

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**PETAENG**

**Plan Excepcional de Titulación para Estudiantes Antiguos No Graduados**

**MODULO DE MEMORIA LABORAL**

**Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura**

**“OPTIMIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DEL INSTITUTO DE GASTROENTEROLOGÍA BOLIVIANO JAPONÉS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO DE MATRIZ”**

**Autor: Patricia Nancy Vega Chávez**

**Tutor: Msc. Ángel Quisbert Blanco**

**La Paz – Bolivia**

**2024**

**DEDICATORIA:**

*Quiero dedicar la presente Memoria Laboral a mis Padres: **Nancy Chávez** y **German Pablo Vega**, así también a mi hijo: **Yesid Gutiérrez Vega**, por ser los pilares fundamentales en mi vida.*

**AGRADECIMIENTO:**

*Primeramente, agradecer a Dios, a mi familia y todas las personas que me apoyaron y colaboraron durante este proceso, Dios los bendiga siempre.*

## RESUMEN

La presente memoria laboral se encuentra enfocada en optimizar el seguimiento y control de la ejecución del Plan Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés de la ciudad de La Paz, el cual se encuentra estrechamente relacionado con el presupuesto de gasto asignado por los entes gubernamentales rectores del Instituto en cada gestión para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a corto plazo, en conformidad a los sistemas de Programación de Operaciones y Sistema de Presupuesto de la Ley 1178, a través de la implementación de una matriz de seguimiento y control de la ejecución del Plan Operativo Anual con el fin de obtener un mejor seguimiento y control del Plan Operativo Anual en función al presupuesto asignado en las tres fuentes de financiamiento con las que cuenta el Instituto, es en ese sentido que nace la necesidad de desarrollar una herramienta que permitan optimizar el seguimiento a la ejecución de la Programación Operativa Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, con la implementación de una matriz de seguimiento y control de la ejecución del POA, la misma permitirá un control efectivo sobre el cumplimiento de las metas y objetivos programados durante una gestión. La implementación de la matriz de seguimiento y control permite una evaluación periódica a la ejecución al Plan Operativo Anual que también es una herramienta útil para la solicitud de desembolso de la fuente de financiamiento del SUS.

El proceso de seguimiento al Plan Operativo Anual se realiza mediante la recolección de datos que se centra en los resultados obtenidos a lo largo del periodo de evaluación y detectar problemas y subsanar con las unidades ejecutoras responsables. Para la implementación de la matriz se analizó las particularidades y necesidades del hospital después de la implementación del seguro universal de Salud SUS el cual afectó en el presupuesto gasto y recurso con el que operaba el Instituto.

## INDICE

<b>CAPITULO I Marco Metodológico</b> .....	<b>3</b>
1. <b>Identificación del Tema</b> .....	3
1.2 Formulación del Problema... ..	7
2. <b>Objetivos</b> .....	7
2.1 Objetivo General.....	7
2.2 Objetivos Específicos.....	7
3. <b>Aspectos Metodológicos</b> .....	8
3.1 Justificación .....	8
3.1.1 Justificación Teórica.....	8
3.1.2 Justificación Metodológica.....	8
3.1.3 Justificación Práctica.....	9
4. <b>Alcance</b> .....	10
4.1 Delimitación del Tema.....	10
4.2 Delimitación Temporal.....	11
4.3 Delimitación Espacial.....	11
5. <b>Metodología</b> .....	11
5.1 Tipo de Investigación.....	11
5.2 Diseño de la Investigación.....	13
5.3 Tipo de Diseño de la Investigación.....	13
.3.1 Diseño Descriptivo.....	13
<b>CAPÍTULO II Marco Teórico Normativo</b> .....	<b>15</b>
6. <b>Marco Teórico</b> .....	15
6.1 Marco Normativo.....	15
6.2 Marco Conceptual.....	24
<b>CAPÍTULO III Marco Práctico</b> .....	<b>29</b>
7. <b>Propuesta</b> .....	29
7.1 Marco Institucional.....	29
7.2 Procedimientos Normativos a cumplir en la elaboración.....	37

7.3 Proceso de Elaboración de la Matriz.....	42
7.4 Procesos de Implementación de la Matriz.....	52
7.4.1 Primera Fase Matriz de Seguimiento y Control de Eficacia.....	58
7.4.2 Segunda Fase Matriz de Seguimiento y Control Ejecución Presupuestaria.....	62
7.4.3 Tercera Fase Matriz de Seguimiento y Control de Eficiencia.....	66
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>68</b>
<b>9. Glosario.....</b>	<b>71</b>
<b>10. Bibliografía.....</b>	<b>73</b>
10.1 BIBLIOGRAFÍA NORMATIVA.....	73
10.2 BIBLIOGRAFÍA LITERARIA.....	73
10.3 BIBLIOGRAFÍA DIGITAL.....	74
<b>11. ANEXOS.....</b>	<b>75</b>
• Reporte SIGEP de ejecución de gasto	
• Plan Operativo Anual 2023 Formulario N°3	
• Instructivo N°125/2023	
• Justificación resolución de contrato	
• Memorándum de designación	
• Memorándum de cambio de funciones	

## INDICE DE GRAFICOS

<b>GRAFICO N°1</b> Organigrama Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés.....	32
<b>GRAFICO N°2</b> Organigrama Específico.....	33
<b>GRAFICO N°3</b> Proceso de Planificación Gubernamental .....	40
<b>GRAFICO N°4</b> Planificación Estratégica Nacional.....	41
<b>GRAFICO N°5</b> Departamentos y Unidades Responsables de elaboración y ejecución Plan Operativo Anual.....	49
<b>GRAFICO N°6</b> Diagrama Operativo de la Matriz.....	50
<b>GRAFICO N°7</b> Movimientos en el Cargo de Planificador .....	54

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA N°1:</b> Fórmula para el grado de Avance .....	45
<b>TABLA N°2:</b> Tabla de ponderación eficacia y ejecución.....	45
<b>TABLA N°3:</b> Medición de la Eficiencia.....	46
<b>TABLA N°4:</b> Tabla de Ponderación de Eficiencia.....	47
<b>TABLA N°5:</b> Operaciones y Tareas programadas en Plan Operativo Anual.....	48
<b>TABLA N°6:</b> Modelo de Matriz Eficacia.....	51
<b>TABLA N°7:</b> Modelo de Matriz de Ejecución.....	51
<b>TABLA N°8:</b> Modelo de Matriz de Eficiencia.....	51
<b>TABLA N°9:</b> Plan Operativo Anual .....	52
<b>TABLA N°10:</b> Matriz de seguimiento y control de Eficacia.....	59
<b>TABLA N°11:</b> Matriz de seguimiento y Control de la Ejecución Presupuestaria .....	64
<b>TABLA N°12:</b> Matriz de seguimiento y control de Eficiencia .....	67

## INTRODUCCIÓN

Desde su proyección hasta su materialización en 1979, el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés (IGBJ) ha sido concebido como una iniciativa de reciprocidad entre los pueblos de Japón y Bolivia, ofreciendo un servicio asistencial de alta calidad y constituyéndose en un pilar de la historia de la medicina nacional a través de la especialización e intercambio de recursos humanos y la investigación.

Es así que el 26 de abril de 1979, se creó el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés de La Paz, mediante Decreto Supremo N° 398 considerado como hospital de III Nivel de atención, para la resolución de patologías gastrointestinales de mediana y alta complejidad brindando servicio Medicina, cirugía, Terapia Intensiva estudios de diagnóstico y terapéuticos como endoscopias intervencionistas, tomografía, radiología, Laboratorio Clínico y patológico.

El Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés a nivel financiero - presupuestario cuenta con 3 fuentes de financiamiento: Recursos Propios, Regalías y Servicios y Productos en salud Universal y Gratuita SUS. En ese sentido y en cumplimiento a las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO), la administración de los recursos debe ser eficiente, eficaz y transparente; por ello, la entidad debe contar con herramientas y procedimientos que coadyuven al logro de los objetivos de la Institución de manera óptima.

Por la estructura organizacional, el equipamiento y los médicos especialistas altamente calificados, y en conformidad al Reglamento General de Hospitales, el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, es considerado como Hospital de 3er Nivel de atención, dependiente como una unidad descentralizada del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, se encuentra ubicado en el

complejo hospitalario de Miraflores, al interior del Hospital de Clínicas, conjuntamente con los otros hospitales de especialidad considerados también de 3er nivel de atención.

Para sustentar el funcionamiento del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la actualidad depende financieramente del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, y del Ministerio de Salud y Deportes a través de la Unidad de Seguro Universal y Gratuito SUS, en ese sentido el presupuesto asignado por los entes rectores al Instituto, debe ser ejecutado de manera transparente, eficaz y eficiente en cumplimiento al Sistema de Programación de Operaciones a través del Plan Operativo Anual, en concordancia con la normativa vigente: Ley 1178, Sistema de Contabilidad Integrada, Normas Básicas del sistema de Presupuesto, Ley Financiera y otros que regulan la administración pública.

Por los antecedentes descritos, la presente memoria laboral pretende mejorar y optimizar la ejecución de la Programación Operativa Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés a través del diseño e implementación de una matriz de seguimiento y control el cual será una herramienta útil para la ejecución óptima del POA, así como también para el cumplimiento de metas y objetivos de corto y mediano plazo.

# CAPÍTULO I

## MARCO METODOLÓGICO

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA

El Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés perteneciente al sector público, categorizado como Hospital de Tercer Nivel de Atención que brinda atención médica especializada de resolución de enfermedades de Alta Complejidad en las especialidades de Medicina Gastroenterológica, Cirugía Gastroenterológica, Terapia Intensiva y Métodos Complementarios de Diagnóstico y Tratamiento por imágenes como son: Ecografía, Radiología y Tomografía diagnóstica e intervencionista; Endoscopia Digestiva diagnóstica y Terapéutica, Estudios Funcionales: Ph-metría esofágica, Manometría ano-rectal, Colangiografía Intraoperatoria, Coledocoscopia y Fistulografía y otras inherentes a la especialidad.

El Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés al ser una entidad gubernamental, maneja recursos del Estado, por lo que se encuentra en la obligación de rendir cuentas sobre la administración correcta y de conformidad a los ordenamientos jurídicos administrativos legales vigentes, así como de los resultados de su aplicación en términos de eficacia, eficiencia, economía y efectividad de los recursos asignados. Conforme la Constitución política del Estado en su art. 232 *“La Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados”*.

Para la Ejecución del Programa Operativo Anual y presupuesto de gasto, el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés realiza procedimientos de ejecución basado en normativas generales para la administración pública, sin embargo, existe la necesidad de establecer herramientas específicas que

coadyuven en el seguimiento y control de la ejecución de Programación Operativa Anual y presupuesto, del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés; cuando el Numeral I, art. 4 de a las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones menciona *“En cumplimiento a lo dispuesto por el Art. 27 de la Ley 1178 y en el marco de las Normas Básicas y otras disposiciones legales inherentes al Sistema, las entidades y órganos públicos deberán elaborar, y en su caso ajustar, el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones”*.

El artículo 6 “Principios del Sistema de Programación de Operaciones”, obliga a las Instituciones cumplir con los siguientes aspectos para el logro de objetivos a corto plazo en una Institución Pública:

- a) Factibilidad: La programación de acciones de corto plazo se sujetará a las posibilidades reales de financiamiento y ejecución;
- b) **Transparencia: La ejecución de las acciones de corto plazo, generará información detallada y oportuna, permitiendo el seguimiento y control;**
- c) Flexibilidad: La programación de acciones de corto plazo se adaptará a situaciones que hayan cambiado o que no hayan sido previstas en la planificación.

El Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés incorpora la atención a la población con el seguro universal de salud SUS conforme a la Ley 475 “Seguro Universal de Salud”, modificada con la Ley 1152, que constituye un seguro de salud para la población que no cuenta con un seguro social obligatorio a corto plazo, Asimismo para su aplicación técnica administrativa y financiera se aprueba la Reglamentación mediante Resolución Ministerial N°251 del Ministerio

de Salud y Deportes, para los diferentes centros de salud en toda Bolivia. En ese sentido esta incorporación del seguro universal de salud ocasiona:

- a) Que el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés cuente con otra fuente de financiamiento exclusivo para la atención de pacientes con el Seguro Universal de Salud (SUS), este financiamiento es otorgado por el Ministerio de Salud y Deportes a través de la Unidad de Seguro de Salud Universal y Gratuita SUS, la misma habilita únicamente 14 partidas presupuestarias de gasto, en concordancia al artículo 57 punto II, de la Resolución Ministerial N°251, es decir que los recursos del SUS no cubren la totalidad de los gastos realizados para la atención del paciente con este seguro, por eso estos gastos no contemplados en el seguro universal de salud son cubiertos con financiamiento de la Gobernación y Recursos Propios del Instituto.
- b) Que el Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, financie la parte de mantenimiento y equipamiento de los equipos médicos y no médicos del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés.
- c) Que la suma de las tres (3) fuentes de Financiamiento: Recursos Propios (Recursos Específicos), Regalías (Gobernación), y Servicios y Productos de Salud Universal y Gratuita – SUS, debe cubrir la demanda de atención a la población que no cuenta con seguro a corto plazo que representa el 70% de la población, razón por la cual debemos optimizar la ejecución del gasto para el logro de objetivos programados en el Plan Operativo Anual POA de cada gestión.

Considerando lo descrito, observamos que el hospital debe mejorar la ejecución del Plan Operativo Anual y la ejecución de gastos para el cumplimiento de los objetivos y metas a corto plazo de forma eficiente, tomando en cuenta la ausencia de un control interno previo efectivo, que puede deberse a varios

factores tanto internos como externos constituyéndose los factores más relevantes:

- ❖ Al cambio constante de Responsable de la Unidad de Planificación
- ❖ Falta de seguimiento al Programación de Operaciones Anual (POA)
- ❖ Ausencia de Control interno previo que coadyuve a un buen procesamiento de la información sobre la ejecución del POA.

En la gestión 2019, la Unidad de Auditoría Interna realizó una Auditoría Operativa según informe IGBJ/UAI/INF NO. 02/2019 “Auditoría Operativa a la eficiencia del Sistema de Presupuestos y los Instrumentos de Control Interno relacionados con el Diseño y funcionamiento del citado Sistema en el IGBJ por la gestión 2018 y al Tercer Trimestre de la gestión 2019”, determinándose en la observación 2.1 “Insuficiente seguimiento y verificación a la ejecución del Presupuesto”, y recomendando se efectúe mayor control y seguimiento del presupuesto aprobado, emitiéndose informes financieros de **seguimiento comparando lo programado con lo ejecutado** recomendando medidas correctivas conforme a disposiciones legales vigentes para el cumplimiento de objetivos de gestión.

Por la situación de la pandemia no se pudo realizar acciones correctivas en su oportunidad, es así que en la gestión 2023 se dio cumplimiento a las recomendaciones y mejorar el seguimiento y control de la ejecución del Programación Operaciones Anual y presupuesto, para evitar responsabilidades por la Función pública (Ejecutivas, Administrativas o civiles); por lo que fue necesario la implementación una matriz de seguimiento y control de la ejecución del POA.

En ese entendido y por las razones mencionadas es importante establecer mecanismos que coadyuve en el control de los procesos de ejecución del Programación de Operaciones Anual que tenga relación con el gasto realizado que sustenten la información contenida en el Estado de Ejecución del POA y

Presupuesto con el fin de medir los resultados del cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo a lo planteado en el punto anterior, podemos advertir que se genera la siguiente interrogante:

- ¿Cómo podría mejorar la ejecución del Plan de Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo de forma eficiente?

## **2. OBJETIVO**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Optimizar la ejecución del Plan Operativa Anual (POA) del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés a través de una matriz de seguimiento y control, que coadyuve al control de la ejecución del Plan Operativo Anual y Presupuesto de gasto, para el logro de objetivos a corto plazo de la Institución bajo la normativa vigente que rigen a las entidades públicas.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Evaluar de forma cualitativa la ejecución de lo programado en el Plan Operativo Anual.
- ❖ Generar información fiable que ayude en la toma de decisiones.
- ❖ Establecer la matriz como control interno previo para garantizar la consecución de objetivos, en función a la evaluación de la eficiencia de los resultados

### **3 ASPECTOS METODOLOGICOS**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN**

##### **3.1.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La planificación, es un instrumento fundamental en la gestión de toda institución pública a nivel: gubernamental, departamental y municipal. En ese marco el nivel Departamental, a través del Servicio Departamental de Salud los hospitales de 3er Nivel tienen la responsabilidad 100% operativa; por ello el Plan Operativo Anual (POA) constituye uno de los instrumentos de la planificación de corto plazo más importantes para la asignación de recursos en las entidades públicas, por cuanto representa uno de los elementos base para el seguimiento de un Hospital de 3er Nivel como es el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés para el logro de objetivos.

La presente Memoria Laboral tiene como propósito dotar directrices de control y seguimiento para el sector de salud pública, por cuanto es necesario implementar herramientas que coadyuven a controlar la ejecución del Plan Operativo Anual a través de una Matriz de Seguimiento y Control el cual permitirá un control previo efectivo en el procesamiento de los objetivos de gestión, con el fin de mejorar la programación de tareas planificadas para cada gestión.

##### **3.1.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

*“La justificación metodológica es considerada como un nuevo aporte para los investigadores, donde se debe sustentar la ineficacia o validar las publicaciones ya existentes, pero proponiendo nuevos procedimientos independientemente de los resultados obtenidos”.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup>

Guía APA aquí: <https://normasapa.in/justificacion-de-una-investigacion/>

La metodología de la matriz permite un monitoreo continuo del progreso hacia las metas establecidas. Al identificar claramente los indicadores clave de desempeño y los hitos del plan, se pueden detectar desviaciones o problemas potenciales de manera oportuna, lo que facilita la toma de decisiones correctivas y ajustes necesarios.

La elaboración de la presente memoria laboral se basa en la recopilación de datos y documentos, mediante los cuales se realizará una descripción sobre la implementación de la matriz de ejecución del Plan Operativo Anual y los resultados que se obtuvo tanto cuantitativos como cualitativos para el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, acorde con las disposiciones, normativas vigentes, así como los conocimientos adquiridos en la carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés y la experiencia de trabajo desarrollada.

### **3.1.3 JUSTIFICACIÓN PRACTICA**

*“Las razones que señala la investigación propuesta, ayudaran a la solución de problemas, a la toma de decisiones o a la propuesta de estrategias que contribuyan a la solución del problema. Los estudios o investigaciones en las ciencias económicas – administrativas son eminentemente de carácter práctico; describen y analizan un problema para plantear acciones de solución, ya sea de productividad, calidad, motivación, supervisión, asertividad, satisfacción laboral, ausentismo, rotación, accidentes laborales, entre otros”.<sup>2</sup>*

La implementación de una matriz de seguimiento promueve la transparencia al mostrar de manera visible el estado actual de cada actividad y meta. Esto fomenta la responsabilidad entre los departamentos, unidades y los

---

<sup>2</sup> <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25566w/Justificacion.pdf>.

funcionarios, ya que todos pueden ver sus contribuciones específicas y cómo estas contribuyen al logro de los objetivos organizacional. Así también mejora la comunicación y coordinación dentro de la Institución, permitiendo que los diferentes departamentos y áreas trabajen de manera sincronizada, proporcionando una referencia centralizada para la planificación y ejecución de actividades.

