

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



TRABAJO DIRIGIDO

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

CASO SEDES LA PAZ

POSTULANTES: COAQUIRA VÁSQUEZ MIGUEL ÁNGEL
CONDORI BAUTISTA JAVIER

TUTOR : Mg. Sc. JULIO CESAR DALENEY

LA PAZ - BOLIVIA

2007

ÍNDICE

CAPITULO 1 ASPECTOS GENERALES	
1.1. ANTECEDENTES_____	1
1.2. JUSTIFICACIÓN_____	2
1.3. PLANTEAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA_____	3
1.3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA_____	4
1.4. OBJETIVOS_____	4
1.4.1. OBJETIVO GENERAL_____	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS_____	4
1.5. ÁMBITO Y ALCANCE_____	5
1.5.1. ÁMBITO GEOGRÁFICO_____	5
1.5.2. ÁMBITO INSTITUCIONAL_____	5
1.5.3. ÁMBITO TEMÁTICO_____	5
1.5.4. ALCANCE_____	5
1.6. METODOLOGÍA_____	6
1.6.1. FUENTES DE INFORMACIÓN_____	6
1.6.1.1 Fuentes Primarias_____	7
1.6.1.2 Fuentes Secundarias_____	7
1.6.2. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS_____	7
1.6.2.1. Matriz F.O.D.A._____	7
1.6.2.2. Matriz de Marco Lógico_____	7
CAPITULO 2 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	
2.1. MARCO LEGAL_____	8
2.2. MARCO INSTITUCIONAL_____	10
2.2.1. MISIÓN DEL SEDES_____	10
2.2.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL_____	11
CAPITULO 3 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES	
3.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA_____	14
3.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN_____	14
3.2.1. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA_____	15
3.3. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA_____	15
3.4. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA_____	16

3.4.1. Análisis de la Situación _____	16
3.4.1.1 Matriz FODA o matriz TOWS _____	18
3.4.1.2 Árbol de problemas y de Objetivos _____	19
3.4.2. Matriz de Marco Lógico _____	22
3.4.3. Determinar la Visión y Misión Estratégica _____	22
3.4.4. Determinar Objetivos _____	22
3.4.5. Formular la Estrategia _____	22
3.4.6. Ejecución e implantación de la estrategia _____	23
3.4.7. Evaluación del desempeño de la estrategia _____	23
3.5. PLANES OPERATIVOS _____	23
CAPITULO 4 ANÁLISIS Y EVALUACION	
4.1. OBJETIVO DEL ANÁLISIS _____	25
4.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA _____	26
4.2.1. UNIVERSO O POBLACIÓN _____	26
MUESTRA _____	26
Muestra de personal administrativo _____	26
Muestra de los gerentes de red _____	27
4.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN _____	28
4.3.1. INFORMACIÓN PRIMARIA _____	28
4.3.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA _____	28
4.4. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN _____	28
4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO _____	29
4.5.1. ANÁLISIS EXTERNO _____	29
4.5.1.1 Factores Político Legales _____	29
4.5.1.2. Factor Económico _____	29
4.5.1.3. Factor Tecnológico _____	31
4.5.1.4. Factor Social _____	31
4.5.2. ANÁLISIS INTERNO _____	32
4.5.2.1 Aspectos Institucionales _____	32
4.5.2.2. Estructura Orgánica _____	33
4.5.2.3 Identificación de Valores _____	34
4.5.2.4. Misión _____	34

4.5.2.5. Visión	35
4.5.2.6. Objetivos	35
4.5.2.7. Planificación	36
4.5.2.7.1. Planificación a corto plazo	36
4.5.2.7.2. Planes a largo plazo	38
4.5.2.8. Personal	38
4.5.2.9. Dirección	41
4.5.3. MATRIZ DE ANÁLISIS F.O.D.A. DEL SEDES LA PAZ	43
4.5.3.1 Estrategias Encontradas	45
4.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS	47
4.6.1. ENTORNO EXTERNO	47
4.6.1.1 VARIABLE POLÍTICO LEGAL	47
4.6.1.2 VARIABLE ECONÓMICA	48
4.6.1.3 VARIABLE TECNOLÓGICA	48
4.6.1.4 VARIABLE SOCIAL	48
4.6.2. ENTORNO INTERNO	48
4.6.2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA	48
4.6.2.2 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS	49
4.6.2.3 PLANIFICACIÓN	49
4.6.2.4 PERSONAL	49
4.6.2.5 DIRECCIÓN	49
4.7. ÁRBOL DE PROBLEMAS	49
CAPITULO 5 MODELO PROPUESTO	
5.1. OBJETIVOS	52
5.1.1. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL MODELO PROPUESTO	52
5.2. ÁRBOL DE OBJETIVOS	53
5.3. RELACIÓN ENTRE EL MARCO LÓGICO Y EL ÁRBOL DE PROBLEMAS	55
5.4. MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
INSTITUCIONAL	58
5.4.1. TRADUCIR LA MISIÓN A RESULTADOS BUSCADOS	60
5.4.2. MISIÓN	60
5.4.3. VALORES FUNDAMENTALES	61
5.4.4. VISIÓN	61

