

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



TEMA:

**“ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL PARA EL SERVICIO NACIONAL
DE PATRIMONIO DEL ESTADO”**

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

TRABAJO DIRIGIDO

Institución : “Servicio Nacional de Patrimonio del Estado”

Tutor Académico : MSc. Manuel Calancha Castillo

Tutor Institucional: Sr. Max Carlos Paredes Chura

Postulante : Marisol Catari Callisaya

LA PAZ – BOLIVIA
2009

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a gente muy importante en mi vida, que compartieron con mi persona distintas experiencias, en el transcurso del tiempo.

Dedicado a Dios quien me dio la oportunidad de continuar en este proceso de desarrollo profesional y darme las fuerzas suficientes para cumplir con una más de mis metas.

A mis padres quienes me brindaron su apoyo incondicional en los momentos más difíciles de ésta etapa de mi vida, ofreciéndome cariño y comprensión.

A mis distinguidos docentes de la Universidad y en especial al MSc. Manuel Calancha Castillo quien guió mi camino hacia el aprendizaje, compartiendo sus conocimientos y sus experiencias.

Por último dedico este trabajo, que fue realizado con mucho esfuerzo y dedicación, a una persona muy especial el Lic. Juan Carlos Garzofino, quien estuvo a mi lado apoyándome, ofreciéndome su confianza y comprensión en momentos de debilidad, para continuar y seguir adelante, para concluir esta etapa de mi vida. Así también a todas aquellas personas que me dieron su amistad, confianza y apoyo.

Marisol Catari Callisaya

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi gratitud a todas aquellas personas que me ofrecieron su amistad y que hicieron posible la elaboración del presente Trabajo de Investigación, en especial al Sr. Max Carlos Paredes Chura quien me ofreció su apoyo incondicional y su amistad sin interés alguno.

Mi agradecimiento al MSc. Manuel Calancha Castillo quien supo asesorarme y aconsejarme en el proceso de desarrollo de éste trabajo.



ÍNDICE

INTRODUCCION

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1. 1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 Antecedentes del Trabajo Dirigido.....	2
1.1.2 Antecedentes de la institución.....	2
1.2 JUSTIFICACION.....	3
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.4 OBJETIVOS.....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	5
1.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.6.1 Alcance Temático.....	5
1.6.2 Alcance Temporal.....	5
1.6.3 Alcance Geográfico.....	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de Administración.....	7
2.2 Planeación.....	8
2.3 Tipos de Planes.....	9
2.4 Administración Estratégica.....	10
2.4.1 Las cinco tareas de la administración estratégica.....	10
2.5 Planeación Estratégica.....	11
2.6 Características de la Planeación Estratégica.....	11
2.7 Etapas de la Planeación Estratégica.....	12
2.8 Fundamentos para la Planeación Estratégica.....	12
2.8.1 El Pensamiento Estratégico.....	12



2.8.2 La Planeación a Largo Plazo.....	13
2.8.3 La Planeación Táctica.....	14
2.9 Beneficios de la Planeación Estratégica.....	14
2.10 Jerarquía de los Planes de la Organización.....	15
2.11 Dirección Estratégica.....	16
2.12 Bases Conceptuales de Planificación.....	16
2.12.1 La Planificación.....	16
2.12.2 La Planificación del Desarrollo.....	17
2.12.3 La Planificación Institucional.....	17
A. La Planificación Estratégica.....	17
B. La Programación Operativa.....	18
2.13 Bases Conceptuales de la Planificación Estratégica Institucional.....	18
2.14 Estrategia.....	19
2.14.1 Las cinco Ps de la estrategia.....	19
2.14.2 Niveles de estrategia.....	20
2.14.2.1 Estrategia a nivel corporativo.....	21
2.14.2.2 Estrategia a nivel funcional.....	21
2.14.2.3 Estrategia a nivel de negocios.....	21
2.15 Definición de la Visión.....	21
2.16 Definición de la Misión.....	22
2.17 Los Objetivos.....	22
2.18 Objetivos a Largo Plazo.....	23
2.18.1 Características de un objetivo a largo plazo.....	23
2.19 Objetivos Estratégicos.....	23
2.20 Valores.....	24
2.21 Las Políticas.....	24
2.22 Análisis Organizacional.....	25
2.23 Los Indicadores.....	25
2.24 Cultura Organizacional.....	26
2.24.1 Importancia de conocer la Cultura Organizacional.....	26
2.24.2 Clasificación de la cultura organizacional.....	26



2.25 Instrumento Metodológico.....	27
2.25.1 Matriz FODA.....	27
2.25.2 Análisis Externo.....	28
2.25.3 Análisis Interno.....	29

CAPITULO III

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

3.1 Marco Legal.....	31
3.1.1 Ley de Organización del Poder Ejecutivo.....	31
3.1.2 Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo.....	31
3.1.3 Ley de Administración y Control Gubernamental (Ley SAFCO).....	32
3.1.4 Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN).....	34
3.1.5 Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones.....	34
3.1.6 Plan Nacional de Desarrollo.....	35
3.2 Marco Institucional.....	36
3.2.1 Misión del SENAPE.....	38
3.2.2 Visión del SENAPE.....	38
3.2.3 Objetivos Generales.....	38

CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1 Diagnóstico.....	40
4.2 Etapas del Diagnóstico.....	40
4.3 Metodología de la Investigación.....	41
4.3.1 Método de la Investigación.....	41
4.3.1.1 Método deductivo.....	41
4.3.1.2 Método Analítico.....	42
4.3.2 Tipo de Investigación.....	42
4.3.2.1 Investigación descriptiva.....	42
4.3.3 Instrumento Metodológico.....	43
4.3.3.1 Matriz FODA	43
4.3.4 Universo o Población de Estudio.....	44
4.3.5 Determinación de la Muestra.....	44



4.3.5.1 Muestra de los directores de área.....	45
4.3.5.2 Muestra del personal administrativo.....	45
4.3.6 Sujetos de Investigación.....	46
4.3.7 Fuentes y diseño de los instrumentos de relevamiento de información.....	46
4.3.7.1 Fuentes de Información.....	46
4.3.7.1.1 Fuentes de Información Primaria.....	47
4.3.7.1.2 Fuentes de Información Secundaria.....	47
4.3.7.2 Diseño de los Instrumentos de relevamiento de información.....	47
4.3.7.2.1 Entrevista.....	47
4.3.7.2.2 Cuestionario.....	47
4.3.7.2.3 Encuesta.....	48
4.3.7.2.4 Investigación Documental.....	48
4.3.7.2.5 Observación directa.....	48
4.3.8 Procesamiento y análisis de datos.....	49
4.4 Análisis de la situación.....	49
4.4.1 Análisis externo.....	49
4.4.1.1 Ámbito político.....	49
4.4.1.2 Ámbito Social.....	49
4.4.1.3 Ámbito Económico.....	50
4.4.1.4 Ámbito tecnológico.....	50
4.4.2 Analisis interno.....	50
4.4.2.1 Resultados de la Entrevista.....	50
4.4.2.2 Resultados de la Encuesta.....	51
4.5 Aplicación de la matriz FODA.....	61
4.5.1 Cruce de variables.....	63
4.6 Conclusiones del Diagnóstico.....	65
CAPITULO V	
PROPUESTA	
5.1 Estructura de la propuesta.....	67



5.2	Objetivos de la propuesta.....	67
5.2.1	Objetivo General.....	67
5.2.2	Objetivos Específicos.....	68
5.3	Modelo de Planificación Estratégica Institucional.....	68
5.3.1	Propuesta de la Misión.....	70
5.3.2	Propuesta de Visión.....	70
5.3.3	Establecimiento de Valores Institucionales.....	70
5.3.4	Objetivos Estratégicos.....	71
5.3.5	Propuesta de la Estructura Orgánica.....	73
5.3.6	Desarrollo de Políticas.....	75
5.3.7	Estrategias a Nivel Funcional y Operacional.....	75
5.3.7.1	Estrategias a nivel administrativo.....	75
5.3.7.2	Estrategia para el fortalecimiento de Recursos Humanos.....	76
5.3.7.3	Estrategia de Sistematización.....	77
5.3.7.4	Estrategia de Operación.....	77
5.3.7.5	Estrategia de Promoción.....	78
5.3.8	Implementación.....	79
5.3.9	Control y Evaluación de las Estrategias.....	80
CAPITULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	Conclusiones.....	81
6.2	Recomendaciones.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....		83
INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS		
CUADROS		
CUADRO Nº 1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
CUADRO Nº2	DIAGRAMA DEL FODA.....	30
CUADRO Nº 3	ANALISIS FODA.....	43
CUADRO Nº 4	SUJETOS DE INVESTIGACION.....	46
CUADRO Nº 5	APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	51
CUADRO Nº 6	ANALISIS FODA REALIZADO EN EL SENAPE.....	63



CUADRO Nº 7 MATRIZ CRUCE DE VARIABLES.....	65
CUADRO Nº 8 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SENAPE.....	70
CUADRO Nº 9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	75
CUADRO Nº 10 POLITICAS Y ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS.....	79
GRÁFICOS	
GRAFICO Nº1 JERARQUIA DE LOS PLANES.....	15
GRAFICO Nº2 ¿CUÁNTO TIEMPO TRABAJA EN EL SENAPE?.....	52
GRAFICO Nº 2 ¿ SABE SI ACTUALMENTE EL SENAPE CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	53
GRÁFICO Nº3 ¿SABE UD. EN QUE CONSISTE UN PEI.....	53
GRÁFICO Nº 4 ¿CONOCE UD CUAL ES LA VISION DEL SENAPE?.....	54
GRÁFICO Nº5 ¿MENCIONE CUAL ES LA VISIÓN DEL SENAPE.....	54
GRAFICO Nº 6 ¿CONOCE USTED CUAL ES LA MISION DEL SENAPE?.....	55
GRAFICO Nº 7 ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SENAPE?.....	55
GRAFICO Nº 8 ¿EN QUE MEDIDA SE EFECTIVIZAN LOS PLANES DE CORTO PLAZO PROPUESTO POR EL SENAPE?.....	56
GRAFICO Nº 9 ¿USTED A PARTICIPADO DE MANERA ACTIVA EN LA FORMULACIÓN DEL POA?.....	57
GRAFICO Nº 10 ¿Cuáles SON LOS VALORES FUNDAMENTALES DEL SENAPE?.....	57
GRAFICO Nº 11 ¿Cuáles SON LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO CON LOS QUE CUENTA EL SENAPE?.....	58
GRAFICO Nº 12 ¿QUIENES SE BENEFICIAN DE LOS SERVICIOS DEL SENAPE?.....	59
GRAFICO Nº 13 ¿RECIBE USTED ALGUN CURSO DE CAPACITACION PARA DESEMPEÑARSE MEJOR EN SUS FUNCIONES?.....	60
GRÁFICO Nº 14 ¿EL APOORTE DE IDEAS E INQUIETUDES DE USTED ES TOMADO EN CUENTA POR SU INMEDIATO SUPERIOR?.....	60
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

Suscrito el convenio entre la Universidad Mayor de San Andrés y el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, para la ejecución de un Trabajo Dirigido en esta institución el cual tiene por objetivo general la elaboración del “Plan Estratégico Institucional” al interior de la misma, teniendo por motivo seguir pautas y acciones llevados a cabo en el transcurso de los cinco siguientes años, el cual permitirá el fortalecimiento de la institución.

El Servicio Nacional de Patrimonio el Estado es una institución que se encarga de la Administración, Registro y Recuperación de los Bienes del Estado en tal motivo esta sujeta a una serie de normas para realizar estos procedimientos, entre otros también se encuentra sujeta a la Ley 1178 de Administración y Control gubernamental, ya que ésta es una institución estatal que debe regirse a las normas del país.

Para que una organización alcance los parámetros de excelencia, es necesario actuar bajo una misma línea, es decir que todos aquellos esfuerzos que realizan las diferentes áreas, deben estar apuntados a objetivos concretos y claros, siendo que cada persona que forma parte de la empresa debe tener conocimiento de qué es lo que busca alcanzar la institución, cuál es la razón de ser de la misma y que quiere ser en el futuro.

Después de haber realizado el análisis de situación de la empresa, se lleva a cabo el presente trabajo de investigación que para su mejor comprensión se divide en seis capítulos que a continuación se detallan.

En el **Capítulo I** se realiza un análisis general del tema central, los pasos que se llevaran a cabo en el transcurso de la investigación, al igual que la identificación del problema, determinando cuáles son los objetivos de realizar éste trabajo y estableciendo la metodología de la investigación.

En el **Capítulo II** se efectúa el marco teórico que ira en respaldo al trabajo de investigación a través de conceptos de la administración y otros.

El **Capítulo III**, se establece el Marco Legal, que establece las normas a nivel institucional, y a las que esta sujeta la presente investigación, fundamentando así mismo con el Marco Institucional del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado.



En el **Capítulo IV** se lleva a cabo el Marco Práctico, el cual da a conocer el diagnóstico realizado en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, efectuando el análisis situacional, bajo la aplicación del análisis FODA determinando cuáles son los factores externos e internos que imposibilitan el desarrollo de la institución. Así mismo se desarrolla los métodos, la técnica, a hacer aplicados a esta investigación.

Una vez realizado estos cuatro pasos se llevo a determinar la propuesta presentada en el **Capítulo V** como respuesta al problema detectado en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE).

Por último, el **Capítulo VI** contiene las conclusiones y recomendaciones para la respectiva implementación del Plan Estratégico Institucional 2010 - 2014 en la institución del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado.

Es necesario mencionar que el presente documento se adecua a los requerimientos y necesidades de la institución ya que es de mucha importancia para cualquier institución pública o privada contar con un Plan Estratégico, el cual proporcione acciones concretas a ser realizadas, de modo viable, que responda a diversos problemas o situaciones por las que se puedan presentar para la institución.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La Planificación Estratégica en estos tiempos es considerada como una herramienta de diagnóstico, de análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones públicas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando de este modo su viabilidad con eficiencia y calidad.

“La planificación como práctica se inicia en Bolivia en el siglo pasado (1940). La creación de la Comisión Nacional de Coordinación y Planeamiento, es el antecedente directo sobre el que se organizó el Ministerio de Planeamiento y Coordinación, como una de las innovaciones del proceso que se inició en 1952”¹.

En el país desde la implementación de una política diferenciada de descentralización, formalizada mediante la Ley de Participación Popular y de Descentralización Administrativa, se establece un nuevo escenario para los procesos de gestión pública, se ha constatado que estos procesos de planificación y la formulación de la mismas son documentos necesarios para cumplir los requisitos establecidos a la hora de aprobar los presupuestos en el nivel local, departamental y hasta en el nacional.

Por ello la Planificación Estratégica Institucional, es un proceso cuyo funcionamiento esta normado por la Ley N° 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamental), las Normas Básicas del SISPLAN (Sistema de Planificación Nacional), el cual integra diferentes instancias para la obtención de resultados. Así mismo la formulación del PEI en una institución pública debe ser una actividad permanente, sistémica que funcione como un proceso continuo, con acciones de coordinación y concertación entre el Estado y la Sociedad.

A continuación se da a conocer los antecedentes del Trabajo Dirigido, en relación al convenio suscrito por la Universidad Mayor de San Andrés y el Servicio

¹ Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), “Guía Metodológica para el Proceso de Planificación Estratégica Institucional”, La Paz, agosto de 2004, Pág. 4.



Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), además de las referencias de la institución ya mencionada.

1.1.1 Antecedentes del Trabajo Dirigido

Este convenio es suscrito por la Universidad Mayor de San Andrés, Carrera de Administración de Empresas, institución que tiene como función principal la formación académica superior, la investigación científica-tecnológica, la promoción de la cultura y la difusión de la enseñanza, mediante programas de extensión.

Por otra parte el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), entidad responsable de contribuir a la correcta y transparente administración de los Bienes del Estado, establecen el siguiente convenio que tiene por objetivo: “Posibilitar la adquisición de experiencias laborales en áreas propias del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), a egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés a través de la realización de trabajos dirigidos, así como la realización de prácticas en sus áreas técnicas, con el propósito de coadyuvar a la formación profesional y contribuir con la elaboración y diseño de instrumentos técnicos y administrativos, que beneficien a ambas entidades”².

1.1.2 Antecedentes de la Institución

El Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE) “fue creado por ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 1788 de 16 de septiembre de 1997, como órgano de derecho público desconcentrado del Ministerio de Hacienda, ahora llamado Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, con dependencia funcional de Vice ministerio de Tesoro y Crédito Público” y que por D.S. N° 28565 de 22 de diciembre 2005, se define la nueva estructura del SENAPE, incorporando las atribuciones conferidas y adecuándolas a la modernización y a las competencias que se les encomendaron, mediante la normativa señalada y cuya finalidad es:

- Formular normas y procedimientos para el registro, promoción al saneamiento legal, conservación y valoración de los bienes de propiedad del Estado y vigilar su estricto cumplimiento.

² Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés – Carrera de Administración de Empresas y el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado.



- Efectuar el registro de los bienes del Estado bajo la forma de declaración jurada de bienes y otorgar la certificación correspondiente.
- Dar asistencia técnica a las entidades del sector público para que cumplan a satisfacción las obligaciones de registro de sus bienes en el SENAPE.
- Formular normas y proponer políticas para ejecutar los procesos de liquidación de entidades estatales, con eficiencia, eficacia y transparencia.
- Concluir los procesos de liquidación de las ex entidades del sector público.
- Disponer de los bienes de las entidades en liquidación o liquidadas y de los Entes Gestores de la Seguridad Social, que por efectos de la Ley 1732 pasan a formar parte del Estado de acuerdo a disposiciones legales vigentes.
- Generar un sistema de información sobre oferta y demanda de bienes de uso remanentes, entre las instituciones estatales.
- Patrocinar procesos judiciales donde el SENAPE sea parte y/o el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, sobre causas relacionadas con las instituciones liquidadas o en proceso de liquidación, así como de los ex Entes Gestores de la Seguridad.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Si bien la importancia de la Planificación Estratégica radica precisamente en permitir que las organizaciones puedan trazar un camino de trabajo, el cual les permita alcanzar las metas señaladas a consolidar su viabilidad, y seguir la visión de la institución. El Servicio Nacional de Patrimonio del Estado siendo una institución de mucha importancia para el Estado y la sociedad, en cuanto al registro de los bienes del Estado, al saneamiento y la valoración de los mismos, actualmente el SENAPE no cuenta con un Plan Estratégico, que cumpla con las características y objetivos necesarios para la institución por lo que no responde a un propósito claro de los objetivos planteados, lo que dificulta alcanzar los resultados de la institución.

Es en este contexto que nace la motivación de realizar el presente trabajo de elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el Servicio Nacional de



Patrimonio del Estado, con el propósito de ofrecer una herramienta de planificación a la entidad y por la necesidad que tiene la misma de mejorar el desempeño de la institución en función a los objetivos planteados, mejorando la capacidad de gestión, así también como la capacidad de respuesta frente a los desafíos y problemas que enfrenta la misma, posibilitando de esta manera una adecuada toma de decisiones.

Además este trabajo de investigación permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Carrera de Administración de Empresas.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante un análisis preliminar que se realizó en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), se identificó que actualmente la institución como tal no cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI) actualizado, como lo establece las normas del SISPLAN y SPO, no presenta perspectivas claras hacia el futuro, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Siendo que la Gestión de Bienes del Estado tiene por objetivo identificar y evitar los gastos públicos innecesarios emergentes de la adquisición y/o contratación de bienes, es necesario orientar las acciones de la institución, al mismo tiempo mejorar la capacidad de respuesta frente a los desafíos en su entorno general de cada una de sus direcciones, como también de sus diferentes unidades, estableciendo nuevos objetivos, desarrollando estrategias a mediano y largo plazo, las mismas que deberán tener relación con la Misión y Visión de la institución contribuyendo a la viabilidad del Plan Nacional de Desarrollo propuesto para el desarrollo del país.

1.4 OBJETIVOS

En el presente trabajo se tiene como objetivos.

1.4.1 Objetivo general

Elaborar un PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL PATRIMONIO DEL ESTADO (SENAPE), como una herramienta gerencial, el cual contribuya a la toma de decisiones, al logro de resultados y a la integración de la visión a mediano y largo plazo, procurando lograr el máximo de eficiencia institucional.