La presente memoria laboral aporta lineamientos, los cuales permiten que el trabajo en el área de Planificación y Presupuestos del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés sea más eficiente, además de una adecuada ejecución de gastos, cumpliendo de forma eficiente con los objetivos y metas trazadas a corto plazo, dando cumplimiento con la normativa vigente que rige a los hospitales públicos.

#### **4 ALCANCE**

De acuerdo al campo de estudio en el cual se desarrolla la presente memoria laboral podemos advertir el siguiente alcance:

##### **4.1 DELIMITACION DEL TEMA**

Conforme al estudio realizado, la presente memoria laboral se encuentra determinada en el proceso de ejecución del Plan Operativo Anual y presupuesto asignado en cada gestión para el cumplimiento de las metas y objetivos a corto plazo del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés de la ciudad de La Paz, en cumplimiento a las normativas legales vigentes. En ese sentido podemos mencionar que de acuerdo a sus características la presente memoria laboral presenta las siguientes delimitaciones:

## **4.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

De acuerdo al estudio realizado en la presente memoria laboral, la misma abarca una temporalidad comprendida del 1 de enero al 31 de diciembre de la gestión 2023, tomando en cuenta los requerimientos para inscripción de presupuesto del SUS y las acciones tomadas para subsanar las observaciones de la auditoría operativa de la gestión 2019 que no se ejecutaron en su momento por la situación que se vivió durante la pandemia; motivo por el cual la elaboración e implementación de la matriz de seguimiento y control de la ejecución del Plan Operativo Anual se trabajó en la gestión 2023, para la evaluación de la ejecución del Plan Operativo Anual de la gestión 2023.

## **4.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

De acuerdo al tema de estudio, podemos mencionar que la presente memoria laboral se encuentra focalizada al Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés de la ciudad de La Paz, específicamente el área de planificación en coordinación con la Unidad de Presupuestos, considerando que estas dos unidades son las responsables de la elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual y Presupuesto del Hospital.

# **5 METODOLOGIA**

## **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente memoria laboral se realiza en base a modelos de investigación apropiados a la temática, de acuerdo a sus características podemos mencionar que se realizará un tipo de investigación cualitativa, no experimental del tipo documental que coadyuvará a la presente memoria laboral a determinar el efecto respecto a la ejecución del Plan Operativo Anual y presupuestos de la Institución en estudio. De acuerdo a sus características del tipo de investigación podemos señalar:

- **Según su Finalidad.** – Podemos determinar que se realizará una investigación cualitativa, tomando en cuenta que la memoria laboral resolverá una problemática de una entidad pública que brinda servicios de salud a la población, donde se evalúa de forma cualitativa la ejecución del Plan Operativo Anual a través de una matriz de seguimiento y control. Al ser una investigación cualitativa recopilaremos y analizaremos datos no numéricos para comprender conceptos, así como datos sobre el logro de objetivos, su comportamiento, por esta razón los resultados se expresan en palabras.
  
- **Según el Ambiente.** – La investigación tipo no experimental se realiza porque durante el estudio, no se puede controlar, manipular o alterar a los sujetos, sino que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una conclusión. Esto significa que el método no se fundamenta en correlaciones, encuestas o estudios de caso, y no puede demostrar una verdadera relación de causa y efecto. Por eso la presente memoria laboral se desarrolla en base a una investigación no experimental vale decir que se trabajara en mejoras en el ámbito de la ejecución del Plan Operativo Anual, basado en situaciones ya instituidas y reguladas por normativas vigentes para la administración pública.
  
- **Según la Información.** - El tipo de investigación documental consiste en obtener información a través de material existente y seleccionar la apropiada para el estudio, de esta forma se tiene la oportunidad de interpretar y mejorar nuevos documentos. En ese entendido en la presente memoria laboral se recopilara información necesaria de la Unidad de Planificación y Presupuestos del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, la cual coadyuvará en la elaboración de la presente memoria laboral, razón por la cual se concluye que se realizará una investigación del tipo documental.

## 5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente Memoria Laboral, se elabora en base a la recopilación de información del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, misma que se analizara conforme lo otorgado por las áreas de Planificación y Presupuesto del hospital, que ayuda a evidenciar el problema en estudio y precisar objetivamente los progresos que se desea como: mejorar, reconducir, ajustar respecto a la ejecución de la Programación de Operaciones Anual expuesto a través de la matriz de seguimiento y control, que expondrá los grados de eficacia, ejecución y eficiencia de la ejecución del Plan Operativo Anual, este resultado sirve para medir en el logro de objetivos y metas del hospital en estudio.

## 5.3 TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

### 5.3.1 DISEÑO DESCRIPTIVO

Según Guevara Et Al., *“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”* (2020, p. 171). Las preguntas centrales que guían este tipo de investigaciones son las siguientes:

- ❖ ¿Qué ocurre?
- ❖ ¿Cómo acontece?
- ❖ ¿Cuándo sucede?
- ❖ ¿Dónde se produce?
- ❖ ¿Qué características tiene?
- ❖ ¿Qué funciones cumple?

Las respuestas nos llevan a proporcionar información detallada acerca del objeto de estudio en una realidad concreta y claramente delimitada

La descripción, es un método práctico para la evaluación, consiste en elaborar descripciones por escrito de las diversas características de los procedimientos clasificados por operaciones, tareas, objetivos, funciones, departamentos, empleados o registros que intervienen o forman parte del sistema, siempre deberá tomarse en cuenta la operación de cada unidad y se incluirá la identificación del que lleve a cabo la función o indicará con cierto detalle, la forma de efectuarla, señalando además su relación con otras unidades o departamentos. Por lo descrito se puede observar que la presente memoria laboral estará basada en descripciones del hospital y sus características. El tipo de investigación con metodología descriptiva busca describir un hecho u objeto de estudio a través de la indagación y análisis de la realidad.

Por lo expuesto la aplicación del método descriptivo en el seguimiento y control de la ejecución de un plan operativo anual proporciona una base sólida para el análisis de resultados y el aprendizaje organizacional. Su enfoque sistemático y objetivo permite tomar decisiones fundamentadas que mejoren el desempeño futuro de la Institución.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **6. MARCO TEÓRICO**

Para la presente memoria queremos describir acerca de la institución en estudio así también realizar fundamentos teóricos, metodológicos, como marco necesario y orientador, por lo que se abordará las normativas que rige a la Institución, un marco teórico conceptual que permita describir, interpretar y analizar el objeto en estudio que en este caso será la Ejecución del Plan Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés.

El Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés es considerado un hospital Público de 3er Nivel de Especialidad, por lo que se encuentra regulado, por normativa gubernamental las cuales nos ayudaran en el desarrollo de la presente memoria laboral.

#### **6.1 MARCO NORMATIVO**

Conforme la Constitución Política del Estado en su Art. 236, punto 4, Establece que todo funcionario público tiene la obligación de “Rendir cuentas sobre las responsabilidades económicas, políticas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función pública”.

Asimismo según la ley 1178 aprobada el 20 de julio de 1990, tiene como atribución la formulación de normas básicas de los sistemas de administración y control que regula los recursos del Estado distribuidas en todas las entidades públicas, las cuales debemos considerar para la presente memoria laboral, tomando en cuenta que esta Ley determina conceptos y criterios fundamentales sobre la administración y control, las cuales rigen en todas las actividades del sector público, como es el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, asimismo existe un acápite sobre

la responsabilidad por la función pública la cual determina responsabilidades a los funcionarios públicos por acción u omisión.

En conformidad con el art. 2 de la Ley 1178, podemos advertir que existen 8 sistemas de administración y control los cuales se encuentran divididos en 3 partes de acuerdo a su función:

a) Para programar y organizar actividades:

- ❖ Sistema de Programación de Operaciones.
- ❖ Sistema de Organización Administrativa.
- ❖ Sistema de Presupuesto.

b) Para ejecutar las actividades Programadas:

- ❖ Sistema de Administración de Personal.
- ❖ Sistema de Administración de Bienes de Servicios.
- ❖ Sistema de Tesorería y Crédito Público.
- ❖ Sistema de Contabilidad Integrada.

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

- ❖ Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

Los 8 sistemas que conforman la Ley 1178, se interrelacionan entre sí, para mejorar la administración y control en las entidades públicas, como se puede observar los primeros 3 sistemas están diseñados específicamente para programar y organizar las actividades de las entidades públicas, en ese sentido para la presente investigación el sistema de programación de operaciones se constituye un factor importante en la memoria laboral.

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones, que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es una ruta imaginaria para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los programas necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

*“Todas las entidades públicas, para asignar recursos dentro de su jurisdicción y competencia, deben elaborar, ejecutar y evaluar sus planes, políticas y programas de acuerdo a las normas que emanen del Órgano Rector del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE). La asignación de recursos físicos, financieros, humanos e institucionales a las entidades públicas para el corto plazo, se hará de acuerdo a la definición de planes (visión de largo plazo) y a la programación de mediano y largo plazo”.*<sup>3</sup>

Asimismo conforme la Ley 1178, además de los 8 sistemas mencionados, existen otros dos sistemas los cuales son operados únicamente por el Estado central estos son: el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), Sistema Nacional de Inversión Pública de Bolivia (SNIP), para un mejor análisis del objeto de estudio en la presente memoria laboral es importante conocer sobre el Sistema de Planificación Integral del Estado, tomando en cuenta que se constituye en un instrumento para los procesos de planificación desarrollados en los distintos niveles del estado además de establecer 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.

---

<sup>3</sup> Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones

*“Para la asignación de Recursos se fijan en función de las prioridades del Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado (PGDES) y expresan el énfasis que orientará la distribución y la asignación de recursos para el logro de los objetivos del desarrollo sostenible, los índices que manejan las entidades públicas deben ser formulados bajo las directrices del Órgano Rector del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), a través de un proceso de revisión y retroalimentación continua, con la participación de los Ministerios de Desarrollo y el Ministerio de Economía, para su aprobación”.*<sup>4</sup>

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) constituyen las directrices principales que sirven de base para la elaboración, seguimiento y ejecución del Plan Operativo Anual de toda entidad pública requiriéndose que:

*“Para el funcionamiento anual de los sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuesto y Tesorería y Crédito Público, los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública compatibilizarán e integrarán los objetivos y planes estratégicos de cada entidad y los proyectos de inversión pública que deberán ejecutar, con los planes de mediano y largo plazo, la política monetaria, los ingresos alcanzados y el financiamiento disponible, manteniéndose el carácter unitario e integral de la formulación del presupuesto, de la tesorería y del crédito público”.*<sup>5</sup>

La entidad rectora para el objeto de estudio Plan Operativo Anual, según las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones es el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, mediante la cual se establece

---

<sup>4</sup> Normas Básicas del Sistema de Planificación del Estado CGE Art. 8 y 9

<sup>5</sup> Ley 1178 art. 18 Relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública

normativas, directrices y diferentes regulaciones; mismas que serán consideradas en la presente memoria laboral.

*“El Ministerio de Economía y Finanzas es la autoridad fiscal y órgano rector de los sistemas de Programación de Operaciones; Organización Administrativa; Presupuesto; Administración de Personal; Administración de Bienes y Servicios; Tesorería y Crédito Público; y Contabilidad Integrada. Estos sistemas se implantarán bajo la dirección y supervisión del Ministerio de Finanzas que participará en el diseño de la política económica y será responsable de desarrollar la política fiscal y de crédito público del Gobierno”.*<sup>6</sup>

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, aprobado mediante Decreto Supremo 3246, regula la aplicación del SPO Sistema de Programación de Operaciones en las entidades del sector público, determinando los procedimientos a emplear, medios y recursos a utilizar, en función al tiempo y espacio, permitiendo la programación de acciones de corto plazo, concordantes con el Plan Estratégico Institucional, en el marco de los planes de mediano plazo establecidos por el Sistema de Planificación Integral del Estado.

*“En el Sistema de Programación de Operaciones el principal factor es el Plan Operativo Anual, el seguimiento a la ejecución del Plan Operativo Anual en las entidades del sector público es responsabilidad de las Máximas Autoridades Ejecutivas; en el caso de las entidades territoriales autónomas la responsabilidad estará determinada de acuerdo a la normativa legal correspondiente. Cada entidad pública debe emitir en forma periódica la información de ejecución del Plan Operativo Anual por cada acción de corto plazo, de acuerdo a las condiciones y periodicidad establecidas por el Órgano Rector del Sistema de Programación de Operaciones”.*<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ley 1178 art 22 Atribuciones Institucionales

<sup>7</sup> Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones Art. 18

Considerando lo descrito en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones establece la obligatoriedad de realizar un seguimiento al Plan Operativo Anual en todas las entidades Públicas. *“Se constituye en un instrumento de gestión que permite identificar los objetivos y metas institucionales, asignar recursos, programar el cronograma de ejecución, identificar responsables e indicadores.”*<sup>8</sup>

El D.S. 3246 Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO), artículo 12, señala *“Una acción de corto plazo es aquella programada para una gestión fiscal, articulada y concordante con las acciones establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI)”*

El inciso a) del artículo 1 de la Ley 1178 “Ley de Administración y Control Gubernamentales, establece que, *“Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público”*; constituye base para la elaboración de la presente memoria laboral, tomando en cuenta que el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés tiene la obligación de ejecutar de manera eficiente los recursos públicos asignados.

La Máxima Autoridad Ejecutiva y el personal responsable como unidades ejecutoras de los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, son considerados funcionarios públicos los cuales tienen la obligación de *“Rendir cuentas sobre las responsabilidades económicas, políticas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función pública”* asumiendo plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuentas no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.

---

<sup>8</sup> Directrices de Formulación de Presupuesto Min de Economía y Finanzas Art. 16

Para la ejecución del Plan Operativo Anual en las entidades públicas existen directrices conforme al D.S. 3246 de 5 de julio de 2017 Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, en su artículo 9, e incisos subsiguientes establece lo siguiente:

- f) Ejecutar, a través de las unidades organizacionales correspondientes, su Plan Operativo Anual;*
- g) Realizar el seguimiento periódico, a la ejecución de su Plan Operativo Anual;*
- i) Evaluar la ejecución de su Plan Operativo Anual y aplicar cuando corresponda, las medidas correctas para lograr los resultados esperados<sup>9</sup>*

Por lo expuesto el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés tiene la necesidad mejorar la ejecución del POA y presupuesto a través de la implementación de una matriz concordante a la normativa vigente.

*El Plan Operativo Anual se plasma a través de la ejecución del presupuesto y por lo tanto el presupuesto obedece a tres etapas a partir de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y del tiempo que disponen los sujetos implicados en la gestión de las organizaciones, con miras a los procesos de innovación y desarrollo, las cuales se describen a continuación:*

- a) Planificación y diseño de acciones a desarrollar para fortalecer la gestión organizacional.*
- b) Ejecución de los proyectos y acciones planificadas.*

*c) Evaluación de la gestión, con visión del conocimiento profundo de proyectos de innovación y desarrollo (Álvarez, 2015).<sup>10</sup>*

La ejecución del gasto del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés utiliza como herramienta, el régimen de la programación de la ejecución presupuestaria y el régimen de modificaciones presupuestarias. *“El Régimen de la Programación de la Ejecución Presupuestaria se expresa mediante la fijación de cuotas periódicas de compromisos, de gastos devengados y de desembolsos, compatibilizados con los flujos de caja y coordinados entre las áreas de Presupuesto y de Tesorería”.*<sup>11</sup>

Mediante Ley 475 del 30 de abril de 2013, se crea la prestación integral de salud, para la atención en salud gratuita a la población menores de 5 años, mujeres embarazadas y adultos mayores, que no cuenten con seguro obligatorio a corto plazo, modificándose el 20 de febrero de 2019 con la Ley 1152 “Hacia el Sistema Único de Salud Universal y Gratuita” que amplía el rango de prestación de servicios a toda la población que no cuente con seguro a corto plazo. En ese contexto se aprueba el Reglamento para la aplicación técnica, Administrativa Financiera de Ley 1152 del 20 de febrero de 2019, Ley modificatoria a la ley N° 475 del 30 de diciembre de 2013 de Prestaciones de Servicios de Salud Integral del Estado Plurinacional de Bolivia, modificada por Ley 1069 de 28 de mayo de 2018, “Hacia el Sistema Único de Salud Universal y Gratuito”, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 132, el 27 de marzo de 2019, el Ministerio de Salud y Deportes a través de su oficina del SUS, que implementa el seguro universal de salud para la población que no cuenta con seguro a corto plazo.

Para la asignación de recursos conforme la reglamentación de la Ley 1152 “Hacia el Sistema Único de Salud Universal y Gratuita”, Resolución Ministerial

---

<sup>10</sup> Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones  
<sup>11</sup> Normas Básicas del Sistema de Presupuesto Cap.II art.27

Nº 251, estipula procedimientos y directrices, los cuales mencionan que este presupuesto es asignado por cuatrimestre en 14 partidas de gasto, para lo cual el Ministerio de Economía y Finanzas en la Ley Financiera de la gestión 2016 crea una categoría programática 400 0 099 Servicios y Productos de Salud Universal y Gratuita – SUS con fuente de financiamiento y organismo financiador 41 – 111 Transferencias TGN, para todos los hospitales.

*“Por lo que el financiamiento de los productos en salud para los Hospitales de 3er y 4to nivel de atención será cubierto por el Tesoro General de la Nación, conforme las políticas implementadas por el Gobierno Plurinacional de Bolivia”.*<sup>12</sup>

Asimismo, como contraparte el Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, otorga financiamiento a los hospitales de 3er nivel en la misma categoría programática, pero con el organismo y fuente de financiamiento es 20-220 “Regalías”, en ese sentido el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en cumplimiento a la normativa vigente implementa la atención de pacientes que con el Seguro Universal de Salud. Adicionalmente el Instituto desde su fundación cuenta con la fuente de Financiamiento 20 – 230 Recursos Específicos, que son los ingresos generados por la propia Institución, regulados y fiscalizados por el Gobierno Autónomo Departamental de La Paz.

En la presente memoria laboral serán analizadas todas las fuentes de financiamiento, en base a instrumentos administrativos y técnicos que sirvan de directriz o apoyo en la elaboración de la presente memoria referente al Programación de Operaciones Anual, con un enfoque de evaluación, seguimiento y control de la ejecución del gasto en concordancia al POA.

*El Gobierno Autónomo Departamental, Servicio Departamental de Salud y Ministerio de Salud y Deportes a través de sus instancias técnicas evalúa la ejecución Física – Financiera de los recursos destinados para la implementación de la Ley 1152, en los establecimientos de Salud Pública, en ese entendido para la asignación de presupuesto solicitan información necesaria, con la cual realizan la retroalimentación a los mismos y de acuerdo con los resultados se aplicara medidas correctivas pertinentes.*<sup>13</sup>

La implementación de la matriz de seguimiento y control será un instrumento para un mejor control Interno previo del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés. Las actividades de control son procedimientos o acciones que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las políticas e instrucciones de la dirección y su propósito es la prevención y la detección de errores e irregularidades que puedan afectar la consecución de los objetivos institucionales. Para dar cumplimiento a dicho propósito todas las actividades de control deberán estar enfocadas hacia los riesgos reales o potenciales que puedan causar perjuicios a la entidad.