5.4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS _____	61
Perfeccionar la actual planificación estratégica _____	61
Desarrollar una toma de decisiones participativa _____	62
Optimizar la gestión de recursos humanos _____	62
Optimizar la administración de manera eficaz y eficiente _____	62
5.4.6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA _____	63
5.4.7. ESTRATEGIAS POR AREA FUNCIONAL _____	66
5.4.7.1 Estrategia Administrativa _____	66
5.4.7.2 Estrategia de Personal _____	66
5.4.7.3 Estrategia de Operación _____	67
5.4.7.4 Estrategia de Marketing _____	67
5.4.8 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA _____	67
5.4.8.1 Estructura de las estrategias propuestas _____	67
5.4.8.2 MAPA ESTRATÉGICO _____	69
5.4.9. Cuadro de Mando Integral para el SEDES La Paz _____	71
PERSPECTIVA DEL CLIENTE (redes y prestaciones) _____	71
PERSPECTIVA FINANCIERA (DAF, RR.HH., Planificación) _____	71
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (Planificación, Comunicación, Intraid, Inamen, Redes y Prestaciones, Epidemiología) _____	71
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (RR.HH., Centro piloto) _____	71
5.4.10. ESTABLECER OBJETIVOS A CORTO PLAZO, ASIGNAR RECURSOS Y EVALUAR RESULTADOS _____	73
5.4.11. RETROALIMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN _____	75
CAPITULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. CONCLUSIONES _____	76
6.2. RECOMENDACIONES _____	77
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRAFICOS Y CUADROS

GRAFICO N° 3.1	FACTORES MICRO Y MACRO AMBIENTALES QUE INFLUYEN EN LA EMPRESA
GRAFICO N° 3.2	FACTORES QUE MODELAN LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA
CUADRO N° 3.1	MATRIZ F.O.D.A.
CUADRO N° 3.2	MATRIZ DE MARCO LÓGICO
CUADRO N° 4.1	SUJETOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS
CUADRO N° 4.2	FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL SEDES LA PAZ
CUADRO N° 4.3	IDENTIFICACIÓN DE VALORES INSTITUCIONALES
CUADRO N° 4.4	SEGUIMIENTO A LAS OPERACIONES SEDES LA PAZ
CUADRO N° 4.5	FORMACIÓN DE LOS CARGO JERÁRQUICOS
CUADRO N° 4.6	CARACTERÍSTICA DE GESTION
GRAFICO N° 5.1	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA
CUADRO N° 5.1	MATRIZ DE MARCO LÓGICO
GRAFICO N° 5.2	MODELO DE GESTION Y ADMINISTRACION ESTRATEGICA CASO SEDES LA PAZ
GRAFICO N° 5.3	MAPA ESTRATÉGICO PARA EL SEDES LA PAZ
CUADRO N° 5.2	CUADRO DE PONDERACIÓN



CAPITULO 1 ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

Con el fin de impulsar la especialización, coherencia tecnológica como unidad sistémica, y capacidad resolutive en la Gestión de la Salud, mediante redes de redes de servicios organizados territorialmente, articulados con la gestión municipal, organizaciones, sociedad civil; y dando cumplimiento al D.S. 25060 de 2 de junio de 1998 Art. 30, se da origen al Servicio Departamental de Salud (SEDES), según D.S. 25233 de 27 de Noviembre de 1997.

El D.S. 24833 de 2 de Septiembre de 1997 que modifica la Estructura Orgánica de las Prefecturas de Departamento en su Art. 2° dispone la creación de los Servicios Departamentales como estructuras operativas dependientes del Prefecto, encargadas de la Administración de tareas específicas con jurisdicción y competencia de alcance departamental y define todos los aspectos relativos a su funcionamiento.

El D.S. 25060 en su Art. 25 establece que los servicios departamentales son órganos operativos de las Prefecturas, a través de las cuales se administran áreas o sectores de gestión que demandan un manejo técnico especializado.

El SEDES desarrolla sus actividades en el marco del ordenamiento legal del Sistema Nacional de Salud, Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, Ley 1654 de Descentralización Administrativa, Ley 1551 de Participación Popular, Ley Orgánica de Municipalidades y Normas de Organización del Poder Ejecutivo¹.

El SEDES en cada Departamento tiene como misión fundamental:

- Ejercer como autoridad de Salud en el Departamento.
- Establecer, Controlar y evaluar la situación de salud en el Departamento.
- Promover la Demanda de Salud y planificar, coordinar, supervisar y evaluar su oferta.

¹ D.S. 27495 Art. 4°



- Velar por la calidad de servicios de salud de prestadores públicos y privados.
- Otros detallados en el D.S. 25233 Art. 3°

1.2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente el éxito de cualquier organización depende de la calidad de conocimiento y actualización que estas aplican en el proceso de decisión y planificación.

La gestión y administración estratégica institucional permite que los líderes de la organización (Directores, Jefes de Unidad, responsables de área), dirijan sus esfuerzos detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden ser llevados a cabo, en este caso por el SEDES LA PAZ

“Los administradores idean las estrategias de una compañía debido a dos necesidades apremiantes. Una es la necesidad de modelar en forma proactiva como se llevaran a cabo los negocios de una compañía... La segunda necesidad es modelar las decisiones y acciones independientes iniciadas por los departamentos, los administradores y los empleados, en toda la compañía en un plan de acción coordinado.”²

“La puesta en practica o implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla... la mayoría de los ejecutivos de organizaciones de hoy, orientadas al cliente y a la tecnología se dan cuenta de que no pueden determinar y comunicar todas las acciones locales necesarias para poner en práctica una estrategia de éxito. Las organizaciones que desean que cada uno de sus empleados contribuya a la implantación de la estrategia compartirán su estrategia y visión de largo plazo con ellos”...³

El proceso de creación de la estrategia en una organización y su puesta en práctica debe realizar las siguientes tareas administrativas correlacionadas:

- Determinar los objetivos, que permitan convertir la visión en resultados específicos del desempeño que se desea lograr.
- Crear una estrategia que permita lograr los resultados deseados.

