRIZ CAUSA Y EFECTO

Esta herramienta de trabajo permitió analizar los problemas y su relación causa/efecto, con la naturaleza de los problemas que se quiere resolver.

La siguiente matriz causa y efecto, del Cuadro 3.11, permitió identificar los factores críticos de éxito de la institución de la relación causa/efecto, en base a las ponderaciones: nula = 0, baja = 1, media = 2, alta = 3; donde la calificación nula (0) significa que la causa a pesar de cambiar positivamente no incide en el efecto que se esta considerando. En tanto la calificación alta (3) significa que la causa al cambiar incidirá en el efecto.

El proceso de este ejercicio consiste que la causa 1 se debe relacionar con todos los efectos, la causa 2 relacionar con todos los descriptores, así sucesivamente.

Se procedió a sumar las ponderaciones en sentido vertical, para obtener la media de 10.4, luego las causas y efectos considerados en la matriz que tengan una media igual o mayor a la media obtenida son nudos críticos.

Este instrumento cuantitativo fue útil, al momento de calificar la relación causa/efecto de la institución, donde cada nudo crítico o Factores Críticos de éxito seleccionado fue analizado.

**CUADRO 3.11
MATRIZ CAUSA/EFECTO**

CAUSA/EFECTO	EFECTO 1	EFECTO 2	EFECTO 3	EFECTO 4	EFECTO 5	TOTAL
CAUSA 1	3	3	0	2	3	11
CAUSA 2	3	3	0	2	3	11
CAUSA 3	2	0	0	2	2	6
CAUSA 4	3	3	1	2	3	12
CAUSA 5	2	2	3	2	3	12
TOTAL	13	11	4	10	14	52

FUENTE: elaboración propia.

Los elementos consistentes que se encontraron en la matriz, identifica la causa y efecto, que limita al SEDEGES una mejor prestación de servicios, que a continuación lo describiremos:

- c) Inoportuna coordinación entre las unidades e interinstitucionales limita a cumplir con los objetivos.
- d) No existe concertación en la planificación, se cuenta con una inadecuada planificación.
- e) Las ingerencias políticas, impiden cumplir con las actividades de la institución.
- f) El recorte del presupuesto para la gestión 2005, y el crecimiento desproporcional de la población vulnerable, deben considerar la prefectura y el gobierno para aplicar las políticas nacionales de desarrollo Social, caso contrario no tendrá alcance departamental.
- g) La "burocracia" en la Prefectura y la Dirección de Desarrollo Social, hacen que SEDEGES, no pueda llegar a las 5 regiones mas importantes del Departamento de La Paz.
- h) La inestabilidad del personal, desmotiva en las actividades, debido a los cambios de autoridades en la Prefectura.

- i) Insuficiencia de recursos humanos capacitados hacen que los objetivos de la institución con se cumplan, es mas que las funciones en la prestación de servicios sean deficientes.
- j) Los desembolsos inoportunos de las partidas de la Dirección Administrativa Financiera de la Prefectura, hacen que algunos programas o proyectos sociales se vean retrazados o cancelados por falta de desembolso.

4.7.- ANÁLISIS FODA INSTITUCIONAL

El análisis FODA es un instrumento de análisis organizacional que permitió elaborar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la institución y las Oportunidades y Amenazas del entorno para delimitar algunas estrategias, como se muestra en el cuadro 3.12,

CUADRO Nº 3.12

MATRIZ FODA DEL SEDEGES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene infraestructura propia. • Protección, Prevención, Promoción y Asistencia Socio-jurídica a los Niños, Niñas, Adolescentes, Jóvenes y Adultos Mayores con o sin discapacidad. • Coordinación institucional. • Preservar la autogestión de recursos humanos a través de programas y proyectos sociales de mejoramiento. • Programas de concienciación sobre los derechos de los niños a través de espacios en medios de comunicación en los diferentes idiomas nativos. • Atención integral a 2233 internos durante 365 días del año. • Producción agropecuaria en las granjas de Kallutaca y Yanacachi. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Servicio Departamental de Gestión Social tiene sustento del Prefecto y del gobierno. • Aplicar políticas del Viceministerio de la Juventud, Niñez y Tercera Edad, (VIJUNTE) y los planes generales de desarrollo a nivel Nacional, departamental y municipal. • Implementar Defensorías en los 75 municipios del Departamento de La Paz. • Capacitación en temas de Administración Pública. • Sujetos a la Ley No. 2026 (Código Niña, Niño, Adolescente), Ley 1678 (Ley de la persona con discapacidad), y Derechos del Adulto Mayor. • Elaboración del Plan Estratégico Institucional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad del personal. • Coordinación institucional • Desembolsos de partidas presupuestarias insuficientes e inoportunos. • Insuficiencia de Recursos Humanos capacitados. • Lenta ejecución de programas y proyectos sociales. • Lento proceso de descentralización • Insuficiencia de equipos, suministros y materiales de escritorio. • Salarios bajos. • No existe un proceso de planificación. • Deficiente capacidad de gasto presupuestario. • Bajo presupuesto para las becas alimenticias de 5 tiempos para los internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingerencia política partidaria crea interferencia en las actividades normales del SEDEGES. • Disminución del presupuesto asignado para la gestión 2005. • Incremento progresivo de la población discapacitada, huérfana y abandonada. • Conflictos sociales. • Procesos judiciales Burocráticos. • Usurpación de bienes inmuebles y muebles por parte de terceros. • Enfoque gubernamental, calificando a la gestión social como gasto y no como una inversión social, repercute en priorizar a otros sectores y postergar a la institución.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Posteriormente se consolidó el diagnóstico, luego de haber realizado el cruce de variables del diagnóstico realizado con la técnica FODA, para detectar las áreas críticas.

El diagnóstico consolidado permitió definir los objetivos estratégicos institucionales para promover el desarrollo institucional, departamental y nacional.

1) Potencialidades

- Coordinación institucional para consolidar el Plan estratégico Institucional
- Elaborar programas y proyectos sociales en aquellos servicios que generan valor económico.
- Capacidad para desarrollar las políticas del plan nacional, departamental, y Viceministerio de Género Generacional.
- Consolidación Institucional en la atención de servicios integrales, implementado defensorías a nivel departamental.
- Incrementar los programas y proyectos sociales sobre los derechos de los niños, a través de los medios de comunicación.
- Preservar los recursos humanos calificados y con experiencia para responder a las demandas de la planificación participativa y la aplicación de la Ley No. 1178, Ley N° 2026 (Código Niño, Niña, Adolescente); Ley 1678 (Ley de la Persona Discapacitada), Derechos del Adulto Mayor, y las disposiciones legales que amparan a los Centros, Hogares e Institutos.

2) Riesgos

- Riesgo de no lograr los objetivos de gestión.
- Impide otorgar respuestas inmediatas a las necesidades de los internos.
- Hacinamiento de los internos sobrepasando su capacidad de atención.
- Se corre el riesgo de no contar con los medios de comunicación.
- Reducción en la capacidad y los servicios que brinda SEDEGES
- Permite la obstrucción y el incumplimiento en los trabajos asignados

3) Desafíos

- Estabilidad laboral para el personal cualificado

- Mejor coordinación entre todas las unidades y los Centros, Hogares e institutos.
- Personal calificado acorde con los requisitos mínimos establecidos en el manual de organización y funciones.
- Eficiencia en la ejecución de los programas y proyectos sociales.
- Desembolsos oportunos y suficientes para llevar a cabo los diferentes programas y actividades
- Mejoramiento en la dotación de equipos, suministros y materiales de escritorio.
- Implantar el Plan Estratégico Institucional para realizar acciones del mandato legal y social y que guíe a la Institución.

4) Limitaciones

- Ineficiencia en el seguimiento y evaluación de los objetivos.
- Insuficiente atención en los servicios del SEDEGES a los internos y a la sociedad.
- Limitaciones en las actividades del SEDEGES.
- Limitaciones en la atención y cobertura a los grupos más vulnerables.
- Limitaciones en el cumplimiento de las metas institucionales.

4.8.-ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE SEDEGES

- El presupuesto actual de la institución es insuficiente en sus diferentes partidas presupuestarias, los desembolsos son inoportunos por parte de la Dirección de Administración Financiera de la Prefectura. Por tanto, debe asentar la capacidad de gestión de la Institución, a través del manejo y desarrollo efectivo de los sistemas de planificación e inversión pública, establecidos en la Ley N° 1178.
- La problemática social no es considerado como prioridad por la Prefectura, la considera como un gasto, y los servicios de atención integral especializada que se da a Niños, Niñas, Adolescentes, Jóvenes, Discapacitados y Adultos Mayores en situación de riesgo, necesitan ser complementadas de equipamiento e insumos que requieren los centros hogares e institutos.

- Actualmente la institución no difunde la publicación masiva de su imagen y de las políticas públicas de acciones de promoción, prevención, protección y defensa-socio jurídica a nivel departamental, para que contribuyan al mejoramiento de calidad de vida, de los Niños, Niñas, Adolescentes, Jóvenes, Adultos Mayores que se encuentran en situación de riesgo.

A) MISIÓN DEL SEDEGES

Esta establecida en el Decreto Supremo 25287, del 30 de enero de 1999, donde señala: "aplicar políticas y normas nacionales, emitidas por el órgano competente, sobre asuntos de Genero, Generacionales, Familia y Servicios Sociales, mediante el apoyo técnico a las instancias responsables y la supervisión del cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos, así como la de coordinar los programas y proyectos en materia de Gestión Social".