1.4.2 Objetivos Específicos

- Definir los conceptos de la planificación aplicables al tema de desarrollo.
- Identificar o definir la Misión y Visión del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), para el logro de los objetivos institucionales.
- Realizar un diagnóstico y análisis FODA, que permita identificar cuales son los factores externos e internos que afectan a la institución y su desarrollo.
- Identificar los factores críticos en los cuales se debe reforzar o crear para lograr ser competitivo.
- Elaborar un Plan Estratégico Institucional (determinando la misión, visión, objetivos estratégicos políticas, estrategias, programas) para facilitar el logro de los objetivos establecidos en la institución.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados de ésta investigación en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), es dar a conocer cuáles son los factores externos e internos que afectan al desarrollo de la institución, realizar un diagnostico institucional bajo la modalidad de una Matriz FODA y posteriormente la elaboración de un Plan Estratégico Institucional (PEI), que contribuya al buen funcionamiento y desarrollo de la institución.

1.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance establece los límites de investigación y se dan bajo los siguientes aspectos: temático, temporal y geográfico.

1.6.1 Alcance Temático

- a) Área General
 - Área Administrativa y Gerencial
- b) Área particular
 - Planificación Estratégica.

1.6.2. Alcance Temporal

El alcance del trabajo de investigación se enmarca en el desarrollo de un análisis situacional del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), el mismo que contribuirá y dará origen al planteamiento del Plan Estratégico Institucional



(PEI), tomando en cuenta lo que es la misión, visión, objetivos y estrategias funcionales.

Además se estima que la posterior aplicación del Plan Estratégico propuesto, tendrá una duración de cinco años (2010 - 2014).

1.6.3 Alcance Geográfico

El trabajo de investigación se realiza en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de La Paz en la Avenida Hugo Estrada # 94 – Zona Miraflores.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

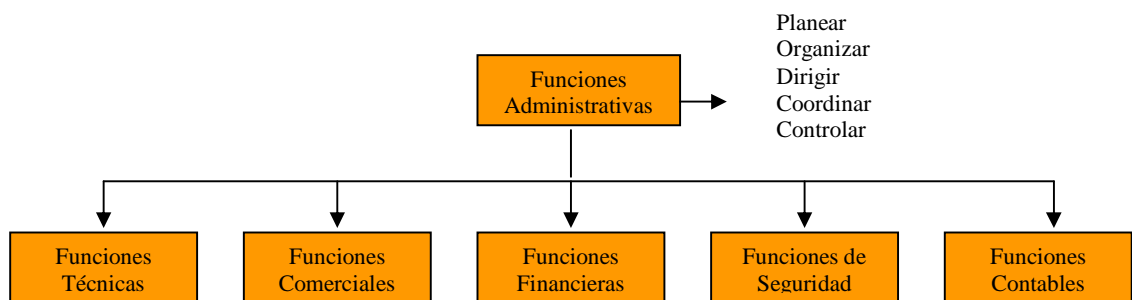
CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de Administración

Una de las definiciones más importantes de inicio en el tema de estudio es la administración el cual consiste en “interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación organización, dirección y control, de todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”³.

Al igual que Henri Fayol define al acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones el administrador.



Las seis funciones básicas de la empresa, según Fayol

Los elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa, los cuales son:

1. *Planeación* evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquel.
2. *Organización* proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
3. *Dirección* pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio.

³ Chiavenato Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Edit. McGraw Hill, Colombia 1997, Pág. 76.



4. *Coordinación* armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
5. *Control* Verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plazo trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

En tanto la definición de la administración debe ampliarse:

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intensión de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.⁴

2.2 Planeación

La planeación implica “seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. De este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone así mismo, y en forma destacada, la innovación administrativa”⁵.

Dentro de la planeación “...existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o del prestigio. Antes de tomar

⁴ Koontz Harold, Weihrich Heinz. “Administración una Perspectiva Global”, Duodécima Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003, Pág. 77.

⁵ Ídem. Pág. 122.



una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; en ese momento no puede hablarse aún de un plan real”⁶.

2.3 Tipos de planes

Los planes se clasifican en:

1. Propósitos o misiones.
2. Objetivos o metas
3. Estrategias
4. Políticas
5. Procedimientos
6. Reglas
7. Programas
8. Presupuestos

- Propósitos o misiones

En la misión o propósito se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

- Objetivos o metas

Los objetivos o metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

- Estrategias

La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- Las políticas

Las políticas son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

- Procedimientos

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en la que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

⁶ Koontz Harold, Weihrich Heinz. “Administración una Perspectiva Global”, Duodécima Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003, Pág. 31.



- Reglas

En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.”Son por lo general el tipo de planes más simple“.

- Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

- Presupuesto

El presupuesto es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos.⁷

2.4 Administración Estratégica⁸

La administración estratégica es definido como un proceso el mismo que consta de cinco tareas diferentes los cuales son: desarrollar una visión estratégica, determinar los objetivos, formular estrategias, así como implantar, ejecutar dicha estrategia y después con el transcurso del tiempo, iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, las estrategias y otros de acuerdo a las necesidades que se requiera.

Por tanto la administración estratégica es un proceso continuo que nunca termina.

2.4.1 Las cinco tareas de la administración estratégica⁹

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia donde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en que clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.
2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos.

⁷ Koontz Harold, Weihrich Heinz. “Administración una Perspectiva Global”, Duodécima Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003, Pág. 124-129.

⁸ Arthur A. Thompson, JR., A. J. Strickland III, “Administración Estratégica”, Undécima Edición, Edit. McGraw-Hill Companies, Mexico 1999, Pág. 3

⁹ Idem, Pág. 3.



3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en: visión, dirección, objetivos, estrategia o puesta en práctica según las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

2.5 Planeación Estratégica¹⁰

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos.

Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional.

Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Más allá de las decisiones, la Planificación Estratégica trata de especificar como lograr alcanzar sus objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria.

Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia, se requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientado a su departamento.

2.6 Características de la planeación estratégica¹¹

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.

¹⁰ Chiavenato Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Edit. McGraw-Hill, Colombia 1997.

¹¹ Chiavenato Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Edit. McGraw-Hill, Colombia 1997, Pág. 148.



- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.

2.7 Etapas de la planeación estratégica¹²

La planeación estratégica cumple seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo.
3. Análisis organizacional interno.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

2.8 Fundamentos para la planeación estratégica¹³

Una de las críticas a veces justificables del proceso de planeación es que este tiende a ser más analítico que intuitivo. Sin embargo en realidad la intuición como el análisis es esencial para una planeación efectiva.

Por el cual se trata de llegar a un equilibrio en la planeación estratégica mediante tres componentes importantes que irán relacionados con la perspectiva, la posición y el desempeño de la siguiente manera:

- El *pensamiento estratégico* lleva a la *perspectiva*.
- La *planeación a largo plazo* lleva a la *posición*.
- La *planeación táctica* lleva al *rendimiento*.

2.8.1 El pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

¹² Ídem. Pág. 149.

¹³ George L. Morrissey, "Pensamiento Estratégico" construyamos los cimientos de su planeación, Edit. Prentice Hall, 1996, Pág. 3-4.



- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que quienes que decidan vean y sientan que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información)
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos sobre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

Por tanto el pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas.

2.8.2 La planeación a largo plazo

La planeación a largo plazo implica tanto la intuición como el análisis para determinar las posiciones futuras que su empresa o institución necesita alcanzar. Como se viene manejando, la planeación a largo plazo suele ser una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas. La planeación a largo plazo traza su viaje para el éxito futuro.

Es importante por que éste:

- Lo mantiene concentrado tanto en el futuro como en el presente.
- Refuerza los principios adoptados en su misión, visión y estrategia.
- Apoya la comunicación y planeación de funcionamiento cruzado.
- Levanta un puente para su proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Motiva a los directores para que observen a la planeación desde una macro perspectiva.

La planeación a largo plazo es un proceso que reúne al equipo administrativo para transformar la misión, la visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro.



2.8.3 La planeación táctica

La planeación táctica es el compromiso presente de gerentes y empleados importantes para elaborar planes para la empresa como un todo, así como para sus unidades independientes. Su propósito es asegurar que el rendimiento de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles. Es importante porque

- Transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición.
- Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados.
- Proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos.
- Por lo general, tiene un horizonte de un año, aunque apoya la administración futura.
- Se utiliza como un proceso progresivo para dirigir los problemas o las oportunidades, así como para establecer los planes anuales.
- Es una fuente vital de información ante la preparación del presupuesto.

La planeación táctica es el proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

2.9 Beneficios de la Planeación Estratégica¹⁴

1. La planeación nos proporciona un sentido de dirección, cuando no existe una meta las personas y sus organizaciones suelen avanzar confundidas, reaccionando a los cambios del ambiente sin sentido claro de lo que quieren lograr en realidad. Al establecer metas, las personas y sus organizaciones refuerzan su motivación y obtienen una fuente de inspiración que les sirve para superar los obstáculos que inevitablemente se les presentan.

¹⁴ Stoner A. F. James, Freeman R. Edward. Gilbert. Jr. Daniel, "Administración" Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1996, Pág. 297.

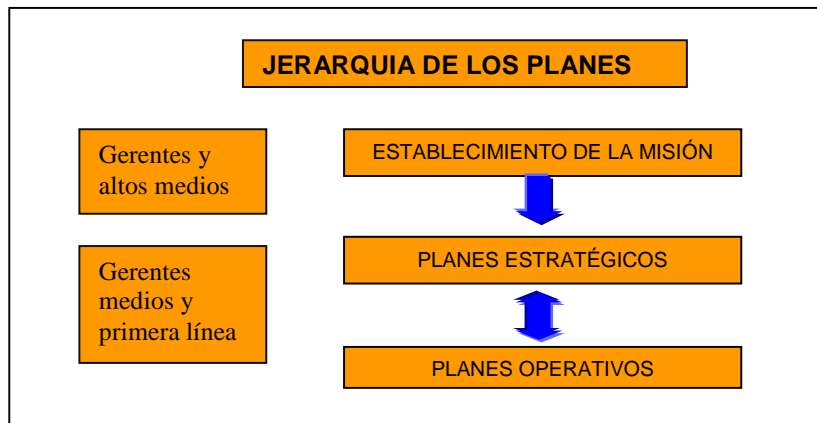
2. La planificación nos permite enfocar nuestros esfuerzos, toda persona u organización cuenta con recursos limitados y una amplia serie de posibilidades para usarlos. Al elegir una sola meta, o una serie de metas relacionadas, establecemos prioridades y nos comprometemos con la forma en que usaremos los recursos limitados metas relacionadas.
3. La planeación guía nuestros planes y decisiones.

La planeación nos sirve para evaluar el avance de una meta definida con claridad mensurable y con un límite de tiempo, convierte en parámetros de resultados y permite a las personas y a los gerentes evaluar los avances logrados.

2.10 Jerarquía de los planes de la organización¹⁵

Por regla general, las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes. **Los planes estratégicos** son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. **Los planes operativos** tienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias.

GRAFICO N° 1
JERARQUIA DE LOS PLANES



Fuente: Creado por fundador, concejo de administración, o alta dirección.

Tanto los planes estratégicos como los operativos se preparan y aplican en forma jerárquica. En la cima se encuentra el **establecimiento de la misión**, una meta

¹⁵ Ídem. Pág. 290.



general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo.

2.11 Dirección Estratégica¹⁶

La Dirección Estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas. Esta definición encierra dos elementos principales de la dirección estratégica.

- La dirección estratégica de una dirección supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción.
- La esencia de la dirección se encuentra en el estudio de porque algunas empresas superan a otras.

2.12 Bases conceptuales de planificación¹⁷

2.12.1 La Planificación

En el ámbito público la planificación es un proceso socio político y técnico, dinámico e integral, mediante el cual, el Estado y la Sociedad, de forma periódica e interactiva, definen objetivos, metas, políticas y acciones prioritarias de desarrollo, en las dimensiones económica, social, ambiental y político institucional, para una optima asignación de recursos públicos, en un marco de viabilidad macroeconómica y sostenibilidad fiscal, orientada a satisfacer, mejorar la calidad de vida de la sociedad y en función del ordenamiento territorial.

- **Sociopolítico.** Por que se trata de un proceso de interacción permanente entre Estado y Sociedad, que articula visiones, intereses y expectativas, convirtiéndolos en objetivos comunes e incidiendo en decisiones sobre asignación óptima de recursos públicos.
- **Técnico.** pues se trata de un conjunto ordenado, secuencial, interdependiente y cuantificado, de actividades, recursos, responsabilidades institucionales y resultados que instrumentan el logro de objetivos y metas. Se basa en mediciones de costo, operación y resultado, para seguir y evaluar las acciones ejecutadas y los resultados obtenidos, comparando con acciones y resultados previstos.

¹⁶ Gregory, G. Dess – G.T. Lumpkin, “Dirección Estratégica” Creando Ventajas Competitivas Edit. McGraw-Hill, 2003, Pág. 3-4.

¹⁷ Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), “Guía Metodológica para el Proceso de Planificación Estratégica Institucional”, La Paz, 2004, Pág. 8-9.



- **Continuo y retroalimentado.** Toda vez que el proceso de planificación se realiza en cada periodo plurianual y anual. La evaluación de proceso de resultado retroalimenta sistemáticamente nuevos procesos de formulación.
- **Estratégico.** Concentra su atención en aspectos focales y/o cruciales de las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible, que representan ventajas o desventajas para la competitividad del Estado y de la Sociedad en el contexto regional, nacional o internacional, proponiendo cambios en la realidad con el fin de generar impacto en el mediano y largo plazo. En virtud de lo anterior la planificación implica establecer prioridades, a tiempo de definir objetivos, metas políticas, acciones y asignar recursos para el desarrollo sostenible del país.

2.12.2 La Planificación del Desarrollo¹⁸

Es estratégica, descentralizada y participativa. Establece la visión estratégica del país. Departamento, Región o Municipio, traducida en objetivos, políticas, programas y proyectos. Es el marco orientador de la acción del Estado y de la sociedad y expresión de amplios consensos.

2.12.3 La Planificación Institucional¹⁹

Es estratégica y operativa de la planificación del desarrollo. Traduce el mandato legal y el mandato social, define objetivos estratégicos, políticas institucionales, programas y proyectos. Mediante los cuales contribuye al logro de resultados, efectos e impactos previstos en cada plan de desarrollo.

Establece los objetivos y políticas de mediano y largo plazo de la entidad con base en los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal y en la misión de la entidad. La planificación institucional es estratégica y operativa:

A. La Planificación Estratégica

El Plan Estratégico Institucional (PEI), ya sea de la administración central de gobierno de la prefectura (administración departamental) o del Gobierno Municipal, fija las prioridades y poscompromisos de acción de la institución en relación al logro de los objetivos y prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo,

¹⁸ Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), “Guía Metodológica para el Proceso de Planificación Estratégica Institucional”, La Paz, 2004, Pág. 9.

¹⁹ Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), “Guía Metodológica para el Proceso de Planificación Estratégica Institucional”, La Paz, 2004, Pág. 10.



estableciendo la agenda del Gobierno (nacional, departamental, regional y/o municipal).

El producto de la Planificación Institucional es el **Plan Estratégica Institucional (PEI)**, que concreta los lineamientos estratégicos de las entidades públicas, define los objetivos estratégicos institucionales y los programas respectivos, los resultados, efectos e impactos previstos. Del PEI se desprenden los programas operativos de cada gestión.

B. La Programación Operativa

Es la programación de las operaciones de corto plazo o gestión anual de producción de bienes, servicios y normas. Define objetivos de gestión resultados a alcanzar, operaciones de funcionamiento y de inversión, tiempos responsables, indicadores, recursos a utilizar. Se ejecuta en la gestión, en el marco de los planes de desarrollo y los planes estratégicos institucionales.

La programación de operaciones tiene que ver con la misión de la entidad, que define la contribución a través de objetivos de gestión a las políticas del PGDES y a los planes de desarrollo en cualquiera de los niveles y a la Planificación Estratégica Institucional. Es la operativización de escenarios deseados y expuestos en la planificación estratégica institucional.

El producto es el **Programa de Operaciones Anual (POA)**. Es un instrumento gerencial que establece, en el marco de los planes de desarrollo y del PEI, lo siguiente: a) Objetivos de gestión, b) Operaciones de inversión, c) Operaciones de funcionamiento, d) Recursos, e) Resultados – Indicadores, f) Responsables y g) Plazos.

2.13 Bases conceptuales de la Planificación Estratégica Institucional²⁰

La planificación estratégica institucional integra los sistemas de planificación, programación de inversiones y de operaciones posibilitando la concreción de las políticas públicas. Es un instrumento de gestión, articulador entre la planificación del desarrollo de mediano y largo plazo y la planificación operativa de corto plazo (POA).

Mediante la Planificación Estratégica Institucional se busca:

²⁰ Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), “Guía Metodológica para el Proceso de Planificación Estratégica Institucional”, La Paz, agosto de 2004, Pág. 14.



- *Mejorar el desempeño*, en la medida que orienta el rumbo de la institución, de manera efectiva eficiente y eficaz, en correspondencia con los objetivos de desarrollo.
- *Mejorar la capacidad de gestión* en la medida que pueda dotar de iniciativa a la entidad, de manera que trascienda su funcionamiento rutinario y ayude a retomar el control sobre su propio accionar, frente a influencias o estímulos externos.
- *Mejorar la capacidad de respuesta frente a los desafíos y problemas que enfrenta el país.*
- *Establecer los principales lineamientos para el mediano y largo plazo y su relación con el programa de operaciones (POA)* constituyendo un aporte valioso a la gestión por resultados.

2.14 Estrategia

Una estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”²¹.

Así mismo la estrategia es un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

2.14.1 Las cinco Ps de la estrategia²².

La estrategia puede ser definida como plan, patrón, posición, pauta de acción y perspectiva.

²¹ Mintzber Henry, Brian Quinn James, Sumanatra Gloschal, “El proceso Estratégico”, Edit. Prentice Hall, Edición Europea, 1999, Pág. 5.

²² Mintzber Henry, Brian Quinn James, Sumanatra Gloschal, “El proceso Estratégico”, Edit. Prentice Hall, Edición Europea, 1999, Pág. 14-15-16-18-19-20.



➤ **Estrategia como un plan.**

La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente proyectada una directriz para abordar una situación específica.

De acuerdo a esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

➤ **Estrategia como patrón**

La estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones. En otras palabras, de acuerdo a esta definición la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

➤ **Estrategia como posición**

La estrategia es una posición, un medio de ubicar una organización en un medio ambiente.

La estrategia se convierte en una fuerza mediadora, o en el ajuste, entre la organización y el entorno, es decir en el contexto interno y externo.

➤ **Estrategia como perspectiva**

Es una quinta definición y en ella la definición mira hacia adentro de la empresa, de hecho dentro de la mente del estratega, pero hacia un punto de vista más amplio. Aquí la estrategia es una perspectiva en la que su contenido implica no solo la selección de una posición, sino en una manera particular de percibir el mundo.

➤ **Estrategia como pauta**

La estrategia nos lleva como pauta de acción, al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios, y otras varias maniobras son empleadas para obtener ventajas.

2.14.2 Niveles de estrategia

Al hablar de estrategia, es preciso señalar tres niveles de estrategias: el nivel corporativo, el nivel de unidad de negocios y el nivel funcional.



2.14.2.1 Estrategia a nivel corporativo²³

Es formulada para vigilar los intereses y las operaciones de las organizaciones. En este nivel, la pregunta básica es: ¿en que negocio debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización?, cabe decir que la estrategia corporativa es una idea respecto a la forma en que interactuará una organización con las personas de otras organizaciones, con el tiempo.

2.14.2.2 Estrategia a nivel funcional²⁴

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro una compañía cómo la fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, además de los recursos humanos.

2.14.2.3 Estrategia a nivel de negocios²⁵

La estrategia de la unidad de negocios se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios. Aborda las siguientes preguntas: ¿cómo competirá el negocio en su mercado?, ¿qué productos o servicios deben ofrecer?, ¿a que clientes pretende servir?, ¿cómo distribuirán los recursos en el negocios? La estrategia de la unidad de negocios pretende determinar que posición debe adoptar el negocio ante su mercado y como debe actuar, dados sus recursos y las condiciones del mercado.

2.15 Definición de la Visión²⁶

La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes.