² Administración Estratégica; Arthur A. Thompson, A.J. Strickland, Cap I Pag. 2

³ Cuadro de Mando Integral; Robert S. Kaplan, David P. Norton; Pag. 213



- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de manera eficaz y eficiente.
- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de nuevas ideas y de nuevas oportunidades.

La visión de toda organización no pone a prueba sólo el éxito organizacional, sino también la excelencia administrativa.

Según Thompson y Strickland “mientras mejor concebida este la estrategia de una compañía y mientras mejor se ejecute, mas probabilidades hay de que tendrá un desempeño sólido y un éxito competitivo en el mercado”.

Partiendo de este análisis previo, se eligió el tema “Gestión y Administración Estratégica Institucional caso: SEDES LA PAZ”; por la necesidad que tiene el SEDES La Paz de contar con un modelo de gestión estratégica que permita el mejoramiento, crecimiento y manejo eficaz y eficiente de la institución, posibilitando de esta manera una adecuada toma de decisiones.

Los cambios alcanzados en la aplicación del modelo de gestión propuesto podrán ser evaluados por medio de indicadores resultantes de un seguimiento y monitoreo continuo.

1.3. PLANTEAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A través de un sondeo de opiniones, entrevistas (no estructuradas) con el personal interno del SEDES LA PAZ se identifico las siguientes falencias que tienen relación con la formulación del problema:

- Planificación Estratégica Institucional inadecuada, no aprobada ni consensuada.
- Falta de apropiación del PES (Plan Estratégico de Salud) como instrumento de gestión por parte de los funcionarios.
- Estructura organizacional desactualizada y no formalizada.
- Instrumentos administrativos de planificación improvisados.
- Deficiente seguimiento, control y formulación de medidas correctivas en la ejecución de planes de Corto, Mediano y Largo Plazo, es decir una retardación en la toma de decisiones oportuna.
- Reducida presencia de personal técnico capacitado en la institución.



En consecuencia las anomalías expuestas originan:

- Bajo grado de Eficiencia Administrativa.
- Deficiente Gestión e implementación de estrategias.
- Resultados parciales obtenidos a la fecha que no concuerdan con lo programado.
- Limitaciones en la toma de decisiones correctas y oportunas.

1.3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

De esta manera la identificación del problema se podría formular de la siguiente manera:

¿Será que la actual gestión y administración del SEDES LA PAZ es una de las principales causas para la deficiente ejecución de la planificación estratégica institucional?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a los niveles de toma de decisiones del SEDES La Paz, un MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL, como herramienta gerencial, consensuado, realista y ejecutable orientada a la administración por resultados en el Sector Público de Salud del Departamento de La Paz.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los conceptos relacionados a la normativa, gestión y administración, enfatizados en la Planificación Estratégica.
- Revisar y analizar las actuales Políticas y Lineamientos Estratégicos del SEDES La Paz, con la finalidad de verificar si permiten el cumplimiento de la Misión y los objetivos institucionales.
- Realizar un Diagnostico y Análisis General, que permita identificar la situación interna y externa de la Institución.
- Analizar y examinar el proceso de Gestión en el SEDES La Paz.
- Diseñar y elaborar instrumentos que permitan una adecuada administración estratégica en el nivel de toma de decisiones



1.5. ÁMBITO Y ALCANCE

1.5.1. ÁMBITO GEOGRÁFICO

El presente trabajo de investigación se realiza en la ciudad de La Paz, Calle Capitán Ravelo N° 2180.

1.5.2. ÁMBITO INSTITUCIONAL

El ámbito institucional por el que se rige el presente trabajo de acuerdo a sus características, esta dirigido a la administración central del Servicio Departamental de Salud, dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Los niveles considerados en el trabajo de investigación son:

- Nivel Estratégico Decisional.
- Nivel Ejecutivo.
- Nivel Técnico Operativo.

1.5.3 ÁMBITO TEMÁTICO

La temática de estudio se basa en la Gestión y Administración Estratégica, en función de una Planificación Estratégica Institucional.

1.5.4 ALCANCE

El alcance de la presente investigación esta referido principalmente a desarrollar un Análisis y Evaluación, el mismo que dará origen a la formulación de un Modelo de Gestión, y Administración Estratégica, que coadyuve al mejoramiento, crecimiento y manejo eficaz y eficiente del SEDES La Paz, además de brindar la opción de ser adoptada por Instituciones similares a esta, tanto en actividad como en dimensión, a través de la obtención de los siguientes resultados concretos:

- Políticas y Lineamientos Institucionales identificados y clasificados.
- Situación Interna y Externa de la institución contextualizada.
- Gestión y Administración Estratégica en el SEDES La Paz Sistematizada.
- Instrumentos para la Administración Estratégica del SEDES La Paz diseñados y consensuados.



1.6. METODOLOGÍA

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de estos. Asimismo, brinda una gran posibilidad de replica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. La investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.

La mezcla de los dos modelos (modelo mixto) potencia el desarrollo del conocimiento, la construcción de teorías y la resolución de problemas⁴.