Desde 1999, a la fecha la misión de la institución no ha sufrido modificaciones o cambio, lo que hace necesario reformular o cambiar para tener una visión mas concreta de la institución

B) DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

SEDEGES, no cuenta con objetivos claramente definidos respecto al carácter participativo, tampoco se observa las condiciones futuras que desean alcanzar, pues existen notorias divergencias entre los objetivos citados por el director y los señalados por el nivel ejecutivo operativo.

Los objetivos no responden a una especificación clara de criterios a corto y largo plazo; siendo formulados en forma muy general.

En ningún caso buscan actividades que cause mayor impacto en los resultados, porque estos deben estar formulados en términos mensurables, por tanto es notoria la imprecisión de sus fines.

Por otra parte carecen de especificidad, porque no están determinadas en distintas áreas; no tienen operatividad porque es muy difícil convertir los objetivos desarticulados, en tareas y responsabilidades a los diferentes componentes de la organización.

C) DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS OPCIONALES

En las entrevistas efectuadas, respecto a la estrategia que siguen con el objeto de coadyuvar al logro de los fines perseguidos.

Se detecto en la institución, que básicamente deciden seguir una determinada estrategia tratando de imitar los cursos de acción.

Otra falencia confirmada, no hacen diferenciación entre las estrategias sociales, económicas, de personal, etc. son consideradas de forma global.

Los objetivos y estrategias en la mayoría de los casos son idénticos, por lo que se puede asumir que no cuentan con estrategias propiamente dichas y los cursos de acción que siguen responden de manera oportuna lo cual da lugar a inferir que no efectúan una planificación estratégica acorde a sus intereses, porque no responden a los desafíos de su entorno.

No elaboran estrategias opcionales lo que da a lugar a que tengan cierto grado de aislamiento o adaptabilidad a los cambios de su entorno.

Cuando no logran alcanzar un objetivo en el tiempo estipulado, se pospone dicho logro para otro periodo similar a criterio, sin tener en cuenta las dificultades de duplicarse.

D) ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

No cuentan con estrategias, solo responden a sus intereses y están lejos de ser la solución frente al conjunto de problemas que tienen.

Se enmarcan en el presupuesto anual tomando en cuenta el análisis de la información de la situación, lo que constituye en una gran limitación que no permite la formulación e interpretación adecuada de la estrategia.

La toma de decisiones se efectúa en base a los análisis de información recopilada, la misma que tiene dificultad en su trayectoria, regularidad y contenido.

Emplean planes de corto plazo como criterio de planificación; se evidencio que no existen decisiones que visualicen el futuro en el mediano y largo plazo, limitando su desarrollo.

E) IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA

La implementación esta encomendado al nivel ejecutivo operativo, pero dichos funcionarios no tienen poder de decisión y no existe un consenso de participación de los objetivos a lograr, no se lo comprometen y motiva al logro de metas de la institución.

El desarrollo de sus planes, programas y proyectos secundarios, están destinados en alcanzar los objetivos, los mismos deben tener secuencia en alcanzar las metas para alcanzar los planes de corto plazo, que son figurados en el Plan Operativo Anual.

Sus falencias de comunicación descendente y ascendente son deficientes, provocando incertidumbre para el escaso poder en la toma de decisiones.

F) EVALUACION DE LA ESTRATEGIA

No revisan constantemente los planes que realizan, pues se basan en su experiencia o en el mayor de los casos lo pasan desapercibido, cabe hacer notar que revisando se pueden efectuar acciones correctivas en el momento adecuado.

Para concluir, la etapa de control y evaluación de los resultados de gestión, su criterio es informar a los interesados de los resultados, en este caso a la Prefectura y la Contraloría General de la Republica, que son los entes reguladores de los programas y proyectos, que en la mayor parte siempre han recomendado a que se cumpla su ejecución o se logre el objetivo.

4.9.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Los resultados del presente trabajo producto de la investigación de campo que se realizo en la institución, en función a la aplicación de las entrevistas, encuestas y de la observación documental; ha permitido establecer elementos de trabajo sobre los siguientes aspectos relevantes:

El Director Técnico del Servicio Departamental de Gestión Social “SEDEGES”, conduce los destinos de la institución, hacia expectativas anheladas. Pero no siempre son dirigidas en base a normas e instrumentos formales de la ciencia administrativa,

mas al contrario tiene métodos de dirección esencialmente habituales y enteramente conservadores.

El personal de las unidades es designado por la Prefectura, no ejercen una adecuada coordinación para elaborar el presupuesto y el Plan Operativo Anual, asimismo carecen de control y fiscalización de los niveles operativos, en algunas áreas tienen una cantidad de recursos humanos que muy probablemente no sean necesarios y en contraposición a otras áreas que carecen de los mismos.

4.10.- PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA INSTITUCION

La institución a través de las funciones en la administración se aboca a la formulación de planes y objetivos. Dichos planes tienen como base cumplir con el presupuesto formulado en el Plan Operativo Anual que comprende una gestión.

a).- Métodos de Planificación

SEDEGES, opta por métodos de planificación habitual, aprovechando la experiencia y cuando se les presenta algún problema recurren a la experiencia escogiendo la que mejor se adapte, donde el riesgo de cometer errores son muy grandes.

El método tradicional, es también utilizado, y comprende en una metodología intuitiva fundamentada en la propia experiencia del Director.

La esencia de dicho método se basa en el planteo de una solución ante un problema dado, se la aplica tratando de verificar si resuelve dicho problema. Por ultimo, se observo falencias estructurales en los planes operativos anuales formulados por la institución que optan por este método de planificación, donde lo que menos se logra son los resultados esperados.

b).- Análisis del Plan Estratégico

SEDEGES, como objeto de estudio no formulan estrategias de desarrollo propiamente dichas, debido al desconocimiento en la mayoría de ellas el significado de la Planificación Estratégica.

El ANEXO N° 4, expone los elementos que consideran dentro del proceso de formulación de planes implementados en la institución, con el exclusivo propósito de analizar y observar si realizan por lo menos intuitivamente algunas de las etapas.

4.11.- CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

El objetivo de la presente investigación, es mostrar de manera clara los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, realizadas en el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), al cual se determino que es necesaria su pronta elaboración y aplicación del Plan Estrategico Institucional, en ese entendido se llego a las siguientes conclusiones:

a) Conclusiones de los Recursos Humanos

- Las entrevistas realizadas, en el Nivel Ejecutivo Operativo, tienen formación académica, pero a pesar de ello carecen de argumentos de la ciencia administrativa.
- Existe personal de carrera que con el pasar de los años, ha asimilado el trabajo en los diferentes cargos de la institución, pero de manera general carecen de capacitación para responder a las exigencias.
- En el transcurso de la presente investigación se pudo advertir los cambios importunos de los cargos en la institución, asignando personal sin capacitación y actualización.
- Inadecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación en el personal, falta de políticas y procedimientos para el manejo de Recursos Humanos, tomando en consideración las necesidades y problemáticas atendidas en los Hogares, Centros e Institutos dependientes de este.
- No existe procedimiento de evaluación y medición permanente del desempeño del personal del SEDEGES, de acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal
- De 341 funcionarios que cuenta SEDEGES, 84 son profesionales que representa el 25%, y 257, que representa el 75% son técnicos, educadores, auxiliares y personal de servicio, que tienen experiencia por los años prestados a la institución o tienen influencia política.
- Existe un desnivel en la escala salarial para profesionales, técnicos y de planta por la inexistencia de políticas salariales.

- La ingerencia política interfiere en la estabilidad de los funcionarios para el logro de los objetivos de gestión.
- Las relaciones entre funcionarios en la mayoría de los casos no es buena, prueba de ello es que existe la poca coordinación al interior de la institución.
- En resumen, profesionales y no profesionales carecen de formación administrativa orientada a las actividades estratégicas para afrontar adecuadamente los desafíos del entorno que le rodea a la institución.

b) Conclusiones de los Recursos Financieros

- La Unidad de Administración Financiera centraliza las actividades y recela la información contable.
- No cuenta con índices financieros, que permita conocer la situación en que se encuentra la institución, estos índices son efectuadas por la prefectura.
- Inoportuno desembolso del presupuesto para cubrir los requerimientos de atención integral a los internos, en alimentación, material didáctico, vestuario, medicamentos y otros.
- Por la venta de valoradas y la prestación de servicios biopsicosociales a la población externa e interna con diferente problemática, debe existir un reglamento que permita regular el gasto de estos recursos.

c) Conclusiones de Gestión Institucional de SEDEGES

- La inexistencia de planes estratégicos, es la causa fundamental para el escaso desarrollo de la institución.
- SEDEGES, no cuenta con un proceso de planificación de sus actividades, puesto que se improvisa demasiado y el criterio de administración es escaso, dado que responde a actitudes y decisiones intuitivas acordes con la situación coyuntural.
- La inestabilidad de desarrollo institucional esta siendo afectada por problemas internos y externos, entre las cuales mencionamos: la falta de

coordinación y comunicación entre las diferentes Unidades y los Centros, Hogares e Institutos, alcanza a 57% y 43%, se la practica de manera tradicional y habitual (datos extraídos de informes errados).