## **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

Para un mejor entendimiento conceptualizaremos algunos términos los cuales serán utilizados en la presente memoria, como se detalla a continuación:

**Hospital Público de Tercer Nivel de Atención.** – Los hospitales de tercer nivel corresponden a la consulta ambulatoria de especialidad, internación hospitalaria de especialidades y sub especialidades, servicios complementarios de diagnóstico y tratamiento de alta tecnología y complejidad. Las unidades operativas de este nivel son los hospitales generales, institutos y hospitales especializados<sup>14</sup>. Los Hospitales

---

<sup>13</sup> RM.462 Reglamento Sistema único de Salud Art. 63 Párrafo IV

<sup>14</sup> Reglamento General de Hospitales.

considerados de Tercer Nivel, resuelven patologías de complejidad y especialidad que requieren procedimientos especializados y con personal médico, enfermeras, bioquímicos, nutricionistas de especialidad, así como de equipamiento de alta tecnología. En ese entendido estos establecimientos de salud se encuentran dependiendo de los Gobiernos Autónomos Departamentales.

**Sistema Integral de Planificación del Estado (SPIE).**- Es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado, de acuerdo a lo establecido en la Ley.<sup>15</sup>

**Plan Operativo Anual (POA).** - Es una herramienta de planificación que sirve para obtener un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las diferentes unidades, departamentos, secciones, etc. de una Institución. El desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en cada proyecto.

**Sistema de Presupuesto.** - El Sistema de Presupuesto es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y seguimiento de los presupuestos públicos, según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado. Asimismo, tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna

sobre la ejecución presupuestaria, para la evaluación del cumplimiento de la gestión pública. Según Kotler, *“El presupuesto es la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de resultados a obtener por una organización en un periodo determinado”*.

**Administración Pública.** - Es la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las operaciones gubernamentales con implementación de las políticas y programas de gobierno.

**Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.** - Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, son un conjunto ordenado de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que regulan el Sistema de Programación de Operaciones, en las entidades del sector público. Con el objetivo de regular la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones en las entidades del sector público, determinando los procedimientos a emplear, medios y recursos a utilizar, en función al tiempo y espacio, permitiendo la programación de acciones de corto plazo, concordantes con el Plan Estratégico Institucional, en el marco de los planes de mediano plazo establecidos por el Sistema de Planificación Integral del Estado.

**Programación:** Es el proceso por el cual se fortalece la gestión pública y las relaciones entre el Estado y la sociedad para establecer prioridades en la asignación de recursos de manera equitativa, esta etapa servirá de referente para la consecución de objetivos que constarán en el plan operativo anual (POA), al mismo tiempo, será el medio que se use para controlar el gasto público (Cansino Muñoz-Repiso, 2004)

**Ejecución:** corresponde a procedimientos sistemáticos, administrativos y legales que permiten la utilización de los recursos estimados para solventar los gastos planificados en cada institución. Por medio de esta fase las entidades del sector público, cubren las necesidades departamentales y de

la población; con un control exhaustivo de esta etapa se evita las desviaciones económicas (Rueda, 2003); (Ochoa-Crespo, Narváez- Zurita, Torres-Palacios & Erazo-Álvarez, 2020).

**Coherencia Presupuestaria.** - La coherencia presupuestaria significa que su presupuesto refleja las mismas prioridades, suposiciones y cálculos en diferentes niveles, períodos de tiempo y categorías, que se encuentran reflejados en el Plan Operativo Anual.

**Principio de Legalidad.** - Significa que los actos y comportamientos de la Administración, deben estar justificados en una Ley previa que, preferible pero no necesariamente, ha de ser de carácter general. Se trata, desde luego, del sometimiento en primer lugar a la Constitución, pero también al resto del ordenamiento jurídico y a las normas reglamentarias emanadas de la propia Administración, lo que se conoce como el bloque de la legalidad.

**Principio de Equilibrio:** Para cada gestión fiscal, en cada entidad y órgano público, el monto total del presupuesto de gastos debe corresponder al monto total de recursos incluido en el presupuesto.

**Principio de Sostenibilidad:** El Programa Operativo Anual de cada entidad debe sujetarse a las posibilidades reales de su financiamiento.

**Principio de Universalidad:** El presupuesto de cada entidad y órgano público debe contener todos los recursos y gastos que se estimen disponer y realizar para cada gestión fiscal. d) **Transparencia:** El presupuesto debe ser expresado en términos claros, y difundido tanto al interior de cada entidad como para conocimiento público.

**Principio de Flexibilidad:** El Plan Operativo Anual puede ser objeto de ajustes o modificaciones, debiéndose sujetar los mismos a las disposiciones legales y técnicas establecidas o que se establezcan para este efecto.

**Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar los objetivos sin importar cómo se han usado los recursos. Hace referencia a la capacidad para alcanzar el efecto deseado a través de una acción. Es decir, que la eficacia se puede definir como la capacidad de una empresa para alcanzar los objetivos o metas que se ha marcado.

**Eficiencia:** Se puede definir la eficiencia como la relación entre los logros conseguidos con un proyecto y los recursos utilizados en el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

## **CAPITULO III**

### **MARCO PRÁCTICO**

#### **7. PROPUESTA**

##### **7.1 MARCO INSTITUCIONAL**

\*Como consecuencia de gestiones realizadas por representaciones diplomáticas de Bolivia ante el Gobierno de Japón, el 28 de marzo de 1976 llega a La Paz la primera misión de estudio de Agencia de Cooperación Japonesa (JICA), encabezada por el Dr. Isamu Tagaya e integrada por los funcionarios del Ministerio de Salud Pública del Japón y docentes de la Universidad de Toho, Dr. Toru Abei, Chikako Inoue, Arnold Hofmang Bang, para la construcción del proyecto de salud, denominado Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés.

Luego de arduas gestiones diplomáticas, políticas y médicas que contaron con un fuerte impulso nipón, se comenzó a implementar el Proyecto de Cooperación en Gastroenterología consistente en 4 pilares, donación de equipos médicos, recepción de becarios en Japón, envío de expertos a Bolivia y construcción y equipamiento de tres institutos de Gastroenterología en las ciudades donde entonces existían facultades de medicina, La Paz, Sucre y Cochabamba. El 26 de abril de 1979 el proyecto se consolidó con la creación del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés de La Paz, mediante Decreto Supremo N° 398.

El Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés a inicios de su creación, desarrolló una creativa forma de gerencia hospitalaria, orientada a asegurar su auto sostenibilidad sin perder la visión social como hospital público; implementándose procesos de capacitación al personal para asegurar un adecuado mantenimiento de los equipos resultantes de la transferencia tecnológica de la Agencia de Cooperación Internacional Japonesa.

Actualmente el Instituto tiene una trayectoria de 45 años de experiencia, gracias a las buenas relaciones de amistad nipo-bolivianas.

Actualmente el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés de la ciudad de La Paz considerado como hospital de Tercer nivel, depende del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, en conformidad a Ley 031 “Ley Marco de Autonomías y Descentralización del Estado” de 19 de julio de 2010, en su artículo 81, párrafo III, numeral I, inciso d) que establece la distribución de responsabilidades en el marco de las competencias de gestión del sistema de salud, estableciendo como responsabilidad de los Gobiernos Autónomos Departamentales los establecimientos de salud de 3er Nivel, siendo responsables de proporcionar infraestructura sanitaria, mantenimiento adecuado, equipamiento, medicamentos e insumos , suministros, y controlar su uso; asimismo esta dependencia es a través del Servicio Departamental de Salud La Paz. En ese marco el Gobierno Autónomo Departamental de La Paz proporciona presupuesto y recurso para el mantenimiento de la Institución con la fuente de financiamiento 20 -220 Regalías, como contraparte para los Servicios a la población con Seguro Universal de Salud – SUS; supervisando y controlando el gasto de la fuente 20 – 230 Otros Recursos Específicos que son provenientes de la generación de ingresos en el hospital.

El Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés también tiene estrecha relación con el Ministerio de Salud y Deportes a través de su Unidad de Seguro Universal de Salud – SUS, tomando en cuenta que es la entidad encargada de regular, asignar, y supervisar los gastos destinados en la categoría programática 400 0 099 Servicios y Productos en Salud Universal y Gratuita - SUS” en los centros de salud y hospitales de toda Bolivia, aplicando la Resolución Ministerial N° 251, solicitan información físico – financiera de forma cuatrimestral, los cuales son evaluados de acuerdo a la ejecución del POA y presupuesto del centro de salud en cada cuatrimestre,

acorde al resultado de esta evaluación el Ministerio de Salud y Deportes toma decisiones para la asignación de presupuesto y recurso por cuatrimestre, por lo expuesto se puede observar que la evaluación a la ejecución del Plan Operativo Anual es fundamental para el Instituto.

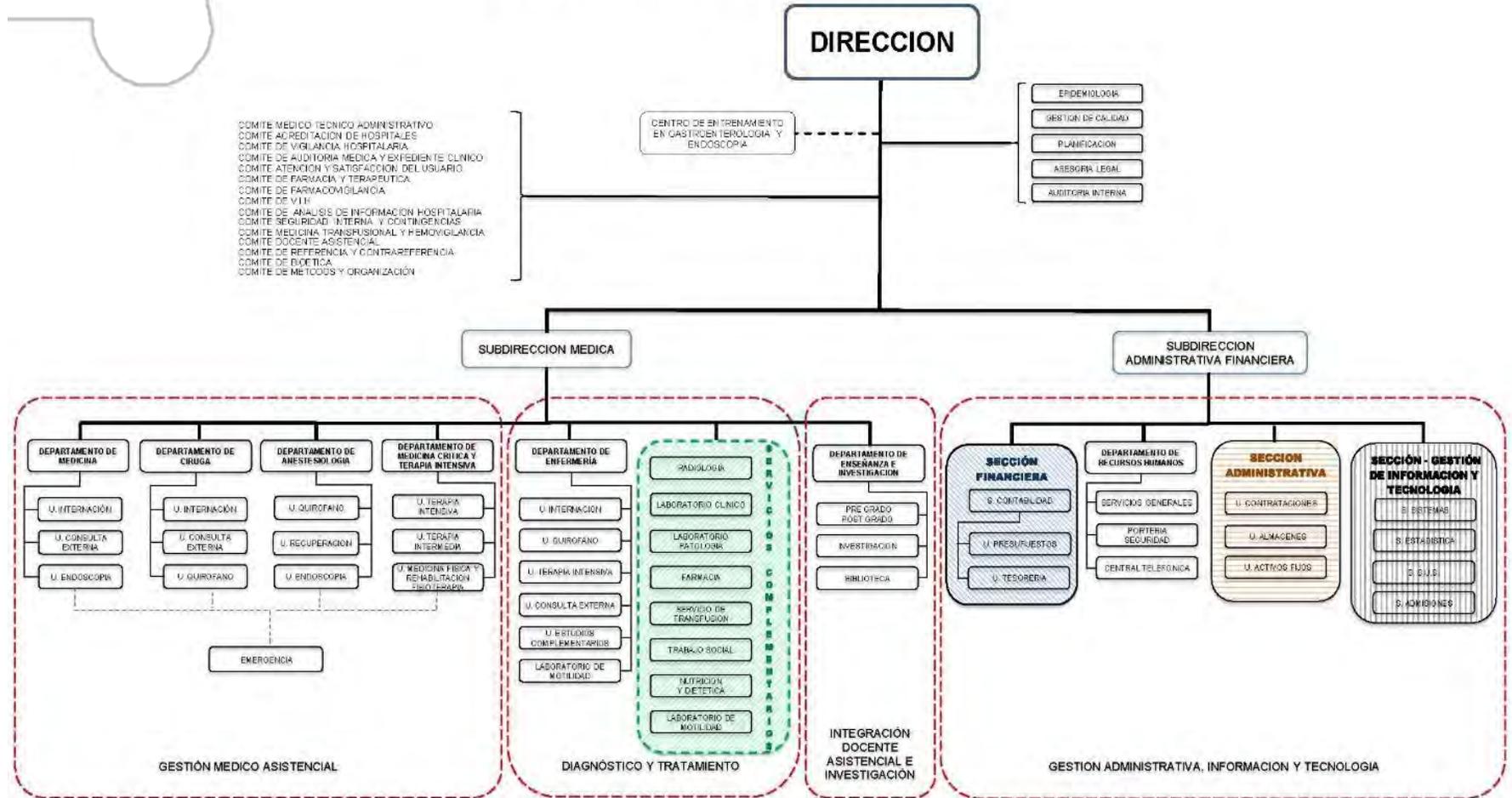
Para una mejor comprensión del tema en estudio y tomando en cuenta que para la ejecución del Plan Operativo Anual existen Unidades, Departamentos y funcionarios públicos encargados de ejecutar los objetivos y tareas trazadas en el corto plazo es necesario conocer la conformación del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés.

En ese entendido la estructura organizacional del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, se encuentra conformada por: la Dirección (MAE), sus unidades de apoyo – asesoramiento, comités de funcionamiento, en la parte operativa se encuentra dividido en dos: la parte asistencial (Medica – asistencial) y la parte Administrativa Financiera. En la presente memoria laboral abarcaremos como objeto de estudio el Plan Operativo Anual y presupuesto por lo que la información obtenida se encuentra en la parte Financiera, la Unidad de Presupuestos y la unidad de apoyo – asesoramiento la Unidad de Planificación.

Tomando en cuenta estas consideraciones podemos verificar en el siguiente grafico la estructura organizacional (organigrama) del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés que se encuentra compuesto de la siguiente manera:

Gráfica N° 1

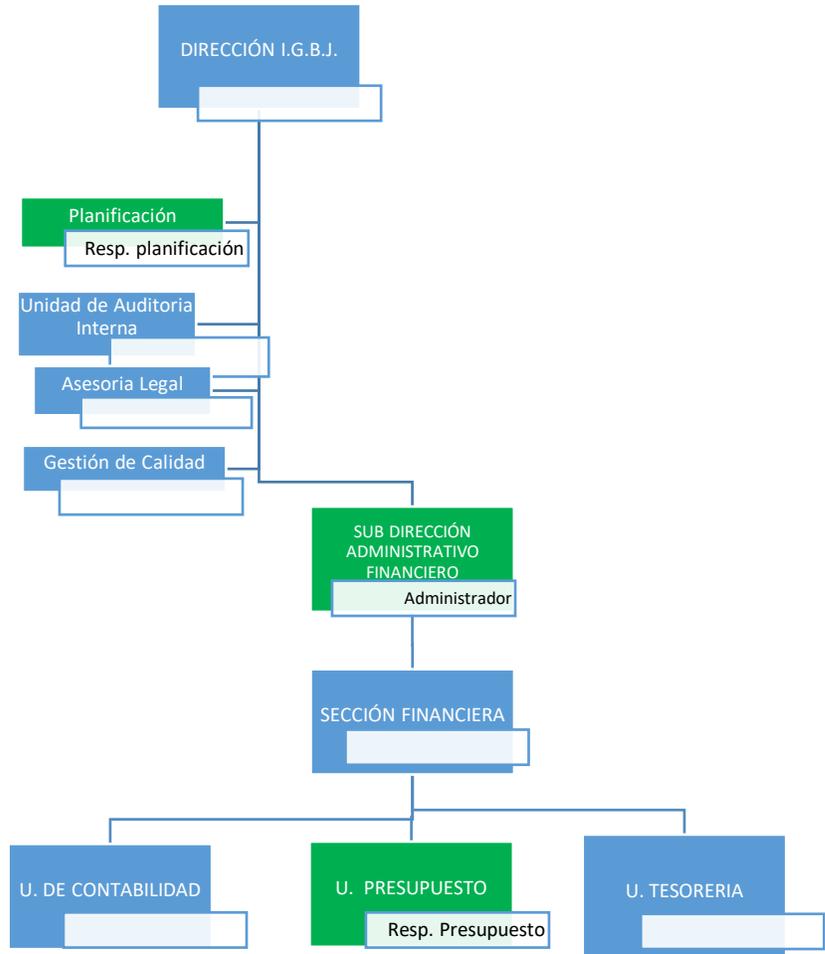
## INSTITUTO DE GASTROENTEROLOGIA BOLIVIANO JAPONES ORGANIGRAMA - GESTION 2022



Fuente: Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés

Gráfica N° 2

### ORGANIGRAMA ESPECÍFICO



Fuente: IGBJ – Unidad Financiera

De acuerdo a la gráfica anterior apreciamos que la Unidad de Planificación se constituye en una unidad de Apoyo - Asesoramiento para la MAE; a su vez la Sub Dirección Administrativa Financiera constituida en la unidad de línea operativa de ejecución es la responsable de supervisar, orientar y dirigir a las Unidades de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, además de controlar la buena ejecución presupuestaria de la Entidad, asociada al Plan Operativo Anual. Se puede observar que la Unidad de Planificación tiene relación Indirecta con las demás unidades, una de ellas la Unidad de Presupuesto.

Para la implementación de la matriz de seguimiento y control, es fundamental tener un Plan Operativo Anual elaborado acorde a los Planes Estratégicos de la Institución, relacionados con la misión y visión del Hospital. Asimismo, el Plan Operativo Anual debe delimitar operaciones, tareas y resultados descritos correctamente de manera cuantitativa y cualitativa para poder realizar un seguimiento y control efectivo del mismo. En ese sentido el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés elabora Planes Operativos Anuales en base a directrices otorgados por el Gobierno Autónomo Departamental y por el Ministerio de Salud y Deportes.

Podemos advertir que, el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, en base a eje estratégico nacional N° 6 y en base a las particularidades en los servicios que presta, cuenta con la siguiente misión y visión:

## **MISIÓN**

- Prestar servicios de salud en Gastroenterología Clínica y Quirúrgica, tomando en cuenta la patología prevalente y las enfermedades digestivas de mediana y alta complejidad, para brindar una atención oportuna, eficiente y de calidad a toda la población a nivel departamental y nacional.

## **VISIÓN**

- Constituirnos como el mejor Instituto en la especialidad sobre la base de un alto nivel asistencial, científico, tecnológico, docente e investigativo en lo referente a la solución de los problemas de salud originados por enfermedades digestivas de mediana y alta complejidad para una atención oportuna, eficiente y de calidad ***a toda la población a nivel departamental y nacional.***

## OBJETIVOS INSTITUCIONALES

El Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés se encuentra estableciendo objetivos institucionales en base a la misión y visión que actualmente tiene por lo que podemos observar los siguientes objetivos institucionales:

- Prestar servicios de salud en Gastroenterología Clínica y Quirúrgica, tomando en cuenta la (patología prevalente) y las enfermedades digestivas de mediana y alta complejidad.
- Contribuir al desarrollo de los recursos humanos del sector salud, en base a convenios que establecen y mantienen compromisos con universidades y otros establecimientos de formación en el campo de la salud y de acuerdo con programas académicos específicos.
- Efectuar las investigaciones en el campo de las enfermedades digestivas en coordinación con otras instituciones relacionadas, para obtener conocimientos precisos de los problemas de salud y sus posibles soluciones.
- Mantener e impulsar vínculos con organizaciones internacionales como Agencia Internacional de Cooperación del Japón (JICA), la Organización Mundial de Gastroenterología (OMGE), la Organización Mundial de Endoscopia Digestiva (OMED) e instituciones de salud de otros países, para el desarrollo de programas de docencia e investigación.
- Acreditación del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés.