Método deductivo: Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico pueden deducirse varias suposiciones.⁵

Este método es utilizado por la facilidad que brinda en la recolección de datos que pueden ser medidos y que además establecen patrones de comportamiento, en este caso se partirá de los principios generales de una Planificación Estratégica hasta llegar a su aplicación en la Gestión y Administración del SEDES LA PAZ.

El alcance de la presente investigación tiene carácter descriptivo-explicativo. *Descriptivo* porque se pretende recoger información de manera independiente y conjunta –en el SEDES La Paz– sobre los conceptos o las variables a las que está enfocado el presente trabajo, además de que ofrece la posibilidad de predicciones aunque poco elaboradas. *Explicativo* porque se pretende ir más allá de una descripción de conceptos, identificando el porqué de las causas y resultados que se dan en la toma de decisiones estratégicas.

⁴ Metodología de la Investigación R. Hernández, C. Fernández, P. Baptista 3º Edición, Cap. 1 Pág. 18

⁵ Guía para elaboración de Tesis, Zorrilla Santiago 2 da Edición Pag. 33



1.6.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

En el presente trabajo las fuentes de información se clasifican en:

- Fuentes Primarias
- Fuentes Secundarias

1.6.1.1 Fuentes Primarias: Las fuentes de información primaria permiten recopilar información de primera mano, se constituyen en los instrumentos a utilizar en la investigación de campo.

Las fuentes primarias de investigación utilizadas en el presente trabajo son:

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Observación directa.
- Investigación documental.

1.6.1.2 Fuentes Secundarias: Las fuentes de información secundaria, permiten recopilar información bibliográfica, revisión de revistas, periódicos y otros que contribuyen al desarrollo del tema y en nuestro caso, información que contribuyen al sector salud.

1.6.2. INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

1.6.2.1. Matriz F.O.D.A.: Se utiliza este instrumento como método de diagnóstico para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de la institución. El análisis F.O.D.A permitirá recopilar información interna y externa y formular estrategias para el SEDES LA PAZ.

1.6.2.2. Árbol de Problemas y de Objetivos

Los problemas de las personas a las cuales se dirige el proyecto se ordenan en un árbol. Para la construcción del árbol de problemas se debe considerar:

- 1- Formular el problema como un estado negativo
- 2- Identificar sólo problemas existentes. No problemas, ficticios o futuros.
- 3- Escribir un sólo problema por cada uno de los casilleros o tarjetas.



4- La importancia de un problema no está determinada por su ubicación en el árbol de problemas.

El árbol de problemas elaborado con los pasos anteriores permite elaborar un árbol de objetivos que sirve de base para el diseño del mapa estratégico bajo las siguientes premisas:

- a) Transformar el árbol de problemas en un árbol de objetivos.
- b) Los problemas antes formulados en condición negativa, luego deben ser reformulados en condición positiva.
- c) La condición positiva es formulada como un resultado logrado o condición futura.



CAPITULO 2 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

2.1. MARCO LEGAL

La Constitución Política del Estado establece la obligación del Estado de defender el capital humano de la nación protegiendo la salud de la población (Art.158). El Estado Boliviano constitucionalmente se organiza en tres poderes, Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Mientras el poder Legislativo tiene la misión de legislar y fiscalizar, el poder Ejecutivo tiene la misión de ejecutar y hacer cumplir la ley. El Ejecutivo a nivel nacional lo ejercen conjuntamente el Presidente de la República y los Ministros de Estado (Art. 85). A nivel Departamental el poder Ejecutivo lo ejerce el Prefecto del Departamento de La Paz designado por el Presidente de la República (Art. 109). Concomitantemente, la CPE crea los gobiernos municipales como entes autónomos, (Art. 200), cuya organización y atribuciones debe estar establecida por ley (Art. 205)

La Ley 1654, (Art. 110) determina un régimen de descentralización administrativa del poder Ejecutivo, en cuya aplicación, el SEDES ha estado encaminando todos sus esfuerzos.

Por antonomasia, el Ministerio de Salud y Prevención Social (MSPS), como parte del poder Ejecutivo tiene la misión institucional de ejecutar y hacer cumplir la ley en materia de salud y previsión social.

El Código de Salud (Decreto Ley 15629 del 18 de julio de 1978)., en materia de Salud Pública, es el instrumento legal que determina las competencias sectoriales. Este instrumento conceptualiza a la salud como un bien público y reitera el precepto constitucional que obliga al Estado a velar por la salud del individuo, la familia y la comunidad (Art. 2). Establece las normas de conducta de la ciudadanía y define las obligaciones del MSPS en materia de salud. Es por lo tanto la ejecución de las disposiciones del Código de Salud (CS) la que determina las competencias sectoriales y que rigen la Gestión Pública en salud.

El Código de Salud determina que el MSPS es la máxima autoridad nacional de salud y que por lo tanto tiene las atribuciones de definir la política nacional, la normativa, la planificación, el control y coordinación de todas las actividades de



salud en todo el territorio nacional, en instituciones públicas y privadas sin excepción alguna (Art. 3).

El D.S. 25233 define que el Servicio Departamental de Salud SEDES tiene la misión de ejercer como autoridad de salud a nivel departamental (Art. 3), con lo cual se descentraliza la aplicación de las regulaciones establecidas en el CS al transferir el MSPS al SEDES las Funciones técnicas, administrativas y operativas del sector (Art.5), el cual a su vez debe desconcentrar la programación y gestión operativa de salud a los Distritos para que pueda dar cumplimiento a sus funciones establecidas en el mismo Decreto (Art. 17).

La Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), paralelamente faculta al Gobierno Municipal a ejercer en forma autónoma la programación y ejecución de toda gestión técnica, administrativa, jurídica, económica, financiera, cultural y social (Art. 2); lo cual, aunque no sea en forma explícita, incluye la gestión de salud en lo relativo a los factores de producción de servicio descentralizado hacia los municipios (infraestructura, equipamiento y recursos económicos).

La Ley 1551 de Participación Popular y el Decreto Supremo 23813 que reglamenta su aplicación, establecen que la infraestructura de salud en que se constituyen los Puestos Sanitarios, los Centros de Salud y los Hospitales pertenece a los municipios asentados en el ámbito de la jurisdicción territorial del Distrito (Art. 20).

La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales y las disposiciones del Ministerio de Hacienda, se aplican al proceso de desconcentración de la gestión de los recursos públicos de salud al referirse a la aplicación de las disposiciones legales referidas a la administración de bienes y servicios provistos por el estado. El Art. 8 de esta Ley determina que las entidades con autonomía de gestión y de patrimonio cuyos ingresos provengan exclusivamente por venta de bienes o prestación de servicios, financiará con tales ingresos sus costos de funcionamiento, el aporte del financiamiento para sus inversiones y el servicio de su deuda. Sus presupuestos de gastos son inductivos de sus operaciones de funcionamiento e inversión.



2.2. MARCO INSTITUCIONAL

El Decreto Supremo 25233, establece el modelo básico de organización, atribuciones y funcionamiento de los Servicios Departamentales de Salud, cuya sigla será SEDES, son órganos desconcentrados de las Prefecturas de Departamento. Tienen estructura propia e independencia de gestión administrativa, competencia de ámbito Departamental y dependen linealmente del Prefecto y funcionalmente del Director de Desarrollo Social de la respectiva prefectura de Departamento. (Ver Anexo 1)

El SEDES desarrolla sus actividades en el marco del ordenamiento legal que rige el Sistema Nacional de Salud, así como el marco de las leyes 1178 de Administración y Control Gubernamental, 1654 de Descentralización Administrativa, 1551 de Participación Popular y sus respectivos reglamentos, Ley Orgánica de Municipalidades y la normas de organización del Poder Ejecutivo

Para su organización operativa (Art. 5), cada Distrito cuenta con redes provinciales de establecimientos de salud, las cuales articulan Hospitales y Centros de Salud. La gestión integral de los servicios de salud está a cargo del Ministerio de Salud y Previsión Social MSPS, en virtud del DS 25233, Art. 5, ha sido transferida al SEDES, que a su vez tiene la misión de desconcentrarla hacia los 9 Distritos Urbanos y 14 Distritos Rurales del Departamento de La Paz, así como a sus áreas y establecimientos públicos de salud.

2.2.1. MISIÓN DEL SEDES

La Misión del SEDES se encuentra descrita en el D.S. 25233 Art. 3 e indica:

El SEDES, en cada Departamento, tiene como misión fundamental:

- Ejercer como autoridad de Salud en el ámbito departamental.
- Establecer, Controlar y evaluar permanentemente la situación de salud en el Departamento.
- Promover la Demanda de Salud y planificar, coordinar, supervisar y evaluar su oferta.
- Velar por la calidad de los servicios de salud a cargo de prestadores públicos y privados.



- Promover la participación del sector público y de la sociedad, en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de salud.
- Efectuar en forma desconcentrada el registro y control sanitario de alimentos, respetando la competencia de los gobiernos municipales.
- Coordinar con las instancias responsables, la realización de acciones de promoción de la salud y prevención de enfermedades.
- Realizar gestiones ante las instancias responsables, que le permitan operativizar programas y proyectos de apoyo a la prevención, rehabilitación y reinserción social de fármaco dependientes y alcohólicos dependientes.
- Realizar gestiones ante las instancias responsables, orientadas a la operación y ejecución de programas y proyectos de apoyo efectivo a los discapacitados y no-videntes.

El SEDES La Paz no cuenta con una declaración de Visión.

2.2.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

El SEDES tiene una estructura central, a nivel Departamental y otra desconcentrada a nivel de Distrito (DS 25233 Título II, Capítulo I, Artículo. 7)

a) Nivel Central:

Nivel de Decisión	:	Director Técnico del SEDES
Nivel de Control	:	Unidad de Auditoría Interna
Nivel de Coordinación	:	Consejo Técnico
Nivel Técnico	:	Jefes de Unidad Encargados de Área
Nivel de Apoyo	:	Unidad de Adm. y Finanzas Unidad Jurídica Unidad de Promoción y Comunicación Social

b) Nivel Desconcentrado :

Directores Distritales
Jefaturas de Área
Establecimientos Públicos de Salud



Cabe hacer notar que el SEDES La Paz, no cuenta con un organigrama actual, el último que goza de aprobación por la Prefectura consta de 8 niveles jerárquicos, los cuales a la fecha no se ajustan a sus necesidades como tampoco a su actual forma de trabajo; los niveles descritos en el organigrama mencionado son:

Nivel Superior	:	Director del Servicio Departamental de Salud
Nivel de Control	:	Auditoría Interna
Nivel de Coordinación	:	Consejo Técnico Gabinete
Nivel de Asesoramiento	:	Unidad de Planificación y Control de Gestión. Unidad Jurídica
Nivel de Apoyo	:	Unidad de Comunicación Social Relaciones Públicas y Protocolo Unidad de Administración y Finanzas
Nivel Técnico Operativo	:	Unidad de Sistemas Nacional de Información En salud Unidad de Redes y Prestaciones Unidad de Epidemiología
Nivel Desconcentrado	:	Instituto Departamental de Laboratorios en Salud Servicio Regional de Salud El Alto Instituto de Tratamiento y Rehabilitación Reinserción Social, Drogodependencia y Alcoholismo Instituto Nacional de Medicina Nuclear Certificación y Acreditación
Unidades Móviles	:	Brigadas de Salud Brigadas Epidemiológicas

En el anexo N°2 se presenta en forma gráfica el organigrama aprobado y detallado anteriormente.