- La niñez y adolescencia, son un grupo generacional que representa el 30% de la población del Departamento de La Paz, necesita la participación de las diversas instituciones, en los cuales requiere medidas urgentes y específicas
- La institución no cuenta con un adecuado sistema de comunicación, prueba de ello es que los funcionarios no conocen a plenitud los planes y objetivos que persigue SEDEGES.
- SEDEGES, como objeto de estudio, esta siendo administrada de manera habitual, del 25% 3 son profesionales en administración de empresas, 1 auditor financiero, el resto son profesionales en trabajo social, nutricionista, medico, psicólogo, abogado lo que da origen a un desfase frente al requerimiento actual de la ciencia administrativa, por su importancia es incorporar nuevas técnicas e instrumentos en el manejo administrativo.
- La institución posee Estatutos, Reglamentos internos que ya están pasados, los mismos deben actualizarse para los intereses de la institución.
- Se evidencio por otro lado, que se orientan a planificar a corto plazo, brindándose escasa o ninguna importancia a largo plazo. Esta situación denota que se desconoce la necesidad de la planificación estratégica como un medio para desarrollar con la sociedad.
- Otro de los aspectos limitantes del SEDEGES, es la poca asignación presupuestaria del Estado para cumplir con su rol de Gestión Social, y más aún cuando se pretende llegar a todo el Departamento de La Paz. Se ha evidenciado en el trabajo de Campo, las condiciones y necesidades de recursos en los Centros, Hogares e Institutos para cumplir minimamente con sus funciones.

- Mejorar la calidad en los servicios integrales a los niños, adolescentes, jóvenes y adultos con o sin discapacidad e incorporar acciones de prevención sobre adicción a las drogas por grupos vulnerables.
- Implementar un sistema de información de programas y proyectos sociales de carácter interno y externo.
- Generar e impulsar un estilo de Administración Estratégica acorde a los desafíos y riesgos del entorno.
- Mejorar e incrementar las relaciones con la sociedad y la población vulnerable difundiendo los servicios que brindan el SEDEGES y la concientización sobre problemáticas de la población vulnerable.
- Las ferias que organizan los Centros, Hogares e Institutos deben ser financiados y promocionados en todos los medios de comunicación.
- Los objetivos institucionales de su POA 2005, alcanzaron un 97,83% de lo programado en el POA 2004.

En conclusión el actual proceso de planificación de actividades de la institución no es el mas adecuado a los intereses, debido al alto grado de improvisaciones, debido a esta tendencia es necesario la pronta implantación del Plan Estrategico Institucional. Por consiguiente con este plan, se fijaran planes y objetivos estratégicos que permitirá proyectarse al futuro y consecuentemente, propender a su desarrollo; convirtiéndose el efecto planificación, en la causa fundamental del limitado desarrollo de SEDEGES, en el contexto institucional. El proceso de planificación, servirá de marco para identificar y promocionar, el desarrollo institucional, a través de una vision de desarrollo que guarde relación con el POA, con características económicas y sociales que son necesarias potenciarlas.

Es necesario que se tome muy encuesta las políticas nacionales, departamentales y locales, que beneficien a la sociedad con ámbito departamental.

SEDEGES, no cuenta con una adecuada planificación administrativa de sus actividades, utilizando el criterio de actitudes decisionales intuitivas acordes con la situación coyuntural.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1.- INTRODUCCIÓN

En función a la investigación y sus conclusiones a que se arribaron, se presenta una propuesta que, desde el punto de vista de la Planificación Estratégica Institucional, viene a constituirse en una alternativa de solución de las muchas que podrían existir a la problemática analizada en el SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL y los intereses sociales que persigue, causando un desajuste institucional frente al requerimiento de un proceso de una Planificación Estratégica, siendo indispensable la incorporación de técnicas formales de un manejo administrativo que respondan a sus requerimientos.

La percepción actual de la problemática del SEDEGES, plantea un proceso de Planificación Estratégica consistente en la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la institución adopte mejores decisiones del presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La propuesta del proceso de Planificación Estratégica desarrollada como un sistema integrado esta orientado al logro de los siguientes objetivos:

5.2.- OBJETIVOS

5.2.1.- OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de la propuesta es cambiar el estilo tradicional del proceso de planificación que sigue el Servicio Departamental de Gestión Social, por el posicionamiento del Plan Estratégico Institucional concordante a los planes y políticas departamentales y nacionales, capaces de solucionar el desajuste institucional, para las gestiones futuras accediendo al desarrollo con eficiencia y eficacia en beneficio de la población vulnerable en situación de riesgo y discapacitada del Departamento de La Paz.

5.2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Consolidarse como institución del ámbito social en el corto plazo y su existencia, ya que se determinó la poca o ninguna credibilidad de ciertos sectores sociales en la labor que desarrolla.
- Desarrollo y fortalecimiento que se constituye en una secuencia lógica del logro del primer objetivo específico, ya que el hecho de consolidar su existencia en el transcurso del tiempo generará su crecimiento institucional, con personal capacitado capaz de adaptarse a las estrategias del medio ambiente con ámbito departamental.
- La eficiencia institucional permitirá destacarse y adaptarse a la dinámica del cambio del medio ambiente, para brindar un servicio eficiente y eficaz que satisfaga las necesidades de la población desprotegida en situación de riesgo.
- Los recursos económicos de SEDEGES, provienen de la Prefectura del Departamento de La Paz, a través de la Dirección Administrativa Financiera. Estos recursos son insuficientes y por ello se debe mejorar el perfil de la institución ante la sociedad y organismos para expresar la necesidad de programas y proyectos sociales que aportan y benefician a la población vulnerable en situación de riesgo.
- El Autofinanciamiento de la institución deberá ser capacitada en generar sus propios recursos en mayores cantidades a lo logrado hasta el momento y a su vez debe captar recursos económicos externos para sus programas y proyectos sociales, para satisfacer las demandas del departamento de La Paz.
- La necesidad de incrementar la credibilidad e imagen de la institución, haciendo conocer los servicios que brinda SEDEGES, con la finalidad de que el Prefecto y el Gobierno confíen en la institución para mejorar los servicios que brinda.

Todo este proceso tiende a ser lento, y que será activado en función a los resultados.

5.3.-ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Básicamente, la propuesta ha sido estructurada en el nivel decisonal de la alta dirección del SEDEGES, en tres fases, las mismas que se integraran para tener un modelo de Planificación Estratégica Institucional que se adecua al tipo de organización social que es, sin fines de lucro.

- La primera fase es la *producción de servicios*, este proceso abarcara la demanda de la población vulnerable.
- La segunda fase muestra el *modelo* de Planificación Estratégica Institucional con características multidisciplinarias.
- La tercera fase es la *evaluación, alcance, presupuesto, análisis de viabilidad y la ejecución del modelo*.

5.4.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El planteamiento general de la propuesta, referente al proceso de la Planificación Estratégica, ha sido organizado en tres fases:

5.4.1.- PRODUCCIÓN DE SERVICIOS

Abarcara desde el Análisis de Situación, hasta la instancia final en que se producen o generan los servicios de la institución.

El proceso de producción de servicios debe iniciarse con la respuesta a tres interrogantes que representa la esencia de la institución:

- ¿Dónde estamos?

El Servicio Departamental de Gestión Social, se encuentra en la ciudad de La Paz, presta servicios de atención integral y estudios de Biopsicosocial a la población desprotegida y los requerimientos sociales del Departamento de La Paz, requiere la demanda de los servicios para la población que se encuentra en situación de riesgo. Para mejorar la demanda de los servicios de la institución debemos tomar en cuenta lo siguiente:

Los elementos identificados de la matriz de diagnóstico, se detectaron 4 causas y 4 efectos que limita al SEDEGES en la prestación de servicios, que a continuación lo describiremos:

- a) La coordinación entre las unidades de la institución es el 57% y el 43% se practica de manera habitual.
- b) No existe concertación en la planificación participativa, su porcentaje es de 30%.
- c) Ingerencias políticas, sujeta a los cambios.
- d) El recorte del presupuesto para la gestión 2005.
- e) "Burocracia" en la Prefectura y la Dirección de Desarrollo Social.
- f) Inestabilidad del personal desequilibra los objetivos.
- g) Insuficiencia de recursos humanos capacitados. De 341 funcionarios de la institución el 25% son profesionales y el 75% son técnicos.
- h) Desembolsos inoportunos de las partidas de la Dirección Administrativa Financiera de la Prefectura.

- ¿A dónde se desea llegar?

Obviamente, en el periodo de 5 años dependeremos del horizonte de planificación de largo plazo, que remite a la demanda de las necesidades del contexto social, alcanzar a las 5 regiones del Departamento de La Paz esencialmente a la población desprotegida y el contexto temporal de la Planificación Estratégica.

SEDEGES, ha articulado sus actividades con los lineamientos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES), donde establecen las responsabilidades públicas, que se cumplirán a través de las siguientes opciones estratégicas:

- a).-Proporcionar el desarrollo y la capacidad de gestión del SEDEGES, mediante técnicas e instrumentos gerenciales y de administración.
- b).-Realizar políticas de formación para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración, que brinda servicios en Gestión Social.
- c).- Alcanzar las 5 regiones del Departamento de La Paz, para la difusión masiva en diferentes idiomas de las políticas de Protección, Prevención, Promoción y Defensa socio-jurídica de los Niños, Niñas, Adolescentes, Jóvenes con o sin discapacidad, mujeres y Adulto Mayor.

¿Cómo llegar allá?

SEDEGES debe Consolidar los mecanismos financieros que le permitan incrementar su presupuesto y obtener cooperación externa de organismos en el mediano y largo plazo, para brindar eficiencia y eficacia en los servicios integrales de las cinco regiones del Departamento de La Paz, sin desigualdades sociales, regionales, de género y generacionales.

Promover el desarrollo institucional a través de la Prefectura, para los sectores más pobres, que actualmente se encuentran desatendidos en las 20 provincias del departamento.