Una visión bien formulada en que debe ser:

- Es breve; de preferencia, con menos de diez palabras.
- Es fácil de captar y recordar.
- Inspira y plantea retos para su logro.

²³ Stoner A. F. James, Freeman R. Edward. Gilbert. Jr. Daniel, “Administración” Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1996, Pág. 297.

²⁴ Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R., “Administración Estratégica”, Edit. McGraw-Hill, Tercera Edición, Colombia, 1996, Pág. 12.

²⁵ Stoner A. F. James, Freeman R. Edward. Gilbert. Jr. Daniel, “Administración” Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1996, Pág. 297

²⁶ George L. Morrissey, “Pensamiento Estratégico” construyamos los cimientos de su planeación, Edit. Prentice Hall, 1996, Pág. 69.



- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su compañía.
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

Por otra parte podemos decir que “la visión es un instrumento de orientación ideal para motivar a los miembros de la organización hacia el logro de un objetivo común, es la brújula que permite mantener el rumbo de la entidad”²⁷.

2.16 Definición de la Misión

“La misión identifica los propósitos y límites de la organización, es decir la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción”.

“La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc.”²⁸.

Dentro de la administración pública la misión está comprendida como “la razón de ser de una entidad pública, expresada en objetivos permanentes que determinan su creación. La misión se establece en concordancia con el instrumento jurídico de creación de cada entidad, así como la Constitución Política del Estado y otras disposiciones legales sobre la organización del Sector Público”²⁹

2.17 Los Objetivos³⁰

Los objetivos (o las metas) determinan qué es lo que debe lograrse y cuándo deben alcanzarse los resultados, si bien no determinan cómo deben alcanzarse.

Todas las organizaciones tienen objetivos múltiples que se ordenan en una jerarquía compleja (Simón 1914), desde los objetivos de valor, que expresan las premisas generales de valor por las que actúa la empresa, pasando por los objetivos organizativos generales que establecen el carácter que la empresa desea tener, hasta un conjunto de objetivos menos permanentes que definen puntos a los que deben dirigirse las unidades organizativas, sus subunidades y,

²⁷ Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), “Guía Metodológica para el Proceso de Planificación Estratégica Institucional”, La Paz, 2004, Pág. 33.

²⁸ www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm

²⁹ Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), “Guía Metodológica para el Proceso de Planificación Estratégica Institucional”, La Paz, 2004, Pág. 31.

³⁰ Mintzber Henry, Brian Quinn James, Sumanatra Gloschal, “El proceso Estratégico”, Edit. Prentice Hall, Edición Europea, 1999, Pág. 4-5.

por último todas las actividades principales programadas dentro de cada subunidad.

2.18 Objetivos a largo plazo

Por lo general, “los objetivos a largo plazo describen lo que la empresa o institución quiere lograr en el futuro, normalmente dentro de tres o cinco años, aunque en algunos casos el horizonte de planificación puede ser mayor”³¹.

Aunque deben tener cierto grado de medición, diferirán considerablemente de los objetivos de corto plazo tácticos.

2.18.1 Características de un objetivo a largo plazo

- Deben ser cuantificables o al menos mensurables, lo que no significa que deban incluir un número (éste se colocara en un objetivo táctico).
- Debe incorporar indicadores de proceso, de manera que no quede la posición a ser alcanzada para cumplirse al final del horizonte de planificación.
- Deben establecerse con claridad los medios de verificar el cumplimiento tanto de la posición que se desea alcanzar y de los indicadores de proceso.
- Deben ser breves y claros además de no permitir ningún tipo de interpretación.
- Deben ser posibles, alcanzables y realistas.
- Deben incluir los supuestos del entorno sobre los que están basados.
- Deben ser flexibles o adaptables como consecuencia de variaciones en los supuestos que los sustentan.
- Deben ser consistentes con la misión, la visión y las estrategias de la empresa.

2.19 Objetivos estratégicos³²

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los “objetivos más altos” en la jerarquía de metas la misión y visión.

³¹Volkmar F. Barragán Bauer, “Planificación estratégica”, La Paz-Bolivia, Pág. 177.

³²Gregory, G. Dess – G.T. Lumpkin, “Dirección Estratégica” Creando Ventajas Competitivas Edit. Mc Graw Hill, 2003, Pág. 33.



Para que los objetivos tengan sentido, necesitan satisfacer varios criterios. Deben ser:

- **Mensurables** Debe haber al menos un indicador (o criterio) que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realista** Debe ser un objetivo alcanzable dado las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno, En esencia, debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

2.20 Valores

“Los valores son los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente cómo ésta espera que todo el mundo se comporte”³³.

2.21 Las políticas³⁴

Son las normas o directrices que expresan los límites dentro de los cuales deberá producirse la acción.

A menudo estas normas toman la forma de decisiones dependientes para resolver conflictos entre objetivos específicos. Al igual que los objetivos que sustentan, las políticas se ordenan en una jerarquía a lo largo de toda la organización.

Las políticas principales, aquellas que guían la dirección y posición de la entidad en su conjunto, o que determinan su viabilidad, se denominan políticas estratégicas.

³³ Niven Paul R., “Cuadro de Mando Integral Paso a Paso” Maximizar los resultados, Edit. , 2000-2003, Pág. 112.

³⁴ Mintzber Henry, Brian Quinn James, Sumanatra Gloschal, “El Proceso Estratégico”, Edit. Prentice Hall, Edición Europea, 1999, Pág. 5.

2.22 Análisis organizacional³⁵

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta. El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

- a) La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- b) Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
- c) La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
- d) La tecnología o las tecnologías empleadas por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- e) Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- f) El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

2.23 Los indicadores.

Los indicadores son índices cuantitativos y cualitativos que permiten: verificar el logro o consecución de los objetivos, identificar si existen desviaciones entre lo programado y lo ejecutado, deducir cual es la situación actual del logro de los objetivos. Para este propósito los indicadores deben ser:

- **Objetivamente verificables.** Es decir, que cualquier funcionario, aplicando el mismo método obtiene los mismos resultados.
- **Relevantes.** Deben registrar los aspectos importantes de los objetivos.

³⁵ Chiavenato Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Edit. McGraw-Hill, Colombia 1997, Pág. 156.



- **Independientes unos de otros.** Se definen para cada objetivo en los respectivos niveles de la red de objetivos.
- **Precisos.** Deben aportar en lo posible, datos sobre, grupo destinatario, cobertura, lugar, calidad, tiempo y cantidad.

2.24 Cultura Organizacional³⁶

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento.

2.24.1 Importancia de conocer la Cultura Organizacional:

Es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

2.24.2 Clasificación de la cultura organizacional:

Mencionaremos dos tipos de clasificaciones:

Una cultura organizacional puede ser: **Débil o Fuerte.** Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

³⁶ http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

CUADRO Nº 1 CULTURA ORGANIZACIONAL

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítica y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

FUENTE: Publicaciones del Ministerio de Salud del Perú (MINSA).

2.25 Instrumento Metodológico

2.25.1 Matriz FODA ³⁷

El análisis FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la

³⁷ <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>



organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos.

2.25.2 Análisis Externo

Los elementos externos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación y gobierno.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo del análisis dependiendo de si representan una oportunidad o una amenaza son:

- Oportunidades

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

- Amenazas

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Los requerimientos de productos están cambiando?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?



2.25.3 Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las debilidades y fortalezas que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado entre otros.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo del análisis dependiendo de si representan una debilidad o una fortaleza son:

- Debilidades

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

- Fortalezas

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

CUADRO N° 2
ANALISIS FODA

	POSITIVOS Para alcanzar el objetivo	NEGATIVOS Para alcanzar el objetivo
ORIGEN INTERNO Para alcanzar el objetivo	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN EXTERNO Para alcanzar el objetivo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

FUENTE. Diagrama de análisis

CAPÍTULO III
MARCO LEGAL E
INSTITUCIONAL



CAPÍTULO III

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

En el presente capítulo, se desarrolla el Marco legal e Institucional del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, con relación al Plan Estratégico Institucional (PEI).

3.1 Marco Legal

La planificación Estratégica Institucional es un proceso que halla su fundamento normativo en las siguientes Leyes y Normas.

3.1.1 Ley de Organización del Poder Ejecutivo (Ley N° 3351 LOPE del 21 de febrero de 2006)

Artículo 4º

Según lo estipulado en esta ley dice que el Ministerio de Planificación del Desarrollo como una de sus atribuciones es “planificar y coordinar el desarrollo integral del país, mediante la elaboración, coordinación y seguimiento de la estrategia nacional del desarrollo económico, social y cultural en relación con los ministerios correspondientes.

De igual manera en este artículo menciona que el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas tiene como una de sus atribuciones “ejercer las facultades de 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.

3.1.2 Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (D.S. N° 28631 de 8 de marzo de 2006)

Artículo 57º

Establece entre las funciones del Viceministerio de Planificación y Coordinación.

- a) Planificar el desarrollo integral del país mediante la elaboración, coordinación y seguimiento de la estrategia nacional del desarrollo económico, social y cultural, en relación con los ministerios correspondientes, para concluir el Plan General de Desarrollo Económico y Social.



- e) Vigilar la aplicación y cumplimiento de las normas y procedimientos de la planificación en el ámbito que sea definido por el Ministro

3.1.3 Ley de Administración y Control Gubernamental (LEY Nº 1178 SAFCO del 20 de julio de 1990)

Artículo 1º

La presente ley regula los Sistemas de Administración y Control de los Recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública con el objeto de:

- a) 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;
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación,
- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Artículo 2º

Los sistemas que se regulan son:

- a) Para programar y organizar las actividades:
 - Programación de Operaciones
 - Organización Administrativa
 - Presupuesto
- b) Para ejecutar las actividades programadas
 - Administración de Personal
 - Administración de bienes y Servicios
 - Tesorería y Crédito Público
 - contabilidad Integrada



c) Para controlar la gestión del Sector Público

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

Artículo 6º

Señala “El Sistema de Programación de Operaciones traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo; en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de ejecución de preinversión e inversión. El proceso de programación de inversiones deberá corresponder a proyectos compatibilizados con las políticas sectoriales y regionales de acuerdo con las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Artículo 18º

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 crédito público.

Artículo 21º

- a) Fijar el marco normativo de mediano y largo plazo para formular los programas de operación, las políticas para la formulación de presupuestos de las entidades públicas, en base a los lineamientos de política económica y social desarrollados por los Sistemas Nacionales de Planificación, Inversión Pública y Financiamiento.
- b) Asegurar la compatibilidad de los objetivos y planes estratégicos de las entidades públicas con los objetivos y planes estratégicos nacionales y con el plan de inversiones públicas y financiamiento.



3.1.4 Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN)

El marco normativo del SISPLAN se desarrolla a partir de la promulgación de la ley N° 3351 citada anteriormente.

Artículo 10º (de la obligatoriedad de aplicación de las normas del SISPLAN)

Las presentes normas son de uso y aplicación obligatorios para todas las entidades del sector públicos señaladas en los artículos 3 y 4 de la Ley 1178, bajo la responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de todos los servidores públicos que participen en los diferentes procesos. Todos los procesos de la planificación que hubieran sido desarrollados en los niveles nacional, departamental y municipal deben ajustar sus normas y procedimientos a los establecidos por el SISPLAN.

Artículo 11º (De la aplicación de los procesos de planificación)

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 SISPLAN. 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 largo plazo.

Artículo 14º (Objetivos)

- b) Garantizar la elaboración y formulación de planes y programas de mediano y largo plazo a nivel nacional, departamental y municipal, como instrumento de política de gestión pública, para organizar el uso adecuado de los recursos públicos y orientarlos hacia el logro del desarrollo sostenible.
- c) Asegurar la compatibilidad de los planes y programas de mediano y largo plazo a nivel nacional, departamental y municipal entre sí y con los lineamientos establecidos por el Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República.

3.1.5 Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones (R.S. 225557)

Artículo 14º (Componentes del Sistema de Programación de Operaciones)

El Plan Estratégico Institucional es un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que debe ser elaborado en cada entidad y órgano público definiendo



los objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, a las competencias institucionales asignados en su norma de creación y a los objetivos, políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social, y en los Planes Sectoriales de Desarrollo, en sus distintos niveles.

Artículo 15º

En cada entidad y órgano público la elaboración del Programa de Operaciones 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.

3.1.6 Plan Nacional de Desarrollo (D.S. Nº 29272 del 12 de septiembre de 2007)

Artículo 1º

El presente Decreto Supremo tiene por objeto aprobar el Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República: "Plan Nacional de Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien – Lineamientos Estratégicos" que en anexo forma parte del presente Decreto Supremo, con la finalidad de orientar y coordinar el desarrollo del país en los procesos de planificación sectorial, territorial e institucional.

Artículo 3º (Obligatoriedad)

Conforme dispone el Artículo 144 de la Constitución Política del Estado. El Plan Nacional de Desarrollo es de ejecución obligatoria. Este planteamiento comprenderá a los sectores estatal, mixto y privado de la economía nacional.

Artículo 5º (Lineamientos estratégicos)

El Plan Nacional de Desarrollo "Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para vivir Bien", implica la concepción, políticas, estrategias y programas de desarrollo del país en todos los ámbitos sectoriales y territoriales, de acuerdo a los siguientes lineamientos:

1. Contribuir al proceso de transformación del país y cambiar el patrón de desarrollo primario exportador.
2. Formular y ejecutar en el marco del paradigma de desarrollo sustentado en la filosofía de Vivir Bien, propio de nuestras culturas.



El Vivir Bien plantea fundamentalmente la complementariedad entre el acceso y disfrute de los bienes materiales y la realización efectiva, subjetiva y espiritual, en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humanos.

3. Contribuir a la construcción de un nuevo Estado plurinacional promotor y protagonista del desarrollo, social, comunitario que redistribuye equitativamente la riqueza, ingresos y oportunidades;
4. Desarrolla la convivencia equilibrada y la complementariedad con equidad de la Economía Estatal, la Economía Comunitaria que se asienta en procesos productivo, impulsados por organizaciones sociales, comunitarias, y micros y pequeños empresarios, artesanos, organizaciones productivas, comunidades y asociaciones urbanas y rurales, la Economía Mixta y la Economía Privada.
5. Promover el desarrollo integral a través de la construcción de un nuevo patrón de desarrollo diversificado e integrado y la erradicación de la pobreza, desigualdad social y exclusión.
6. Desarrollar, de manera prioritaria, los ejes transversales: equidad, innovación, medio ambiente y gestión de riesgos.

3.2 Marco Institucional

El Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), “fue creado por Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 1788 de 16 de septiembre de 1997, como órgano de derecho público, desconcentrado del Ministerio de Hacienda ahora llamado Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, con dependencia funcional del Viceministro del Tesoro y Crédito Público como establece el Decreto Supremo N° 25152 de 4 de septiembre de 1998”³⁸.

En tanto el SENAPE, “asume la administración y responsabilidad de la liquidación del Ex Banco del Estado en sustitución de la Unidad de Control de Activos de las entidades en Liquidación y/o Reestructuración (UCAELR) por mandato del D. S. de su creación”.

“Por Ley 2446 de 19 de marzo de 2003(Ley de Organización del Poder Ejecutivo) se suprime la Unidad Reordenamiento (UR) el cual se encargaba de dar un nuevo

³⁸ Memoria Institucional del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, 2006, Pág. 17.



orden a las empresas y entidades públicas y, se dispone que la tarea de liquidación de los Entes Gestores sea ejecutado por el Ministerio de Hacienda quien a su vez delega dicha responsabilidad a su brazo operativo, el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE)³⁹.

La Resolución Ministerial N° 149 de 10 de abril de 2003 estipula que el SENAPE, será la entidad responsable de la recepción de los Activos y Pasivos de La UR, otorgándole las facultades necesarias para continuar con la liquidación de los EGSS.

“Por Decreto Supremo N° 28565 de 22 de diciembre de 2005 se define la nueva estructura del SENAPE, incorporando las atribuciones conferidas y adecuándola a la modernización de sus funciones y a la competencia que se les encomendaron mediante la normativa señalada”⁴⁰.

El SENAPE es un órgano público cuya finalidad es:⁴¹

- Formular normas y procedimientos para el registro, promoción al saneamiento legal, conservación y valoración de los bienes de propiedad del Estado y vigilar su estricto cumplimiento.
- Efectuar el registro de los bienes del Estado bajo la forma de declaración jurada de bienes y otorgar la certificación correspondiente.
- Proyectar normas y reglamentos para la liquidación y/o disolución de entidades públicas, así como para la inscripción y/o registro de los bienes del Estado.
- Brindar asistencia técnica a las instituciones del sector público sobre temas de registro, de saneamiento legal, conservación y valoración de los bienes del Estado y su uso público.
- Disponer de los bienes de las entidades en liquidación o liquidadas y de los Entes Gestores de la Seguridad Social, que por efectos de la Ley 1732 pasan a formar parte del Estado de acuerdo a disposiciones legales vigentes.

³⁹ Ídem. Pág. 17

⁴⁰ Ídem. Pág. 17

⁴¹ Ídem. Pág. 18



- Generar un sistema de información sobre oferta y demanda de bienes de uso remanentes, entre las instituciones estatales.
- Patrocinar procesos judiciales donde el SENAPE sea parte y/o el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, sobre causas relacionadas con las instituciones liquidadas o en proceso de liquidación, así como de los Ex Entes Gestores de la Seguridad.

3.2.1 Misión del Senape⁴²

El SENAPE de acuerdo al artículo 3º del Decreto Supremo N° 28565 de 22 de diciembre de 2005, tiene la misión de efectuar el registro de los bienes del Estado y promover el saneamiento y la valoración de los mismos.

Así mismo, la misión de disponer de los bienes recibidos de las otras instituciones, administrar el activo exigible de las entidades disueltas o en proceso de liquidación y concluir los procesos de liquidación de ex entidades estatales y entes gestores de la seguridad social, conforme a disposiciones legales vigentes.

3.2.2 Visión del Senape⁴³

La visión del SENAPE es “ser una institución moderna, transparente, oportuna y eficiente, reconocida como máxima autoridad en el registro, control y conservación, promotora del saneamiento legal y protectora de los bienes propios, públicos y recursos naturales del Estado, aplicando para ello modernas tecnologías de gestión, recursos técnicos y administrativos.

3.2.3 Objetivos Generales⁴⁴

- Contar con normas y procedimientos para el registro, saneamiento legal y valoración de los bienes del Estado.
- Contar con registros actualizados y permanentes de los bienes del Estado, así como promover la valoración, custodia y preservación de los mismos.
- Brindar asistencia técnica a las entidades del sector público, para que lleven adecuadamente el registro de sus bienes en el SENAPE.
- Proveer información ágil, oportuna y veraz sobre el patrimonio del Estado a los ciudadanos que lo requieran y a las instituciones públicas.

⁴² Decreto Supremo N° 28565, del 22 de diciembre de 2005, Pág. 2.

⁴³ Ídem. Pág. 2

⁴⁴ Memoria Institucional del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, 2006, Pág. 23.



- Promover y difundir la cultura de conservación, protección, salvaguarda y buen uso de los bienes públicos.
- Proponer normas para la liquidación y/o disolución de entidades públicas.
- Contar con proceso de liquidación de los Ex Entes Gestores de la Seguridad Social, saneados y concluidos.
- Proponer el mejor uso y asignación de los bienes remanentes transferidos al SENAPE.
- Contar con un sistema de información de oferta y demanda de bienes de uso remanentes, entre las instituciones del Estado.

CAPÍTULO IV
MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1 Diagnóstico⁴⁵

Este concepto de origen griego significa “el acto o arte de conocer”.

El diagnóstico es, desde este punto de vista, una herramienta al servicio de la voluntad de cambio y progreso, característica fundamental para una gestión eficaz.

El Concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventiva y estratégico, considerado así mismo como un medio de información que permite identificar un determinado grupo de variables de tipo externo e interno. Además los motivos que llevan a realizar este diagnóstico pueden ser: por la necesidad de identificar la causa de un cierto problema que exista o simplemente puede deberse a una voluntad de la dirección en mejorar el rendimiento de la institución.

De esta forma el diagnóstico se convierte en una preparación administrativa que permitirá analizar la situación actual de la institución.

Por tanto en el presente capítulo se realizara la descripción detallada acerca de la metodología utilizada para recabar información y se darán a conocer los resultados de la ejecución del diagnóstico.