CAPITULO 3 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer todos los fundamentos teóricos y conceptuales que permitan apoyar el análisis y evaluación de la Institución para la posterior elaboración y sustento de la propuesta.

3.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El ser humano es un ser social y desde sus orígenes a buscado unirse con: familias, amigos, compañeros para lograr sus objetivos, que por si mismo no podía alcanzarlos. A partir de ese momento la administración entra en juego siendo una de las actividades mas importantes del ser humano, mientras mas complejas y de mayor tamaño sean estas organizaciones, mas importante se hace la presencia de la administración y por ende la tarea de los administradores cobra mayor relevancia.

Entender las raíces del éxito y el fracaso no es un vacuo ejercicio académico. Tal entendimiento proporciona una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de éxito y reducir la probabilidad de fracaso.⁶

3.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN

Gestión se define como el “proceso emprendido por una o mas personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”⁷

3.2.1. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión incorpora para si el proceso administrativo, que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control. La planificación es el primer proceso administrativo a llevar adelante por lo cual hace que este sea primordial siendo el punto de partida para que los ejecutivos puedan fijar objetivos y seleccionar los mejores cursos de acción para el logro de los mismos.

⁶ Administración Estratégica; Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones; Editorial Mc Graw Hill; 1996; Pag. 4

⁷ Gestión , Calidad y Competitividad; Lorenzi, Skinner; Editorial Mc Graw Hill; 2002; Pag. 12



Planeación es el proceso conciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo abarcando dentro del mismo todos los pasos esenciales para conducir normalmente una operación y evaluar lo que se espera de ella el término de su aportación al objetivo y haciendo el mejor uso racional de los recursos humanos y materiales⁸

Organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.⁹

La Dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a las obtención de las metas de la organización y del grupo refiriéndose a las relaciones interpersonales. La dirección implica motivación, estilos y enfoque de liderazgo además de la comunicación.

El Control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a planes. Consiste en medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existe desviaciones y ayuda a corregirlos.

Se considera a la Planificación y el Control como elementos interconectados siendo el primero el marco de referencia sobre los lineamientos en la Organización como la Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas, Procedimientos y Presupuesto; El segundo proceso compara lo ejecutado con lo realizado.

3.3. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Podemos definir a la planeación estratégica como un método científico que permite determinar un conjunto de alternativas para organizar y dirigir con creces las acciones, políticas y estrategias de una empresa, plasmando con racionalidad

⁸ Introducción al estudio de la teoría administrativa; Jiménez Castro; Pág. 112

⁹ Administración Una Perspectiva Global; H. Koontz, H. Weihrich; Edit. Mc Graw Hill; 2004; Cap.1 Pág. 31



y coherencia el proceso de ejecución de planes operativos que consiste en tareas de coordinación, programación y ejecución de programas, presupuestos y proyectos de inversión y su respectivo control o medición de eficiencia operacional de la empresa¹⁰.

3.4. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Varios autores han escrito acerca del proceso de planificación estratégica y de la etapa que comprende; Algunos consideran un gran número de etapas y otros un número reducido pero tomándolo de una manera global y ecléctica, se podría decir que este proceso se basa fundamentalmente en las siguientes etapas:

- Análisis de situación
- Determinar la visión y misión estratégica
- Determinar objetivos
- Formular la estrategia
- Ejecución e implantación de la estrategia
- Evaluación del desempeño de la estrategia

3.4.1. Análisis de la Situación

“El análisis de la situación de la compañía prepara el terreno para ajustar la estrategia, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas. El análisis perspicaz de la situación de la compañía es una condición previa para identificar los problemas estratégicos que necesita abordar la administración y ajustar la estrategia a sus recursos y capacidades competitivas, así como a las condiciones de la industria y competitivas”¹¹

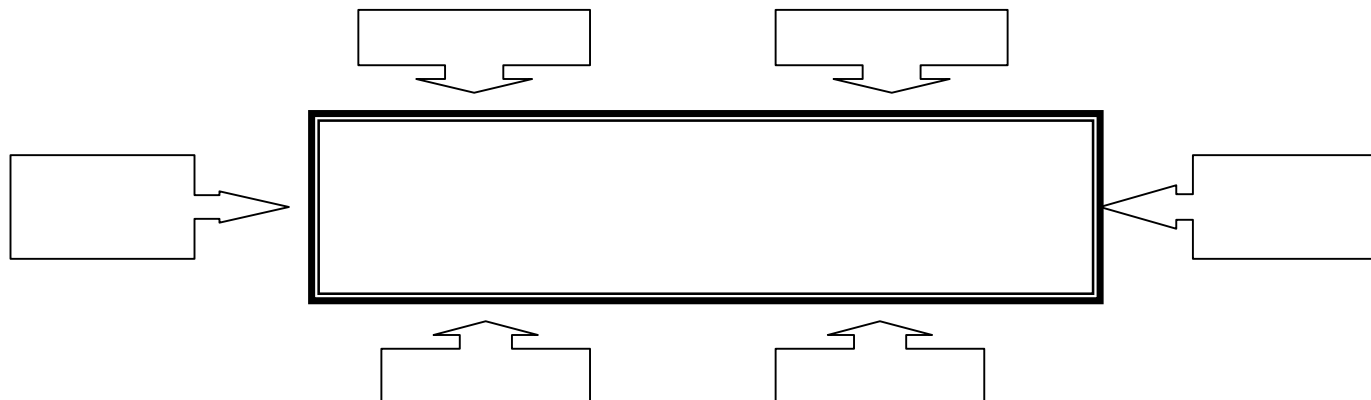
Para un análisis claro y completo de las variables que influyen en la organización se recurre en forma gráfica a los modelos que presentan diferentes libros de Análisis Estratégico y Marketing, como el que se presenta a continuación:

¹⁰ Planeación estratégica; Andrade Simon; Editorial Lucero, Lima Perú 1997 Pág. 20

¹¹ Administración Estratégica; Arthur A. Thompson, A.J. Strickland, Cap 4, Pág. 110



GRAFICO N° 3.1
FACTORES MICRO Y MACRO AMBIENTALES QUE INFLUYEN EN LA EMPRESA

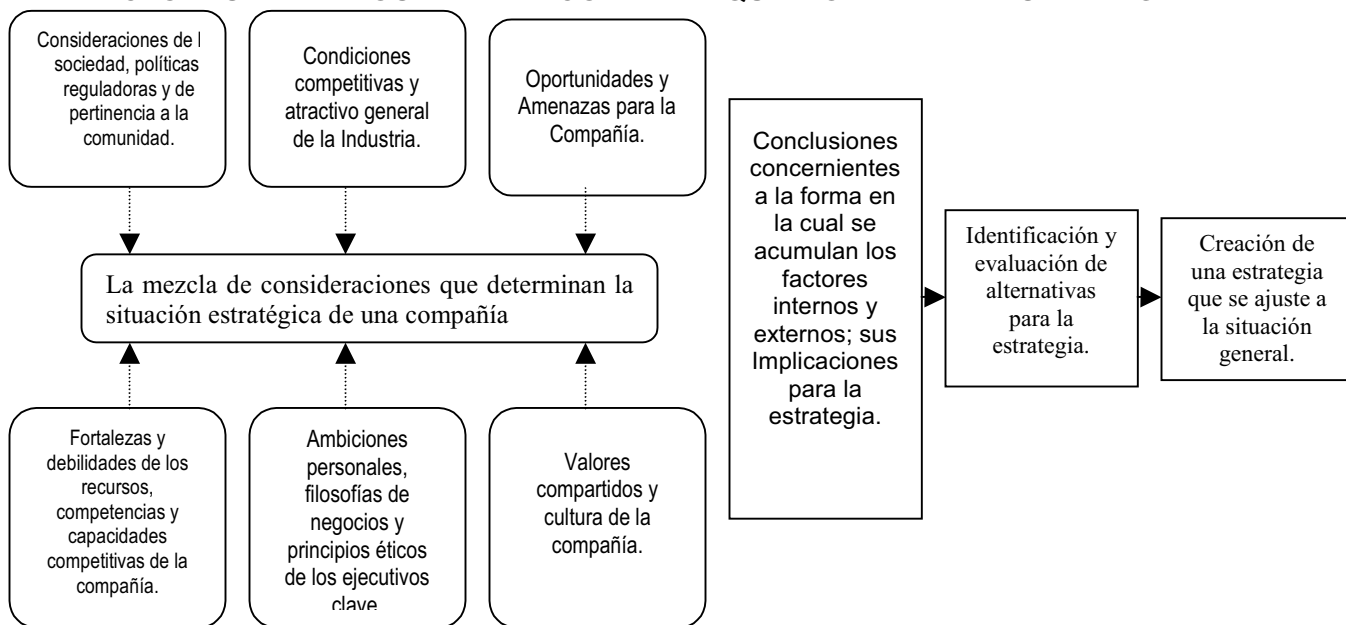


FUENTE: ADAPTADO de modelos planteados por Stanton, Etzel, Walker y Kotler en sus libros de Fundamentos de Marketing

Consideramos además que es pertinente el uso y aplicación de la grafica elaborada por Arthur A. Thompson y A.J. Strickland, donde exponen los factores que modelan la elección de la estrategia de una compañía.

GRAFICO N° 3.2
FACTORES QUE MODELAN LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

FACTORES EXTERNOS PARA LA COMPAÑÍA QUE MODELAN LA ESTRATEGIA



FACTORES INTERNOS PARA LA COMPAÑÍA QUE MODELAN LA ESTRATEGIA



3.4.1.1 Matriz FODA o matriz TOWS

La matriz TOWS* es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización (T significa “amenazas”, O “oportunidades”, W “debilidades”, S “fortalezas”).

**CUADRO N° 3.1
MATRIZ F.O.D.A.**

FACTORES INTERNOS	Fortalezas internas (S): Cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.	Debilidades internas (W): Cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.
FACTORES EXTERNOS		
Oportunidades externas (O): Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia SO: maxi-maxi	Estrategia WO: mini-maxi
	Potencialmente la estrategia mas exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenazas externas (T): Escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de “oportunidades”	Estrategia ST: maxi-mini	Estrategia WT: mini-mini
	Po ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación.