Mejorar la infraestructura de la institución, y su mantenimiento de manera que permita brindar mejor servicio integral a los desprotegidos y la sociedad.

5.4.2.- CICLO DE PRODUCCIÓN

Se refiere a los tipos de servicios que brinda SEDEGES, donde cada actividad esta conectada de tal manera que se prescinde de uno de ellos se corre el riesgo o se debilita el carácter estratégico del proceso de planificación.

En el caso de SEDEGES, se trata de la operativización de la misión institucional, porque los rendimientos sociales del Departamento de La Paz, requiere la prestación de sus servicios para el bienestar de la población que se encuentra en extrema pobreza.

El diagnóstico básico sobre el cual descansa todo el proceso de planificación y su importancia radica fundamentalmente en identificar las oportunidades y amenazas y los aspectos que tienen influencia directa o indirecta, sobre las actividades de la institución.

5.4.3.- DETERMINACIÓN DE SERVICIOS DEL SEDEGES

Se establece de manera objetiva las características de los servicios que presta y el criterio de identidad como particularidad, vale decir los servicios integrales básicos a personas que se encuentran en situación de riesgo, brindándoles protección, y defensa Socio-jurídica, con ámbito departamental.

Este análisis comprenderá el análisis, en dos instancias:

A) Atención de la demanda

Determina la segmentación de mercado, además de verificar nuevas necesidades de los beneficiarios (Niños, Niñas, Adolescentes Jóvenes, con o sin discapacidad y adultos mayores).

Este proceso consistirá en las siguientes etapas:

- 1.- Determinar los tipos de servicios que ofrece.
- 2.-Segmentar el mercado de acuerdo a las características de los servicios.

La primera etapa, se refiere a las características de los servicios que brinda SEDEGES y el criterio de identidad acogándose en el Código Niño, Niña y Adolescente, son:

- Atención en los Centros infantiles Integrales y Hogares.
- Servicios de Orientación y apoyo socio familiar.
- Servicios de apoyo socio-educativo, en medio abierto.
- Servicios de atención socio-jurídica y psicosocial.
- Servicios de integración a familia sustituta.
- Entidades de acogimiento en los Centros, Hogares e Institutos.
- Estudios Biopsicosociales.
- Otros.

B) Segmentos de mercado

Esta segunda etapa, se refiere a que segmentos de mercado estarán dirigidos los servicios. Dadas las características de estos, los segmentos de mercado podrían ser los siguientes:

- Las regiones del Departamento de La Paz y sectores vulnerables, que se encuentran en extrema pobreza.

Una vez establecido los segmentos del mercado que se vayan a contemplar, se debe realizar un análisis de aquellas variables que sea capaces de influir en dichos segmentos, esto quiere decir que se deben

realizar estudios en los aspectos: económico, legal, socio-cultural y competitivo. El análisis de dichas variables es el siguiente:

- a) Aspecto Económico.-** Es el marco económico general donde se analizan la situación económica del país, niveles de empleo e ingreso, pobreza, y otros. Los cuales afecta de manera vertical a la institución.
- **Coyuntura económica:** la economía en nuestro país es neoliberal, enmarcada en el esquema del D.S. 21060 del 29 de agosto de 1985, basada en la libre oferta y demanda de precios, mano de obra y otros.
 - **Niveles de empleo e ingreso:** La política social del Gobierno Central ha tenido fuerte impacto social, prueba de ello son las altas tasas de desempleo y bajos ingresos per cápita, cuya solución a corto plazo se ve limitada por la política restrictiva gubernamental.
 - **Pobreza:** Según los datos del INE, el índice de pobreza revela las condiciones de vida de la población en cuanto a vivienda, nivel de educación y salud; el Departamento de La Paz, alcanza el 66.2%, que quiere decir que de 100 personas 66 personas viven en pobreza.
- b) Aspecto político.-** El ambiente político de nuestro país puede ser calificado de relativa estabilidad e inestabilidad, debido a las presiones sociales que existen. Sin embargo, se advierte que este clima puede tender a desestabilizarse por el hecho de que el nuevo gobierno debe tomar muy en cuenta la nacionalización de los hidrocarburos, y la atención a las necesidades básicas de los sectores vulnerables.
- c) Aspecto Legal.-** SEDEGES, se sustenta en el Decreto Supremo No. 25287, del 30 de enero de 1999, para el funcionamiento en cada Prefectura de departamento el Servicio Departamental de Gestión Social como órgano desconcentrado y de coordinación de las prefecturas.

d) Aspecto cultural.- Uno de los principales problemas de nuestro departamento, es el escaso nivel de formación de sus habitantes, En el área rural paceña tiene características alarmantes que todavía no han cambiado significativamente los siguientes indicadores:

- **PRE-PRIMARIA:** 80% de las comunidades no cuenta con los servicios educativos pre-escolares.
- **PRIMARIA:** El 30% de la niñez rural en edad escolar no ingresa a las escuelas. De los que ingresan solo el 14% llega a Quinto de Primaria (la mayoría varones).
- **SECUNDARIA:** Solo el 5% de los que iniciaron la escuela culmina el Bachillerato. (de los cuales, 1 de cada 10 es mujer).
- **ALFABETIZACIÓN:** de cada tres analfabetos del país dos son del campo. De estos el 80% son mujeres.

Las costumbres y tradiciones de los habitantes de nuestro departamento son multi-étnica y pluricultural; reafirmando su derecho a la soberanía y autodeterminación. La Interculturalidad, desde el respeto a la diversidad, cultural, genero, generacional, bilingüe y prioritaria.

Segmentar el mercado brinda una gran ventaja a la Planificación Estratégica y radica en el hecho de identificar a los competidores potenciales, en este caso a nivel departamental.

5.5.- MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planificación en la institución es de vital importancia para su desarrollo, esta delicada función se viene desarrollando de manera práctica en unos casos y poco leal en los otros, como objeto de estudio que se presenta a continuación:

1.- Misión de la institución

La misión propuesta es la siguiente:

“Brindar servicios integrales de calidad a género, generacional y familia para construir una sociedad mediante la aplicación de políticas y normas nacionales, en principios de transparencia, diversidad, participación, justicia social y

económica, inspirada por la equidad entre las diversas perspectivas culturales y regionales”

2.- Identificación de la Visión

La visión propuesta, emergente es el siguiente:

“Entidad modelo de Gestión Social, eficiente, eficaz, en el ámbito de Prevención, Promoción, Protección y Defensa socio-jurídica con calidad en servicios, mediante recursos humanos competentes y comprometidos; en cobertura departamental de programas, proyectos coordinados y ejecutados en beneficio de la población en situación de riesgo para su bienestar social”.

3.- Planteamiento

Identificada la Misión y Visión de la institución, se procede a plantear lo siguiente:

a) Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos serán tomados del Plan General de Desarrollo Económico y social, en las siguientes dimensiones:

Desarrollar el capital humano, facilitando su inclusión social mediante el acceso a los servicios sociales en igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres, mejorando sus conocimientos y capacidades plenas, para contribuir a gerentar procesos de transformación, productiva y competitiva, especialmente en industria y agropecuaria, a fin de ejercer efectivamente sus derechos y obligaciones para beneficiar el desarrollo.

- Desarrollar técnicas gerenciales y de administración.
- Utilizar los recursos de manera eficiente.
- Alcanzar las 5 regiones del Departamento de La Paz, difundiendo las políticas de Protección, Prevención, Promoción y Defensa socio-jurídica de los Niños, Niñas y Adolescentes.
- Brindar servicio integral a los Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes, a la reinserción escolar, laboral y social.

- Mejorar la calidad de los servicios de la institución y de los centros, hogares e institutos.

Estos objetivos estratégicos son muy importantes para la realización del Plan Estratégico Institucional, pero se deben determinar al cambio en concordancia de la misión y visión institucional, del análisis y evaluación de los resultados del diagnóstico institucional emergentes de la matriz FODA; así como los diferentes planes de desarrollo económico y social a nivel nacional, departamental y municipal, tomando en cuenta sugerencias y problemáticas detectados por el personal clave de la institución, el cual servirá como base fundamental para la realización de la planificación táctica u operativa.

A continuación, en el siguiente cuadro 4.13, se expresan los siguientes objetivos institucionales:

CUADRO 4.13

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nº	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Administración de Recursos Humanos	Mejorar la administración de los recursos humanos de acuerdo a normas, procedimientos y políticas gubernamentales.
2	Desarrollo Institucional de SEDEGES	Mejorar y consolidar la institucionalidad democrática de la Institución para impulsar un estilo de Administración Estratégica acorde con los desafíos y riesgos del entorno.
3	Interrelación y coordinación con agentes involucrados en la gestión social.	Mejorar e incrementar las relaciones con la sociedad, instituciones y organismos nacionales e internacionales así como la población vulnerable mediante programas de atención y difusión de los servicios que presta.
4	Mejoramiento continuo de los servicios del SEDEGES.	Contar con niños, adolescentes, jóvenes y adultos con mejor calidad en la atención de servicios integrales y reinsertados en la sociedad.
5	Administración de programas y proyectos sociales.	Tener un sistema de información mediante una Base de Datos para la administración, monitoreo y evaluación de todos los programas y proyectos sociales, tanto internos como externos.
6	Personal con cultura en la atención de servicios integrales a los clientes	Generar una cultura de atención de los funcionarios en beneficio la comunidad y población vulnerable mediante un proceso de capacitación.
7	Mayor Integración y cobertura departamental	Mayor expansión y cobertura en el Departamento de La Paz, en la atención de los principales servicios en beneficio de la población vulnerable.
8	Sistema de administración de información Gerencial	Mejorar la calidad y los flujos de información, tanto internos como externos, para el análisis y evaluación del desempeño institucional.
9	Captación de recursos económicos	Captar mayores recursos económicos externos e internos mediante el aprovechamiento de recursos, mejoramiento de ingresos propios, cooperación y convenios entidades y organismos nacionales e internacionales.
10	Generación de programas y proyectos para la población vulnerable	Generar programas y proyectos sociales en beneficio de la población vulnerable para tener mayor oportunidad de acceso a recursos económicos.
11	Investigaciones sociales para generar valor agregado.	Realizar investigaciones y seguimientos sociales para generar valor agregado para los Centros, Hogares e Institutos.
12	Difusión de normas, políticas nacionales a la población vulnerable y a la sociedad	Difundir e implementar las normas, estrategias y políticas nacionales, departamentales y locales del niño, niña, adolescente, adulto mayor y personas con discapacidad a toda la población del departamento de La Paz, especialmente a la población vulnerable.