4.2 Etapas del Diagnóstico

Para analizar la información emergente de la investigación se siguieron los siguientes pasos:

- Como primer paso se realizó el relevamiento de información, a través de una serie de técnicas adecuadas para la investigación, como ser: la revisión documental, observación directa, la entrevista y las encuestas. Al igual que la operacionalización de las variables en relación de la investigación.
- En la segunda etapa se realiza el análisis de toda la información recopilada con los instrumentos ya mencionados anteriormente evaluando los elementos más importantes.

⁴⁵ THIBAUT Jean-Pierre “Manual de Diagnostico en la Empresa” Editorial Paraninfo S.A., Madrid España, Edición Española 1994, Pág. 17-19.



- En la tercera etapa se lleva a cabo la aplicación de la MATRIZ FODA el cual permitirá identificar cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución.
- Como último paso se dará a conocer las conclusiones del diagnóstico realizado al Servicio Nacional de Patrimonio el Estado (SENAPE) y posteriormente las recomendaciones.

4.3 Metodología de la Investigación

La metodología de la investigación significa “el estudio de los métodos es decir, que representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de presentar posibles soluciones en un problema que conlleva la toma de decisiones”⁴⁶

Y de acuerdo a las necesidades que requiere la investigación, la metodología empleada para el desarrollo del Trabajo Dirigido, que titula “Elaboración del Plan Estratégico Institucional para el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado”, se tomará en cuenta los siguientes puntos:

- Método de investigación.
- Tipo de investigación.
- Fuentes y técnicas para la recolección de la información.

Todo esto con el propósito de conocer, analizar e interpretar los datos que se obtengan en la investigación y posteriormente dar una respuesta a la misma.

4.3.1 Método de Investigación

El presente trabajo dirigido esta basado en los siguientes métodos:

- Método Deductivo
- Método Analítico

4.3.1.1 Método deductivo

“Es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos o principios particulares desconocidos. En otras palabras es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a uno particular mediante una serie de abstracciones”⁴⁷.

⁴⁶ ZORRILLA, Santiago “Guía para la elaboración de tesis”, McGraw-Hill Interamericana de México S.A., Ediciones Copilco S.A., 1993, Pág. 28.

⁴⁷ Hernández Sampieri Roberto, “Metodología de la Investigación”, 3ra. Edición, Pág. 117.

Este método será utilizado y aplicado en el presente trabajo de investigación, una vez que se logren recolectar los datos, el cual permitirá deducir los resultados partiendo de los principios generales de una Planificación Estratégica, hasta lograr su aplicación en la institución del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado.

4.3.1.2 Método Analítico

“Permite estudiar y descomponer sistemáticamente las variables componentes y características de la unidad de investigación, otorgando de esta manera conocer las causas, consecuencias, significado y explicación de los problemas que estos presentan, para finalmente proponer un nuevo modelo de sistema.”⁴⁸

Este método nos permite analizar a detalle cuales son los elementos que dificultan el cumplimiento de los objetivos a nivel institucional.

Se toman en cuenta estos dos métodos, para formular y aplicarlos al caso particular del Plan Estratégico Institucional del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE).

4.3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente trabajo se basa en una investigación descriptiva.

4.3.2.1 Investigación descriptiva

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis”⁴⁹.

Las investigaciones descriptivas son dirigidas a determinar⁵⁰:

- Cómo es o cómo está la situación de las variables que deberán estudiarse en una población o muestra.
- La presencia o ausencia de algo.
- La frecuencia con que ocurre un determinado fenómeno.
- En quienes, dónde y cuándo se ésta presentando determinado fenómeno.

⁴⁸ Ávila Acosta, Roberto, “Introducción a la Metodología de la Investigación”, Edic. R.A., Lima Perú, Pág. 4

⁴⁹ DANHKE, citado por HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar en “Metodología de la Investigación”, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003, Pág. 117.

⁵⁰ KORJA Paz Richard A., “Metodología de la Investigación desde la Práctica Didáctica”, Primera Edición, Edit. E’ noe’ E. E. Aliaga Flores, Bolivia, 2007, Pág. 101.

Y en este caso el estudio descriptivo permitirá determinar cuál es la situación del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado objeto de estudio.

4.3.3 Instrumento Metodológico

4.3.3.1 Matriz FODA⁵¹

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual, de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El objetivo de la matriz FODA, es convertir los datos del universo (según lo cual percibimos), en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

CUADRO N° 3
ANALISIS FODA

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

⁵¹ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

La aplicación de la matriz FODA se realizará, para identificar cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, al igual que el análisis externo que esta dado por las oportunidades y amenazas a las cuales puede acceder o evitar la institución para su mejor desempeño.

4.3.4 Universo o población de estudio

El universo o población es “cualquier conjunto de elementos que tenga uno o más propiedades comunes definidas por el investigador pudiendo ser desde toda la realidad hasta un grupo muy reducido de fenómenos”⁵². En este caso la población de estudio es:

- El universo o población está compuesto por todas aquellas personas que son parte de las oficinas centrales del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, la misma que se encuentra ubicada en el departamento de La Paz.

4.3.5 Determinación de la muestra

La muestra puede ser definida como: “la porción que se toma de una población o universo, para someterla a análisis obteniendo conclusiones que puedan aplicarse a la totalidad de la población, por considerarse a la muestra representativa del universo”⁵³. Ahora existen dos tipos de muestreo: No probabilística y probabilística.

Para obtener el tamaño de la muestra del personal del SENAPE se aplicó el método del Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple que se caracteriza por que “todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra; en otros términos, porque todas las posibles muestras de un tamaño fijo son igualmente probables”⁵⁴

Para realizar el diagnóstico en el caso el SENAPE se utilizará la fórmula propuesta por Munich y Ángeles, para el cálculo de la muestra, considerando un nivel de confianza del 90% obteniendo en tablas un valor de 1.645 y un margen de error del 10%. La fórmula que se ha utilizado para la determinación de la muestra es:

⁵² MEJÍA, Raúl, “Metodología de la investigación”, Segunda Edición, La Paz-Bolivia, 2001, Pág. 22.

⁵³ KORJA Paz Richard A., “Metodología de la Investigación desde la Práctica Didáctica”, Primera Edición, Edit. E’ noe’ E. E. Aliaga Flores, Bolivia, 2007, Pág. 101.

⁵⁴ MEJÍA, Raúl, “Metodología de la investigación”, Segunda Edición, La Paz-Bolivia, 2001, Pág. 22.



$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{Z^2 * p * q + e^2 * N}$$

Donde:

n = Muestra

N = Universo (tamaño de la población)

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

Z = Nivel de confianza

e = Error Emitido

4.3.5.1 Muestra de los directores de área

El Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE) cuenta con cinco Direcciones de área y nuestra muestra de investigación será realizada mediante un censo. Para el mismo se utilizará la técnica de la entrevista.

4.3.5.2 Muestra del personal administrativo

La muestra del personal administrativo según la planilla obtenida de la Unidad de Recursos Humanos, consta de 101 personas en las oficinas centrales del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), de los cuales están incluidos los Jefes de Unidad, Profesionales, Encargados de área, Técnicos, Secretarías, Auxiliares y Mensajeros.

El grado o nivel de confianza asumido es el 90%, es decir, $Z = 1.645$

Y los máximos valores tanto para la probabilidad de que se realice con éxito la encuesta, así también de aquellas que no se la conteste se considera $p = 0.50$ y $q = 0.50$

El error máximo permisible es de 10% es decir que $e = 0.10$

Por lo tanto los datos son:

$n = ?$

$N = 101$ funcionarios

$p = 0.50$

$q = 0.50$

$Z = 1.645$

$e = 0.10$

Remplazando los datos en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.645)^2 * 101 * 0.5 * 0.5}{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5 + (0.10)^2 * 101}$$

$$n = \frac{2.706025 * 101 * 0.5 * 0.5}{2.706025 * 0.5 * 0.5 + 0.01 * 101}$$

$$n = \frac{68.32713125}{1.68650625}$$

$$n = 40.51$$

Esto nos da un total de 41 servidores públicos administrativos es decir nuestro universo de estudio será de 41 servidores públicos.

4.3.6 Sujetos de Investigación

Los sujetos de investigación serán todas aquellas personas que se relacionan directamente con el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE).

CUADRO Nº 4

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
NIVEL DIRECTIVO	4
NIVEL EJECUTIVO	8
NIVEL OPERATIVO	33

4.3.7 Fuentes y Diseño de los Instrumentos de Relevamiento de Información

4.3.7.1 Fuentes de Información⁵⁵

Para el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta las Fuentes de Información Primaria y Secundaria.

4.3.7.1.1 Fuentes de Información Primaria.

Es aquella información que se obtiene directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Son las que el investigador recoge por sí mismo en contacto con la realidad.

⁵⁵ www.expresate.com/post_tecnicas_de_recoleccion_de_informacion_1796.html



Como técnica de recolección de información primaria tenemos: la observación, entrevista, cuestionarios, test, la encuesta, los diagramas psicométricos etc.

4.3.7.1.2 Fuentes de Información Secundaria.

Las fuentes de información secundaria son registros escritos que proceden también de un contacto con la realidad, pero que han sido recogidos y muchas veces procesados por sus investigadores.

En cuanto a las técnicas de recolección secundaria tenemos que decir, que los datos de información secundaria suelen encontrarse diseminadas, ya que el material escrito se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información.

Para tal efecto se llevara a cabo la revisión documental del POA de esta gestión y años anteriores, cuadros estadísticos que reflejaran los avances de la institución y otros documentos como archivo del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado además de los documentos legales.

4.3.7.2 Diseño de los instrumentos de relevamiento de información.

4.3.7.2.1 Entrevista

“En términos generales, la entrevista se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio”.

“El propósito de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre algún tema establecido previamente y, a la vez reunir datos”⁵⁶.

La entrevista fue realizada a los directores de área del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, con el motivo de obtener una información más real en cuanto a las actividades que ellos llevan a cabo en sus direcciones.

4.3.7.2.2 Cuestionario.

“Es el instrumento escrito que debe resolverse sin intervención del investigador. Las respuestas que se obtengan del cuestionario son los datos que permitirán verificar las hipótesis preliminares o bien estudiar el fenómeno propuesto en la investigación”.⁵⁷

⁵⁶ ZORRILLA, Santiago “Guía para la elaboración de tesis”, McGraw- Hill Interamericana de México S.A., Ediciones Copilco S.A., 1993, Pág. 115.

⁵⁷ ZORRILLA, Santiago “Guía para la elaboración de tesis”, McGraw- Hill Interamericana de México S.A., Ediciones Copilco S.A., 1993, Pág. 117.

El cuestionario fue aplicado a los servidores públicos de la institución tanto al personal ejecutivo como al personal operativo, como instrumento de recopilación de datos sobre posibles respuestas en cuanto al manejo de la institución.

4.3.7.2.3 Encuesta⁵⁸

Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información con este método: la entrevista y el cuestionario.

4.3.7.2.4 Investigación Documental

Investigación documental. Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas, periódicos y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etc.

En cuanto a la investigación documental se tomo en cuenta la Programación de Operaciones 2006, 2007, 2008, propuesta del Plan Estratégico Institucional 2005, Correspondencia Interna, externa, informes, Memoria Institucional 2006, 2008 y otros.

4.3.7.2.5 Observación directa⁵⁹

Consiste en observar detenidamente los fenómenos en forma directa y real para obtener la información deseada, esta técnica ayuda a identificar los componentes claves del problema y formar el criterio necesario para el desarrollo del trabajo.

Se trata también de realizar un registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

⁵⁸ www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml#metodos

⁵⁹ www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml#metodos

Al igual con los otros métodos, previamente a la ejecución de la observación el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.

4.3.8 Procesamiento y análisis de datos

El proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados), obtenidos en la población, objeto de estudio y durante el trabajo de campo. Dicho procesamiento de datos, se ha efectuado mediante el uso de herramientas estadísticas, con el apoyo del computador, a través de programas específicos (SPSS y Excel), para su respectivo proceso de información.

Una vez que se ha tabulado la información, se procedió a la graficación e interpretación de los mismos, para la posterior estructuración del diagnóstico.

4.4 Análisis de la Situación

4.4.1 Análisis Externo

Para este análisis se toma en cuenta los siguientes ámbitos: político, social, económico y tecnológico.

4.4.1.1 Ámbito Político.

La institución como tal en el ámbito político se encuentra en una constante situación de incertidumbre por los cambios sufridos a nivel nacional y por consecuencia al nivel institucional, los cuales influyen directamente en la continuidad de los servicios prestados por el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), en la continuidad de sus actividades de registro, valoración y conservación de los bienes del Estado.

Al igual que en las actividades de la institución la incertidumbre alcanza a la seguridad laboral ya que van relacionados ambos y con los cambios que ocurre (resultados de la intermediación política), queda como resultado la incertidumbre y poca motivación de continuar las actividades de los servidores públicos de la institución, al igual que de la desconfianza que muestra la población que es beneficiaria del trabajo que desempeña el SENAPE.

4.4.1.2 Ámbito Social

La sociedad en los últimos años atraviesa por muchos problemas los cuales se centran principalmente en la pobreza y la migración social.



La pobreza es uno de los factores que influye en la sociedad y en consecuencia al Estado, el efecto que causa en las personas de apropiarse de tierras y otros generando malestar a la sociedad y creando conflictos con la entidad.

4.4.1.3 Ámbito Económico

La crisis nacional y el entorno económico son factores que influyen de gran manera en las entidades descentralizadas, ya que la solvencia económica es sumamente importante para proporcionar una estabilidad laboral, disminuir la alta tasa de desempleo, contar con más instrumentos de trabajo, equipos actualizados, así también para la capacitación administrativa de los servidores públicos y al no contar con este tipo de inversiones, el proceso de las actividades va con mayor lentitud y por consecuencia se va frenando el desarrollo del país.

4.4.1. 4 Ámbito tecnológico

Las instituciones públicas, tienen a disposición diversas tecnologías en el caso del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, promueve la idea de llegar con la atención de servicios a todo el país, al mismo tiempo llegar a las provincias más alejadas, para lo cual el aspecto tecnológico es de vital importancia para prestar un mejor servicio.

En cuanto se refiere a los sistemas de información y la comunicación (TIC's), las cuales funcionan, mediante las señales del Internet que brindan información actualizada para el desarrollo de sus actividades son muy limitadas, por que los equipos tecnológicos ya casi son obsoletos y traen problemas, en tanto la tecnología avanza las actividades van más lentas para la institución y por ende para el desarrollo de nuestro país.

4.4.2 Análisis Interno

En el análisis interno se describe o se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas y los cuestionarios realizados en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, que son necesarios para determinar la situación actual de la institución.

4.4.2.1 Resultados de las entrevistas

A continuación se da a conocer los resultados de la entrevista realizada al Nivel Directivo de la institución.

La entrevista realizada a los directores de cada dirección del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), da a conocer, que la institución como tal cuenta



con una misión ya estipulada en el D. S. 28565 y lo que se pretende a ello es seguir a una visión propuesta por la institución, con el cual se logre alcanzar en un 100% el registro de los bienes del Estado y promover el saneamiento y la valoración de los mismos.

Para ello se pretende que exista una buena coordinación entre las diferentes direcciones y las oficinas distritales que se encuentran en los diferentes departamentos del país, por consiguiente cumplir con los objetivos planteados por la institución.

En cuanto a la estructura orgánica se refiere, señalan que existe una organización y distribución de funciones aceptable, pero que sería aun más adecuado crear algunas otras unidades para que exista mayor fluidez de información y en la prestación de servicios. Así mismo dan a conocer que existe un Plan Operativo Anual (POA) para esta gestión, en el que se refleja una serie de actividades a alcanzar en el corto plazo y posteriormente alcanzar los objetivos a largo plazo. Sin embargo no existen estrategias claras para el cumplimiento de estas actividades.

En cuanto al personal se refiere se dice que existe personal calificado que satisface las expectativas de la institución.

Y por lo que se refiere al presupuesto piensan que no existe una buena distribución económica en el interior de la institución, a pesar de que se cuenta con los suficientes recursos financieros.

4.4.2.2 Resultados de las encuestas

Las preguntas realizadas en las encuestas han sido elaboradas en base a los objetivos de alcance del presente trabajo de investigación y los sujetos a ser parte de la investigación son los siguientes.

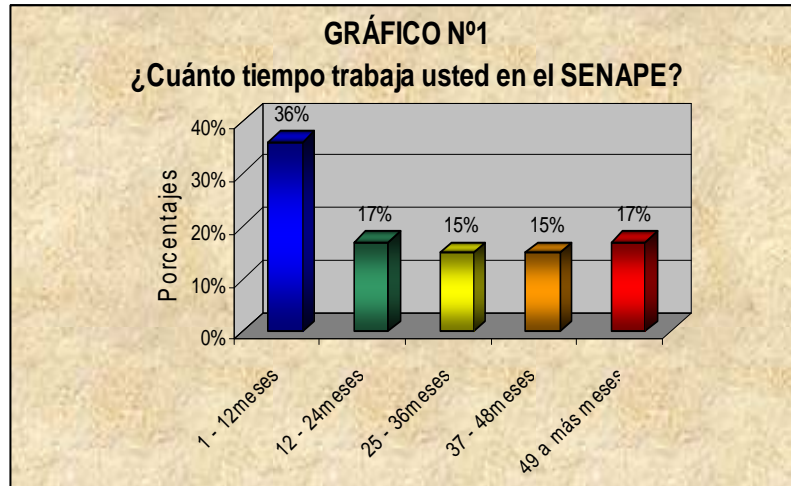
CUADRO Nº 5

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL CUESTIONARIO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
NIVEL EJECUTIVO	8
NIVEL OPERATIVO	33

Fuente: Elaboración Propia

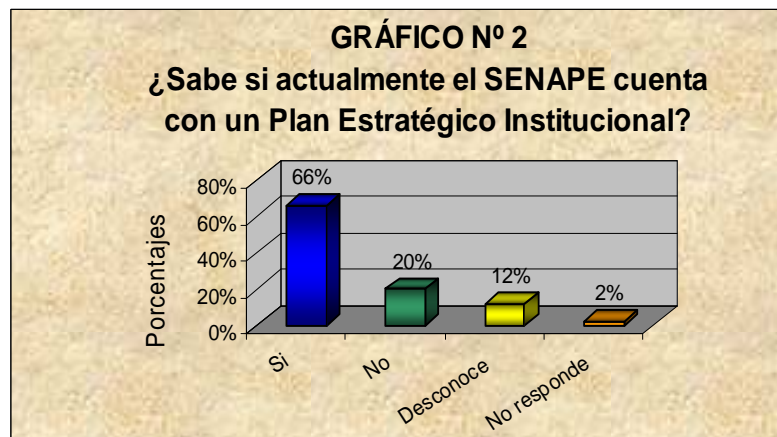
Continuando con los resultados de las encuestas realizadas a los sujetos de estudio se tiene:



Fuente: Elaboración Propia

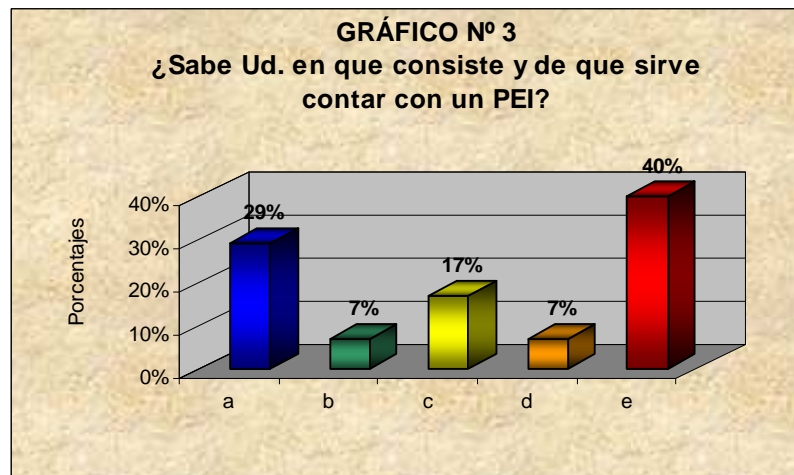
De acuerdo a la información obtenida en las encuestas se puede evidenciar que el 36% de los servidores públicos trabajan en un tiempo menos a un año, el 32% del personal se encuentra trabajando entre dos y tres años y un 17% del personal trabaja cuatro o más años en la institución, esto se debe al cambio de las autoridades de la Dirección General Ejecutiva del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, motivo que lleva a realizar el ingreso de nuevo personal a la institución.