En el área financiera el Instituto, tiene como objetivo asegurar la sostenibilidad financiera del hospital mediante la optimización de los recursos y la mejora continua en la eficiencia, con el fin de proporcionar atención en

salud de calidad a la población, manteniendo un equilibrio entre los ingresos y los gastos, obteniendo información financiera transparente sobre el uso de fondos públicos.

Considerando que, con los objetivos descritos se elabora en el Plan Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, por las unidades y/o Departamentos ejecutoras del POA en coordinación con la Unidad de Planificación y Presupuestos, consolidando todas las programaciones y requerimientos estipulados por cada Departamento, para la gestión 2023, por las unidades de Planificación y Presupuesto.

Para la programación del Plan Operativo Anual de 2023 se proyectó un mayor número de atenciones en todos los servicios prestados, tomando en cuenta el incremento en la demanda de atención, sin embargo, los resultados de producción a fin de gestión dependen del presupuesto asignado para cada tarea acorde al presupuesto aprobado por las instancias superiores.

Para la programación del Plan Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés se toma en cuenta como operaciones las directrices que el Ministerio de Salud proporciona, asimismo en las tareas específicas programadas por el hospital se encuentran todas las prestaciones de salud que realiza a la población asignados con responsabilidad de ejecución todos los departamentos y unidades que conforman el Instituto, tomando en cuenta estas consideraciones para la gestión 2023 se programó 15 operaciones las mismas contienen 31 tareas específicas en las cuales se encuentran contemplados todos los servicios con los que cuenta el Hospital, presupuestariamente se encuentra dividido en 3 fuentes de financiamiento: Recursos Específicos, Servicios y Productos en Salud SUS, y Regalías para el cumplimiento de las operaciones y tareas programadas durante la gestión.

## **7.2 PROCEDIMIENTO NORMATIVO A CUMPLIR PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN OPERATIVO ANUAL**

Para la elaboración e implementación del seguimiento y control del Plan Operativo Anual, debemos tomar en cuenta primeramente de donde proviene, sus directrices y bajo que parámetros ha sido elaborado. Por lo que podemos indicar que toda entidad pública tiene como premisa el planificar las actividades en base a las regulaciones que se encuentran en los Sistemas de Administración y control que componen la Ley 1178.

En ese sentido la planificación es una actividad permanente y sistemática que funciona como un proceso continuo de acciones de coordinación y de concertación, y es ejercida por las instancias que integran el Sistema Integral de Planificación del Estado (SPIE) y cuyos resultados se concretarán en el Presupuesto General de la Nación a través del Sistema de Inversión Pública y del Sistema de Programación de Operaciones. El Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) permite lograr que la planificación de largo, mediano y corto plazo tenga un enfoque integrado y armónico, y sea el resultado del trabajo articulado de los niveles de gobierno, con participación y en coordinación con los actores sociales.<sup>16</sup>

De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior el Sistema de Planificación Integral del Estado, nos orienta con las directrices a nivel nacional para la elaboración y formulación de indicadores como operaciones y tareas que debe programar en este caso el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en función a los ejes y metas departamentales y nacionales que tiene el Gobierno Central.

El esquema de planificación del desarrollo definido en el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), establece que las entidades públicas

---

<sup>16</sup>

Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones Título I, Art.7, inciso a)

en todos sus niveles, para asignar recursos deben elaborar, ejecutar y evaluar sus planes, políticas y programas, de acuerdo a las normas que emanen del Órgano Rector y en el marco del Plan General del Desarrollo Social PGDES, actualmente reflejado en la Agenda Patriótica 2025 “Para Vivir Bien”. Únicamente el nivel central tiene la atribución de formular la planificación de largo plazo PGDES y la de mediano plazo Plan de Desarrollo Económico y Social PDES; sin embargo, todas las demás instituciones de todos los niveles del gobierno, deben contar con planes de mediano y corto plazo institucionales compatibles entre sí, preservando la unidad entre los objetivos y políticas nacionales, departamentales y municipales.

En ese entendido de acuerdo con la agenda patriótica de los 13 pilares de Bolivia digna y soberana establecido por el Gobierno Central, el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés se encuentra articulado con el pilar N° 3. “Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral”, como acción de largo plazo.

En cada entidad y órgano público la elaboración del Plan Operativo Anual debe sujetarse a los recursos que se estimen disponer para el ejercicio fiscal, a los objetivos y programas contenidos en el Plan Estratégico Institucional, y a las políticas públicas definidas para cada gestión fiscal. *La elaboración del Programa de Operaciones Anual que comprende:*

- a) *El análisis de Situación.*
- b) *La definición de los objetivos de gestión para cada ejercicio fiscal.*
- c) *La determinación de las operaciones de funcionamiento e inversión correspondientes*
- d) *La definición de indicadores de gestión.*

- e) *La determinación de los recursos requeridos para la ejecución de las operaciones previstas en el POA.*<sup>17</sup>

Las Entidades Públicas tienen responsabilidad respecto a la planificación y asignación de recursos en el presupuesto, debiendo considerar lo siguiente:

- a) Elaborar el Plan Operativo Anual y el Presupuesto Institucional en función a sus objetivos y metas de desarrollo en el marco de los pilares de la Agenda Patriótica 2025, Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), Planes de Desarrollo Sectorial Integral (PDSI), Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI) Departamental y Municipal, Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y la normativa vigente. Adicionalmente las entidades públicas, deben elaborar el Presupuesto Plurianual.
- b) Estimar la recaudación efectiva y programar los gastos, correspondientes a los presupuestos institucionales, incluyendo la programación físico-financiera de proyectos de inversión, para el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados de gestión.
- d) Mantener sus recursos financieros en cuentas fiscales autorizadas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, independientemente de la fuente de financiamiento.
- e) Presentar su Plan Estratégico Institucional, Presupuesto Plurianual, POA y Presupuesto Institucional al Órgano Rector, en el marco de lo establecido en las presentes Directrices.

Los planes departamentales, deben recoger la visión, los objetivos y políticas de mediano plazo del país definido en el PDES; y deben sistematizar la oferta estatal departamental de una manera territorializada. El trabajo de formulación

---

<sup>17</sup>

Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones Título I, Art.15

de estos planes debe ser participativo, involucrando a las entidades públicas sectoriales, sector privado y actores sociales de cada jurisdicción a fin de lograr concertación. En ese sentido el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés se basa en los planes territoriales del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz.

**Gráfica N° 3**

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN GUBERNAMENTAL**



Fuente: producción propia

Como se puede observar en el gráfico N° 3 para la elaboración del Plan Operativo Anual en una entidad pública debemos tomar en cuenta los planes de largo y mediano plazo que se maneja como base otorgando lineamientos en base a los 13 pilares de la agenda patriótica, que de acuerdo con el pilar N°3. Salud, Educación y Deporte para la formación de un ser humano integral, sería la base como objetivo a largo plazo articulado para todo el sector salud de Bolivia.

Las operaciones son resultados que una determinada área o unidad pretende alcanzar en un año, sirven de fundamento, dirección y medida para la ejecución de tareas. Las tareas, son los requerimientos necesarios para lograr los

resultados esperados (Operaciones), así como la definición de un cronograma de plazos para su ejecución. De acuerdo al tipo de operación al cual pertenezcan, las tareas pueden ser Estratégicas Institucionales Programadas, son aquellas tareas cuyo objetivo es claramente identificado y puede ser programado en la gestión. Estas tareas tienen un denominador establecido.

Grafica N° 4

### PLANIFICACION ESTRATEGICA NACIONAL

PLAN	IMPACTO		RESULTADO			PRODUCTO	
<b>PGDES</b>	<b>PILAR</b>						
<b>PDES</b>		<b>EJE ESTRATEGICO</b>	<b>META</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ACCIÓN</b>	ACCIÓN SECTORIAL	
<b>PTDI</b>						ACCIÓN INSTITUCIONAL TERRITORIAL	
<b>POA</b>						ACCIÓN INSTITUCIONAL LOCAL	ACTIVIDADES Y/O TAREAS

Fuente: Ministerio de Salud

En el sector Salud, y con la implementación del Sistema Único de Salud SUS responde a la meta No. 3 correspondiente al Eje estratégico No. 6 del PDES 2021-2025 “Salud y Deportes para proteger la vida con cuidado integral en tiempos de pandemia”; y al segundo lineamiento estratégico de la política de Salud Familiar Comunitaria Intercultural SAFCI del Plan Sectorial de Salud 2021-2025; orientados a garantizar el acceso universal, gratuito y de calidad a toda la población al Sistema Único de Salud Familiar, Comunitaria Intercultural.

En ese sentido una vez formulado el Plan Operativo Anual conforme las directrices otorgadas por el Gobierno Central, la misma debe ser evaluada periódicamente como seguimiento de la ejecución del Plan Operativo Anual en las entidades del sector público siendo responsabilidad de las Máximas Autoridades Ejecutivas; en el caso de las entidades territoriales autónomas

la responsabilidad estará determinada de acuerdo a la normativa legal correspondiente. La evaluación periódica se realizará en el marco de una valoración cuantitativa y/o cualitativa, recolectando información mientras se ejecutan las acciones de corto plazo. La evaluación periódica para cada acción de corto plazo deberá contemplar el grado de consecución de resultados, según los indicadores y cronograma establecidos. A la conclusión del período fiscal, adicionalmente a la evaluación periódica, se debe determinar el nivel de contribución de los resultados logrados por el Plan Operativo Anual, a la consecución de los resultados esperados en el Plan Estratégico Institucional, así como su relación con los recursos ejecutados”.<sup>18</sup>

### **7.3 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MATRIZ**

El seguimiento al Plan Operativo Anual es un proceso periódico de recolección de datos que se centra en los resultados obtenidos o desarrollados a lo largo del periodo de evaluación, así como los problemas atravesados con la finalidad de brindar información y opciones para adoptar medidas correctivas con el fin de subsanar y mejorar en las áreas donde existe falencias, la Unidad de Planificación es la responsable de la recolección de datos de forma periódica para poder establecer resultados de eficacia, ejecución financiera y eficiencia.

El proceso de evaluación y control del Plan Operativo Anual (POA), en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés se realiza en coordinación con las áreas/unidades ejecutoras de la Institución, identificando el grado de avance en función a las operaciones y tareas programadas por cada unidad y/o Departamento. La matriz permite efectuar el seguimiento de las tareas a corto plazo, a través del cumplimiento de los resultados y operaciones y tareas por cada uno de los departamentos.

La Matriz de seguimiento y Control representa un instrumento adecuado para medir los resultados y logro de objetivos del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés. Este instrumento constituirá un conjunto de pasos que describen la priorización de necesidades y actividades que se encuentran plasmados en el Plan Operativo Anual, como metas y objetivos de gestión los cuales serán evaluados de forma cuantitativa y cualitativa realizando un seguimiento y control a través de la matriz.

### **Criterios Técnicos para el Seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual**

Para elaborar un seguimiento efectivo a la ejecución del Plan Operativo Anual (POA) en un hospital público, es esencial establecer criterios que permitan evaluar el avance y el cumplimiento de los objetivos planteados, en una gestión. Estos criterios se encuentran divididos en 3 etapas de evaluación:

- ❖ Establecimiento de Metas y Objetivos:
  - ❖ **Específicos:** Asegurarse de que las metas sean claras y bien definidas.
  - ❖ **Medibles:** Los objetivos deben ser cuantificables para facilitar la evaluación del progreso.
  - ❖ **Alcanzables:** Las metas deben ser realistas y alcanzables dentro de la gestión a ser evaluada.
  - ❖ **Relevantes:** Deben alinearse con la misión y visión del hospital y con las necesidades de la comunidad.

- ❖ **Temporales:** Establecer plazos específicos para la consecución de cada objetivo.
  
- ❖ **Revisión y Evaluación Periódica:**
  - ❖ **Frecuencia de Informes:** Definir la frecuencia con la que se deben generar informes de seguimiento (mensuales, trimestrales, etc.).
  
  - ❖ **Revisión de Resultados:** Comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos para identificar desviaciones
  
- ❖ **Análisis de Desviaciones y Causas:**
  - ❖ **Identificación de Desviaciones:** Analizar cualquier diferencia significativa entre los resultados esperados y los obtenidos.

Los criterios de evaluación adoptados son similares a los de las Normas de Auditoría Operacional y adaptadas en la elaboración de la matriz de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés. En ese entendido los criterios técnicos metodológicos utilizados en la matriz de seguimiento y control del Plan Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, están orientados a exponer datos y cifras de modo cuantitativo y cualitativo, en función de los resultados programados para cada gestión, adoptando indicadores de eficacia (FISICA) y ejecución (Financiera).

Para ello se ha utilizado el cálculo de calificación en el cumplimiento tanto físico y financiera para cada área y/o departamento que compone el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, como se puede observar en el siguiente cuadro.

**TABLA N°1 FÓRMULA PARA EL GRADO DE AVANCE**

<i>Detalle</i>	<i>Fórmula Adoptada para el grado de avance (%)</i>
<b>Eficacia Avance Físico</b>	<b>Eficacia</b> = $\frac{\text{Logrados}}{\text{Esperados}} \times 100$
<b>Ejecución Avance Financiero</b>	<b>Ejecución</b> = $\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Programado}} \times 100$

**Eficacia.** - Pretende medir el grado de cumplimiento de las operaciones y metas establecidas en el Plan Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés; es decir el avance físico durante el periodo de análisis, donde se analizan y evalúan las tareas contrastando lo logrado con lo esperado sin considerar los recursos asignados, se concentra en el para qué se hacen las cosas, cuáles con los resultados logrados y con qué operaciones y resultados intermedios se logran los resultados esperados.

**Ejecución.** - Pretende medir el grado de la ejecución presupuestaria, es decir el avance financiero, utilizando una determinada cantidad de recursos económicos ejecutados en un periodo determinado según lo programado y/o asignado en las 3 fuentes de financiamiento con las que cuenta el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés.

**TABLA N° 2 TABLA DE PONDERACIÓN EFICACIA Y/O EJECUCIÓN**

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	EFICACIA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Cumplido	86% - 100%	<b>Óptimo</b> Cumplimiento total de los resultados	
Cumplido de modo Parcial	71% - 85%	<b>Bueno:</b> Cumplimiento parcial los resultados	
En Proceso	51% - 70%	<b>Regular:</b> Desarrollo en proceso de los resultados según lo comprometido	
No realizado	0% - 50%	<b>Deficiente:</b> Bajo cumplimiento de lo programado	

Como se puede observar en la tabla N° 2, existe una ponderación individual para la evaluación de la ejecución en cada tarea en función a la parte física como también se evalúa las tareas en función a la parte financiera, donde podemos observar que se pondera de acuerdo al porcentaje logrado y/o ejecutado de las diferentes tareas programadas en el Plan Operativo Anual POA del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, existen cuatro (4) criterios de evaluación: óptimo, bueno, regular y deficiente, según estos criterios se evalúa: cumplido, cumplido de modo parcial, en proceso y no realizado. Estos criterios sirven de base para la formulación de la eficiencia, además de toma de decisiones en ambos indicadores tanto de la parte física como de la financiera.

**TABLA N° 3                      TABLA DE MEDICIÓN EFICIENCIA**

<b><i>Eficiencia</i></b>	Eficacia	X 100 =	$\frac{\text{Resultados Logrados (Alcanzados)}}{\text{Resultados Esperados (Programados)}} \times 100$
	Ejecución		$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado (Devengado)}}{\text{Presupuesto Asignado}} \times 100$

**Eficiencia.** - Este indicador relacionará el numerador los resultados programados respecto a los resultados alcanzados, mientras que el denominador relaciona con los recursos utilizados, representa cuanto se pudo lograr con los recursos empleados (presupuesto asignado).

De acuerdo con el cuadro anterior, se establece indicadores de valoración, para la evaluación general del Plan Operativo Anual y presupuesto asignado para cada gestión, que a partir de los avances físico y financiero se asignan los siguientes parámetros.

**TABLA Nº 4****TABLA DE PONDERACIÓN**

EFICIENCIA	CRITERIO	INTERPRETACIÓN
0% - 80%	 Ineficiente	Baja Eficiencia (Ejecución Física Baja) y alta ejecución presupuestaria
81% - 99%	 Eficiente	Buena Eficacia (Ejecución Física)y/o presupuestaria
Mayor a 100%	 Error en la programación	Baja Ejecución presupuestaria y alta Ejecución Física se recomienda ajustar la programación del Plan Operativo Anual o presupuesto

Bajo los criterios técnicos citados anteriormente, el seguimiento a la ejecución del Plan Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés de la gestión 2023, se desarrolla a través de las siguientes etapas:

- a) Identificación del POA de la gestión evaluada y de las modificaciones realizadas.
- b) Análisis de la ejecución presupuestaria: Con base a información reportada por la Unidad de Contabilidad y presupuestos, se identifica el presupuesto vigente, el presupuesto ejecutado, fuentes de Financiamiento, categoría programática según su Dirección Administrativa respectiva, conforme el Sistema Informático de Gestión Pública SIGEP.
- c) Determinación del grado de eficacia: Se considera la fórmula presentada anteriormente, que compara lo logrado vs. lo programado, de cada área y/o unidad organizacional determinando la eficacia a nivel de: resultado intermedio. La eficacia del Hospital se obtiene con base a información reportada en el Sistema Informático SICE y análisis respectivo de la información.

## Estructura del Plan Operativo Anual

El Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en base a los planes de largo y mediano plazo, así como al Plan Estratégico Institucional, su misión y visión, además de los objetivos de servicio que brinda a la población podemos indicar que su Programa Operativo Anual cuenta con la siguiente estructura:

**TABLA N° 5 RESUMEN DE OPERACIONES Y TAREAS PROGRAMADAS EN EL POA**

FISICA		FINANCIERA
OPERACIONES	TAREAS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
<b>15 OPERACIONES</b>	<b>30 TAREAS ESPECIFICAS</b>	<b>3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>

Fuente: IGBJ

Las operaciones programadas están de acuerdo con las áreas/Unidades operativas del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, los cuales a su vez contemplan 30 tareas específicas repartidas en cada una de sus operaciones, asimismo para su ejecución el presupuesto asignado se encuentra en 3 fuentes de financiamiento; Recursos Específicos, Recursos TGN para el SUS, y Regalías.

Para el cumplimiento de las tareas programadas en el Plan Operativo Anual debemos considerar que existen áreas/unidades responsables de la ejecución del mismo, en ese entendido podemos observar el siguiente cuadro que muestra la conformación de las áreas responsables de ejecutar el Plan Operativo Anual del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés.

GRAFICA N° 5

**DEPARTAMENTOS Y UNIDADES DEL IGBJ RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL POA**

SUB DIRECCIÓN	DEPARTAMENTO	UNIDADES /SECCIONES	
<b>MEDICO - ASISTENCIAL</b>	Medicina		
	Cirugía		
	Medicina Critica y Terapia Intensiva		
	Anestesiología		
	Enfermería		
	Enseñanza e Investigación		
	SERVICIOS		Radiología
			Laboratorio Clínico
			Laboratorio de Patología
			Farmacia
			Servicio Transfusional
			Trabajo Social
			Nutrición y Dietética
<b>ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>	Sección Financiera	Unidad de Contabilidad	
		Unidad de Presupuestos	
		Unidad de Tesorería	
	Sección Recursos Humanos		
	Sección Administrativa		
Sección de Gestión de Información y Tecnología			

Fuente: Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés

Como se puede observar en la Sub Dirección Médica existen 6 departamentos y 8 servicios, todas estas áreas son las que ejecutan las operaciones y tareas asistenciales programadas en el POA, en la sub Dirección Administrativa Financiera existen 4 Secciones las cuales operan toda la parte Administrativa y Financiera, en ese sentido podemos indicar que los 6 departamentos y los 8 servicios a nivel medico asistencial, y las 4 secciones divididos en unidades, son las responsables de ejecutar las operaciones y tareas programadas en el Plan Operativo Anual.