FUENTE: *Elaboración Propia.*

En este sentido, estas estrategias permitirán a la institución identificar las políticas, programas, proyectos sociales y acciones concretas para alcanzar los mencionados objetivos estratégicos, a través de la modernización proporcionando tecnología, capacitación de los recursos humanos e información, para satisfacer la demanda social.

Uno de los factores importantes de la institución, es la elevada influencia en el desenvolvimiento de las mismas, el problema esta en el bajo nivel de preparación de la Máxima Autoridad Ejecutiva ("MAE"), en el campo administrativo, lo cual esta afectando en gran medida el desarrollo de la institución. Por lo que el desempeño de la administración se constituye en una inestabilidad.

b) Metas

- El Director Técnico del SEDEGES debe ser democrático para motivar la participación de los funcionarios.
- Realizar un reglamento de reportes e informes consolidados y respaldados.
- Realizar cronograma de actividades para la asignación de programas y proyectos.
- Establecer el concepto de gestión social en los programas y proyectos dirigidos al entorno.
- Crear un cambio de cultura organizacional en la institución.

c) Políticas Sociales

Las políticas sociales guiaran las acciones del SEDEGES para la consecución de los objetivos estratégicos, misión y visión institucional, que a través de las acciones estratégicas y programas se desarrollaran los objetivos.

Las políticas sociales en salud:

- Promover ambientes saludables que protejan el capital humano presente y futuro.
- Los niveles de atención: primer, segundo y tercero no cubren todas las expectativas y no abarcan aspectos sociológicos, culturales y educativos.
- El Seguro Básico de Salud solo cubre a niños, mujeres y a la tercera edad y solo en algunas patologías. Quedan desprotegidos los jóvenes y adultos mayores trabajadores.

Políticas Sociales en Educación:

- Construir, complementar, implementar y evaluar políticas educativas desde las bases, que corresponden a las necesidades detectadas.

- Diseño de políticas de prevención, detección e integración educativa para la población con necesidades especiales, niños y niñas trabajadores(as) y de la calle.
- Diseño de redes y políticas de comunicación e información de la educación alternativa.
- Desarrollar programas de alfabetización para niños, niñas y adultos mayores en situación de riesgo.
- Falta de políticas que regulen el fenómeno migratorio.
- Se debe Promocionar y fortalecer la educación técnica superior.
- Promocionar los sistemas de capacitación para personas con discapacidad físico, mental y auditiva.
- Promoción de equidad de género en las políticas publicas.

Políticas institucionales:

- Promover el fortalecimiento institucional a través de programas de Capacitación.
- Institucionalización de los funcionarios del SEDEGES.
- Iniciar y fortalecer el proceso de Descentralización Administrativa.
- Aplicar y hacer funcionar el Plan Estratégico Institucional como mecanismo de Articulación a nivel Departamental y local
- Aplicar las políticas nacionales y departamentales que coadyuven en el desarrollo de la institución.
- Mejorar y hacer más eficientes los procesos administrativos de gestión y control entre las unidades y los Centros, Hogares e institutos.
- Que las Defensorías municipales de la niñez y adolescencia, del área urbana y rural del Departamento de La Paz, realicen acciones de sensibilización y capacitación con diferentes grupos poblacionales, para generar una cultura de respeto a los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

- Diseñar y desarrollar políticas de respaldo a las familias que están en riesgo de abandonar a sus hijos, o en su caso propiciar la incorporación a una familia sustituta.
- Aprobar una normativa que garantice el ejercicio de derechos, de respeto y dignidad de las personas de la Tercera Edad.
- Estimular la contribución del personal del SEDEGES.
- Aplicar la Planificación Estratégica Institucional como una metodología que conserve al SEDEGES, a largo plazo.
- Capacitar al personal en desarrollo integral del SEDEGES.
- Promover la participación de las regiones del departamento de La Paz, para que sean beneficiadas con proyectos sociales.
- Emplear políticas de comunicación descendente y ascendente para mejorar el desenvolvimiento de las actividades.
- Modernización de los sistemas de información existentes, de manera que permitan obtener información en tiempo real para la toma de decisiones.
- Evaluar el desempeño del Funcionario para establecer el ajuste al cargo, y satisfacer las necesidades de la institución.
- El Sistema de Información de Recursos Humanos coordinará su funcionamiento con técnicas operativas (reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo) a aplicarse en la entidad para que el futuro le reporte resultados.

Políticas Sociales en alimentación:

- Priorizar la inversión pública para las becas alimenticias de cinco tiempos.
- Prestar atención al problema de desnutrición y deficiencias nutricionales que se encuentran principalmente en los grupos de mayor riesgo niños, niñas, mujeres y adultos mayores, estratos pobres de la población; rescatando la utilización de alimentos nativos.
- Implementar y fortalecer programas de alimentación y nutrición.

- Fomento de programas locales de seguimiento y apoyo a grupos vulnerables.

Señaladas las políticas sociales, también se vio la necesidad de proponer un cambio de *cultura organizacional* en la institución por las características del enfoque estratégico, es decir no cambia la cultura, sino se crea una cultura del cambio que se conforma así:

- **Estructura institucional**

Habitualmente moderna, autónoma y descentralizada.

- **Estructura de Poder**

El centro de poder de la institución debe estar orientado al servicio integral de la población desprotegida.

- **Símbolos de la institución**

El logo, los colores, la tipografía y los servicios que identifican SEDEGES.

- **Historia de la institución**

Origen de la institución, éxitos o fracasos personales, investigación y seguimiento de servicios.

- **Sistemas de Control**

Evaluación del desempeño del personal, sistemas de información, Políticas, Misión, Visión y Metas de la institución.

- **Rutinas y Rituales de la institución**

Reuniones de equipo, premios por desempeño/antigüedad/sugerencias, Evaluación del Plan Estratégico Institucional y Planificación del Presupuesto.

La cultura organizacional de la institución debe estar enmarcada en la ética legal, imparcial, servicial, tratamiento justo y equitativo a todos los funcionarios de rango superior e inferior; brindarle oportunidades, confiar en el funcionario dándole información para que tome decisiones. Desarrollo de relaciones con la sociedad.

Al realizar el cambio de cultura, nos preguntamos:

¿Cual es la forma de alcanzar el siguiente objetivo estratégico?

Los objetivos estratégicos nos permiten identificar las áreas de énfasis de concentración de todos nuestros esfuerzos, o sea las áreas claves y estratégicas. Son los objetivos a largo plazo que se obtuvieron del análisis para concretar la Visión de la institución. Bajo estas características se propone realizar:

Líneas de Acción, fijado el objetivo estratégico debemos forjar un camino para lograrlo, es decir los objetivos son los “fines”, la estrategia es el “medio” para alcanzarlo. A estos medios lo llamaremos “líneas de acción”, con las cuales la institución y el Equipo Técnico Institucional debe trabajar para alcanzar el objetivo estratégico:

- 1) **Políticas**, las políticas básicas enunciadas anteriormente son algunas reglas básicas que se deben aplicar a las operaciones y valores que regulan la gestión.
- 2) **Programas**, la variedad de actividades extremadamente serán útiles para contribuir a un proyecto o proyectos.
- 3) **Proyectos**, son reformulados, elaborados y ejecutados por la sección de proyectos, dependiente de la Unidad Técnica de Coordinación Especial para alcanzar el objetivo específico y resolver el problema identificado.
- 4) **Acciones inmediatas**, mientras el proyecto es elaborado en un marco lógico se identifican varias acciones para ser ejecutadas de inmediato con una baja inversión. (Ver Anexo N° 5)

d) Estructura Organizacional de la Institución

Para un mejor desarrollo de la institución, la Estructura Organizacional propuesta permite mejorar las funciones, los canales de comunicación, niveles de autoridad y responsabilidad de cada área funcional del SEDEGES. (Ver Anexo N° 6).

5.6.- ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA

5.6.1.- ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Mediante reuniones conformar el Equipo Técnico Institucional para seguir e implementar la Planificación Estratégica Institucional, y Operativizar los programas, Proyectos y actividades definidas.

El Equipo Técnico Institucional (“ETI”), del Servicio Departamental de Gestión Social realizara a contribuir con el objetivo principal y el seguimiento y evaluación del “PEI” de la institución.