Plan Estratégico Institucional



Fuente: Elaboración Propia

Otra de las preguntas que se realizó en las encuestas es si tenían conocimiento de que existe un Plan Estratégico en la institución y los resultados son los siguientes el 66% de las personas encuestadas dijo que si cuentan con un PEI, el 20% declara que no existe un plan estratégico, el 12% en realidad no sabe si existe y el 2% no responde. Pero además se formuló una siguiente pregunta para saber si el personal como tal, sabía de qué elementos cuenta el PEI y los resultados fueron los siguientes:

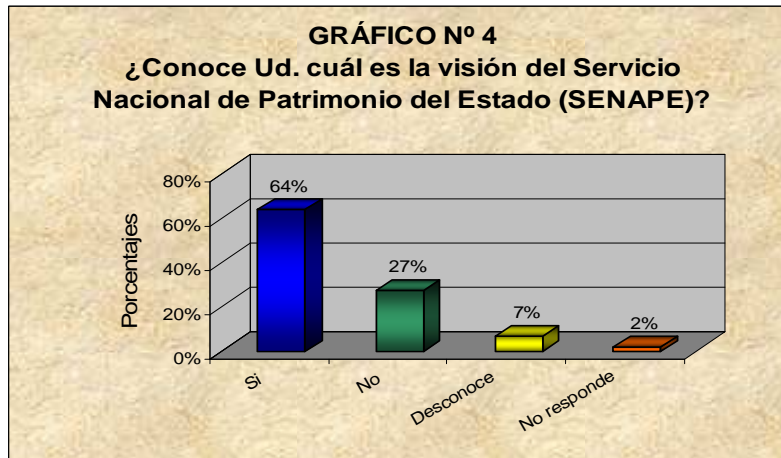


Fuente: Elaboración Propia

- a) Es una herramienta guía, en el que se definen los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.
- b) Es un instrumento que sirve de articulador entre los planes generales al gobierno y las diferentes entidades, así mismo se identifican los valores institucionales para una correcta administración.
- c) El PEI es un instrumento de planificación, que engloba las estrategias y lineamientos a largo plazo para fortalecer la capacidad institucional.
- d) El PEI es un instrumento para generar información oportuna e integrada, proteger el buen uso de los bienes estatales.
- e) No contestaron.

Como se ve en el cuadro, la mayoría de las personas no contestan, otros se inclinan más a la definición de los objetivos estratégicos y los demás tienen una idea no muy lejana a lo que es el Plan Estratégico Institucional.

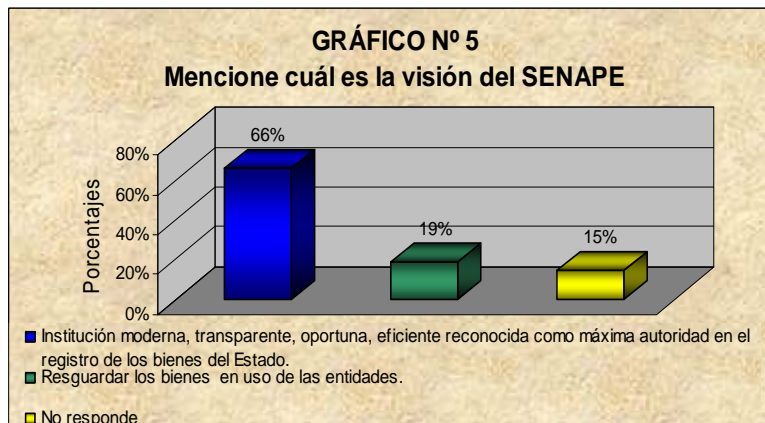
Visión de la Institución



Fuente: Elaboración Propia

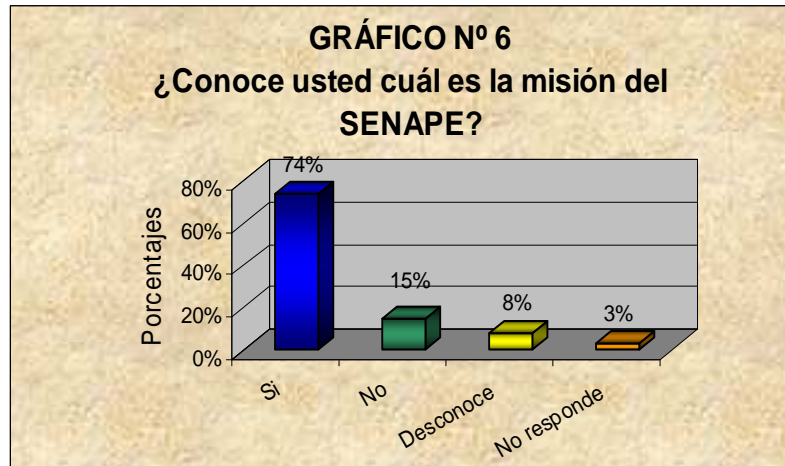
En relación a los resultados de la encuesta a los servidores públicos del SENAPE se tiene que un 64% conoce cuál es la visión de la institución, el 27% del personal dice no conocer la visión, el 7% desconoce o no tiene en claro el concepto y el 2% prefiere no responder a la pregunta.

Sin embargo de acuerdo a estos resultados se elaboró una segunda pregunta **¿mencione cuál es la visión del SENAPE?**, esto para saber si realmente conocen la visión de la institución y entonces se evidencia que en su mayoría no tienen un concepto claro de la visión, es decir que de un 64% de aquellas personas que contestaron si conocerla, que eran 26 personas, el 66% llega a tener una idea más clara, un 19% tiene una idea regular en cuanto a la visión y un 15% prefiere ya no contestar a la pregunta, estos resultados se refleja en el siguiente cuadro.



Fuente: Elaboración Propia

Misión de la Institución

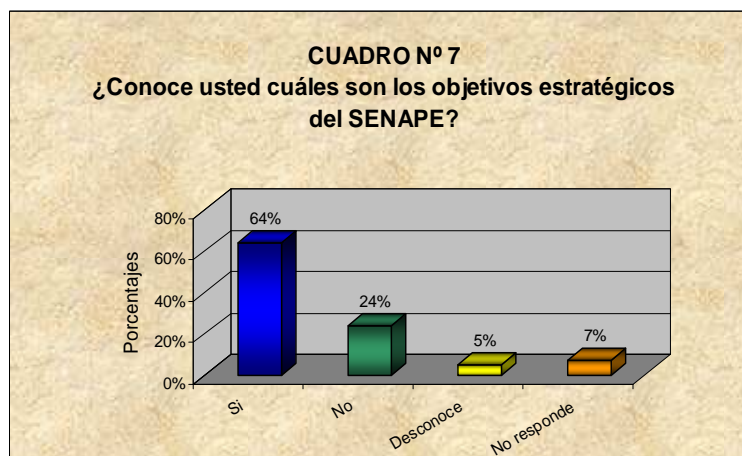


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados acerca del conocimiento de la Misión de la institución se obtiene que un 74% del personal encuestado si conoce la misión del SENAPE, un 15% dice no tener conocimiento del mismo y un 11% desconoce o simplemente no responde a la pregunta.

Sin embargo se sabe que la misión del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), se encuentra escrita en el D.S. 28565, pero haciendo un análisis técnico se constato que el propósito de la misión es muy amplio y repetitivo por las gestiones pasadas por otro lado el personal no tiene una definición clara de la misión de la institución sino que la conoce a medias o no existe el interés de conocerla.

Los Objetivos Estratégicos



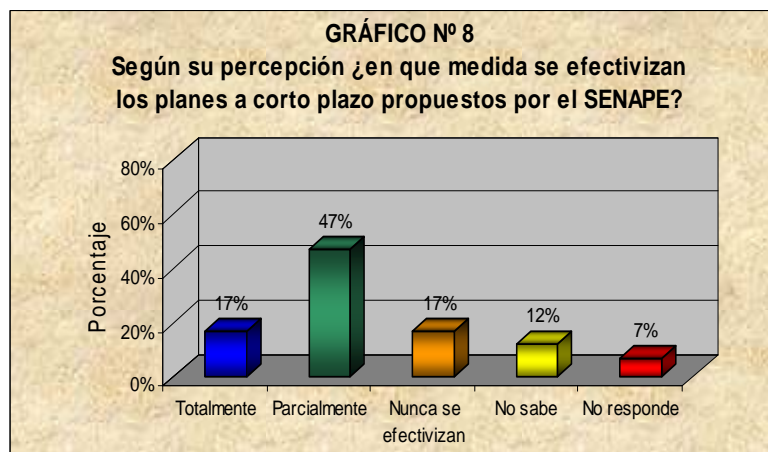
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta se obtiene que el 64% de los servidores públicos dicen conocer los objetivos estratégicos de la institución, el 24% menciona no conocer los objetivos, el 5%,7% está en que desconoce los objetivos y los demás no responden. Pero realizando un análisis minucioso se constato que el personal en su mayoría no tiene claro cuáles son los objetivos, mismos que están estipulados en el D.S. 28565 y menos claro de cuáles son los objetivos estratégicos del SENAPE.

La Planificación

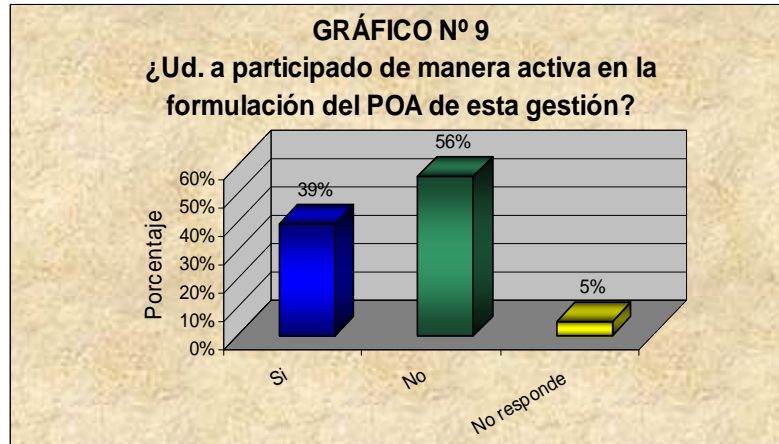
Según la investigación realizada se conoce que existe la Unidad de Planificación y Sistemas, quien se encarga de organizar la planificación a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo según los estudios el cumplimiento de los planes a corto plazo solo se da en un 59%, ésto por no tomar en cuenta aquellas variables necesarias para su cumplimiento el cual afecta directamente a los planes de mediano y largo plazo.

El siguiente cuadro se muestra los resultados en cuanto a lo que piensa el personal sobre el cumplimiento de la planificación a corto plazo según las encuestas.



Fuente: Elaboración Propia

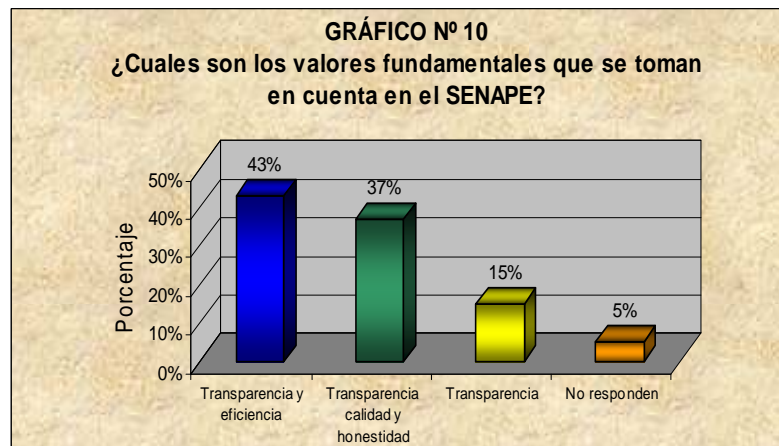
Otra de las inquietudes que se tuvo fue, saber si el personal participaba en la formulación del Programa Operativo Anual (POA), en el Plan Estratégico Institucional (PEI), del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE) y de qué manera aporta todo esto al desarrollo de la institución, los resultados se muestran en el siguiente cuadro.



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a estos resultados se puede ver que el 39% del personal participa de manera activa en la elaboración del POA, el 56% no participa en la elaboración del POA y el 5% prefiere no contestar a la pregunta; en cuanto a la elaboración del Plan Estratégico Institucional no existe un documento adecuado, real y de conocimiento de los demás, sino más bien existe un breve resumen de lo que puede llegar a ser un Plan Estratégico.

Valores de la Institución



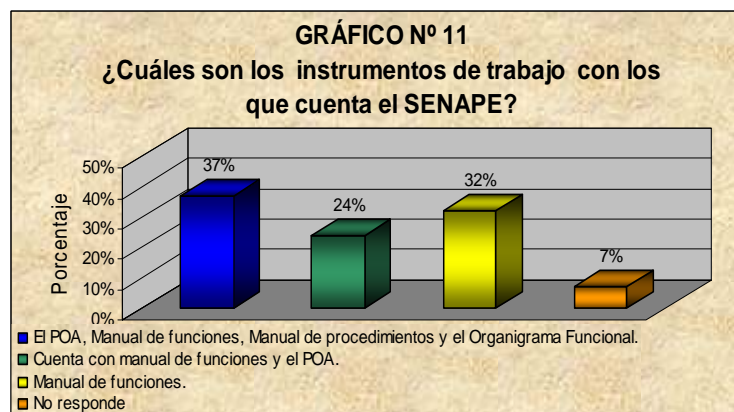
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los valores que se toman en cuenta en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, se formuló la siguientes pregunta **¿cuáles son los valores fundamentales que se toman en cuenta en el SENAPE?**, para ello se propuso varias opciones y los resultados obtenidos son los siguientes: el 43% de los

servidores públicos piensa que lo más importante es la eficiencia y la transparencia, el 37% cree que es la transparencia, la calidad y la honestidad para realizar las actividades, mientras que el 15% asegura que entre los valores lo primordial es trabajar con transparencia y el resto de los demás prefieren no contestar.

Pero realizando una síntesis se puede considerar que a pesar de que en algunos documentos se establece cuáles son los valores de la institución, el personal no tiene bien en claro cuáles son esos valores puesto que cada encuestado responde a criterio personal.

Otra de las preguntas que se formuló en la encuesta fue **¿con que tipos de instrumentos de trabajo cuenta el SENAPE?**, y los resultados se muestran en el siguiente cuadro.



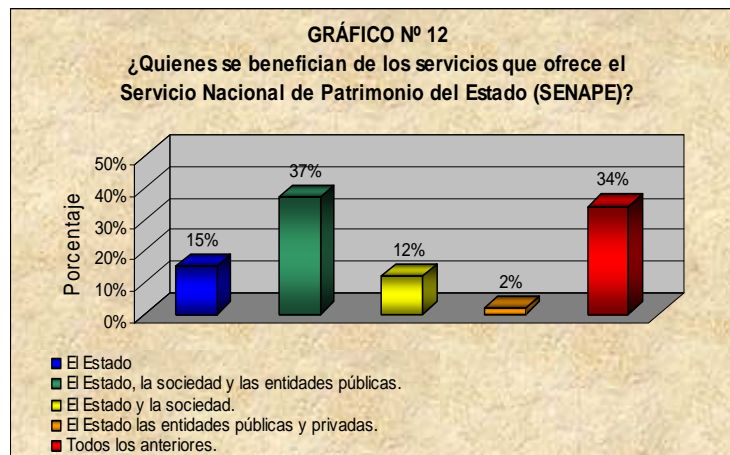
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta se puede ver que el 37% del personal de la institución como tal cuenta con lo que es el POA, manual de funciones, manual de procedimientos y el organigrama funcional, mientras el 24% dice que solo cuenta con el correspondiente manual de funciones y el POA, el 32% dice que solo cuenta con el manual de funciones y el resto prefiere no contestar. Sin embargo el 51% de los encuestados piensa que la falta de alguno de estos instrumentos hace que la institución en el proceso de desarrollo de sus actividades sea más lento, por tanto es importante contar con este tipo de instrumentos.

Servicios

En cuanto a los servicios que ofrece la institución se propuso distintas opciones a la hora de realizar las encuestas, unas ciertas y otras erróneas de los cuales tenían que elegir las correctas y como resultado se tiene que el 41% de los encuestados dice que el servicio que ofrece el SENAPE es la Declaración Jurada de los Bienes del Estado respuesta que era correcta, entre otras y el 59% menciona que es la de desarrollar metodologías para la priorización y racionalización del gasto del Tesoro General de la Nación, lo cual está respuesta es incorrecta, entonces realizando un análisis del mismo se puede ver que son pocas o menos de la mitad las personas que saben qué tipo de servicios ofrece el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, de esta manera se ve que no existe una buena comunicación entre las personas que trabajan en la institución.

Entrando más a fondo con el tema de los servicios se quiso conocer quiénes son los que se benefician de estos servicios y las respuestas se muestran a continuación en el siguiente cuadro.

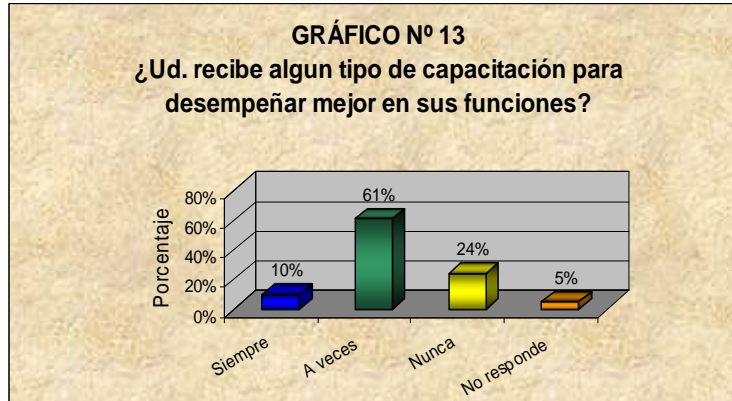


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados se tiene que el 15% de las personas piensa que se beneficia más el Estado, el 37% cree que se beneficia el Estado, la sociedad y las entidades públicas, mientras que el 12% dice que solo se beneficia el Estado y la sociedad, además que un 2% piensa que de los servicios que ofrece la institución se benefician el Estado, las entidades públicas y las privadas, pero la mayoría que es un 34% dice que se benefician todos los anteriores unos más y otros menos de los servicios que ofrece el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado.

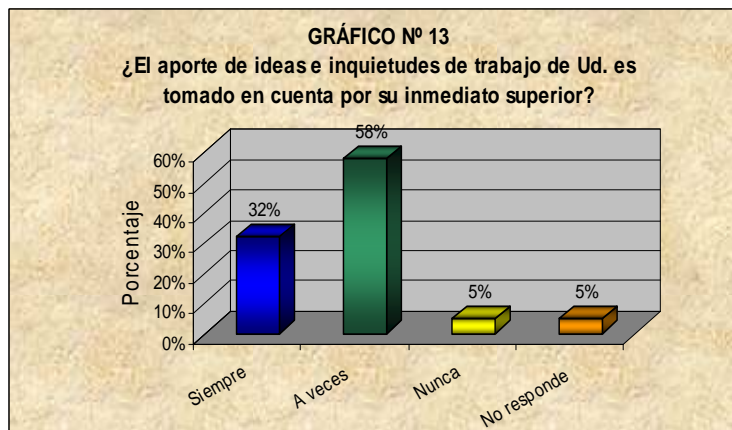
Personal

En cuanto al personal se realizó las siguientes preguntas:



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la encuesta dan a conocer que el 10% siempre recibe algún tipo de capacitación, el 61% dice que a veces se les da unos cursos de capacitación, el 24% asegura que nunca recibió un curso de capacitación y el resto que es el 2% no contesta a la pregunta. Sin embargo la mayoría piensa que necesita capacitarse aún más para desarrollar mejor sus funciones.



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la aportación de opiniones e inquietudes por parte de los servidores públicos a sus inmediatos superiores se puede ver que en un 32% se los toma siempre en cuenta para las posteriores toma de decisiones, el 58% dice que a veces son tomados en cuenta y el 5% del personal dice que nunca se toman en cuenta sus aportaciones o inquietudes al igual que otros 5% prefieren no contestar a la pregunta.