Como base de los indicadores de evaluación de la ejecución del Plan Operativo Anual se toma en cuenta la información del formulario N°3 del Plan Operativo Anual para introducir a la matriz, la cual se encuentra conformado por las operaciones que a su vez cuenta con tareas programadas, esta información se analiza en la matriz de acuerdo con las formular mencionadas, lo logrado se extrae del Sistema Informático SICE para centros de Salud, proporcionada por la Unidad de Estadística, para la parte financiera la Unidad de Contabilidad y la Unidad de Presupuesto remite el informe de ejecución presupuestaria proporcionado mediante el Sistema Informático de Gestión Pública SIGEP, y sistema SIAF, una vez consolidada la información se procede a introducirlo a la matriz de seguimiento y control del cual se obtendrá la evaluación, tanto física como financiera del Plan Operativo anual expuesto en porcentajes % de ejecución los cuales tienen su nivel de eficacia y ejecución respectivamente.

#### **Gráfica N°6 Diagrama operativo de la Matriz de seguimiento y control del Plan Operativo Anual**



En ese sentido y conforme a lo expuesto en el párrafo anterior y el grafico antecedido, se puede observar el proceso mediante el cual la matriz de seguimiento y control del Plan Operativo Anual emite resultados, en base a la

recolección de información y donde expone en tres fases primeramente la parte física y su avance, seguido por la parte financiera y su ejecución en función a sus tres fuentes de financiamiento con las que cuenta el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, estos resultados son calificados de manera cualitativa para cada una de las tareas, asimismo estos resultados sirven para que en la siguiente hoja de cálculo pueda consolidar y emitir un resultado de la eficiencia donde se evalúa de acuerdo a la formula, tomando como numerador la eficacia y como denominador la ejecución, donde también se obtiene una evaluación cualitativa, estos resultados sirven para la toma de decisiones.

La evaluación a través de la matriz también sirve en la presentación al Ministerio de Salud y Deportes para el desembolso de los recursos del siguiente cuatrimestre de acuerdo al art. 63 del Reglamento de Aplicación técnica de gestión Administrativa Financiera de la Ley 1152, mediante el cual solicita información física y financiera como se puede verificar en Instructivo CITE: GADLP/SEDES/UGH/125/2023, punto 5. Solicita la evaluación del cumplimiento del POA, Presupuesto y PAC (ver Anexo).

**TABLA Nº 6 MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE EFICACIA**

OPERACIONES	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	EVALUACIÓN		
		PRODUCCIÓN PROGRAMADA	PRODUCCIÓN LOGRADA	% EFICACIA
		Operación 1	Tarea 1.1	
Operación 2	Tarea 2.1	XXX	XXX	%

Fuente: IGBJ

**TABLA Nº 7 MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE EJECUCIÓN**

TAREAS PROGRAMADAS	RGL 20 – 230			SUS 41 – 111			REGALIAS 20-220		
	PPTO. VIGENTE	EJECUTADO	RESULTADO %	PPTO. VIGENTE	EJECUTADO	RESULTADO %	PPTO. VIGENTE	EJECUTADO	RESULTADO %
TAREA 1	XXX	XXX	%	XXX	XXX	%	XXX	XXX	%
TAREA 2	XXX	XXX	%	XXX	XXX	%	XXX	XXX	%

Fuente: IGBJ

Asimismo, como se puede ver en el cuadro precedente, de acuerdo a los resultados de las dos primeras fases, en otra hoja de cálculo se extraen estos resultados para la evaluación de la eficiencia la cual agrupa tanto la parte física como la parte financiera y de acuerdo a los cálculos se obtiene los resultados de eficiencia como se puede observar en la siguiente tabla:

**TABLA N°8 MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL, CALCULO DE EFICIENCIA**

DESCRIPCION DE LAS TAREAS	RESULTADOS			PRESUPUESTO EJECUTADO		% EFICIENCIA	EVALUACIÓN
	PRODUCCIÓN PROGRAMADA	PRODUCCIÓN LOGRADA	% EFICACIA	TOTAL (3 FUENTES) EJECUTADO	% EJECUCIÓN		
Tarea N°1	X	XX	%	X	%	%	
Tarea N°2	x	Xx	%	X	%	%	

EFICIENCIA	CRITERIO	INTERPRETACIÓN
0% - 80%	 Regular	baja ejecución física y alta ejecución presupuestaria
81% - 110%	 Eficiente	Buena eficacia (ejecución física y/o presupuestaria)
Mayor a 110%	 Error en la Programación	Baja ejecución presupuestaria y alta ejecución física se recomienda ajustar la programación del Plan Operativo Anual

Como se puede observar existe una ponderación de acuerdo al resultado el cual coadyuva en la toma decisiones a la Máxima Autoridad Ejecutiva en este caso el Director del Instituto quien deberá tomar medidas conforme al resultado obtenido que pueden ser correctivas en los diferentes ámbitos ya sea en la parte física o en la parte financiera, con cada unidad ejecutora.

#### 7.4 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ

El Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés implementa la matriz de seguimiento y control de la ejecución del Plan Operativo Anual para optimizar sus acciones a corto plazo programados en la Plan Operativo Anual mediante una matriz que evaluara de forma cualitativa las tareas ejecutadas, este proceso ayudara en la toma de decisiones para las diferentes áreas, asimismo de acuerdo a la Resolución Ministerial 251 del 30 de junio 2021 que aprueba el Reglamento

para la aplicación técnica y la gestión administrativa y financiera de la ley 1152, “Hacia el Sistema Único de Salud”, la cual se encarga de regular la asignación de presupuesto y recursos a todos los centros de salud en Bolivia distinguiendo los de primer nivel, segundo nivel, tercer nivel y seguros a corto plazo además de pagos interniveles, la misma instruye que para la asignación de presupuesto y recursos a los hospitales de 3er nivel, solicita esta información de evaluación de la parte física y de la parte financiera, de acuerdo a instructivo GADLP/SEDES/UGH/N°125/2023, donde incluyen otros requisitos, uno de los cuales en el punto V. solicita la evaluación del cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA), Presupuesto y Plan Anual de Contrataciones (PAC) esta información se obtendrá de la matriz de seguimiento y control de la ejecución del Plan Operativo Anula del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, misma que se será evaluada por el Ministerio de Salud y Deportes para la asignación de presupuesto y recurso para la atención de pacientes con seguro Universal de Salud SUS.

El Ministerio de Salud y Deportes a través de su Unidad del Seguro Universal de Salud SUS, otorga directrices mediante una matriz de producción para la elaboración del Plan Operativo Anual, y ante la necesidad de cumplir con las recomendaciones de la Unidad de Auditoria Interna y optimizar el seguimiento a la ejecución del Plan Operativo Anual y presupuesto, es que surge la idea de realizar una matriz para el seguimiento y control del Plan Operativo Anual y Presupuesto para obtener información útil y transparente en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés.

En la Unidad de Planificación del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés el cargo tuvo constantes cambios e incluso vacíos por determinados tiempos, tomando en cuenta que la planificadora de la gestión 2022 fue transferida a otro centro de salud por instrucciones del Servicio Departamental de Salud y no fue repuesto el cargo, ante la necesidad se decide contratar un consultor de línea por 3 meses con la proyección de realizar una ampliación a su contrato, sin embargo el consultor termino el contrato y se fue a otra ciudad, se convoca mediante proceso

de contratación declarándose desierta, por lo que de septiembre a diciembre 2022 el hospital se queda sin planificador, en marzo de 2023 se contrata un nuevo planificador sin embargo renuncia en el mes de julio, ante la necesidad para la elaboración del POA de la siguiente gestión se asigna el cargo a un personal administrativo que contaba con conocimiento sobre el área, empero la misma solicita su retorno a sus funciones administrativas anteriores por stress y otros problemas de salud en mayo de 2024, como se puede observar en el siguiente gráfico. (Se adjunta memorándum de designación en anexos).

#### **GRAFICO N°7 MOVIMIENTOS DEL CARGO DE PLANIFICADOR EN EL I.G.B.J.**

DESDE	HASTA	DETALLE	MOTIVO DE DESVINCULACIÓN
	nov-22	personal con ítem	transferencia a otro centro de Salud
dic-22	abr-22	sin personal en el cargo	
may-22	ago-22	consultor de línea	Se abstiene de ampliación de contrato , se fue a otra ciudad
sep-22	feb-23	sin personal en el cargo	
mar-23	jul-23	consultor de línea	Renuncia al cargo
ago-23	ago-23	sin personal en el cargo	
sep-23	may-24	personal administrativo	Solicita retornar a su anterior cargo por stress y problemas de salud
jun-24	jun-24	Consultor de Línea	Finaliza contrato

Fuente: Recursos Humanos IGBJ

Para evitar que, el constante cambio de personal afecte en la elaboración, seguimiento y ejecución del Plan Operativo Anual, la Unidad de presupuestos colabora en lo que respecta a la elaboración, seguimiento y control de la ejecución del Plan Operativo Anual de cada gestión, cargo que recae en mi persona, y en coordinación con el personal que asignan en la Unidad de Planificación, y sistemas informáticos se realiza la matriz de seguimiento y control del Plan Operativo Anual.

Como se encuentra plasmados en los puntos anteriores se realiza la evaluación de seguimiento y control de la gestión de 2023 mediante la matriz, conforme las operaciones y tareas asignadas. En ese entendido el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en su Plan Operativo Anual de la gestión 2023, programó trece

(13) operaciones que a su vez se encuentran divididas en 30 tareas específicas, las cuales son evaluadas mediante la matriz de seguimiento y control, estas operaciones están bajo la responsabilidad de los diferentes departamentos y/o unidades que conforman la estructura organizacional del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, Asimismo en la parte financiera podemos advertir que para la gestión 2023 se programó en las 3 fuentes de financiamiento de la siguiente manera el presupuesto asignado:

- **Categoría Programática:** 400 0 004 Desarrollo de Salud – Instituto Gastroenterológico; **Fuente y Organismo Financiador:** 20 – 230 Recursos Específicos.  
**Presupuesto:** Bs. 3, 450,843.- (Tres millones Cuatrocientos Cincuenta Mil Ochocientos Cuarenta y Tres 00/100 Bolivianos).
- **Categoría Programática:** 400 0 099 Servicios y Productos en Salud Universal y Gratuita – SUS:  
**Fuente y Organismo Financiador** 41 – 111 Transferencias TGN (SUS)  
**Presupuesto:** Bs. 5,478,987.- (Cinco Millones Cuatrocientos Setenta y Ocho Mil Novecientos Ochenta y Siete 00/100 Bolivianos).
- **Categoría Programática:** 400 0 099 Servicios y Productos en Salud Universal y Gratuita – SUS:  
**Fuente y Organismo Financiador** 20 – 220 Regalías  
**Presupuesto:** Bs. 306,747.- (Trescientos Seis Mil Setecientos Cuarenta y Siete)

Para la evaluación financiera – presupuestaria, de lo programado se realiza mediante la ejecución presupuestaria tomando en cuenta como indicador el monto a nivel devengado - pagado expuesto en el sistema Informático de Gestión Pública SIGEP.

El periodo de evaluación de la ejecución del Plan Operativo Anual que estudiaremos en la presente memoria laboral comprende del 1 de enero al 30 de diciembre de 2023, es decir toda la gestión 2023, asimismo debemos considerar que en la fuente

y organismo financiador 41 – 111, Transferencias TGN se asignó presupuesto para el primer cuatrimestre el 22 de marzo de 2023, empezando las actividades en esa fecha para el caso de esta fuente, asimismo este presupuesto se encuentra asignado en 14 partidas autorizadas por el Ministerio de Salud conforme la Resolución Ministerial 342, así también el presupuesto asignado en la fuente 20 – 220 Regalías está considerado para 1 partida presupuestaria la cual tiene como objetivo el mantenimiento y reparación de equipos. Por último, la fuente 20 – 230 Recursos Específicos la cual se puede observar que la captación de ingresos por parte del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés ha ido disminuyendo cada año, por el incremento de pacientes con seguro SUS.

Tomando en cuenta las consideraciones y directrices que otorga el Gobierno Autónomo Departamental de La Paz y Ministerio de Salud y Deportes para la elaboración del Plan Operativo Anual de cada gestión, y conforme la misión y visión del hospital, así como las prestaciones que realiza el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, se elabora las programaciones de tareas en coordinación con las unidades ejecutoras en este caso los departamentos y secciones que conforman el hospital acorde a las necesidades y objetivos de gestión, las mismas son consolidadas por la Unidad de Planificación y Presupuesto para la asignación presupuesto a las tareas programadas por cada Departamento, es así que para la gestión 2023 se programó 33 tareas entre asistenciales y administrativas, las cuales son la base de la evaluación de la ejecución del Plan Operativo Anual.

Se debe tomar en cuenta que el POA de la gestión 2023 se encuentra conformado por varios formularios (1, 2, 3, 4, 5, 6, 6a, 7, 7a, 7b y 7c) en ese entendido, la información necesaria que se debe tomar en cuenta para la matriz se encuentra en el formulario N° 3 del Plan Operativo Anual, donde se encuentra las operaciones y tareas programadas para la gestión 2023 y presupuesto asignado, los cuales serán los indicadores que estarán plasmados en la matriz, en ese sentido podemos apreciar en la siguiente tabla el Formulario N° 3, como se puede observar en la siguiente página la tabla N° 8.

**PLAN OPERATIVO ANUAL  
INSTITUTO DE GASTROENTEROLOGIA BOLIVIANO JAPONES  
OPERACIONES Y TAREAS PROGRAMADAS**

OPERACIONES	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	PRODUCCIÓN	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO
			RGL 20 - 230	SUS 41 - 111	REGALIAS 20-220
Realizar 24295 servicios de Consulta y Atención Médica oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Consulta integral de cardiología	1278	3.250,00	13.796,00	0
	Consulta integral de gastroenterología	21697	5.627,00	15.352,00	0
	Consulta integral en servicio de urgencias/emergencias	1320	3.266,00	19.567,00	0
Realizar 91007 servicios de Consulta y Atención por otros Profesionales de la Salud, de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Consulta integral de trabajo social	864	1.300,00	5.861,00	0
	Control integral de nutrición y dietética	648	1.530,00	6.780,00	0
	Procedimientos ambulatorios médico-quirúrgicos y de enfermería	88919	184.582,00	423.508,00	0
Realizar 3986 Cirugías Gástricas con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Cirugías gástricas	576	432.205,00	572.653,00	0
Realizar 3986 endoscopias vía oral, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Endoscopias Terapéuticas	3986	495.192,00	891.610,00	0
Realizar 2986 endoscopias vía rectal, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Endoscopias Diagnosticas	2986	371.360,00	385.735,00	0
Realizar 4159 procedimientos anestesiológicos, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Procedimientos anestesiológicos	4159	156.327,00	244.216,00	0
Realizar 108 atenciones y procedimientos a pacientes críticos, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Procedimientos terapéuticos en medicina crítica	108	257.362,00	267.767,00	0
Realizar 108 Hospitalizaciones en la Unidad de Terapia Intensiva , con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Día cama hospitalización en unidad de terapia intensiva (UTI)	108	389.674,00	589.457,00	0
Realizar 2615 internaciones en sala común, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Día cama internación en sala común de gastroenterología	2615	494.380,00	828.380,00	0
Realizar 11646 servicios de imagenología de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés	Ecografía con equipos de alta resolución	3506	1.830,00	56.319,00	0
	Ecografía Doppler	1400	1.426,00	35.160,00	0
	Exámenes radiológicos complejos	2243	8.568,00	27.868,00	0
	Exámenes radiológicos simples de abdomen	1300	5.356,00	14.915,00	0
	Tomografía computarizada con o sin contraste	3197	9.586,00	26.184,00	0
Realizar 2304 servicios de anatomía patológica de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Estudios de Anatomía patológica	2304	8.523,00	16.351,00	0
Realizar 117127 servicios de laboratorio clínico de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Laboratorio de bioquímica sanguínea	46027	3.570,00	25.000,00	0
	Laboratorio de hematología	6500	3.570,00	25.000,00	0
	Laboratorio de Parasitología	6200	3.570,00	25.000,00	0
	Laboratorio de serología para bacterias y hongos	7800	3.570,00	25.000,00	0
	Laboratorio de serología y pruebas moleculares para virus	15000	3.570,00	25.000,00	0
	Laboratorio para exámenes de orina	15000	3.570,00	25.000,00	0
	Laboratorio de microscopia para bacterias y hongos	6600	3.570,00	25.000,00	0
	Laboratorio para deposiciones, exudados, secreciones y otros líquidos	14000	3.570,00	25.000,00	0
Realizar 9562 servicios de Medicina Transfusional de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Transfusión de hemocomponentes	9562	6.505,00	11.329,00	0
Realizar 3600 servicios de rehabilitación de la salud *de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Fisioterapia y kinesiología	3600	3.520,00	10.562,00	0
Realizar el 100% de los Procesos administrativos y de funcionamiento del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés	Administrativos y de funcionamiento	1500	580.914,00	815.617,18	306.747,00
			<b>3,450,843.00</b>	<b>5,478,987.18</b>	<b>306,747.00</b>
					<b>9,236,577.18</b>

Como se puede observar la información del formulario N° 3 del Plan Operativo Anual y anteproyecto de Presupuesto de la gestión 2023 presentado al Servicio Departamental de Salud (SEDES) y al Ministerio de Salud y Deportes, serán los indicadores que la matriz utiliza para la evaluación de la ejecución del Plan Operativo Anual de la gestión 2023, el cual de acuerdo a los cálculos realizados, emite resultados por tarea individualizando la parte física con información que se obtiene del sistema informático SICE y la parte financiera, información que la Unidad de Presupuesto otorga sobre la ejecución presupuestaria en ese determinado periodo mediante el sistema SIGEP, una vez obtenida esta información se consolida e introduce los datos recabados en la matriz de seguimiento y control del Plan Operativo Anual, es así que se obtiene una evaluación en porcentajes y reflejados de forma cualitativa sobre la eficacia del Plan Operativo Anual, ejecución del presupuesto y con estos resultados la matriz de seguimiento y control evalúa la eficiencia del Plan Operativo Anual consolidando la información obtenida en ambas tablas de cálculo. Este resultado refleja el estado de cada tarea programada la cual conforme los resultados se debe realizar un análisis ya sea para una reprogramación de las tareas o modificación presupuestaria según el caso.

#### **7.4.1 PRIMERA FASE. – MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA EFICACIA (Producción Física)**

Para la primera fase, la evaluación de eficiencia se calcula de forma cualitativa la ejecución de lo programado en parte física, tomando en cuenta la programación cuantitativa sobre el número de atenciones en salud en los diferentes servicios que presta el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, y se evalúa lo logrado en la gestión, conforme las fórmulas que dará como resultado lo alcanzado en porcentajes respecto a la producción esperada en cada tarea programada, obteniendo un resultado cualitativo. Como se puede observar en la siguiente tabla N°10.