El “ETI”, estará a nivel de los otros niveles, pero con complemento de que se trata de un ente asesor de la Máxima Autoridad Ejecutiva (“MAE”).

a) Componentes:

- El “ETI” estará compuesto por miembros de la institución, Director Técnico, Jefes de Unidad y Técnicos, con el fin de otorgarle un carácter participativo en las decisiones a tomarse.
- El Director Técnico deberá tener la preparación técnica administrativa eficiente con el objeto de brindar todo el apoyo necesario a la institución en el desarrollo de sus actividades.

b) Funciones:

- Las funciones del “ETI” será de prestar asesoramiento en el desarrollo de la Planificación Estratégica Institucional durante los cinco años de duración en relación al POA.
- Determinara las bases para efectuar una planificación de operaciones acorde a las necesidades y perspectivas de la institución.
- Organizara las funciones de capacitación con el propósito de coadyuvar el logro de los objetivos trazados.
- Dirigirá las operaciones de la institución, proporcionando información real tanto cuantitativa como cualitativamente.
- Realizar un control permanente de la evolución de las actividades planificadas para cada gestión.

c) Implementación

- La implementación del “ETI”, debe estar en función a las características, necesidades y recursos disponibles con que cuenta la institución.

e) Indicadores de Evaluación

Los indicadores de evaluación podrá ser realizada por el “ETI”, utilizando los indicadores de eficacia, eficiencia y el Análisis Financiero de la institución.

Los Indicadores de eficacia, se construyen en base a parámetros históricos y/o línea de base, sobre el logro de casos, el grado de eficacia, se medirá en función del porcentaje en que se ha conseguido el objetivo de gestión con relación al resultado programado en la gestión, relacionado con objetivos y resultados estratégicos.

$$\text{INDICADOR DE EFICACIA} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Objetivos Alcanzados} \\ \text{-----} \\ \text{Objetivos Programados} \end{array} \right\} \times 100$$

Indicadores de Eficiencia, se construirá basándose en la relación que existe entre los bienes, servicios, plazos y otros resultados producidos y los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos empleados en su producción.

$$\text{INDICADOR DE EFICIENCIA} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Objetivos Alcanzados o Resultados Alcanzados} \\ \text{-----} \\ \text{Tiempo de ejecución X Presupuesto Ejecutado} \\ \text{-----} \\ \text{Objetivos Programados o Resultados Programados} \\ \text{-----} \\ \text{Tiempo programado X Presupuesto programado} \end{array} \right\} \times 100$$

Los indicadores de eficacia y eficiencia se construyen sobre la base de los resultados obtenidos de la evaluación del los POAs de la institución.

Por ultimo el Análisis Financiero deberá ser realizado por un profesional en Administración de Empresas o Auditor Financiero correspondiente a la Unidad de Administración Financiera, quien determinara la situación actual del SEDEGES, y que esta información sea oportuna para la toma de decisiones.

5.6.2.- ESTRATEGIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es preciso recordar que los recursos humanos del SEDEGES es un factor sumamente apreciable, ya que es a través de ellos y ellas se realizan todas las actividades inherentes para alcanzar los objetivos de la institución.

Durante la investigación, se pudo advertir las falencias en el registro de la información referente a los funcionarios contratados por la institución; estas observaciones de carácter informal, porque no representa un objetivo real de la investigación, sin embargo son una valiosa ayuda para formulación de la propuesta.

En lo referente al nivel ejecutivo, unos tienen formación académica y otros no; pero a pesar de ello, ambos carecen del contexto administrativo necesario para desarrollar una dirección adecuada a los requerimientos de la demanda social.

La motivación al personal de la institución es muy importante, porque se le debe proporcionar estímulos e incentivos en todos los niveles para que sea un buen colaborador.

Se debe reconocer al mejor funcionario por su dedicación, esfuerzo en las actividades de la institución. Pueden ser incentivos como Certificados, Plaquetas, Un día libre, etc. Estos incentivos permiten motivar al funcionario el cual brindará un servicio eficiente.

5.6.2.1.-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño de los funcionarios de la institución, podrá ser realizada, analizando en que medida han contribuido a:

- a) La ejecución de una administración científica acorde a los tiempos en que vivimos, como también los objetivos establecidos por la institución, en concordancia con la misión y visión.
- b) La calidad y bienestar de la población vulnerable al brindarle el servicio integral.
- c) Las relaciones que existe o se desarrolla entre personas y la contribución que existe.

Con esta Base de Datos se debe almacenar toda la información de cada funcionario que trabaja en la institución, para luego fragmentar las evaluaciones, para ser analizados por el encargado de esta unidad y de los niveles superiores; esta evaluación permite a la Dirección Técnica, tomar decisiones.

5.6.2.2.- COMPETITIVIDAD

SEDEGES, es una institución desconcentrada y de coordinación con la Prefectura que tiene jurisdicción en todo el departamento de La Paz.

Compite a nivel departamental con 5 Servicios Departamentales, entre las más importantes están la de Santa Cruz, Cochabamba y Chuquisaca y en el mercado departamental interno compite con 18 organizaciones particulares que se dedican a brindar servicios de protección a niños, niñas, jóvenes, adultos mayores y discapacitados, pero estas están acreditadas a SEDEGES, que son de administración delegada o por convenio.

Con estas variables del entorno permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves con el propósito de identificar las Oportunidades (factores externos positivos) y Amenazas (factores externos negativos) del mercado.

5.6.2.3.- PROMOCIÓN

Se observa en la institución organiza de 4 a 5 ferias al año, a través de las granjas agropecuarias en pequeñas cantidades, los centros, hogares e institutos participan con algunos productos de artesanía, tejidos, repostería que ofrecen sus internos estables y transitorios; que no son de conocimiento de toda la población de su entorno.

En ese entendido se debe entablar relaciones con auspiciadores, para que auspicien las actividades de la institución a nivel departamental para así de esta manera mostrar la imagen ante los organismos internacionales para presenciar el trabajo que realizan.

Es necesario que la comunicación y coordinación sea efectiva para que el marketing sea efectivo cuando se promocióne las ferias, por tanto, se debe emplear la siguiente mezcla promocional.

a).- Mezcla Promocional

Todo lo anterior lleva a proponer como requisito obligatorio poner en práctica una "mezcla promocional", la cual se dirigirá a las personas que toman decisión de inversión, en dos fases:

- 1).- Dirigida al gobierno central.
- 2).- Dirigida a incentivar a organismos no gubernamentales.

Estas inversiones deben estar encaminadas a través de las Relaciones Publicas como instrumento de promoción.

b).- Relaciones Publicas

La institución debe emplear como un medio de relacionarse y aumentar el entendimiento mutuo, creando un clima de comprensión de buena voluntad con la imagen institucional y los organismos sociales.

El comunicador social de la institución debe ser quien sea el encargado de promocionar y contactarse con los auspiciadores para realizar las ferias. Esta promoción dependerá siempre del grado de posibilidades económicas que se tenga asignado.

Tomando en cuenta lo anterior de desarrollo la siguiente mezcla comercial:

- Publicidad, se emplearan en los medios de comunicación.
- Se enviaran cartas y/o oficios a diferentes instituciones de manera ordenada invitándoles cordialmente.
- Carteles y pizarrones, se colocaran diferentes mensajes alusivos a los servicios de la institución.
- Radios, Televisión y Periódicos, se invitara a estos medios para dar cobertura a las actividades de la institución.

- Relaciones Públicas, tener buenas relaciones con los funcionarios de la prefectura y del gobierno para incrementar el presupuesto de la institución.
- Tener a disposición la información de Gestión Social del departamento de La Paz.
- Diseño de una pagina Web de la institución.

5.6.2.4.- ESTRATEGIA FINANCIERA

Se tratara de traducir la planificación en términos monetarios expresada en el presupuesto. La formulación del presupuesto es de gran importancia pues nos permite expresar en términos cuantitativos los resultados esperados en la programación de operaciones, etapa que tendrá la consolidación para lograr el objetivo, el mismo que se constituye en un mecanismo de control.

Este proceso de programación de operaciones debe ser manejado por un profesional en el campo financiero, para que elabore Balance General, Estado de Resultados, Análisis Financiero y los Flujos de Caja, para determinar la situación actual de la institución; esta información permitirá tomar decisiones. Se tiene entendido también que tiene implantado el SIGMA, este sistema debe proporcionar la información de la situación en que se encuentra SEDEGES, en cuanto a sus recursos financieros; debido a la falta de capacidad de gasto y a la mala asignación de estos recursos en las operaciones, no se dispone de una buena distribución de los recursos, donde el Jefe de la Unidad de Administración Financiera recela los gastos y la información, debido a que a fin de gestión por el ahorro que hace al Estado en cuanto al presupuesto, reciben un plus extraordinario del 10% del monto financiero a revertirse.

En ese entendido se deben generar otros ingresos, realizando programas y un reglamento que regule el manejo de estos ingresos.

5.7.- EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO

La evaluación al modelo de Planificación Estratégica podrá ser analizada en la medida que la MAE y el Equipo Técnico Institucional ("ETI"), hayan contribuido al logro de

ejecución de la administración contemporánea acorde a la realidad de nuestro entorno, como también de los objetivos trazados por la institución.

Esta evaluación permitirá la valoración de la información obtenida en el seguimiento, desde el punto de vista de la planificación, teniendo en cuenta las experiencias obtenidas en la ejecución.

Durante la evaluación se deben identificar los logros obtenidos para luego valorarlos con relación a los logros previstos, o en el mayor de los casos se debe generar medidas correctivas para ajustarlos a través de una retroalimentación.

La evaluación de los resultados del PEI debe ser periódica, en forma paralela a la evaluación del POA y en forma acumulativa durante el periodo quinquenal.