4.5 Aplicación de la matriz FODA

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la institución y el entorno en el cual se encuentra. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, tales como: producto, en mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Pero en este caso el objeto de estudio es una institución pública como el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), en cuanto muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis de situación, en los objetivos estratégicos que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el Plan Estratégico Institucional y que vaya en aporte al Plan Nacional de Desarrollo, propuesto para el desarrollo del país.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas, al compararlo de manera objetiva y realista al igual que con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



CUADRO Nº 6
ANÁLISIS FODA DEL
SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 3351.➤ Decreto Supremo N° 28565➤ Presupuesto suficiente para su funcionamiento.➤ Cuenta con instalaciones propias para su funcionamiento.➤ Personal con capacidad para el desempeño de sus funciones.➤ Cobertura en los diferentes municipios del país.	<ul style="list-style-type: none">➤ Falta de infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.➤ Falta de mobiliario y equipo.➤ Sistemas de información inadecuados para la institución.➤ Base de datos desactualizados.➤ Carece de un sistema de control de información.➤ Falta de políticas institucionales.➤ Recursos humano limitados ante la demanda de los servicios.➤ Insuficientes programas de capacitación.➤ No existe trabajo en equipo.➤ Falta de coordinación entre unidades.➤ Rotación del personal en exceso.➤ Inestabilidad laboral.➤ Deficiente gestión administrativa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Desarrollo e incorporación de nuevos sistemas informáticos para su aplicación y tecnología de información.➤ Capacitación de los funcionarios.➤ Programas de integración de las diferentes unidades.➤ Desarrollo económico del país.➤ Globalización de la información.	<ul style="list-style-type: none">➤ Falta de compromiso en el cumplimiento de las normas.➤ Ejecución financiera deficiente.➤ Avance constante de la tecnología.➤ Perdida de información por desastres naturales.➤ Convulsiones Sociales.➤ Deterioro de la imagen institucional.➤ Politización de cargos.➤ Paralización de las actividades.



Una vez realizado el diagnóstico interno y externo de la institución se llegaron a identificar aquellas variables que corresponden a lo que es las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se procederá a la identificación de potencialidades, riesgos, desafíos y limitaciones para cada una de las variables, mediante la combinación de las mismas.

4.5.1 Cruce de Variables

La matriz de cruce de variables contribuirá a determinar las potencialidades que tiene la institución del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado en base a la combinación de sus fortalezas internas y sus oportunidades externas, y que señalan las acciones más necesarias para la entidad en torno a identificar objetivos estratégicos y políticas institucionales.

Así mismo se identificara cuales son las limitaciones de la institución, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas el mismo que significará una seria advertencia ante condiciones de fracaso.



CUADRO N°7

MATRIZ CRUCE DE VARIABLES

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 3351. ➤ Decreto Supremo N° 28565 ➤ Presupuesto suficiente para su funcionamiento. ➤ Cuenta con instalaciones propias para su funcionamiento. ➤ Personal con capacidad para el desempeño de sus funciones. ➤ Cobertura en los diferentes municipios del país 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades. ➤ Falta de mobiliario y equipo. ➤ Sistemas de información inadecuados para la institución. ➤ Base de datos desactualizados. ➤ Carece de un sistema de control de información. ➤ Falta de políticas institucionales. ➤ Recursos humano limitados ante la demanda de los servicios. ➤ Insuficientes programas de capacitación. ➤ No existe trabajo en equipo. ➤ Falta de coordinación entre unidades. ➤ Rotación del personal en exceso. ➤ Inestabilidad laboral. ➤ Deficiente gestión administrativa.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo e incorporación de nuevos sistemas informáticos para su aplicación y tecnología de información. ➤ Capacitación de los funcionarios. ➤ Programas de integración de las diferentes unidades. ➤ Desarrollo económico del país. ➤ Globalización de la información. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO (POTENCIALIDADES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer políticas de trabajo en el marco de las normas que sustenta al SENAPE. ➤ Eficiencia en la prestación de servicios. ➤ Ampliar su sistema de información con tecnología avanzada. ➤ Elaborar programas de capacitación para los funcionarios a nivel departamental y municipal. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO (DESAFIOS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un proceso de planificación identificando la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales. ➤ Implementación de sistemas adecuados para el proceso y control de información. ➤ Capacitación suficiente para el personal ➤ Estabilidad laboral. ➤ Eficiencia en la ejecución de proyectos.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de compromiso en el cumplimiento de las normas. ➤ Ejecución financiera deficiente. ➤ Avance constante de la tecnología. ➤ Pérdida de información por desastres naturales. ➤ Convulsiones Sociales. ➤ Deterioro de la imagen institucional. ➤ Politización de cargos. ➤ Paralización de las actividades. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA (RIESGOS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgos de no cumplir con los objetivos previstos por la institución. ➤ Recorte de recursos financieros al no cumplir con los proyectos. ➤ Retardación o pérdida en el proceso de recuperación de bienes del Estado a causa de la falta de información. ➤ Generar conflictos y deterioro de la imagen de la institución a causa de la politización de cargos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA (LIMITACIONES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausencia de flujo de información por el constante avance de la tecnología. ➤ Obtención de personal calificado para los diferentes cargos de la institución. ➤ Continuidad en los programas y proyectos de la institución. ➤ Improvisación en la toma de decisiones.



Así mismo se puede observar los diferentes problemas de **causa y efecto**, entre los principales que se llegó a identificar son los siguientes:

- La falta de mobiliario y equipos que son necesarios para la institución, acciona que exista lentitud en los procesos que realiza el SENAPE.
- La falta de sistemas de información, puede ser una de las causas más relevantes por las que no existe fluidez de información en la institución, ya que en el SENAPE se necesita una base de datos actualizados, para la toma de decisiones, y realizar el correspondiente seguimiento en los procesos que se ejecutan, por lo que se necesita ser eficaz en el desarrollo de los procesos de registro de los bienes del Estado y los procesos de liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.
- Entre otros la falta de coordinación entre el personal de diferentes unidades que tiene la institución, es un factor negativo y a la vez latente que afecta el proceso de trabajo en equipo, de esta manera ocasionando burocracia en los diferentes procesos y prestación de servicios.
- Así mismo se puede ver otra causa para que la institución no logre alcanzar sus objetivos, es politizar una institución en este caso pública, el cual ocasiona el efecto de, paralización de actividades, ya que es un factor que ocasiona inseguridad laboral y desmotivación entre los servidores públicos.

A continuación se da a conocer las conclusiones del diagnóstico.

4.6 Conclusiones del Diagnóstico

Una vez obtenido los resultados del diagnóstico y llevar a cabo el análisis FODA, se concluye que el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), como tal, carece de un Plan Estratégico adecuado para la institución, ya que la misma no refleja claridad en cuanto a la misión, visión, objetivos y estrategias, los cuales no son reconocidos por los miembros de la institución lo cual lleva a una confusión sobre los resultados que se espera.

Así mismo se evidencia que el personal en su gran mayoría desconoce los objetivos y propósitos de la institución, siendo el PEI un instrumento administrativo



de relevante importancia para toda institución, que encamina a futuro la organización y la falta de conocimiento de estos, lleva a ocasionar desviaciones constantes en la formulación y ejecución de sus actividades.

Entre otros aspectos de total importancia se concluye también qué:

- Si bien el SENAPE cuenta con algunas instalaciones, su infraestructura es inadecuada para llevar a cabo sus diferentes actividades.
- La institución no cuenta con los equipos y materiales apropiados para el desempeño y cumplimiento de los objetivos.
- El avance tecnológico en informática ocasiona que los sistemas actuales con los que cuenta la institución resulten obsoletas e inadecuadas para el logro de resultados.
- Inexistencia de un sistema de información acorde a las necesidades de la institución, provocando que la información sea dispersa, que doble su información, que exista falta de coordinación entre las diferentes áreas o simplemente la pérdida de información.
- La injerencia política aun permanece en las instituciones públicas lo cual lleva a generar incertidumbre en los servidores públicos, ocasionando inestabilidad laboral y por lo tanto la deficiente ejecución de los programas y actividades de la entidad.
- Dentro de la estructura orgánica se destaca que existe problemas de comunicación y coordinación entre las diferentes direcciones y por ende en las unidades de trabajo. Así mismo existe falta de trabajo en equipo lo cual ocasiona distorsión en la información.
- Entre otros la falta de capacitación y motivación al personal, lleva a generar retardaciones en el cumplimiento de sus funciones a realizar.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

CAPÍTULO V

PROPUESTA

La finalidad de la propuesta es de presentar un Plan Estratégico Institucional (PEI), en función a los resultados obtenidos en el análisis FODA realizado en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), estableciendo parámetros administrativos y el cumplimiento de las leyes, decretos, y normas vigentes, de esa manera proporcionar un modelo de planificación como alternativa de solución de acuerdo a las necesidades tanto de la institución como de los beneficiarios.

5.1 Estructura de la Propuesta

La propuesta planteada para la formulación del “Plan Estratégico Institucional” del Servicio Nacional del Patrimonio del Estado comprende los siguientes elementos.

- La determinación o el reconocimiento de la misión, visión de la institución.
- Implantación de valores los cuales formen parte de una cultura organizacional.
- Determinación de los objetivos estratégicos.
- Llevar a cabo la formulación de políticas, estrategias, programas y proyectos a desarrollar a través de los resultados obtenidos en el análisis FODA.
- Establecer mecanismos de evaluación y control de las estrategias planteadas.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

El objetivo general de la propuesta es:

Elaborar un modelo de Planificación Estratégica Institucional para el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), el cual permita a la institución alcanzar resultados con eficiencia y eficacia en los planes de corto plazo, hasta concluir en los objetivos a largo plazo propuestos en el PEI, de igual manera coadyuvar al logro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo en beneficio del país, a través del fortalecimiento de los recursos e inversión pública y optimización de programas y proyectos públicos.



5.2.2 Objetivos Específicos

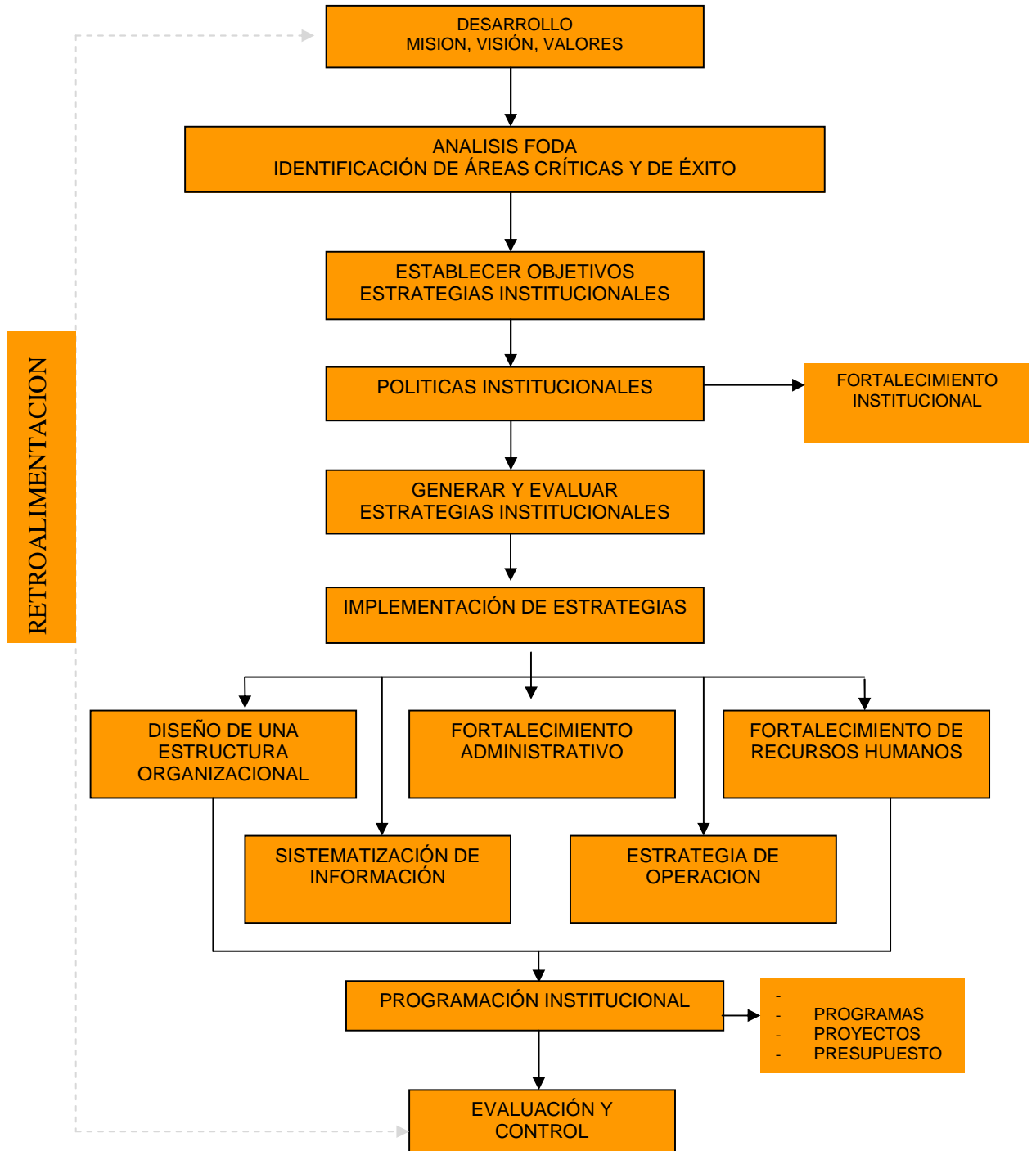
- Determinar un modelo de Plan Estratégico Institucional (PEI) que conlleve a la construcción o reconocimiento de la misión y visión del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), así como la implantación de valores, objetivos y estrategias en base al análisis FODA.
- Diseñar una estructura organizacional adecuada para el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado.
- Diseñar estrategias para las áreas funcionales de la institución.
- Diseñar un plan para la construcción de una base de datos a través de la sistematización de información.

5.3 Modelo de Planificación Estratégica Institucional

El proceso de Planificación Estratégica es considerada como un instrumento, en el que se concreta los lineamientos estratégicos de las entidades públicas, como ser los objetivos, políticas, estrategias a nivel institucional, departamental y nacional, como también estableciendo la misión, visión de la entidad. Para ello después de haber realizado el diagnóstico correspondiente al Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, a continuación se describe los puntos más importantes para la formulación del Plan Estratégico.

CUADRO Nº8

MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL PARA EL SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO





5.3.1 Propuesta de Misión

Contribuir a la correcta administración y registro de los bienes del Estado, promoviendo el saneamiento y la valoración de los mismos de forma transparente mediante la generación de información oportuna, confiable y veraz, demostrando una cultura de conservación y protección de los bienes, en el marco de las normativas vigentes.

Misión Vigente

Efectuar el registro de los bienes del Estado y promover el saneamiento y la valoración de los mismos.

Así mismo, la misión de disponer de los bienes recibidos de otras instituciones, administrar el activo exigible de las entidades disueltas o en proceso de liquidación y concluir los procesos de liquidación de ex entidades estatales y entes gestores de la seguridad social conforme a disposiciones legales vigentes.

5.3.2 Propuesta de Visión

El SENAPE es una institución sólida, moderna, transparente y eficiente en la administración, registro, conservación y protección del Patrimonio del Estado con credibilidad social, y con mayor representatividad a nivel Nacional para contribuir al desarrollo del país.

Visión Vigente

Institución moderna, transparente, oportuna y eficiente, reconocida como máxima autoridad en el registro, control y conservación, promotora del saneamiento legal y protectora de los bienes propios, públicos y recursos naturales del Estado, aplicando para ello modernas tecnologías de gestión, recursos técnicos y administrativos.

5.3.3 Establecimiento de Valores Institucionales

Los valores que se han identificado y considerados como los de mayor adecuación con el trabajo y la misión del SENAPE, son los siguientes y van descritos de acuerdo a su importancia.

Transparencia

La transparencia es un principio básico dentro de lo que es la responsabilidad por la función pública, referido a los actos que conlleva realizar procesos de custodia, manejo y disposición de bienes, así como en la exhibición, transmisión y seguridad



en la comunicación interna y externa de la información que se genera en cada uno de estos procesos.

Eficiencia

La eficiencia va directamente enfocada a todos los servidores públicos del SENAPE en cuanto al tiempo empleado y resultados obtenidos, el cual les permita maximizar sus funciones individuales, eliminando de esta manera las debilidades internas de la institución.

Honestidad

Valor que todo servidor público debe tomar en cuenta al momento de realizar sus actividades, partiendo de su comportamiento hacia nuestros beneficiarios, empleados y en toda operación que realiza.

Calidad

Valor que se refleja en la eficiencia, en el cumplimiento óptimo de las metas y objetivos de la institución a través de la realización de trabajos consistentes y debidamente respaldados.

Respeto

El respeto se destaca por la valoración implícita entre todos los servidores públicos, jerárquicos y operativos del SENAPE brindándoles un trato justo e igual a todos aquellos con quienes tenemos relación dentro de la institución, así mismo desarrollando niveles de confianza, consenso de opinión y seguridad.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es un aspecto de real importancia en una empresa pública o privada, por que el personal al sentirse comprometido con la empresa, le resulta complicado interconectarse con el resto de la institución, y ante esas falencias es necesario desarrollar actividades en equipo cuya única finalidad se ha de lograr con la integración de las diferentes áreas y la cooperación mutua del personal.

5.3.4 Objetivos Estratégicos.

Para determinar los objetivos estratégicos institucionales se procede a la formulación de los mismos, tomando en cuenta la misión, visión y el cruce de variables del FODA, para luego concretar los siguientes objetivos estratégicos.



- Consolidación del sistema de información.

Este objetivo va en función a que el Servicio Nacional del Patrimonio del Estado como tal genere información consolidada, objetiva, oportuna e integrada para una toma correcta de decisiones, ya que es de mucha importancia la administración de los bienes del Estado y por consiguiente contribuye a mejorar el desarrollo del país.

- Difusión y transparencia.

Este objetivo busca contribuir mediante mecanismos de promoción, difusión y capacitación a los funcionarios públicos y la sociedad en su conjunto sobre la protección y conservación de los bienes públicos. Así mismo llevar a cabo de manera ordenada y transparente los procesos de disposición de bienes de entidades estatales y Ex fondos sociales liquidadas, así como los que se hallan en proceso de liquidación.

- Lograr una toma de decisiones compartida y participativa.

Donde se permite que las decisiones adoptadas sea un proceso activo y participativo de todos los que conforman el nivel ejecutivo y operativo si así lo requiere la entidad, permitiendo de esa manera mejorar la calidad de servicio que ofrece la institución, como también la participación de todo el personal en cuanto a la formulación de la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE).

- Mejoramiento de la gestión de Recursos Humanos.

Donde se determine la aplicación apropiada de la norma (Ley Safco).- Garantizando personal idóneo, profesional y responsable de sus acciones, para ello llevar a cabo cursos de capacitación y especialización, como también mejorando los procesos de selección y reclutamiento de personal, que conlleve a un adecuado desempeño laboral creando un clima organizacional favorable.

- Optimización en el funcionamiento de la institución.

Contar con una organización eficiente, sostenible, y orientada al servicio, mejorando la distribución de recursos financieros, implementando mecanismos de evaluación por resultados, y la implementación de instrumentos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución.