**TABLA Nº 10**

**MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE EFICACIA**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023

OPERACIONES	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	RESULTADOS		
		PRODUCCIÓN PROGRAMADA	PRODUCCIÓN LOGRADA	% EFICACIA
Realizar 24295 servicios de Consulta y Atención Médica oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Consulta integral de cardiología	1278	1682	 131,61%
	Consulta integral de gastroenterología	21697	24854	 114,55%
	Consulta integral en servicio de urgencias/emergencias	1320	2540	 192,42%
Realizar 91007 servicios de Consulta y Atención por otros Profesionales de la Salud, de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Consulta integral de trabajo social	864	849	 98,26%
	Control integral de nutrición y dietética	648	579	 89,35%
	Procedimientos ambulatorios médico-quirúrgicos y de enfermería	88919	88905	 99,98%
Realizar 3986 Cirugías Gástricas con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Cirugías gástricas	576	561	 97,40%
Realizar 3986 endoscopias vía oral, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Endoscopias Terapéuticas	3986	4247	 106,55%
Realizar 2986 endoscopias vía rectal, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Endoscopias Diagnosticas	2986	3200	 107,17%
Realizar 4159 procedimientos anestesiológicos, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Procedimientos anestesiológicos	4159	4201	 101,01%
Realizar 108 atenciones y procedimientos a pacientes críticos, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Procedimientos terapéuticos en medicina crítica	108	100	 92,59%
Realizar 108 Hospitalizaciones en la Unidad de Terapia Intensiva , con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Día cama hospitalización en unidad de terapia intensiva (UTI)	108	98	 90,74%
Realizar 2615 internaciones en sala común, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Día cama internación en sala común de gastroenterología	2615	2701	 103,29%
Realizar 11646 servicios de imagenología de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés	Ecografía con equipos de alta resolución	3506	3568	 101,77%
	Ecografía Doppler	1400	1361	 97,21%
	Exámenes radiológicos complejos	2243	2145	 95,63%
	Exámenes radiológicos simples de abdomen	1300	1405	 108,08%
	Tomografía computarizada con o sin contraste	3197	2470	 77,26%
Realizar 2304 servicios de anatomía patológica de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Studios de Anatomía patológica	2304	2499	 108,46%

OPERACIONES PROGRAMADAS	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	RESULTADOS DE LAS TAREAS PROGRAMAS		
		PRODUCCIÓN PROGRAMADA	PRODUCCIO LOGRADA	EFICACIA
Realizar 117127 servicios de laboratorio clínico de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Laboratorio de bioquímica sanguínea	46027	56421	● 122,58%
	Laboratorio de hematología	6500	6582	● 101,26%
	Laboratorio de Parasitología	6200	5935	● 95,73%
	Laboratorio de serología para bacterias y hongos	7800	6986	● 89,56%
	Laboratorio de serología y pruebas moleculares para virus	15000	11632	● 77,55%
	Laboratorio para exámenes de orina	15000	12546	● 83,64%
	Laboratorio de microscopia para bacterias y hongos	6600	5701	● 86,38%
	Laboratorio para deposiciones, exudados, secreciones y otros líquidos	14000	14025	● 100,18%
Realizar 9562 servicios de Medicina Transfusional de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Transfusión de hemocomponentes	9562	8239	● 86,16%
Realizar 3600 servicios de rehabilitación de la salud de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Fisioterapia y kinesiología	3600	3899	● 108,31%
Realizar el 100% de los Procesos administrativos y de funcionamiento del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés	Administrativos y de Funcionamiento	1500	1500	● 100,00%
<b>TOTALES</b>		273504	279932	● 102,35%

## ANALISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a la tabla de eficacia se puede observar que en la ejecución física (producción) lo programado comparado con lo ejecutado ha superado en un 2.35% más de lo esperado lo que resulta una eficacia optima de la parte física del Plan Operativo Anual de la gestión 2023. Sin embargo, existen algunas observaciones respecto a 3 tareas programadas las cuales superaron el 120%, se puede interpretar a una programación incorrecta, recomendando la reformulación en las tareas mencionadas, sin embargo, se debe realizar el análisis conforme las Unidades ejecutoras emitan su informe sobre el resultado.

- Consulta Integral en cardiología. - En esta tarea programada en el Plan Operativo Anual de la gestión 2023, se puede advertir que se programó 1278 atenciones para la gestión, sin embargo, se logra

realizar 1682 atenciones superando por más del 31.61% de lo programado, razón por la cual se debe analizar el informe de la Unidad Ejecutora el cual mencionara los motivos del incremento y se recomienda realizar un reformulado de la mencionada tarea.

- Consulta Integral de Urgencias/Emergencia. – De acuerdo al Plan Operativo Anual de la gestión 2023, esta tarea tiene programado 1320 atenciones de urgencia y/o emergencia, empero durante la gestión se realiza 2540 atenciones de emergencia y/o urgencia, por lo que se puede advertir que se superó en 92.40% más de lo esperado, esta situación nos lleva a interpretar que la programación no se encontraba conforme a las proyecciones, por lo que se recomienda tomar en cuenta esta cantidad de atenciones para la proyección en la próxima gestión y realizar una proyección más cercana a la realidad.
- Laboratorio de Bioquímica sanguínea. - El Departamento de Laboratorio Clínico programa para la gestión 2023, realizar 46027 análisis de laboratorio de química sanguínea, empero hasta el 31 de diciembre de 2023 se realiza 56421 análisis de laboratorio de química sanguínea, en ese entendido podemos deducir que también en esta tarea se supera lo programado en un 22.58% más de lo esperado es decir se logra el 122.58%, esto significa que se debe analizar los motivos del incremento, para tomar en cuenta en la proyección de la programaciones y realizar una proyección más cercana a la realidad.

Así también se puede observar que 2 tareas asistenciales programas en el Plan Operativo Anual no superaron el 80% de lo programado, las cuales debe analizar en conjunto con la parte financiera para observar si los motivos de no alcanzar lo programado son por falta de recursos económicos y otras causas las cuales deben ser subsanadas.

- Tomografía, de acuerdo al informe no llego al objetivo deseado por que el equipo estuvo en reparación durante un periodo determinado en el cual no se realizó este procedimiento.
- Serología, la compra de los reactivos necesarios para este estudio se declaro desierta por lo que existió una rotura de stock que impide realizar en estudio.

#### **7.4.2 SEGUNDA FASE. – MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO (Parte Financiera).**

Para fines de evaluación del presupuesto se considera los reportes de ejecución obtenidos del Sistema Informático de Gestión Pública (SIGEP); en el cual existen 4 momentos contables: preventivo, comprometido, devengado y pagado: para un mejor entendimiento podemos indicar que:

- El momento preventivo se realiza al certificar con el comprobante C-31 del sistema informático SIGEP, que existe presupuesto para el inicio del proceso de contratación de bienes o servicios,
- El momento comprometido emerge al momento de la adjudicación a proveedor y se realiza el compromiso del comprobante C-31; el compromiso es soportado por el monto propuesto por el proveedor de acuerdo a contrato u orden de compra o servicio.
- El momento devengado y pagado se realiza una vez culminado el proceso hasta la nota de recepción y/o de conformidad de la unidad solicitante, y se realiza el pago correspondiente a la empresa adjudicada culminado el proceso de contratación.

En ese sentido para fines de evaluación de la ejecución presupuestaria se realiza el análisis desde el momento devengado reflejado la ejecución presupuestaria de gasto en ese momento contable, Es así que tomando en

cuenta las 3 fuentes de financiamiento del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés según reporte extraído del Sistema Informático de Gestión Pública (SIGEP) a la fecha de cierre de gestión, para la evaluación de la ejecución de gastos, estos datos son introducidos en la matriz de seguimiento y control de la ejecución del Plan Operativo Anual, de evaluación de eficiencia donde, mediante los cálculos de acuerdo a formulas se obtiene resultados cualitativos, mismos que son analizados por tarea programada y también en su totalidad como se puede observar en el siguiente cuadro extraído de la matriz de seguimiento y control de la ejecución del Plan Operativo Anual, que para fines de estudio se considera como rango de tiempo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023.

(Se adjunta reporte SIGEP anexos).

Por lo descrito la evaluación de la ejecución del presupuesto de la gestión 2023 se encuentra expuesto en la siguiente página en tabla N°11.

TABLA Nº 11

MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

TAREAS PROGRAMADAS	RGL 20 – 230			SUS 41 – 111			REGALIAS 20-220		
	PPTO. VIGENTE	EJECUTADO	RESULTADO %	PPTO. VIGENTE	EJECUTADO	RESULTADO %	PPTO. VIGENTE	EJECUTADO	RESULTADO %
Consulta integral de cardiología	3.250,00	2.856,00	87,88%	13.796,00	11.982,00	86,85%	0,00	0,00	0,00%
Consulta integral de gastroenterología	5.627,00	4.625,00	82,19%	15.352,00	13.985,00	91,10%	0,00	0,00	0,00%
Consulta integral en servicio de urgencias/emergencias	3.266,00	2.653,00	81,23%	19.567,00	18.958,00	96,89%	0,00	0,00	0,00%
Consulta integral de trabajo social	1.300,00	956	73,54%	5.861,00	5.238,00	89,37%	0,00	0,00	0,00%
Control integral de nutrición y dietética	1.530,00	1.087,90	71,10%	6.780,00	6.521,00	96,18%	0,00	0,00	0,00%
Procedimientos ambulatorios médico-quirúrgicos y de enfermería	184.582,00	175.987,00	95,34%	423.508,00	421.847,00	99,61%	0,00	0,00	0,00%
Cirugías gástricas	432.205,00	398.691,00	92,25%	572.653,00	569.329,00	99,42%	0,00	0,00	0,00%
Endoscopias Terapéuticas	495.192,00	457.862,00	92,46%	891.610,00	888.952,00	99,70%	0,00	0,00	0,00%
Endoscopias Diagnosticas	371.360,00	297.852,00	80,21%	385.735,00	351.653,00	91,16%	0,00	0,00	0,00%
Procedimientos anestesiológicos	156.327,00	150.568,00	96,32%	244.216,00	230.355,00	94,32%	0,00	0,00	0,00%
Procedimientos terapéuticos en medicina crítica	257.362,00	209.856,00	81,54%	267.767,00	262.898,00	98,18%	0,00	0,00	0,00%
Día cama hospitalización en unidad de terapia intensiva (UTI)	389.674,00	298.651,00	76,64%	589.457,00	579.324,00	98,28%	0,00	0,00	0,00%
Día cama internación en sala común de gastroenterología	494.380,00	432.651,00	87,51%	828.380,00	816.524,00	98,57%	0,00	0,00	0,00%
Ecografía con equipos de alta resolución	1.830,00	1.382,00	75,52%	56.319,00	53.958,00	95,81%	0,00	0,00	0,00%

TAREAS PROGRAMADAS	RGL 20 – 230			SUS 41 – 111			REGALIAS 20-220		
	PPTO. VIGENTE	EJECUTADO	RESULTADO %	PPTO. VIGENTE	EJECUTADO	RESULTADO %	PPTO. VIGENTE	EJECUTADO	RESULTADO %
Ecografía doppler	1.426,00	856	<b>60,03%</b>	35.160,00	19.986,00	<b>56,84%</b>	0,00	0,00	0,00%
Exámenes radiológicos complejos	8.568,00	6.598,00	<b>77,01%</b>	27.868,00	26.127,90	<b>93,76%</b>	0,00	0,00	0,00%
Exámenes radiológicos simples de abdomen	5.356,00	4.532,00	<b>84,62%</b>	14.915,00	13.985,00	<b>93,76%</b>	0,00	0,00	0,00%
Tomografía computarizada con o sin contraste	9.586,00	8.956,00	<b>93,43%</b>	26.184,00	25.986,00	<b>99,24%</b>	0,00	0,00	0,00%
Estudios de Anatomía patológica	8.523,00	8.065,00	<b>94,63%</b>	16.351,00	15.986,00	<b>97,77%</b>	0,00	0,00	0,00%
Laboratorio de bioquímica sanguínea	3.570,00	2.861,00	<b>80,14%</b>	25.000,00	22.653,00	<b>90,61%</b>	0,00	0,00	0,00%
Laboratorio de hematología	3.570,00	2.861,00	<b>80,14%</b>	25.000,00	22.653,00	<b>90,61%</b>	0,00	0,00	0,00%
Laboratorio de Parasitología	3.570,00	2.861,00	<b>80,14%</b>	25.000,00	22.653,00	<b>90,61%</b>	0,00	0,00	0,00%
Laboratorio de serología para bacterias y hongos	3.570,00	2.861,00	<b>80,14%</b>	25.000,00	22.653,00	<b>90,61%</b>	0,00	0,00	0,00%
Laboratorio de serología y pruebas moleculares para virus	3.570,00	2.861,00	<b>80,14%</b>	25.000,00	22.653,00	<b>90,61%</b>	0,00	0,00	0,00%
Laboratorio para exámenes de orina	3.570,00	2.861,00	<b>80,14%</b>	25.000,00	22.653,00	<b>90,61%</b>	0,00	0,00	0,00%
Laboratorio de microscopia para bacterias y hongos	3.570,00	2.861,00	<b>80,14%</b>	25.000,00	22.653,00	<b>90,61%</b>	0,00	0,00	0,00%
Laboratorio para deposiciones, exudados, secreciones y otros líquidos	3.570,00	2.861,00	<b>80,14%</b>	25.000,00	22.653,00	<b>90,61%</b>	0,00	0,00	0,00%
Transfusión de hemocomponentes	6.505,00	5.628,00	<b>86,52%</b>	11.329,00	11.265,00	<b>99,44%</b>	0,00	0,00	0,00%
Fisioterapia y kinesiología	3.520,00	2.901,00	<b>82,41%</b>	10.562,00	10.319,90	<b>97,71%</b>	0,00	0,00	0,00%
Administrativos y de Funcionamiento	580.914,00	442.956,17	<b>76,25%</b>	815.617,18	815.242,27	<b>99,95%</b>	306.747,00	306.651,84	99,97%
	<b>3.450.843,00</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>85,17%</b>	<b>5.478.987,18</b>	<b>5.351.646,07</b>	<b>97,68%</b>	<b>306.747,00</b>	<b>306.651,84</b>	<b>99,97%</b>

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo a los resultados que se obtiene a través de la matriz de seguimiento y control respecto a la parte financiera, se puede identificar que la ejecución presupuestaria en la fuente de financiamiento Otros Recursos Específicos 20 – 230, se ejecutó a nivel devengado el 85.17%, considerado óptimo; en la fuente de Financiamiento SUS 41 -111, se logra una ejecución a nivel devengado del 97.68%, también considerado en un nivel óptimo, asimismo en la fuente de financiamiento Regalías 20 - 220, se logra una ejecución de 99.97% también considerado óptimo, tomando en cuenta la ejecución total general se puede verificar que se ejecutó el 93.07%, considerando una óptima ejecución financiera.

Por otra parte si analizamos la ejecución presupuestaria por tareas programadas se puede observar que en la tarea de ecografía doppler la ejecución presupuestaria fue 56.84%, menor a lo proyectado, sin embargo, después de recabar información y análisis al respecto se identifica que la baja ejecución se debe a las donaciones de insumos médicos realizadas por el Director del Curso Internacional de Gastroenterología y Endoscopia Digestiva, los cuales son utilizados en el servicio de ecografía doppler, endoscopia diagnostica y otros servicios por lo que los gastos para la compra de Insumos para esos servicios fue el mínimo necesario.

### **7.4.3 TERCERA FASE. - MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA EFICIENCIA”**

Una vez obtenido los resultados de la parte física (producción) y de la parte financiera (ejecución presupuesto), en la matriz se calcula la eficiencia de acuerdo a las formulas descritas en la Tabla N° 3 y 4, a partir de la consolidación de los resultados de la evaluación de eficacia y de la evaluación de la ejecución presupuestaria con esta información se obtiene la eficiencia en la ejecución del Plan Operativo Anual de la gestión 2023, como se puede verificar en el siguiente cuadro la exposición de la evaluación de la eficiencia de la ejecución del Plan Operativo Anual de la gestión 2023 del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés. En la siguiente página, se expone la Tabla N° 11

**TABLA N°12**

**MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE EFICIENCIA**

(Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2023)

DESCRIPCION DE LAS TAREAS	RESULTADOS			PRESUPUESTO EJECUTADO			% EFICIENCIA	
	PRODUCCION PROGRAMADA	PRODUCCION LOGRADA	% EFICACIA		TOTAL 3 FUENTES EJECUTADO	% EJECUCION		
Consulta integral de cardiologia	1278	1682	<b>131,61%</b>	<b>17.046,00</b>	14.838,00	87,0%	109,3%	Eficiente
Consulta integral de gastroenterologia	21697	24854	<b>114,55%</b>	<b>20.979,00</b>	18.610,00	88,7%	101,6%	Eficiente
Consulta integral en servicio de urgencias/emergencias	1320	2540	<b>192,42%</b>	<b>22.833,00</b>	21.611,00	94,6%	<b>143,5%</b>	<b>error en la programación</b>
Consulta integral de trabajo social	864	849	<b>98,26%</b>	<b>7.161,00</b>	6.194,00	86,5%	92,4%	Eficiente
Control integral de nutricion y dietetica	648	579	<b>89,35%</b>	<b>8.310,00</b>	7.608,90	91,6%	90,5%	Eficiente
Procedimientos ambulatorios medico-quirurgicos y de enfermeria	88919	88905	<b>99,98%</b>	<b>608.090,00</b>	597.834,00	98,3%	99,1%	Eficiente
Cirugias gastricas	576	561	<b>97,40%</b>	<b>1.004.858,00</b>	968.020,00	96,3%	96,9%	Eficiente
Endoscopias Terapeuticas	3986	4247	<b>106,55%</b>	<b>1.386.802,00</b>	1.346.814,00	97,1%	101,8%	Eficiente
Endoscopias Diagnosticas	2986	3200	<b>107,17%</b>	<b>757.095,00</b>	649.505,00	85,8%	96,5%	Eficiente
Procedimientos anesthesiologicos	4159	4201	<b>101,01%</b>	<b>400.543,00</b>	380.923,00	95,1%	98,1%	Eficiente
Procedimientos terapeuticos en medicina critica	108	100	<b>92,59%</b>	<b>525.129,00</b>	472.754,00	90,0%	91,3%	Eficiente
Dia cama hospitalizacion en unidad de terapia intensiva (UTI)	108	98	<b>90,74%</b>	<b>979.131,00</b>	877.975,00	89,7%	90,2%	Eficiente
Dia cama internacion en sala comun de gastroenterologia	2615	2701	<b>103,29%</b>	<b>1.322.760,00</b>	1.249.175,00	94,4%	98,9%	Eficiente
Ecografia con equipos de alta resolucion	3506	3568	<b>101,77%</b>	<b>58.149,00</b>	55.340,00	95,2%	98,5%	Eficiente
Ecografia doppler	1400	1361	<b>97,21%</b>	<b>36.586,00</b>	20.842,00	57,0%	<b>77,1%</b>	<b>Ineficiente</b>