5.8.- PREMISAS BÁSICAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Producto del trabajo de campo, es necesario señalar las siguientes premisas básicas:

- a) El proceso de práctica de la Planificación Estratégico Institucional del SEDEGES, (PEI 2005-2009), es la ejecución y aplicación del plan de la institución ejerciendo su seguimiento permanente.
- b) El PEI, se operativaza a través de la ejecución de programas y proyectos sociales, la institución tiene dos tipos de programas que son:
 - 1.-Determinación de Operaciones de Funcionamiento, son todos los servicios y actividades que brinda la institución, como el acogimiento transitorio de la población desprotegida con y sin discapacidad en los Centros, Hogares e Institutos.
 - 2.-Determinación de Operaciones de Inversión, son los proyectos de la institución como el Programa Departamental de Asistencia Social, Programa de Escolarización a Niños, Niñas Trabajadoras (PENNT) y el Programa de Servicio Departamental de Gestión Social.

Estos programas definidos y priorizadas se concretan en la programación del presupuesto anual, en el marco de los objetivos estratégicos y políticas de la institución propuestos en cada una de las unidades funcionales del SEDEGES, y su contribución a las políticas nacionales y departamentales.

- c) Para definir ese fragmento del Plan Estratégico Institucional, se elaboro y procedió a construir los objetivos de gestión, para determinar las operaciones de corto plazo, junto a los programas y proyectos sociales que se encuentran en el POA, esta herramienta será el insumo para elaborar el presupuesto de gestión, tomando en cuenta la estructura organizacional que sustentara al POA, a través de los recursos humanos, financieros y materiales de la institución.
- d) Se debe afirmar la articulación y el enlace de los objetivos estratégicos de la institución con los objetivos de gestión, para consolidar el enlace de objetivos. Los programas y proyectos sociales deben ser definidos para que formen parte del presupuesto de inversión pública.
- e) El PEI, debe funcionar en su integridad relacionada con los sistemas de Planificación, Organización, ejecución y Control de la Ley No. 1178, el mismo que debe estar representado a través de sus metas y/o productos e intervenciones en el proceso de operativización de la planificación. El PEI para que tenga un buena ejecución y funcionamiento, se debe asegurar los siguientes procesos:
 - 1. Programación de Operaciones
 - 2. Organización Administrativa
 - 3. Presupuesto.
 - 4. Administración de Bienes y Servicios
 - 5. Programación Trimestral del efectivo.
 - 6. Programación de los desembolsos de las Partidas.
- f) El POA, como producto principal del Sistema de Programación de Operaciones, y como instrumento normativo y articulador debe reflejar en los objetivos de gestión y operaciones, la visión estratégica del PEI y los indicadores para concretar el POA, para hacer realidad lo que institución aspira llegar al futuro deseado.
- g) La estructura organizacional regulada por el Sistema de Organización Administrativa, se concierta con las necesidades del PEI, y en lo posible

debe ser flexible en la concreción de los objetivos y en el logro de los resultados del POA.

- h)** Para que SEDEGES, tenga una buena ejecución del PEI, el Presupuesto Plurianual es el elemento principal para formular el Programa de Operaciones Anual y el presupuesto de la institución, que se constituyen en el techo para la próxima gestión y las subsiguientes.
- i)** El Presupuesto Plurianual accederá a conocer todos los recursos internos y externos del sector público, como son los gastos, operaciones, programas estratégicos, índices fiscales y el funcionamiento institucional deben ser tomados en cuenta a las dimensiones del PGDES.
- j)** El Sistema de Tesorería será el instrumento que va a definir la ejecución de los programas o proyectos sociales de gestión en función a las previsiones para cada uno de los periodos del ejercicio presupuestario de la institución.
- k)** La Planificación Estratégica Institucional, desde su formulación, ejecución, seguimiento y evaluación es un instrumento que a través del POA congrega a todos los sistemas de la Ley No. 1178, como mecanismo que asegure el acercamiento a la misión y visión de la institución, en procura de satisfacer las necesidades.
- l)** El cronograma muestra los 5 años de gestión de programación, que corresponde al 100%, cada año representa el 20% de avance y el 10% es la evaluación semestral de avance, para lograr los objetivos estratégicos planteados en el PEI.

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PEI

20% de Avance		20% de Avance		20% de Avance		20% de Avance		20% de Avance	
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Seguimiento semestral		Seguimiento semestral		Seguimiento semestral		Seguimiento semestral		Seguimiento semestral	
1er. Año		2do. Año		3er. Año		4to. Año		5to. Año	

100% de cumplimiento del PEI, 2005-2009

FUENTE: C.G.R., 2005

n).- En caso de no llevarse a cabo la implantación y ejecución del PEI 2005-2009, las consecuencias serian:

- 1.- Debilidad en el desarrollo institucional.
- 2.- Debilidad en la coordinación entre las unidades.
- 3.- No tendrían rumbo de destino a donde se quiere llegar de aquí a cinco años como institución.
- 4.- Se estaría obviando el Marco Normativo de la Planificación.
- 5.- Las necesidades y demandas de la institución no estarían definidas sin la Planificación Estratégica.
- 6.- No se pueden establecer los objetivos y políticas de mediano y largo plazo de la institución.
- 7.- Sin el PEI no se mejoraría el desempeño, la capacidad de gestión, desafiar los problemas de su entorno y sus planes de desarrollo siguieran en el tradicionalismo.
- 8.- La planificación es cara; planear requiere un gran esfuerzo no solo intelectual sino material, de tal modo que se debe tener en cuenta la relación beneficio-costos.
- 9.- Que la institución este en camino a la extinción.

5.9.- COSTO DE LA PROPUESTA DEL MODELO

La implementación del modelo de Planificación Estratégica responde a una estructura definida y sólida, para el cual se calculo su costo aproximado para su puesta en marcha. Debido al bajo presupuesto de la institución se limitaron al más mínimo costo para su puesta en marcha. (Ver Anexo N° 7)

5.10.- ESTUDIO DE VIABILIDAD

El Servicio Departamental de Gestión Social, necesita implantar el modelo propuesto, con el propósito de consolidar el desarrollo del ámbito orgánico institucional de alta capacidad administrativa y excelencia que responda al marco legal vigente y al compromiso que se requiere para disponer de los escasos recursos de manera eficiente y eficaz, requiriendo al cumplimiento de la Vision institucional y el rol del desempeño de sus Recursos Humanos.

5.10.1.-Implementación del Modelo

La Planificación Estratégica es una herramienta de diagnostico, análisis reflexión y toma de decisiones, acerca del que hacer actual y el camino que debe recorrer en el futuro la institución. Es estratégica y operativa, en el que se establecen los objetivos estratégicos y políticas de la institución. (Ver Anexo N° 8).

Por tanto, la Planificación Estratégica Institucional debe implementarse en función a las características, necesidades, grado de evolución, recursos disponibles y la participación activa de los funcionarios del SEDEGES, para satisfacer las necesidades y demandas sociales. En ese entendido se debe organizar:

- Talleres donde debe ser transmitido la Planificación Estratégica a todos los funcionarios del SEDEGES, para que se involucren y se comprometan a coadyuvar de manera eficiente a logro de los objetivos trazados.
- Conformación del Equipo Técnico Institucional (“ETI”), estará compuesto por el Director Técnico, Jefes de Unidad y técnicos para que planifiquen y coordinen las actividades que propone el “PEI” 2005-2009.

Para la implementación del proceso de Planificación Estratégica en la institución y asegurar el éxito del modelo el “ETI” y los funcionarios deben darle la importancia de manera que se adapten al cambio.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- CONCLUSIONES

- SEDEGES, cumple un papel importante en nuestra sociedad, con ámbito departamental, prestando servicios integrales a la población desprotegida y en situación de riesgo, como son los niños, niñas, jóvenes, adolescentes, adultos mayores y personas con discapacidad, actuando como la parte operativa de la Prefectura, sin embargo esto no abastece a toda la población vulnerable, existiendo aun mas tipos de problemáticas que la institución no logra a cubrir.
- La propuesta planteada, referente a la elaboración del Plan Estratégico Institucional, esta en la actualidad implantada y en proceso inicial de ejecución para la solución de las problemáticas analizadas.
- La Planificación Estratégica esta considerada básicamente a largo plazo, donde se rescata algo del pasado, para decidir en el presente y prever lo que se hará en el futuro; por lo tanto, se debe contemplar los periodos 2005 al 2009, para observar los beneficios que origina.
- Se identificaron el objetivo institucional y los 6 objetivos funcionales, el primer objetivo logro alcanzar a lo programado el 97,83%, tomando en cuenta el avance de los objetivos funcionales, los mismos que se tomaron las operaciones mas relevantes, respecto a lo programado, alcanzado y el grado de eficiencia, durante la gestión 2005.
- Los logros de la institución, se evaluaron en base a sus operaciones programadas en el POA, en la mayoría de los casos los objetivos funcionales no son cumplidos en el primer semestre, debido a la falta de desembolso oportuno y la apertura de partidas presupuestarias.
- El proceso de planificación en la institución, se enmarcan en los sistemas de la Ley N° 1178, SPO, SOA, SP, SAP y SABS, estos sistemas no son

participativas debido a la deficiente formación en el campo administrativo de la dirección técnica y sus unidades, que dan lugar a una dirección intuitiva, improvisada y conservador.