5.3.5 Propuesta de Estructura Orgánica

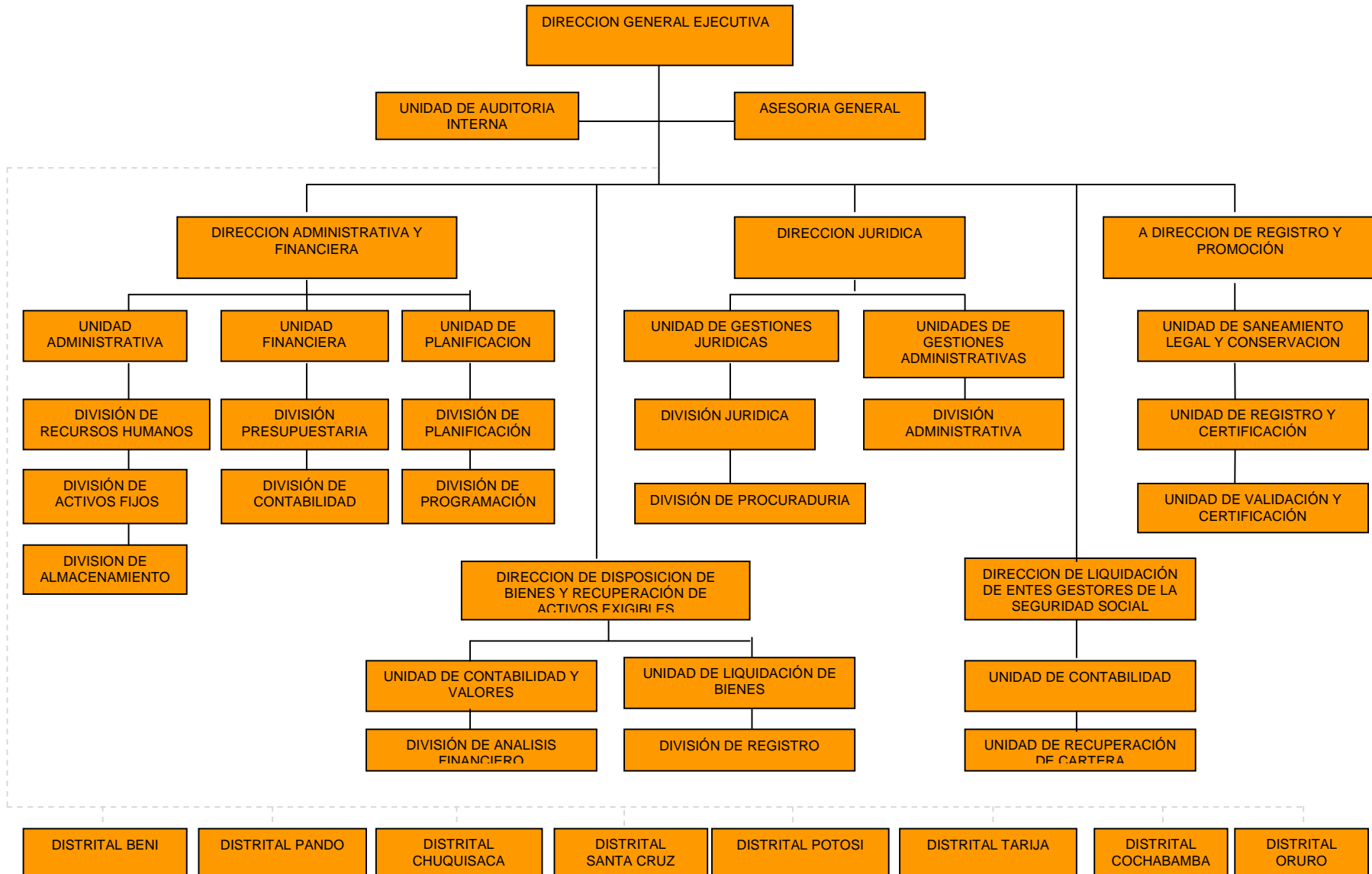
La estructura orgánica de una institución es una representación gráfica simplificada el cual es de mucha importancia, ya que contribuye a la organización de la institución en su conjunto, dando a conocer una estructura de comunicación y de análisis.

Desde el punto de vista de la comunicación la estructura orgánica es una herramienta que puede ser utilizada como un punto de información para los miembros de la organización, al igual que ofrece una referencia sobre las diferentes áreas que existe y su relación entre ellas. De esa manera las personas tienen la facilidad de incorporarse y adecuarse dentro de la institución, como también dar a conocer a la sociedad en su conjunto, cómo ésta institución se encuentra organizada y por ende mostrar cómo está estructurada.

Desde el punto de vista de análisis, la estructura orgánica facilita el trabajo de identificar las áreas en las que se encuentran fallas de funcionamiento y la doble designación de funciones asignadas, unidad de mando disperso y otros, siendo esto ante todo un perjuicio para el desarrollo adecuado de la organización.



PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO



5.3.6 Desarrollo de Políticas

Las políticas a desarrollarse van en función a los Objetivos Estratégicos Institucionales que se formulo con anterioridad, tomando en cuenta ello se procede a determinar políticas a nivel institucional y estrategias para cada una de las áreas organizacionales del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado.

- Política de Fortalecimiento Institucional
- Política de Fortalecimiento de Recursos Humanos.
- Política de Fortalecimiento en los Sistemas de Información.
- Política de Difusión y Promoción de la conservación de los bienes del Estado.
- Evaluar semestralmente el cumplimiento de las estrategias.

Estas políticas permiten fortalecer cada una de las áreas de la institución y para ello requiere de algunas estrategias que se establecen a continuación.

5.3.7 Estrategias a Nivel Funcional y Operacional

5.3.7.1 Estrategia a nivel administrativo

- Participación activa de los servidores públicos en cuanto a la formulación de la misión, visión, objetivos y valores del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE).
- Calidad de servicio por parte de la institución para con sus beneficiarios.
- Administración eficaz y eficiente de los recursos financieros y no financieros del SENAPE sustentados en la Ley 1178.
- Implementación de herramientas de trabajo administrativos, los cuales estén aprobados y actualizados.
- Mejoramiento en la coordinación institucional, entre las diferentes direcciones y unidades.

Programa planteado como parte de estas estrategias:

1. Hacer uso eficaz del presupuesto de funcionamiento mediante el siguiente proyecto.
 - Elaboración de un Plan Operativo Anual que conlleve a una distribución adecuada de los recursos económicos para las diferentes áreas en las que está compuesta la institución tanto a nivel local como departamental.



- Implementar cursos de capacitación para el personal, mejorando de esa manera su rendimiento en beneficio de la institución y la sociedad.
- Crear fuentes de información objetiva y actualizada siendo un parámetro de mucha importancia ya que el SENAPE tiene a cargo información de bienes del Estado.

5.3.7.2 Estrategia para el fortalecimiento de Recursos Humanos

Para el fortalecimiento del área de Recursos Humanos pues es conveniente para la empresa, implantar estrategias que se enfoquen en la noción de ampliar los conocimientos del personal para que sean altamente calificados y aptos para desempeñar sus funciones además de poderles proporcionar las herramientas necesarias para su desenvolvimiento, a la vez ampliar la capacitación logística y de especialización por medio de la elaboración de talleres, cursos, seminarios de capacitación a los funcionarios que así lo requieran y de esta manera lograr desarrollar nuevos lineamientos para el desarrollo del país.

Programas planteados para el cumplimiento de estas estrategias

- Recursos Humanos capacitados (según las exigencias de sus puestos) y comprometidos con la institución, para ello es conveniente llevar a cabo programas de capacitación anual supervisado por la división de Recursos Humanos. (Ver anexo N°2)
- Elaborar manuales de funciones, procesos y procedimientos para un correcto desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de funciones aspecto que debe ser supervisado por el jefe de personal.(ver anexo N°3)
- Promover lineamientos para el desarrollo organizacional como él: motivar al personal para que tenga un desempeño efectivo, con el objetivo de que cada empleado se sienta parte de la empresa, para tal efecto se elegirá al mejor empleado del mes y motivarlo otorgándole un memorándum de felicitaciones por el buen desempeño de sus funciones.
- Realizar un proceso de institucionalización, el cual pueda evitar la injerencia política, mantener una estabilidad laboral, conservar personal calificado y por ultimo otorgar un clima organizacional estable.

Los responsables de realizar la institucionalización son: la Máxima Autoridad Ejecutiva y el directorio, adoptando un modelo de reclutamiento y selección de

personal apropiado procederá a desarrollar evaluaciones de desempeño a todo el personal, realizada cada seis meses a cargo de la división de recursos humanos, con el afán de mejorar los servicios que ofrece la empresa.

5.3.7.3 Estrategia de Sistematización

El Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), como ente que acumula información de mucha importancia para el país, es necesario crear una estrategia en cuanto a la base de datos, crear un sistema que englobe toda la información y por consiguiente proceder a la toma de decisiones.

Un sistema, que a través de la base de datos se obtenga cuadros estadísticos, que conserve un flujo de información acelerado de todos los bienes del Estado, así también como las entidades que están en proceso de liquidación y todo esto de forma actualizada.

Programas planteados para el cumplimiento de estas estrategias

- Canalizar un sistema de información actualizado, en el que se pueda extraer automáticamente cuadros estadísticos.
- Creación de una base de datos sobre el registro de los bienes muebles e inmuebles propiedades que pertenecen al Estado además de los bienes que están en proceso de recuperación.
- Diseño y creación de una página web para el SENAPE en el cual se muestre de forma transparente los bienes del Estado, el número de bienes que se recuperaron al año, de aquellos que se encuentran en proceso de liquidación, es decir los resultados que obtiene la institución en cuanto al registro y recuperación de los bienes.
- Crear un sistema de oferta y demanda de bienes remanentes, entre las instituciones estatales.

Los responsables de supervisar estos programas son: el área administrativa, división de planificación.

5.3.7.4 Estrategia de Sistematización

Si bien el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE) cuenta con distritales en algunos departamentos del país es necesario llevar a cabo algunos programas que se enfoquen en:



- Ampliar la cobertura en todos los departamentos del país ya que cada departamento cuenta con sus respectivas provincias,
- Diseñar una infraestructura adecuada para la realización de sus actividades y por consiguiente mejorar sus servicios ante la sociedad.
- Desarrollar mecanismos para realizar el levantamiento de inventarios de los activos fijos existentes en los depósitos.

5.3.7.5 Estrategia de promoción

Si bien el patrimonio de la nación constituye propiedad pública, inviolable, siendo el deber de todo habitante del territorio nacional, respetarla y protegerla, para ello la institución debe promover a través de distintos eventos la protección, promoción, el cómo realiza el saneamiento legal de los bienes del Estado, su registro y su conservación de los mismos a nivel nacional.

Es necesario además capacitar al personal para promover estos distintos eventos supervisado por la Dirección de Registro y Promoción al igual que la Dirección de Recursos Humanos.

CUADRO Nº 10
POLITICAS Y ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS

POLITICAS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Fortalecimiento Institucional➤ Fortalecimiento de Recursos Humanos.➤ Fortalecimiento en los Sistemas de Información.➤ Difusión y Promoción de la conservación de los bienes del Estado.➤ Evaluar semestralmente el cumplimiento de las estrategias.	<p>Estrategia a nivel administrativo.</p> <p>Estrategia para el fortalecimiento de Recursos Humanos.</p> <p>Estrategia de Sistematización.</p> <p>Estrategia de promoción.</p>

5.3.8 Implementación

Una vez realizado el Plan Estratégico es necesario llevar a cabo la aplicación de las diferentes estrategias. Motivo por el cual se propone la siguiente modalidad de aplicación.

1. Presentación del Plan Estratégico 2010-2014 a la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), para su respectiva aprobación y aplicación, conjuntamente con el Plan Operativo Anual elaborado para esa gestión.
 2. Los directores de cada área (Dirección Administrativa y Financiera, Dirección Jurídica, Dirección de Registro y Promoción y la Dirección de Disposición de Bienes y Recuperación de Activos Exigibles), deben ser informados sobre el Plan Estratégico y direccionar sus objetivos de cada área hacia los objetivos estratégicos de la institución.
 3. Por tanto cada director de área será responsable de informar a cada una de sus unidades que tienen a su cargo para trabajar en función a los objetivos planteados por área.
 4. La Dirección Administrativa y la división de Recursos Humanos, tendrá la facultad de hacer conocer a todos los servidores públicos del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, así mismo a las oficinas regionales del país sobre la misión, visión y los objetivos estratégicos propuestos en mejora de la institución.
 5. Para la aplicación de estas estrategias planteadas es necesario seguir un orden, en este caso se partirá de uno de los elementos más primordiales para la institución que son los Recursos Humanos, aplicando las estrategias de capacitación y motivación de los mismos y la cooperación del personal, prosiguiendo al desarrollo de las actividades contando con personal preparado, capacitado y entrenado que será de gran ayuda para obtener un buen desempeño de sus funciones.
- Entre otros elementos de igual de importancia, es la distribución adecuada de los recursos financieros, para las distintas áreas del SENAPE, ya que también es considerada como uno de los pilares más importantes y que da



movimiento a toda la institución, respaldando todas las actividades que se han de realizar durante los tiempos previstos.

Posteriormente se procederá a la aplicación de las estrategias sistematización, estrategias operacionales (infraestructura, tecnología adaptadas a la realidad), y por ultimo a las estrategias de promoción, con lo que se concreta la aplicación de las estrategias en mejora del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado.

5.3.9 Control y Evaluación de las Estrategias

Para el control y evaluación de las estrategias propuestas en el Plan Estratégico que va en relación al cumplimiento del Plan Operativo Anual, es necesario realizar un seguimiento a los resultados, para generar medidas correctivas en caso que sea necesario, llevando a cabo un análisis cualitativo y cuantitativo permanente, realizado por los Directores de cada área y los Jefes de Unidad teniendo como objetivo, determinar las desviaciones identificadas en el POA, los mismos que servirán para retroalimentar el proceso de ejecución del mismo y reorientar hacia el logro de los objetivos planteados.

Este proceso será continuo y permanente en cada unidad y área de forma semestral, bajo un formulario propuesto por la unidad de planificación. Quienes luego de la verificación semestral, la unidad de planificación consolidara la información y elaborara un informe anual que contemple las desviaciones y las causas, para luego llamar a una reunión del nivel directivo, los cuales dispondrán la aplicación de medidas correctivas, constituyéndose en una retroalimentación.

En cuanto a la evaluación de las operaciones de funcionamiento se determina los indicadores de eficiencia y eficacia de las unidades y/o áreas.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- En el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado para la actualización se llega a definir lo que es la Misión y Visión de la institución como uno de los pilares fundamentales para su funcionamiento y el desarrollo de sus actividades.
- Se desarrolla con aceptación óptima de los servidores públicos el Diagnóstico Institucional el cual es considerado un factor importante para conocer la situación en la que se encuentra el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, bajo la modalidad del análisis FODA y el correspondiente cruce de variables.
- Así mismo se llega a identificar los factores críticos que afectan a la institución en el desarrollo de sus actividades y que van en contra de los objetivos institucionales.
- Se realiza el Plan Estratégico Institucional para el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado siendo uno de los objetivos principales de este trabajo de investigación y que va encaminado en beneficio de la Institución.



6.2 Recomendaciones

El rendimiento de la institución, va en mejoras de la actividad administrativa, por lo que la implementación de la propuesta, para alcanzar el éxito o el fracaso, dependerá en un principio de la Dirección General Ejecutiva, instancia que por tener el control de la capacidad de decisión final, sobre los aspectos tratados. En tanto se recomienda:

- La aprobación del Plan Estratégico Institucional para las gestiones del 2010 - 2014
- Se recomienda llevar a cabo la implementación del Plan Estratégico Institucional propuesto para el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), puesto que es un instrumento fundamental para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la institución.
- Hacer conocer a toda aquel servidor público que es parte de la institución sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias, para luego transformarlos en resultados eficientes y eficaces.
- La capacitación de los servidores públicos (normas) y el trabajo en equipo son factores que son importantes llevarlos a cabo, ya que en función a ellos se determina el rendimiento de la institución.
- Realizar seguimiento y evaluación continua del plan, para tal efecto se propone la creación de un Comité de seguimiento y evaluación compuesto por los Directores y Jefes de cada área.



BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Edit. McGraw Hill, Colombia 1997.
- KOONTZ Harold, Weihrich Heinz. “Administración una Perspectiva Global”, Duodécima Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003.
- ARTHUR A. Thompson, JR., A. J. Strickland III, “Administración Estratégica”, Undécima Edición, Edit. McGraw-Hill Companies, Mexico 1999.
- GEORGE L. Morrissey, “Pensamiento Estratégico” construyamos los cimientos de su planeación, Edit. Prentice Hall, 1996.
- STONER A. F. James, Freeman R. Edward. Gilbert. Jr. Daniel, “Administración” Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1996.
- GREGORY, G. Dess – G.T. Lumpkin, “Dirección Estratégica” Creando Ventajas Competitivas Edit. McGraw-Hill, 2003.
- MINTZBER Henry, Brian Quinn James, Sumanatra Gloschal, “El proceso Estratégico”, Edit. Prentice Hall, Edición Europea, 1999.
- HILL, Charles W. L., Jones, Gareth R., “Administración Estratégica”, Edit. McGraw-Hill, Tercera Edición, Colombia, 1996.
- VOLKMAR F. Barragán Bauer, “Planificación estratégica”, La Paz-Bolivia.
- NIVEN Paul R., “Cuadro de Mando Integral Paso a Paso” Maximizar los resultados, Edit. , 2000-2003.
- THIBAUT Jean-Pierre “Manual de Diagnostico en la Empresa” Editorial Paraninfo S.A., Madrid España, Edición Española 1994.
- ZORRILLA, Santiago “Guía para la elaboración de tesis”, McGraw-Hill Interamericana de México S.A., Ediciones Copilco S.A., 1993.
- HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, “Metodología de la Investigación”, 3ra. Edición.
- AVILA Acosta, Roberto, “Introducción a la Metodología de la Investigación”, Edic. R.A., Lima Perú.



- DANHKE, citado por HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar en “Metodología de la Investigación”, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003.
- KORIA Paz Richard A., “Metodología de la Investigación desde la Práctica Didáctica”, Primera Edición, Edit. E’ noe’ E. E. Aliaga Flores, Bolivia, 2007.
- MEJÍA, Raúl, “Metodología de la investigación”, Segunda Edición, La Paz-Bolivia, 2001.
- Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), “Guía Metodológica para el Proceso de Planificación Estratégica Institucional”, La Paz, agosto de 2004.
- Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés – Carrera de Administración de Empresas y el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado.
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (D.S. N° 29272 del 12 de septiembre de 2007)
- LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO (LEY N° 3351 LOPE del 21 de febrero de 2006)
- REGLAMENTO A LA LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO (D.S. N° 28631 de 8 de marzo de 2006)
- LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL GUBERNAMENTAL (LEY N° 1178 SAFCO del 20 de julio de 1990)
- SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (SISPLAN)
- NORMA BÁSICA DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES (R.S. 225557)

Páginas Web consultadas

- www.expresate.com/post_tecnicas_de_recoleccion_de_informacion_1796.html
- www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml#metodos
- www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

ANEXOS



SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE ÁREA

La presente entrevista tiene fines únicamente académicos, responda con información cierta y valedera, puesto que ésta información será tratada confidencialmente.

Dirección.....:

Cargo actual:.....

Tiempo que ocupa el cargo:.....

1 ¿Cuál es la misión de la institución?

2 ¿Cuál es la visión de la institución?

3 ¿Cuáles son los objetivos del SENAPE?

4 ¿Usted cree que la estructura actual del SENAPE es ideal para realizar sus actividades?

5 ¿Usted sabe si la institución cuenta con un Plan Estratégico Institucional?

6 ¿En base a que parámetros se desarrolla el POA?

7 ¿Qué tareas o actividades realiza su unidad?

8 ¿De un 100% que porcentaje le daría usted al cumplimiento de las actividades establecidas en el POA?

9 ¿La institución que tipo de políticas establece?

10 ¿Qué estrategias tiene su unidad para desarrollar sus actividades?

11 ¿En los últimos años cuáles cuales son los problemas que se presentan frecuentemente en su dirección?

12 ¿Cómo es la comunicación que tiene con la Máxima Autoridad Ejecutiva?

13 ¿Cada cuanto se reúne con su inmediato superior?

14 ¿Qué tipo de relación tiene su dirección con las otras direcciones?

15 ¿La comunicación y el requerimiento de información de otras direcciones es accesible y fluida?

EL PERSONAL

16 ¿Cuántas personas trabajan bajo su dependencia?

17 ¿Usted cree que el personal satisface las necesidades que requiere la institución?

18 ¿Existe algún tipo de motivación al personal para que desarrollen mejor sus funciones?

19 ¿Recibe usted sugerencias de las personas que trabajan a su alrededor?

LA INSTITUCION

- 20 ¿Qué Fortalezas considera usted que tiene la institución?
- 21 ¿Qué Oportunidades considera usted que tiene la institución?
- 22 ¿Qué Debilidades considera usted que tiene la institución?
- 23 ¿Qué Amenazas considera usted que tiene la institución?
- 24 ¿Qué aspectos usted cambiaría de la institución?

Mis agradecimientos a usted por su gentil colaboración, ¡MUCHAS GRACIAS!!



SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFES DE UNIDAD

El presente cuestionario tiene fines únicamente académicos, por favor llene el mismo con información cierta y valedera, puesto que ésta información será tratada confidencialmente.

Nombre.....

Dirección a la que pertenece:.....

Cargo que ocupa:.....

1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado?

.....

2. ¿Cuál es el grado de instrucción académica que tiene?

- a) Doctorado
- b) Post Grado
- c) Licenciatura
- d) Otro.....

3. ¿Sabe si actualmente el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado cuenta con un Plan Estratégico Institucional?

- a) Si
- b) No
- c) No Sabe

4. ¿Ha sido usted participante activo en la formulación del Plan Estratégico Institucional del SENAPE?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?.....

5. ¿Conoce usted cual es la visión del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado?

- a) Si
- b) No
- c) No tiene idea

Si la respuesta es afirmativa podría mencionar ¿cuál es?

.....

¿Podría dar una propuesta de visión para la institución?

.....

6. ¿Conoce usted cual es la misión del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado?

- a) Si
- b) No
- c) No tiene idea

Si la respuesta es afirmativa podría mencionar ¿cuál es?

.....

7. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos estratégicos que busca el SENAPE como institución?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

Si su respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles son?

- a).....
- b).....
- c).....

8. ¿Usted sabe con que instrumentos de trabajo cuenta el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado para el desarrollo de sus actividades? Marque con una **X las opciones** que usted considere.

-a) Organigrama Funcional
-b) Manual de Funciones
-c) Manual de Procedimientos
-d) Plan Operativo Anual
-e) Plan Estratégico Institucional
- f) Reglamento Interno de acuerdo a la ley 1178
- g) Otro ¿cuál?
- h) Ninguno

9¿Usted a participado en la formulación del Plan Operativo Anual (POA) de ésta gestión?

- a) Si
- b) No

¿De que manera fue su participación?

10 ¿Qué tipo de planificación se realiza con mayor énfasis?

- a) Planificación a Corto Plazo
- b) Planificación a Mediano Plazo
- c) Planificación a Largo Plazo
- d) No Sabe

11 ¿Conoce usted en que medida el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado cumple con el Plan Operativo Anual?

- a) 0%
- b) 25%
- c) 50%
- d) 75%
- e) 100%
- f) No Sabe

12 ¿Cuáles son los valores más fundamentales que se toman en cuenta en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado? Marque con una **X las opciones** que usted considere.

- a) Transparencia
- b) Eficiencia
- c) Calidad
- d) Respeto
- e) Otros ¿cuál?.....
- f) Ninguno

13¿Qué tipo de servicios ofrece el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado?

- a).....
- b).....
- c).....
- d).....

14 ¿Quiénes se benefician de los servicios que ofrece el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado? Marque con una **X las opciones** que usted considere.

- a)
- b)
- c)

15 ¿En su opinión personal cuales son las **Fortalezas** que tiene la Unidad o Dirección a la que usted pertenece?

- a).....
- b).....
- c).....

16. ¿En su opinión personal cuáles son las **Oportunidades** que tiene la Unidad o Dirección a la que usted pertenece?

- a).....
- b).....
- c).....

17. ¿En su opinión personal cuáles son las **Debilidades** que tiene la Unidad o Dirección a la que usted pertenece?

- a).....
- b).....
- c).....

18. ¿En su opinión personal cuáles son las **Amenazas** que tiene la Unidad o Dirección a la que usted pertenece?

- a).....
- b).....
- c).....

19. ¿Usted recibe algún tipo de capacitación para desempeñarse mejor en sus funciones?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

20.¿ Usted toma en cuenta la opinión del personal que esta bajo su mando para realizar las actividades?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

¿Por qué?

21 ¿Cree usted que los recursos financieros con los que cuenta el SENAPE para la ejecución de las actividades son:

- a) Suficiente
- b) Insuficiente

Si la respuesta es insuficiente explique ¿por qué?.....

22¿Conoce usted cuáles son los lineamientos que establece el Plan Nacional de Desarrollo?

- a) Si
- b) No

¿Cuáles son?.....

23¿Qué sugerencia daría usted para que el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado sea más eficiente?

.....

Mis agradecimientos a usted por su gentil colaboración, ¡MUCHAS GRACIAS!!



SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS

PROFESIONALES, TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES

El presente cuestionario tiene fines únicamente académicos, por favor llene el mismo con información cierta y valedera, puesto que ésta información será tratada confidencialmente.

Unidad a la que pertenece:.....

Cargo que ocupa:.....

1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado?

.....

2. ¿Cuál es el grado de instrucción académica que tiene?

- a) Post Grado
- b) Licenciatura
- c) Egresado Universitario
- d) Técnico Superior/Medio
- e) Bachillerato
- f) Otro.....

3. ¿Sabe si actualmente el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado cuenta con un Plan Estratégico Institucional?

- a) Si
- b) No
- c) No Sabe

4. ¿Sabe usted en que consiste y de que sirve contar con un Plan Estratégico Institucional?

- a) Si
- b) No
- c) No Sabe

Si la respuesta es afirmativa explique por favor.....

5. ¿Ha usted le dieron la oportunidad de ser participante activo y dar su opinión para la realización del Plan Estratégico Institucional del SENAPE?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

6. ¿Conoce usted cuales son los objetivos estratégicos que busca el SENAPE como institución?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

Si su respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles son?

a).....

b).....

c).....

7. ¿Cuál es el grado de importancia que tiene para usted la elaboración de un Plan Estratégico Institucional orientado a fortalecer la gestión administrativa del SENAPE?

- a) Muy importante
- b) Poco importante
- c) Nada importante
- d) No sabe

8. ¿Qué tipo de planificación se realiza con mayor énfasis?

- a) Planificación a Corto Plazo
- b) Planificación a Mediano Plazo
- c) Planificación a Largo Plazo
- d) No Sabe

9. ¿Conoce usted alguna unidad o equipo de trabajo que se encargue de planificar las actividades del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado?

- a) Si
- b) No
- c) No tiene idea

Si la respuesta es afirmativa mencione ¿cuál?.....

10. Según su percepción, ¿en que medida se efectivizan los planes a corto plazo elaborados en el SENAPE?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Nunca se efectivizan
- d) No sabe

11. ¿Conoce usted cual es la visión del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado?

- a) Si
- b) No
- c) No tiene idea

Si la respuesta es afirmativa podría mencionar ¿cuál es?

.....
.....

¿Podría dar una propuesta de visión para la institución?

.....
.....

12. ¿Conoce usted cual es la misión del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado?

- a) Si
- b) No
- c) No tiene idea

Si la respuesta es afirmativa podría mencionar ¿cuál es?

.....
.....

13. ¿Usted sabe con que instrumentos de trabajo cuenta el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado para el desarrollo de sus actividades? Marque con una **X las opciones** que usted considere

- a) Organigrama Funcional
- b) Manual de Funciones
- c) Manual de Procedimientos
- d) Plan Operativo Anual
- e) Plan Estratégico Institucional
- f) Reglamento Interno de acuerdo a la ley 1178

- g) Otro ¿cuál?
- h) Ninguno

14. ¿Qué importancia tiene para los funcionarios públicos este tipo de instrumentos, en el desarrollo de sus funciones?

- a) Muy importante
- b) Poco importante
- c) Nada importante
- d) No sabe

15. ¿Conoce usted en que medida el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado cumple con el Plan Operativo Anual?

- a) 0%
- b) 25%
- c) 50%
- d) 75%
- e) 100%
- f) No Sabe

16. ¿Cuáles son los valores más fundamentales que se toman en cuenta en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado? Marque con una **X las opciones** que usted considere.

- a) Transparencia
- b) Eficiencia
- c) Calidad
- d) Respeto
- e) Otros ¿cuál?.....
- f) Ninguno

17. ¿Cuáles de estos servicios cree usted que ofrece el Servicio Nacional de Patrimonio el Estado? Marque con una **X las opciones** que usted considere.

- a) Declaración Jurada de Bienes del Estado
- b) Desarrollar metodologías para la priorización y racionalización del gasto del Tesoro General de la Nación.
- c) Dar asistencia técnica a las entidades del sector público para que cumplan a satisfacción las obligaciones de registro de sus bienes en el SENAPE.
- d) Promover el uso de los registros administrativos en las oficinas públicas y privadas, para la obtención de datos estadísticos.
- e) La aplicación de una política de prevención de riesgos y atención de desastres.
- f) Concluir los procesos de liquidación de los entes gestores de la seguridad social, a través del o de los liquidadores nombrados por el Ministro de Hacienda.

18. ¿Quiénes se benefician de los servicios que ofrece el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado? Marque con una **X las opciones** que usted considere.

- a) La sociedad civil
- b) Las entidades públicas
- c) Las entidades privadas
- d) El Estado
- e) Todos
- g) Otros ¿Cuáles?
- f) Ninguno

19. ¿Usted considera que el personal del SENAPE está comprometido al cumplimiento de la visión y misión de la institución?

- a) Si b) No c) No sabe

20. ¿A usted le parece que es de mucha importancia crear un plan estratégico para mejorar el funcionamiento de la institución?

- a) Si b) No c) No sabe

¿Porque?.....

21. ¿En su opinión personal cuales son las **Fortalezas** que tiene la Unidad o Dirección a la que usted pertenece?

- a).....
b).....
c).....
d).....

22. ¿En su opinión personal cuáles son las **Oportunidades** que tiene la Unidad o Dirección a la que usted pertenece?

- a).....
b).....
c).....
d).....

23. ¿En su opinión personal cuáles son las **Debilidades** que tiene la Unidad o Dirección a la que usted pertenece?

- a).....
b).....
c).....
d).....

24. ¿En su opinión personal cuáles son las **Amenazas** que tiene la Unidad o Dirección a la que usted pertenece?

- a).....
b).....
c).....
d).....

25. ¿Usted recibe algún tipo de capacitación para desempeñarse mejor en sus funciones?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

26. ¿Qué sugerencias daría usted para que el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado sea más eficiente?

- a).....
b).....

Mis agradecimientos a usted por su gentil colaboración, ¡MUCHAS GRACIAS!!

ANEXO Nº 2

ASPECTOS EN LOS CUALES DEBE ESTAR CAPACITADO EL PERSONAL

ÁREA NORMATIVA	ÁREA TECNICA	ÁREA INFORMATICA	ÁREA ASMINISTRATIVA
<p>SISTEMA DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL (LEY SAFCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de Programación de Operaciones. ➤ Sistema de Presupuesto ➤ Sistema de Organización Administrativa ➤ Sistema de Administración de Personal ➤ Sistema de Administración de Bienes y Servicios ➤ Sistema de Contabilidad Integrada ➤ Sistema de Tesorería y Crédito Público ➤ Estatuto del Funcionario Público 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Base de Datos ➤ Manejo de Archivo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Windows ➤ Word ➤ Excel ➤ Power Point ➤ Access ➤ SPSS ➤ Autocar ➤ Internet Basic 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Técnicas de archivo ➤ Administración de personal ➤ Evaluación de proyectos ➤ Seguimiento y evaluación de proyectos ➤ Inventariación de activos fijos ➤ Contabilidad Avanzada ➤ Estadística ➤ Trabajo en equipo

ANEXO Nº 3

SELECCIÓN DE PERSONAL

Para llevar a cabo el proceso de selección de personal se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. En primera instancia se debe determinar si la convocatoria lanzada para reclutar el personal será interna (dentro de la organización), o en su caso externa (fuera de la institución).
2. después del primer paso se tendrá que escoger una técnica por la cual se hará conocer la convocatoria, si será de forma interna, se tendrá que ubicar los lugares estratégicos para que el personal tenga el conocimiento de dicha convocatoria y si se da de forma externa pues se tendrá que utilizar algún medio de comunicación (prensa, radio, vía Internet u otros).
3. Posteriormente se tendrá que analizar cuál será el proceso de reclutamiento: a fin de atraer a vacantes a cargos acéfalos. Es decir establecer cuáles serán los requisitos para que el postulante pueda desempeñar de la mejor manera sus funciones.
4. Para obtener mayor información sobre la persona que se contratará es necesario aplicar otro tipo de técnicas y encontrar a la persona adecuada para que ocupe el cargo, como ser:
 - La entrevista de selección, en tanto será necesario preparar preguntas adecuadas en función del requerimiento el personal y las respuestas se las puede anotar de una forma resumida, siendo esta técnica más rápida y económica pero siempre teniendo en mente que ésta técnica puede dar resultados subjetivos.
 - Pruebas del conocimiento y capacidad: de ésta manera se puede evaluar los conocimientos que tiene el postulante de acuerdo a las necesidades de la institución.

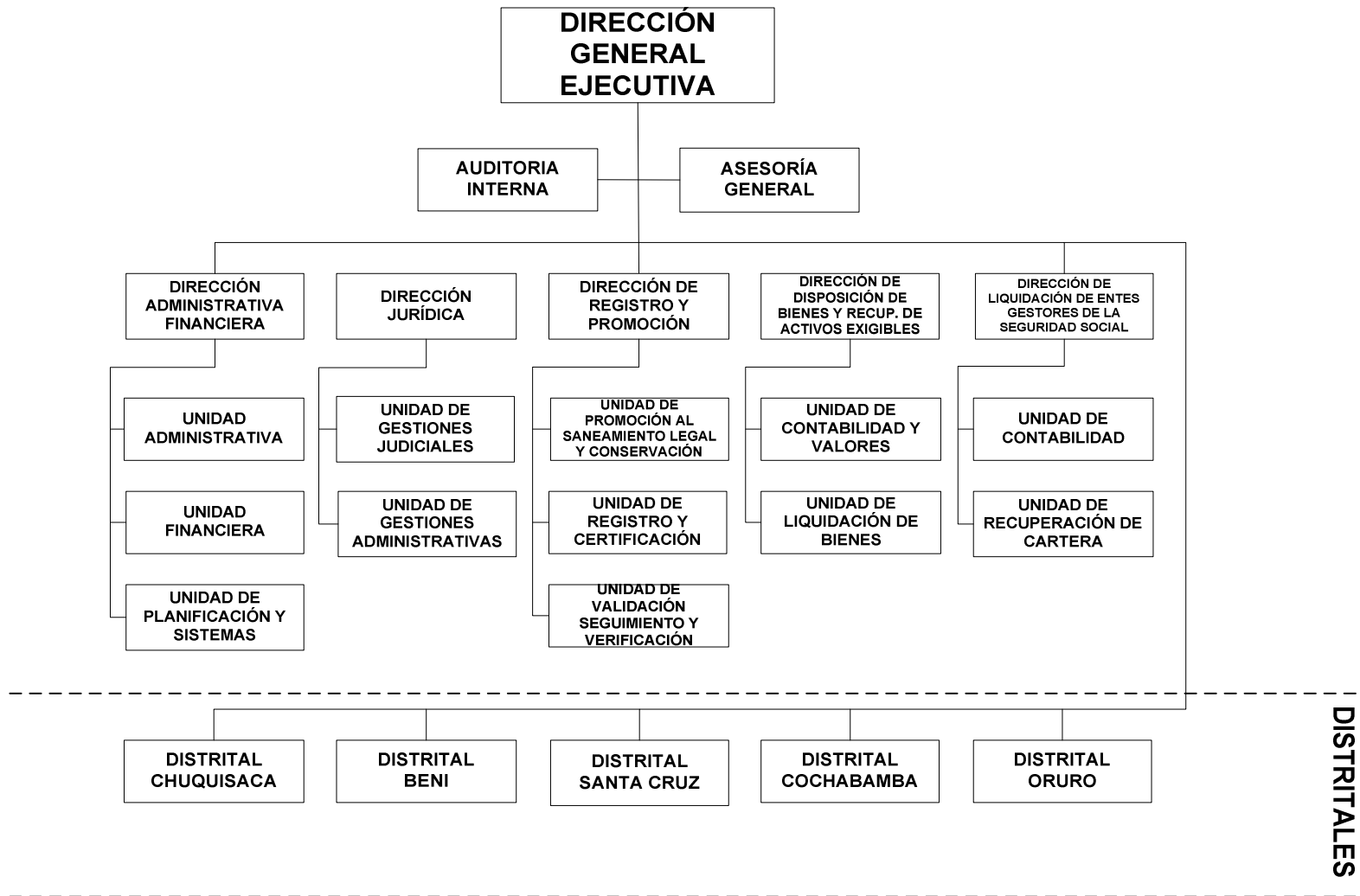
En cuanto a las preguntas que serán formuladas dentro de la prueba puede ser de forma discursiva (preguntas de desarrollo) y test (con

selección múltiple), siendo que estas pruebas puede llevar algo mas de tiempo para ser respondidas.

5. Luego de la contratación lo que corresponde es evaluar los resultados.

- En cuanto a la adaptación del postulante al cargo
- Satisfacción de la personaron su trabajo.
- Estabilidad en su fuente de trabajo.
- Mayor rendimiento y productividad.
- Reducción de retrasos e ausentismo.
- Relaciones humanas en el trabajo.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA
SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO**



**SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO
PRESUPUESTO PROYECTADO 2009**

PARTIDA	DESCRIPCION	TOTAL
10000	SERVICIOS PERSONALES	13421035
11220	B. Antigüedad - Otras Inst.	97300
11400	Aguinaldos	910971,25
11600	Asignaciones Familiares	79567,9
11700	Sueldos	79667.50
11910	Horas Extraordinarias	
13110	Regimen de C.P.	
13120	Regimen de L.P. (Pensiones)	1093166,25
13200	Aporte Patronal para Vivienda	186931,25
20000	SERVICIOS NO PERSONALES	56162,5
21100	Comunicaciones	3739413,75
21200	Energia Electrica	46750
21300	Agua	321375
21400	Servicios Telefonicos	171687,5
21600	Servicios de Internet y otros	358750
22100	Pasajes	73161,25
22200	Viáticos	210427,5
22300	Fletes y almacenamiento	165968,75
22500	Seguros	57375
22600	Transporte de personal	156892,5
23100	Alquiler edificios	43140
24110	Mantenimiento de Edificios	
24120	Mantenimiento maquinaria y Equipo	334822,5
25200	Estudios Investigaciones	51812,5
25300	Comisiones y Gastos Bancarios	779487,5
25400	Lavanderia, Limpieza e Higiene	10750
25500	Publicidad	126137,5
25600	Imprenta	110062,5
25700	Capacitacion de Personal	181787,5
25900	Servicios Tecnicos y Otros	10750
26200	Gastos judiciales	34675
26400	Servicios de Seguridad y Vigilancia	256125
26990	Otros	205432,5
30000	MATERIALES Y SUMINISTROS	29843,75
31110	Alimentos y bebidas para personal	221676,25
31200	Alimentos para Animales	13750
32100	Papel de escritorio	82575
32200	Productos de artes gráficas, papel y carton	32548,75

32300	Libros y revistas	2950
32500	Periodicos	7687,5
33200	Confecciones textiles	
34110	Combustibles y lubricantes	91183,75
34200	Productos quimicos y farmaceuticos	2500
34300	Llantas y Neumaticos	7575
34500	Prod. De Minerales no metalicosy plast.	7812
34600	Productos Metalicos	4000
34800	Herramientas menores	375
39100	Material de Limpieza	7375
39300	Utensilios de cocina y comedor	
39500	Utiles de Escritorio y oficina	163782,5
39700	Utiles y materiales electricos	40991,25
39800	Otros Repuestos y accesorios	63318,25
39990	Otros Materiales	83868,75
40000	ACTIVOS REALES	110000,00
42230	Otras Const. Y Mej. De Bienes Nales	
43100	Equipo de oficina y muebles	110000,00
43300	Equipo de transporte, Tracción y Elev.	
49100	Activos Tangibles	
70000	TRANSFERENCIAS	12168,75
73200	Transf. Ctas. A Inst. Púb. Descentralizadas	12168,75
80000	IMPUESTOS REGALIAS Y TASAS	174372,50
83110	Inmuebles	23706,25
83120	Veículos Automotores	7012,50
83210	Inmuebles	33081,25
83220	Vehículos automotores	2400,00
85100	tasas	550,00
85400	Multas	
85500	Intereses Penales	
85900	Otros	76872,50
86100	Patentes	30750,00
90000	OTROS GASTOS	
94200	Desahucios	
94300	Otros Beneficios Sociales	
	TOTALES	18290970,00