Exámenes radiológicos complejos	2243	2145	<b>95,63%</b>	<b>36.436,00</b>	32.725,90	89,8%	92,7%	Eficiente
Exámenes radiológicos simples de abdomen	1300	1405	<b>108,08%</b>	<b>20.271,00</b>	18.517,00	91,3%	99,7%	Eficiente
Tomografía computarizada con o sin contraste	3197	2470	<b>77,26%</b>	<b>35.770,00</b>	34.942,00	97,7%	87,5%	Eficiente
Estudios de Anatomía patológica	2304	2499	<b>108,46%</b>	<b>24.874,00</b>	24.051,00	96,7%	102,6%	Eficiente
Laboratorio de bioquímica sanguínea	46027	56421	<b>122,58%</b>	<b>28.570,00</b>	25.514,00	89,3%	105,9%	Eficiente
Laboratorio de hematología	6500	6582	<b>101,26%</b>	<b>28.570,00</b>	25.514,00	89,3%	95,3%	Eficiente
Laboratorio de Parasitología	6200	5935	<b>95,73%</b>	<b>28.570,00</b>	25.514,00	89,3%	92,5%	Eficiente
Laboratorio de serología para bacterias y hongos	7800	6986	<b>89,56%</b>	<b>28.570,00</b>	25.514,00	89,3%	89,4%	Eficiente
Laboratorio de serología y pruebas moleculares para virus	15000	11632	<b>77,55%</b>	<b>28.570,00</b>	25.514,00	89,3%	83,4%	Eficiente
Laboratorio para exámenes de orina	15000	12546	<b>83,64%</b>	<b>28.570,00</b>	25.514,00	89,3%	86,5%	Eficiente
Laboratorio de microscopia para bacterias y hongos	6600	5701	<b>86,38%</b>	<b>28.570,00</b>	25.514,00	89,3%	87,8%	Eficiente
Laboratorio para deposiciones, exudados, secreciones y otros líquidos	14000	14025	<b>100,18%</b>	<b>28.570,00</b>	25.514,00	89,3%	94,7%	Eficiente
Transfusión de hemocomponentes	9562	8239	<b>86,16%</b>	<b>17.834,00</b>	16.893,00	94,7%	90,4%	Eficiente
Fisioterapia y kinesiología	3600	3899	<b>108,31%</b>	<b>14.082,00</b>	13.220,90	93,9%	101,1%	Eficiente
Administrativos y de Funcionamiento	100%	100%	<b>100,00%</b>	<b>1.703.278,18</b>	1.564.850,28	91,9%	95,9%	Eficiente
	273504	279932	<b>102,35%</b>	<b>9.236.577,18</b>	8.597.355,98	93,1%	97,7%	Eficiente

De acuerdo a la Matriz de eficiencia de la ejecución del Plan Operativo Anual de la gestión 2023, del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés se puede verificar que su ejecución del Plan Operativo Anual conforme a las 33 tareas programadas para la gestión en estudio es **óptima**, sin embargo, se debe reajustar la programación de la parte física en la tarea de atención de emergencias y/o urgencias tomando en cuenta que tuvo una ejecución de 192%, por lo que se sugiere a la Máxima Autoridad Ejecutiva instruir a la unidad responsable de la tarea reajustar la programación de acuerdo a la proyección de producción del área, asimismo se recomienda que se realice el seguimiento y control a media gestión para alertar sobre esta situación y poder realizar una reformulación del Plan Operativo Anual para una correcta planificación y proyección de la tarea, asimismo en la parte financiera de la tarea mencionada se recomienda reajustar el presupuesto asignado tomando en cuenta que con el presupuesto asignado en algunas tareas, se logra una producción mayor.

## 8. CONCLUSIONES

La implementación de una matriz de seguimiento promueve la transparencia al mostrar de manera visible el estado actual de cada actividad y meta, además de fomentar la responsabilidad entre los departamentos, unidades y los funcionarios, ya que todos pueden ver sus contribuciones específicas y cómo estas contribuyen al logro de los objetivos organizacional.

Como se puede apreciar en el presente trabajo la matriz de seguimiento y control a la ejecución del Plan Operativo Anual de una entidad Pública es esencial para demostrar la eficacia y eficiencia en el manejo económico y productivo de la institución, *conforme al artículo 235 de la Constitución Política del Estado* respecto a la responsabilidad que implica la función de *“Rendir cuentas sobre las responsabilidades económicas, políticas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función pública”*, y en observancia a la Ley 1178; los recursos públicos deben observar el primer objetivo *“Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y*

*el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público*”; por eso, la implementación de una matriz de seguimiento y control del Plan Operativo Anual en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés, constituye una herramienta útil que ayuda a la toma de decisiones dentro la Institución, además de demostrar la eficiencia que existe dentro la entidad a los entes rectores como es el Ministerio de Salud y el Gobierno Autónomo Departamental de La Paz; por cuanto toda gestión de recursos públicos se encuentra sujeta a la evaluación de la integridad de las actividades administrativas y operaciones sustantivas; así como la generación de productos, para el caso expresados estos en servicios; debiendo identificarse que operaciones sustantivas contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y metas del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés.

## **9. GLOSARIO**

**POA** .- Plan Operativo Anual

**SISPLAN**.- Sistema Planificación Nacional

**SNIP**.- Sistema de Inversión Pública

**SPO**.- Sistema de Programación de Operaciones

**SIGEP**.- Sistema de Información de Gestión Pública

**IGBJ**.- Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés

**RGL**.- Recursos de Generación Local

**SUS**.- Sistema Único de Salud

**PGDES**.- Plan Gubernamental de Desarrollo Económico y Social

**PDES**.- Plan de Desarrollo Económico y Social

**PDTI**.- Plan de Desarrollo Territorial Integral

**SPIE**.- Sistema De Planificación Integral Del Estado

## 10. BIBLIOGRAFÍA

### 10.1 BIBLIOGRAGIA NORMATIVA

- Ley 1178 Sistemas de Administración Financiera y Control;
- Ley N° 777, Normas Básicas del Sistema de Planificación.
- D.S. 3246, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones
- Normas Básicas del Sistema de Presupuesto
- Decreto Supremo 2042, Ley de Administración Presupuestaria
- Directrices para formulación del Presupuesto 2024
- Ley 1152 “Hacia el Sistema Único de Salud” de febrero de 2019
- Resolución Ministerial 251 del 30 de junio 2021 se aprueba el Reglamento para la aplicación técnica y la gestión administrativa y financiera de la ley 1152 del 20 de febrero de 2019, Hacia el Sistema Único de Salud
- Reglamento General de Hospitales, 2005, Resolución Ministerial 0025
- Ley N° 1546, del Presupuesto General del Estado Gestión 2024, publicada el 31 de diciembre de 2023
- Resolución Ministerial .462 Reglamento Sistema único de Salud
- Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, CI/10, primera versión.
- Normas de Auditoria Operacional NE/CE-072; versión 2, Resolución: CGE/072/2021 de 22 de octubre de 2021

### 10.2 BIBLIOGRAFIA LITERARIA

- Álvarez, Ruiz, Hernández y otros (2015) PAG. 13
- EL Arte de Planificar (Maestría y Didáctica para la educación Superior
- Memorias 1979 – 2004, Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés; La Paz – Bolivia; Dr. Guido Villa Gómez Roig, Abril 2004, Edit. EDOBOL
- Rendición de Cuentas 2023 Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés
- Rendición de Cuentas 2024 Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés

### 10.3 BIBLIOGRAFIA DIGITAL

- <https://es.wikipedia.org/wiki>
- [https://www.economiayfinanzas.gob.bo/sites/default/files/2023-07/PRINCIPIOS\\_DERECHO\\_ADMINISTRATIVO.pdf](https://www.economiayfinanzas.gob.bo/sites/default/files/2023-07/PRINCIPIOS_DERECHO_ADMINISTRATIVO.pdf)
- <https://www.igbj.org.bo>
- <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25566w/Justificacion.pdf>
- <https://normasapa.in/justificacion-de-una-investigacion/>
- <https://repositorio.umsa.bo>
- <https://tesisymasters.com.co/tipos-de-investigacion/>
- <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/>
- <https://normasapa.in/>

Gobierno Autónomo Departamental de La Paz



**ESTADO DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA DE GASTOS  
POR CATEGORIA PROGRAMÁTICA FUENTE Y ORGANISMO FINANCIADOR**

12/08/2024 14:05:  
Gestió 2023  
REP\_EJE\_PRESUP  
Página 1 de 2

Documentos: APROBADOS (Restricción Ent.: 902 D.A.: 25)

Desde: Fecha: 01/01/2023 UE: 48 FTE: 20 Org.: 111

Hasta: Fecha: 31/12/2023 UE: 48 FTE: 41 Org.: 230

Objeto	Descripción Objeto Del Gasto	Presupuesto Inicial	Mod. Aprobadas	Presup. Vig.	Preventivo	Compromiso	Devengado	Pagado	Saldo Por Pagar	Porcen	Saldo Deveng.	
Entidad	902	Gobierno Autónomo Departamental de La Paz										
DA	25	DESARR. DE LA SALUD - INSTITUTO GASTROENTEROLOGICO										
UE	48	INSTITUTO GASTROENTEROLOGICO-TERCER NIVEL										
Cat. Prg.	400 0 004	DESARR. DE LA SALUD - INSTITUTO GASTROENTEROLOGICO										
FTE	20	Recursos Especificos										
Org.	230	Otros Recursos Especificos										
2.1.1	Comunicaciones	6.132,00	-6.132,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2.1.4	TELEFONIA	4.320,00	0,00	4.320,00	3.894,25	3.894,25	3.894,25	3.894,25	0,00	90,14	425,75	
2.1.6	INTERNET	21.708,00	0,00	21.708,00	21.708,00	21.708,00	21.708,00	21.708,00	0,00	100,00	0,00	
2.2.5	Seguros	0,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	0,00	100,00	0,00	
2.2.6	Transporte de Personal	2.400,00	-1.200,00	1.200,00	333,00	333,00	333,00	333,00	0,00	27,75	867,00	
2.4.1.10	Mantenimiento y Reparación de Inmuebles	80.000,00	-65.000,00	15.000,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	0,00	54,67	8.800,00	
2.4.1.30	Mantenimiento y Reparación de Muebles y Enseres	20.000,00	-10.000,00	10.000,00	6.450,00	6.450,00	6.450,00	6.450,00	0,00	84,50	3.550,00	
2.5.1.20	GASTOS ESPECIALIZADOS POR ATENCIÓN MÉDICA Y OTROS CONSULTORES INDIVIDUALES DE LINEA	0,00	1.035.804,00	1.035.804,00	951.966,72	951.966,72	951.966,72	951.966,72	0,00	91,91	83.837,28	
2.5.2.20	COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS	1.191.408,00	-296.535,00	894.873,00	875.328,22	875.328,22	875.328,22	875.328,22	0,00	97,82	19.544,78	
2.5.3	Comisiones y Gastos Bancarios	600,00	-120,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	0,00	100,00	0,00	
2.5.5	Publicidad	7.300,00	-6.300,00	1.000,00	781,30	781,30	781,30	781,30	0,00	78,13	218,70	
2.5.6	Servicios de Imprenta, Fotocopiado y Fotográficos	45.000,00	-35.000,00	10.000,00	8.785,00	8.785,00	8.785,00	8.785,00	0,00	87,85	1.215,00	
2.5.7	Capacitación del Personal	11.760,00	-4.500,00	7.260,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	0,00	87,47	910,00	
2.5.9	Servicios Manuales	19.200,00	0,00	19.200,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	0,00	39,06	11.700,00	
2.6.2	Gastos Judiciales	2.420,00	-720,00	1.700,00	505,00	505,00	505,00	505,00	0,00	29,71	1.195,00	
2.6.6.10	Servicios Públicos	74.400,00	-17.000,00	57.400,00	55.800,00	55.800,00	55.800,00	55.800,00	0,00	97,21	1.600,00	
2.6.9.90	Otros	30.000,00	0,00	30.000,00	15.250,44	15.250,44	15.250,44	15.250,44	0,00	50,83	14.749,56	
3.1.1.10	GASTOS POR REFRIGERIOS AL PERSONAL PERMANENTE, EVENTUAL Y CONSULTORES INDIVIDUALES DE LINEA DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS	446.040,00	-150.000,00	296.040,00	139.230,00	139.230,00	139.230,00	139.230,00	0,00	47,03	156.810,00	
3.2.1	Papel	84.550,00	-14.550,00	50.000,00	49.990,00	49.990,00	49.990,00	49.990,00	0,00	99,98	10,00	
3.2.2	Productos de Artes Gráficas	25.100,00	-12.100,00	13.000,00	12.732,00	12.732,00	12.732,00	12.732,00	0,00	97,94	268,00	
3.3.3	Prendas de Vestir	170.000,00	-140.000,00	30.000,00	16.655,00	16.655,00	16.655,00	16.655,00	0,00	55,52	13.345,00	
3.4.1.10	Combustibles, Lubricantes y Derivados para Consumo	16.031,00	0,00	16.031,00	438,90	438,90	438,90	438,90	0,00	2,74	15.592,10	
3.4.2	Productos Químicos y Farmacéuticos	470.843,00	-20.000,00	450.843,00	344.016,72	344.016,72	344.016,72	344.016,72	0,00	76,31	108.826,28	
3.4.3	Llantas y Neumáticos	4.000,00	-4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3.4.4	Productos de Cuero y Caucho	2.000,00	-2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3.4.5	Productos de Metales no Metálicos y Plásticos	145.850,00	-100.850,00	45.000,00	30.319,50	30.319,50	30.319,50	30.319,50	0,00	67,38	14.680,50	
3.4.6	Productos Metálicos	9.250,00	0,00	9.250,00	9.235,16	9.235,16	9.235,16	9.235,16	0,00	99,84	14,84	
3.4.8	Herramientas Menores	3.000,00	-1.000,00	2.000,00	1.455,00	1.455,00	1.455,00	1.455,00	0,00	72,75	545,00	
3.9.3	Utensilios de Cocina y Comedor	15.076,00	-15.076,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3.9.4	Instrumental Menor Médico-Quirúrgico	0,00	46.400,00	46.400,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00	29.900,00	0,00	64,44	16.500,00	
3.9.5	ÚTILES DE ESCRITORIO Y OFICINA	135.315,00	39.685,00	175.000,00	167.816,78	167.816,78	167.816,78	167.816,78	0,00	95,90	7.183,22	
3.9.7	ÚTILES Y MATERIALES ELÉCTRICOS	45.040,00	-30.040,00	15.000,00	14.897,20	14.897,20	14.897,20	14.897,20	0,00	99,31	102,80	
3.9.8	Otros Repuestos y Accesorios	110.000,00	-55.000,00	55.000,00	54.980,00	54.980,00	54.980,00	54.980,00	0,00	99,96	20,00	
3.9.9.90	Otros Materiales y Suministros	16.000,00	-8.000,00	8.000,00	367,00	367,00	367,00	367,00	0,00	4,59	7.633,00	
4.3.1.10	Equipo de Oficina y Muebles	11.800,00	-11.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4.3.1.20	Equipo de Computación	153.300,00	-133.300,00	20.000,00	18.320,00	18.320,00	18.320,00	18.320,00	0,00	91,60	1.680,00	
4.3.6	Equipo Educativo y Recreativo	7.000,00	-7.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4.3.7	Otra Maquinaria y Equipo	80.000,00	0,00	80.000,00	59.950,00	59.950,00	59.950,00	59.950,00	0,00	99,92	50,00	
9.6.2	Devoluciones	24.000,00	25.154,00	49.154,00	25.242,88	25.242,88	25.242,88	25.242,88	0,00	51,35	23.911,12	
<b>Total</b>	<b>230 Otros Recursos</b>	<b>3.450.843,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.450.843,00</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>0,00</b>	<b>85,17</b>	<b>511.784,93</b>	
<b>Total FTE</b>	<b>20 Recursos Especificos</b>	<b>3.450.843,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.450.843,00</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>0,00</b>	<b>85,17</b>	<b>511.784,93</b>	
<b>Total</b>	<b>DESARR. DE LA SALUD -</b>	<b>3.450.843,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.450.843,00</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>2.939.058,07</b>	<b>0,00</b>	<b>85,17</b>	<b>511.784,93</b>	
Cat. Prg.	400 0 099	Servicios y Productos de Salud Universal y Gratuita - SUS										
FTE	20	Recursos Especificos										
Org.	220	Regalias										
2.4.1.20	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHICULOS, MAQUINARIA Y EQUIPOS	0,00	306.747,00	306.747,00	306.651,84	306.651,84	306.651,84	306.651,84	0,00	99,97	95,16	
<b>Total</b>	<b>220 Regalias</b>	<b>0,00</b>	<b>306.747,00</b>	<b>306.747,00</b>	<b>306.651,84</b>	<b>306.651,84</b>	<b>306.651,84</b>	<b>306.651,84</b>	<b>0,00</b>	<b>99,97</b>	<b>95,16</b>	
Org.	230	Otros Recursos Especificos										
2.4.1.20	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHICULOS, MAQUINARIA Y EQUIPOS	306.747,00	-306.747,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Total</b>	<b>230 Otros Recursos</b>	<b>306.747,00</b>	<b>-306.747,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Total FTE</b>	<b>20 Recursos Especificos</b>	<b>306.747,00</b>	<b>0,00</b>	<b>306.747,00</b>	<b>306.651,84</b>	<b>306.651,84</b>	<b>306.651,84</b>	<b>306.651,84</b>	<b>0,00</b>	<b>99,97</b>	<b>95,16</b>	
FTE	41	Transferencias T.G.N.										
Org.	111	Tesoro General de la Nación										
2.1.2	Energía Eléctrica	0,00	519.984,30	519.984,30	501.676,70	501.676,70	501.676,70	501.676,70	0,00	96,48	18.307,60	
2.1.3	Agua	0,00	244.609,30	244.609,30	238.234,70	238.234,70	238.234,70	238.234,70	0,00	97,39	6.374,60	
2.1.4	TELEFONIA	0,00	5.500,00	5.500,00	3.983,95	3.983,95	3.983,95	3.983,95	0,00	72,44	1.516,05	
2.1.5	Gas Domiciliario	0,00	19.916,78	19.916,78	18.333,00	18.333,00	18.333,00	18.333,00	0,00	92,05	1.583,78	
2.5.1.20	GASTOS ESPECIALIZADOS POR ATENCIÓN MÉDICA Y OTROS	0,00	32.637,00	32.637,00	25.664,00	25.664,00	25.664,00	25.664,00	0,00	78,63	6.973,00	
2.5.4	Servicios de Imprenta, Fotocopiado y Fotográficos	0,00	406.666,00	406.666,00	406.666,00	406.666,00	406.666,00	406.666,00	0,00	100,00	0,00	
2.5.6	Servicios de Imprenta, Fotocopiado y Fotográficos	0,00	245.800,00	245.800,00	230.576,60	230.576,60	230.576,60	230.576,60	0,00	93,81	15.223,40	
3.1.1.40	ALIMENTACIÓN HOSPITALARIA, PENITENCIARIA, AERONAVES Y	0,00	267.400,00	267.400,00	265.235,95	265.235,95	265.235,95	265.235,95	0,00	99,19	2.164,05	


**ESTADO DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA DE GASTOS  
POR CATEGORIA PROGRAMÁTICA FUENTE Y ORGANISMO FINANCIADOR**

 12/08/2024 14:05:  
Gestió 2023  
REP\_EJE\_PRESUP  
Pagina 2 de 2

Documentos: APROBADOS ( Restricción Ent. : 902 D.A. : 25 )