- La programación institucional no se efectúa debido a la falta del Plan Estratégico Institucional (PEI), el mismo que articula con los planes de desarrollo nacional y departamental, solo contribuyen al plan nacional de políticas preventivas, protección y promoción, referente a la niñez, adolescencia, adulto mayor y discapacitados, en restitución, identidad, saneamiento legal, protección integral de la población desprotegida, resignificación y protagonismo a la niñez.
- El modelo planteado es un punto de partida para este propósito, el desarrollo de la presente investigación ha detectado una serie de problemas que limita el desarrollo de la institución y que podrían considerarse en estudios posteriores, ellos son: La necesidad de políticas salariales adecuadas, la urgencia de una cultura organizacional, el análisis del rol que cumple la institución, análisis en la capacidad de gasto para incrementar el presupuesto, transformar los municipios en promotores de desarrollo a través de sus Defensorías priorizando las necesidades sociales, etc.
- Los resultados obtenidos en la gestión 2005, han sido sometidos a prueba mediante la técnica del análisis comparativo, para ello se ha evaluado los resultados logrados, las contingencias y desvíos de la programación por áreas funcionales, en la unidad jurídica se logro el 89%, en la unidad técnica de asistencia social y familia, logro 122%, la unidad de administración financiera logro el 87%, la unidad de genero generacional logro el 93%, la unidad del discapacitado logro el 84% y la unidad del PAN logro el 112%, logrando el objetivo institucional del 97,83%.
- Por todo ello, la tarea de la Administración de Empresas es organizar el cambio, se trata ante todo de un problema humano con connotaciones sociales que se proyecta profundamente hacia el futuro.

- Para mejorar el desempeño institucional, se pone en consideración el modelo de Planificación Estratégica Institucional que hace énfasis en las decisiones de la alta dirección acerca de las actividades de la institución.
- La propuesta desarrollada como un sistema integrado esta orientada al logro del cambio de objetivos: Cambiar la planificación habitual dentro de la institución, su consolidación como Servicio Departamental de Gestión Social a nivel departamental, desarrollando y fortalecimiento su eficiencia y eficacia en los servicios integrales de la institución.

6.2.- RECOMENDACIONES

La propuesta pretende proporcionar un modelo de Planificación Estratégica que no trata de ser el único, ni la única solución de los múltiples problemas que confronta SEDEGES.

El conocimiento adquirido en la institución y sus falencias detectadas a lo largo de la presente investigación, han llegado evidenciar que tiene un manejo administrativo conservador, con una estructura débil producto de la coyuntura política.

Para su implementación de la planificación y el alcance de resultados deseados es necesario tomar las siguientes recomendaciones:

- La Dirección Técnica y todos los funcionarios de la institución deben conocer el modelo de Planificación Estratégica, para lo cual deben ser informados sobre los objetivos, importancia y características del mismo. Esto favorecerá la participación activa de los miembros de la institución en la implementación y desarrollo del proceso de la planificación.
- La Planificación Estratégica propuesta ayudara al Director Técnico en la identificación de las oportunidades y riesgos del medio ambiente, combinados con las fortalezas de la institución y las necesidades de la demanda social, proporcionaran bases para tomar decisiones, con el fin de aprovechar las oportunidades del futuro y evitar los riesgos; lo que derivara al desarrollo institucional.

- La conformación del Equipo Técnico Institucional, tiene un papel muy importante en el desarrollo de la institución, por tanto, se recomienda su implementación y conformación con personal idóneo y comprometido.
- Se debe actualizar los instrumentos administrativos y los Estatutos Internos de la institución, de acuerdo a sus características actuales.
- Se recomienda evaluar el desempeño institucional en función a la aplicación de las propuesta.
- Se debe promover la participación efectiva de funcionarios en las decisiones, con el objeto de eliminar el paternalismo de algunos jefes de unidad.
- Es fundamental que una parte de los recursos se destine al Fortalecimiento Institucional del SEDEGES.
- Los programas de inversión deben ser canalizados al desarrollo, mediante este proceso de cambio. Para este cometido es necesario despolitizar y entrar a un proceso de institucionalización, que permita mejorar la administración de la institución.
- La implementación y desarrollo de la propuesta no debe dejar de lado a la Gestión Social. Se debe crear programas de concienciación sobre los derechos de los Niños a través de los espacios en medios de comunicación y en diversas instancias como colegios, parroquias, centros de madres, barrios etc., donde los Niños, Niñas y Adolescentes sean protagonistas.
- La necesidad de generar un sistema de información de los sectores vulnerables, que permita identificar, cuantificar y cualificar las demandas de estos sectores (Mujeres, Niños, Niñas, Adolescentes, refugiados, discapacitados, personas de la Tercera Edad).
- Poner en práctica las estrategias y políticas departamentales para que permitan la integración de las distintas poblaciones vulnerables del Departamento de La Paz.
- Que la propuesta del Plan Estratégico Institucional sea actualizada periódicamente, en funciones a las necesidades emergentes de la institución y a los cambios del entorno.

BIBLIOGRAFIA

- Ander Egg, Ezequiel; TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL”, Ed. Humanitas; Buenos Aires Argentina; 1977.
- Antonio M. de Beas Ferrero; “ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS”, Ed. Mc Graw Hill, México; 1994.
- Antelo, Eduardo “SERIE DE REFORMAS ESTRUCTURALES”, Editorial de la Universidad Católica Boliviana, 2000.
- Banco Interamericano de Desarrollo; “EVALUACION: UNA HERRAMIENTA DE GESTION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS”, Ed. Washington, D.C. 20577, USA; 2002.
- Benecke Dieter, “COOPERACIÓN Y DESARROLLO”, Edición Nueva Universidad, Chile 1980.
- Bernadas C. Paulo, “LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN PUBLICA”, Ed. Grandes Obras Modernas, Chile, 1995.
- Burgwal, Gerrit; PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”; Editorial. Abya Yala, Ecuador; 1999.
- Castro Modesta Jaime y Luchessa Héctor, “DIAGNOSTICO EVALUACION SISTEMATICA DE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA”, Ed. Macchi; Buenos Aires , Argentina; 1973
- Contraloría General de la Republica; “LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL”; Ed. CGR, La Paz Bolivia; 1993
- Contraloría General de la Republica; (CENCAP); “LA PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL COMO VINCULO ENTRE LA PLANIFICACION DEL DESARROLLO Y LA PROGRAMACION DE OPERACIONES; Ed. CGR; 2004.
- Chiavenato, Idalberto; “INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION”, Ed. Limusa; Buenos Aires, Argentina; 1986.
- Darquea Gonzalo; “EL PLAN ESTRATÉGICO Y PARTICIPATIVO”, Edición Celcadel, Ecuador 2003.
- Decreto Supremo 25287 del 30 de enero de 1999.

- Drucker Peter; “LA GERENCIA”; Edición El Ateneo; Buenos Aires, Argentina; 1981
- Escalante Ramírez, Mario; “RELACIONES HUMANAS Y ETICA PROFESIONAL”; Ed. Librería Popular, La Paz-Bolivia; 1988.
- Gultinan, Joseph y Paúl W, Gordón; “ADMINISTRACION DE MARKETING”; Ed. Mc Graw Hill, Bogota, Colombia; 1994.
- Guzmán Amaro Raymundo, “INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA”; Ed. Mc Graw Hill, México, 1986.
- Hermida Jorge, Serra Roberto y Kastika Eduardo; “ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA”; Ed. Macchi; Buenos Aires, Argentina; 1992.
- Hill Charles y Jones, Gareth; “ADMINISTRACION ESTRATEGICA”; Ed. Mc Graw Hill; Colombia; 1998.
- Horne, Van James y Wachowicz M, John; “FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA”; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana; México; 1994.
- Informe N° EL/OP20/SOO-01(PO03/1); “PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”; 2001.
- Internet;<http://www.Monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>; /2005.
- Instituto Nacional de Estadística, 2001.
- JORDÁN J. Antonio, “ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS”; Ed. Universidad Mayor de San Andrés-Centro de Publicaciones de la F.C.E.F., Primera Edición, La Paz-Bolivia, 2001.
- Kirchner, Alicia M. “LA GESTIÓN DE LOS SABERES SOCIALES”, Editorial Espacio, Buenos Aires, 1997.
- Ley No. 1178, 20 de julio de 1990.
- Ley No. 1654, Descentralización Administrativa de 28 de junio de 1995.
- Levy, Alberto; “PLANEAMIENTO ESTRATEGICO”; Ed. Macchi; Buenos Aires Argentina; 1981.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible; Viceministerio de la Juventud, Niñez y Tercera Edad “CODIGO DEL NIÑO, NIÑA Y ADOLESCENTE” Ed. UNICEF; 2004.

- Morrissey, George; “PENSAMIENTO ESTRATEGICO, PLANEACION A LARGO PLAZO Y CORTO PLAZO, Ed. Prentice Hall; México D.F., 1996.
- Newman, William; “PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y SUBSISTEMAS”; Ed. Scout Foresman and Company; Illinois, USA; 1981.
- NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN, Titulo I, Capítulo 1, Art. 1.
- NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES
- Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES), 2004 - 2007
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Banco Interamericano de Desarrollo; “PLANIFICACION Y DESARROLLO EN AMERICA LATINA”, Ed. CAF, BID y PNUD, 1999.
- QUIN J. James; “ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO: INCREMENTALISMO LÓGICO”, Editorial. P.H.H., México; 1991.
- Sampieri Hernández Roberto, Collado F. Carlos y Lucio Baptista Pilar, “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION”, Ed. Mc Graw Hill; México 1998.
- Servicio Departamental de Gestión Social, POA’s 2002, 2003 y 2004.
- Steinner, George; “PLANEACION ESTRATEGICA”; Ed. Continental, México D.F.; 1986.
- Terry, R. George y Franklin, Stephen; “PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN”; Primera Edición Continental, México; 1987
- Zegarra Rivero, José Luis, “PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL”, Prefectura del Departamento de La Paz; 2001.