Desde: Fecha: 01/01/2023 UE: 48 FTE: 20 Org.: 111

Hasta: Fecha: 31/12/2023 UE: 48 FTE: 41 Org.: 230

Objeto	Descripción Objeto Del Gasto	Presupuesto Inicial	Mod. Aprobadas	Presup. Vig.	Preventivo	Compromiso	Devengado	Pagado	Saldo Por Pagar	Porcen	Saldo Deveng.
OTRAS ESPECÍFICAS											
3.3.1	HILADOS, TELAS, FIBRAS Y ALGODÓN	0,00	3.713,00	3.713,00	3.712,50	3.712,50	3.712,50	3.712,50	0,00	99,99	0,50
3.3.2	Corfecciones Textiles	0,00	59.000,90	59.000,90	58.833,00	58.833,00	58.833,00	58.833,00	0,00	99,72	167,60
3.3.3	Prendas de Vestir	0,00	91.188,00	91.188,00	91.187,90	91.187,90	91.187,90	91.187,90	0,00	100,0	0,10
3.4.2	Productos Químicos y Farmacéuticos	0,00	2.879.147,50	2.879.147,50	2.820.607,36	2.820.607,36	2.820.607,36	2.820.607,36	0,00	97,97	58.540,14
3.9.1	MATERIAL DE LIMPIEZA E HIGIENE	0,00	175.224,40	175.224,40	171.062,21	171.062,21	171.062,21	171.062,21	0,00	97,62	4.162,19
3.9.4	Instrumental Menor Médico-Quirúrgico	0,00	528.200,00	528.200,00	515.872,20	515.872,20	515.872,20	515.872,20	0,00	97,67	12.327,80
<b>Total</b>	<b>111 Tesoro General de la</b>	<b>0,00</b>	<b>5.478.987,18</b>	<b>5.478.987,18</b>	<b>5.351.646,07</b>	<b>5.351.646,07</b>	<b>5.351.646,07</b>	<b>5.351.646,07</b>	<b>0,00</b>	<b>97,68</b>	<b>127.341,11</b>
<b>Total FTE</b>	<b>41 Transferencias T.G.N.</b>	<b>0,00</b>	<b>5.478.987,18</b>	<b>5.478.987,18</b>	<b>5.351.646,07</b>	<b>5.351.646,07</b>	<b>5.351.646,07</b>	<b>5.351.646,07</b>	<b>0,00</b>	<b>97,68</b>	<b>127.341,11</b>
<b>Total</b>	<b>Servicios y Productos</b>	<b>306.747,00</b>	<b>5.478.987,18</b>	<b>5.785.734,18</b>	<b>5.658.297,91</b>	<b>5.658.297,91</b>	<b>5.658.297,91</b>	<b>5.658.297,91</b>	<b>0,00</b>	<b>97,90</b>	<b>127.436,27</b>
<b>Total UE</b>	<b>48 INSTITUTO</b>	<b>3.757.590,00</b>	<b>5.478.987,18</b>	<b>9.236.577,18</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>0,00</b>	<b>93,08</b>	<b>639.221,20</b>
<b>Total DA</b>	<b>25 DESARR. DE LA SALUD -</b>	<b>3.757.590,00</b>	<b>5.478.987,18</b>	<b>9.236.577,18</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>0,00</b>	<b>93,08</b>	<b>639.221,20</b>
<b>Total</b>	<b>902 Gobierno Autónomo</b>	<b>3.757.590,00</b>	<b>5.478.987,18</b>	<b>9.236.577,18</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>0,00</b>	<b>93,08</b>	<b>639.221,20</b>

<b>TOTALES GENERALES</b>	<b>3.757.590,00</b>	<b>5.478.987,18</b>	<b>9.236.577,18</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>8.597.355,98</b>	<b>0,00</b>	<b>93,08</b>	<b>639.221,20</b>
--------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-------------	--------------	-------------------

Formulario N° 3

PERIODO  
ENTIDAD

2023  
I.G.B.J.

FORMULARIO DE OPERACIONES Y TAREAS

ACCION A CORTO PLAZO	OPERACIONES	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	PRODUCCION	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	
				ROL 20 - 220	SUS 41 - 111	REGALIAS 20-220	
ATENCIÓN DE ENFERMEDADES GASTROINTESTINALES DE MEDIANA Y ALTA COMPLEJIDAD	Realizar 24295 servicios de Consulta y Atención Médica oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Consulta integral de cardiología	1278	3.250,00	13.795,00	0	
		Consulta integral de gastroenterología	21697	5.627,00	15.352,00	0	
		Consulta integral en servicio de urgencias/emergencias	1320	3.299,00	19.567,00	0	
		Realizar 91007 servicios de Consulta y Atención por otros Profesionales de la Salud, de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Consulta integral de trabajo social	864	1.300,00	5.881,00	0
			Control integral de nutrición y dietética	648	1.530,00	6.780,00	0
			Procedimientos ambulatorios médico-quirúrgicos y de enfermería	88919	184.582,00	423.508,00	0
		Realizar 3986 Cirugías Gástricas con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Cirugías gástricas	576	432.205,00	572.853,00	0
		Realizar 3986 endoscopias vía oral, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Endoscopias Terapéuticas	3986	485.192,00	891.610,00	0
		Realizar 2986 endoscopias vía rectal, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Endoscopias Diagnósticas	2986	371.360,00	385.735,00	0
		Realizar 4159 procedimientos anestesiológicos, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Procedimientos anestesiológicos	4159	156.327,00	244.216,00	0
		Realizar 108 atenciones y procedimientos a pacientes críticos, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Procedimientos terapéuticos en medicina crítica	108	257.362,00	267.767,00	0
		Realizar 108 Hospitalizaciones en la Unidad de Terapia Intensiva, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Día cama hospitalización en unidad de terapia intensiva (UTI)	108	389.674,00	589.457,00	0
		Realizar 2615 internaciones en sala común, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología en la Gestión	Día cama internación en sala común de gastroenterología	2615	494.380,00	828.380,00	0
		Ecografía con equipos de alta resolución	3506	1.850,00	56.319,00	0	
		Ecografía Doppler	1400	1.426,00	35.160,00	0	
		Exámenes radiológicos complejos	2243	5.588,00	27.868,00	0	
		Exámenes radiológicos simples de abdomen	1300	5.356,00	14.915,00	0	
		Tomografía computarizada con o sin contraste	3187	9.588,00	26.184,00	0	
	Realizar 2304 servicios de anatomía patológica de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Estudios de Anatomía patológica	2304	8.523,00	16.351,00	0	
		Laboratorio de bioquímica sanguínea	46027	3.570,00	25.000,00	0	
		Laboratorio de hematología	6500	3.570,00	25.000,00	0	
		Laboratorio de Parasitología	6200	3.570,00	25.000,00	0	
		Laboratorio de serología para bacterias y hongos	7800	3.570,00	25.000,00	0	

Detalle 43797 servicios de laboratorio fabricar de manera

DESCRIPCIÓN DE LOS COMPROMISOS	NOMBRE Y CARGO	FIRMA			
Realizar 9562 servicios de Medicina Transfusional de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Laboratorio de serología y pruebas moleculares para virus	15000	3.570,00	25.000,00	0
Realizar 3600 servicios de rehabilitación de la salud de manera oportuna, con calidad y calidez en el Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés en la Gestión	Laboratorio para exámenes de orina	15000	3.570,00	25.000,00	0
Realizar el 100% de los Procesos administrativos y de funcionamiento del Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés	Laboratorio de microscopia para bacterias y hongos	6600	3.570,00	25.000,00	0
	Laboratorio para deposiciones, exudados, secreciones y otros líquidos	14000	3.570,00	25.000,00	0
	Transfusión de hemocomponentes	9562	6.505,00	11.329,00	0
	Fisioterapia y kinesioterapia	3600	3.520,00	10.562,00	0
	Administrativos y de funcionamiento	1500	580.914,00	815.617,18	306.747,00
			<b>3.450.843,00</b>	<b>5.478.997,18</b>	<b>306.747,00</b>
					<b>9.236.577,18</b>

RESPONSABLE DE LOS COMPROMISOS	NOMBRE Y CARGO	FIRMA
ELABORADO	Patricia N. Vega Chávez RESPONSABLE DE PRESUPUESTOS Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés	
REVISADO	Lic. Oscar Muni Itusaca SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO INSTITUTO DE GASTROENTEROLOGIA BOLIVIANO - JAPONES	
APROBADO	Dr. Ariel Enrique Tapia Diaz DIRECTOR INSTITUTO DE GASTROENTEROLOGIA BOLIVIANO - JAPONES	
VERIFICADO - MSyD SUS		

*La Uca*  
*... de*  
*...*



**INSTRUCTIVO**  
GADLP/SEDES/UGH/N°125/2023

**DE** *Dr. Javier H. Peñaranda Méndez*  
**SECRETARÍA DE**  
**SERVICIO DEPARTAMENTAL DE LA PAZ**

*Dr. Juan José Prats...*  
**DIRECTOR TÉCNICO**  
**SEDES - LA PAZ**

**Dr. Guillermo Moat Barrenechea**  
**JEFE DE LA UNIDAD DE GESTIÓN HOSPITALARIA**  
**SERVICIO DEPARTAMENTAL DE LA PAZ**

**Lic. Silvia Colque Vallejos**  
**ADMINISTRADORA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN HOSPITALARIA**  
**SERVICIO DEPARTAMENTAL DE LA PAZ**

*Dr. Cecilia...*  
**SECRETARÍA DE**  
**SERVICIO DEPARTAMENTAL DE LA PAZ**

*...*  
**ADMINISTRADORA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN HOSPITALARIA**  
**SEDES LA PAZ**



**A:** ESTABLECIMIENTOS DE III NIVEL DE ATENCION DE LA PAZ

**Ref.:** CUMPLIMIENTO DEL ART 62 DE LA R.M. 0462 PRESENTACION DE INFORME CUATRIMESTRAL PARA SOLICITUD DE DESEMBOLSO

**FECHA:** 24 DE AGOSTO DE 2023

Señores Directores:

En cumplimiento Al R.M. 0462 art. N° 62, la presentación de la información en base a los lineamientos presentados en este artículo, se solicita que instruyan a sus unidades correspondientes la presentación del informe cumpliendo así con la normativa vigente.

**Art. 62.- TRANSFERENCIA DE RECURSOS DEL NIVEL CENTRAL DEL ESTADO DESTINADOS A ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE TERCER NIVEL.**

- I. El ministerio de Salud y Deportes, bajo la modalidad de financiamiento prospectivo de los establecimientos de salud públicos de Tercer Nivel, transferirá recursos financieros del nivel central del estado de acuerdo a su PDA, Presupuesto PAC aprobado, mediante transferencias cuatrimestrales a los Gobiernos Autónomos Departamentales, de acuerdo a los siguientes Plazos:
  - a) Al inicio de la gestión fiscal para el primer cuatrimestre.
  - b) En el mes de mayo, correspondiente al segundo cuatrimestre.
  - c) En el mes de septiembre, correspondiente al último cuatrimestre.
- II. El GAD, antes del inicio del siguiente cuatrimestre, solicitará a la Dirección General de Gestión Nacional del SJS, el desembolso de recursos ante la presentación de la siguiente documentación:

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE LA PAZ  
INSTITUTO DE GASTROENTEROLOGÍA BOLIVIANO IMPONES  
**RECIBIDO**  
SUB DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA  
**29 AGO 2023**  
No. H.R. ....



- a) Nota de solicitud de desembolso con la firma de la máxima autoridad ejecutiva del Gobierno Autónomo Departamental.
- b) Informe Técnico consolidado de la evaluación de toda la gestión anterior para la primera transferencia y del cuatrimestre anterior para las demás transferencias, realizado por la instancia técnica pertinente del Gobierno Autónomo Departamental que exponga los resultados alcanzados en relación a la ejecución física y financiera de cada establecimiento de salud de tercer nivel, por componente del SUS. Incluyendo mínimamente en su análisis todos los aspectos descritos en los parágrafos I, II y III del art 63 del presente reglamento la verificación, validación y aprobación de la información proporcionada por los hospitales e incluirá lo siguiente:

1 - Documentación elaborada por el establecimiento de salud de tercer nivel

- i. Extracto del movimiento de la Libreta Cuenta de Salud Universal y Gratuita SUS (41-117) de cada establecimiento de salud, en formato digital.
- ii. Conciliación de la libreta "Cuenta de Salud Universal y Gratuita" de la CTIG que incluya detalle de la ejecución de gastos por partida (insumos para el análisis de la correcta apropiación de partidas), conciliación entre la ejecución del gasto y débitos en la libreta y conciliación entre la ejecución de recurso y crédito en la libreta.
- iii. Estado de flujo de efectivo, que incluirá: composición del saldo inicial, composición del saldo final y detalle de gastos que comprometen el saldo en la libreta.
- iv. Para el primer desembolso de gestión, debe presentar el Flujo de ingresos y Gastos de la gestión anterior igualando el importe de ambos, si existen saldos este debe cumplir con la normativa vigente establecida para este efecto. Asimismo, deben adjuntar reportes del SIGEP que detallen los C21 y C31 que conforman los importes de los ingresos y gastos.
- v. Evaluación del cumplimiento del POA PRESUPUESTO Y PAC.
- vi. Situación del saldo de la gestión anterior conforme a la ley financiera vigente.
- vii. Estado de conciliación de saldos.
- viii. Programa anual de contrataciones de cada establecimiento de salud y programación de gasto de las partidas mencionadas en el art 4 párrafo II del decreto supremo 4009, que permita verificar el importe a desembolsar.

Así mismo se realizará la visita a los establecimientos para coordinar con cada uno de ellos la presentación de la información.

En el marco de la normativa vigente la presentación deberá realizarse hasta los primeros cinco días hábiles del mes de septiembre sin prórroga alguna.

Sin otro particular nos despedimos de ustedes atentamente.



**Instituto de Gastroenterología  
Boliviano - Japonés**

La Paz, 31 de julio de 2023  
CITE: I.G.B.J./PLANIF/INT N° 0051/2023

**SEDES  
LA PAZ**

Señor:  
Lic. Oscar Muni Itusaca  
Sub Director Administrativo Financiero IGBJ  
Presente.-



**Ref.: JUSTIFICACION RESOLUCION DE CONTRATO 06/IGBJ/CM-CIL  
06/2023**

De mi consideración:

Mediante la presente Lic. Oscar comunico según conversación con director del IGBJ Dr. Ariel Tapia Diaz se informa que recibí mejor propuesta de trabajo en el Agencia Estatal de Vivienda con ítem y mejor remuneración salarial por lo que la renuncia al cargo de Planificador del IGBJ fue aceptada por el Sr. Director IGBJ, se solicita la resolución de contrato y se aplique las cláusulas del contrato, adjunto a la presente fotocopia de memorándum de designación

Sin otro motivo, me despido de usted muy atentamente,

*Sr. Aul. Sergio Danny Cabero Cabrera*  
PLANIFICADOR  
Instituto de Gastroenterología  
Boliviano - Japonés

Original : SDAF I.G.B.J.  
c.c.: Unidad de Planificación I.G.B.J.  
Adj. Fotocopias MEMEORANDUM  
SDCC



## MEMORÁNDUM

IGBJ/PERS. N° 154/23

GOBIERNO AUTÓNOMO  
DEPARTAMENTAL DE LA PAZ  
SEDES LA PAZ  
Instituto de Gastroenterología  
Boliviano - Japonés

Señor (a):  
Helen Muller Villazon  
Administrativa

La Paz, 21 de septiembre de 2023

Presente. -

Señor (a): Muller.

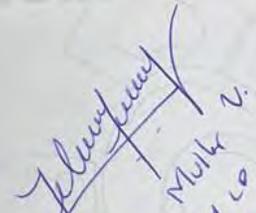
La Dirección y Jefatura de Personal, en referencia al Reglamento Interno de Personal y por requerimiento Institucional, su persona a partir del 25 de septiembre de 2023 pasara a cumplir funciones como PLANIFICADORA, debiendo coordinar el trabajo con el Director del Instituto.

Deseándole éxitos en sus funciones, nos despedimos con las mayores consideraciones.

Atentamente.

  
Lic. Julio Cesar Pabon Quispe  
JEFE DE PERSONAL  
I.G.B.J.

  
Dr. Ariel Enrique Tapia Diaz  
DIRECTOR  
INSTITUTO DE GASTROENTEROLOGÍA  
BOLIVIANO - JAPONÉS

  
Helen Muller V.  
3448964 LO  
21/09/2023



## MEMORÁNDUM

GOBIERNO AUTÓNOMO  
DEPARTAMENTAL DE LA PAZ  
SEDES LA PAZ  
Instituto de Gastroenterología  
Boliviano - Japonés

IGBJ/PERS. N° 038/24

Señor (a):  
Helen Muller Villazon  
Personal Administrativo

La Paz, 20 de mayo de 2024

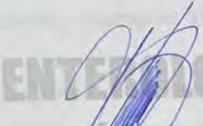
Presente. -

Señor (a): Muller

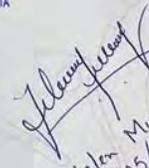
La Dirección y Jefatura de Personal, en referencia al Reglamento Interno de Personal y por requerimiento Institucional, su persona a partir del día martes 21/05/2024, pasara a cumplir funciones como Apoyo Administrativo en Ventanilla Admisiones – SUS, debiendo coordinar su trabajo con el Dr. Ramiro Villegas.

Deseándole éxitos en sus funciones, nos despedimos con las mayores consideraciones.

  
Lic. Julio Cesar Padon Quispe  
JEFE DE PERSONAL  
I.G.B.J.

  
Dr. Ariel Enrique Tapia Diaz  
DIRECTOR  
INSTITUTO DE GASTROENTEROLOGÍA  
BOLIVIANO - JAPONÉS

C.c./ Dirección  
Jefatura de Personal  
Archivo Físico

  
Helen Muller Villazon  
21/05/2024  
10:01 am

SEDES LA PAZ: calle Capitán Ravelo No. 2180 (Zona Sopocachi) Central Piloto 2240954 - 2440954 - 2440956 - 2443885  
IGBJ: Av. Saavedra s/n Interior Hospital de Clínicas Telf: 2246424 - Fax: 2246243 Pagina Web: www.igbj.org.bo - info@igbj.org.bo - Casilla Postal 8578  
Fax: 2441749 - Pagina Web: www.sedeslapaz.gob.bo  
www.gobernacionlapaz.gob.bo info@gobernacionlapaz.gob.bo La Paz - Bolivia  
P - 134

SEDES LA PAZ: calle Capitán Ravelo No. 2180 (Zona Sopocachi) Central Piloto: 2240954 - 2440954 - 2440956 - 2443885  
IGBJ: Av. Saavedra s/n Interior Hospital de Clínicas Telf: 2246424 - Fax: 2246243 Pagina web: www.igbj.org.bo - info@igbj.org.bo - Casilla Postal 8578  
Fax: 2441749 - Pagina Web: www.sedeslapaz.gob.bo  
www.gobernacionlapaz.gob.bo info@gobernacionlapaz.gob.bo La Paz - Bolivia  
P - 134

Fax: 2441749 - Pagina Web: www.sedeslapaz.gob.bo  
www.gobernacionlapaz.gob.bo info@gobernacionlapaz.gob.bo La Paz - Bolivia  
P - 134