1. La estrategia WT puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación.
2. La estrategia WO pretende que la empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
3. La estrategia ST puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
4. La estrategia SO, Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a esta. Si resienten debilidades, se

* A esta matriz se le conoce en español como matriz FODA, acrónimo formado por las iniciales de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



empeñaran en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearan para concentrarse en las oportunidades.

3.4.1.2 Árbol de problemas y de objetivos

Es un método para formular proyectos de acción a partir de grupos de interés, problemas y objetivos de cambio.

- Esta centrado en el impacto o cambio que se desea lograr y no en las actividades. El aspecto del proyecto más importante son los objetivos, el impacto o lo que queremos cambiar en las personas que van a ser beneficiadas con el proyecto, no las actividades o lo que vamos a hacer.
- Estructura los elementos principales de un proyecto destacando las relaciones lógicas entre los recursos disponibles, las actividades planificadas y los resultados esperados.

Los problemas de las personas a las cuales se dirige el proyecto se ordenan en un árbol. Para la construcción del árbol de problemas se debe considerar:

- a. Formular el problema como un estado negativo
- b. Identificar sólo problemas existentes. No problemas, ficticios o futuros.
- c. Escribir un sólo problema por cada uno de los casilleros o tarjetas.
- d. La importancia de un problema no está determinada por su ubicación en el árbol de problemas.

3.4.2. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La matriz de marco lógico entre sus aspectos fundamentales, permite distinguir entre aquellos resultados que están bajo y fuera del control del equipo ejecutor, facilita la evaluación al establecer indicadores, pero sobre todo obliga a realizar un diagnóstico exhaustivo de los problemas de la población beneficiaria lo cual obviamente facilita su solución en una forma que es apropiada a los intereses y particularidades de los beneficiarios. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.



Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al programa o proyecto, y en el presente caso servirá para establecer los objetivos de corto mediano y sobre todo de largo plazo para el SEDES LA PAZ; en forma paralela a los indicadores de verificación.

Este método fue elaborado como respuesta a tres problemas comunes:

- Planificación de programas carentes de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del programa.
- Programa que no se ejecuta exitosamente, y el alcance la responsabilidad del encargado del programa no esta claramente definido.
- No hay una imagen clara de como lucirá el programa si tuviese éxito y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeo con lo que sucedió en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas y además provee una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
- Aporta un formato para llegar acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del programa.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa.
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro la información mas importante sobre un programa.

A continuación se expone en forma gráfica la construcción de una matriz de marco lógico:

**CUADRO N° 3.2
MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Es la descripción de cómo el programa contribuye, en el largo plazo a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado.	Los indicadores a nivel FIN miden el impacto que tendrá el programa. Son específicas en términos de calidad cantidad y tiempo.	Son las fuentes de información que se puede utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sustentabilidad (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el programa.
PROPÓSITO: Es el resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos por el programa. Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr, es la contribución específica a la solución del problema diagnosticado.	Los indicadores a nivel propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el programa. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.	Son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema o sugerir la necesidad de cambios en los componentes del programa. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Indican los acontecimientos, las condiciones por las decisiones que tienen que ocurrir para que el programa contribuya significativamente al logro del fin.
COMPONENTES: Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir su propósito. Deben expresarse en acciones o trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, alumnos egresados, etc). El conjunto de componentes permite el logro del propósito	Los indicadores de los componentes son descripciones breves. Pero clara de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc, que deben entregarse.	Indica donde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido propuestos han sido ejecutados. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del evaluador.	Son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del programa alcancen el propósito para el cual se llevaron a cabo.
ACTIVIDADES: Son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponde a un listado de actividades en orden cronológico para logro de cada componente	Este casillero contiene el presupuesto para cada componente a ser producido por el programa.	Indica donde el evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.	Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del encargado del programa) que tiene que suceder para completar los componentes.

FUENTE: Elaboración propia en base a la publicación “Evaluación de Programas. Notas Técnicas”, División de Control de Gestión, DIPRES, 2004.



3.4.3. Determinar la Visión y Misión Estratégica

Con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en que clase de empresa esta tratando de convertirse e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado. Lo que una compañía trate de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la *misión* de la compañía.

En caso de que la exposición de la misión de una compañía no solo establezca una definición clara del negocio actual, sino que también indique hacia donde se dirige la compañía y en que se convertirá en los años próximos, conlleva a que los conceptos de la misión de la compañía y la visión estratégica se fusionen.

3.4.4. Determinar Objetivos

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización. Cuando los objetivos generales de una compañía se expresan en objetivos específicos para cada unidad organizacional y se responsabiliza de su logro a los administradores de nivel inferior, se crea en toda la empresa un ambiente orientado a los resultados.

3.4.5. Formular la Estrategia

“Estrategia es el patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes”¹²

Harold Koontz, define a la estrategia como la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

La creación de una estrategia exitosa debe ser una tarea administrativa prioritaria en cada organización. La creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente; la

¹² Administración Estratégica; Arthur A. Thompson, A.J. Strickland, Cap 1, Pág. 26



temeridad, la creatividad en el negocio, la atención para detectar las nacientes oportunidades de mercado, una observación perspicaz de las necesidades del cliente y un deseo de correr riesgos, son aspectos inherentes de la tarea de crear las estrategias de la compañía.

3.4.6. Ejecución e implantación de la estrategia

La tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitara para que la estrategia de resultado y así llegar en el momento oportuno al desempeño programado; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados..

La puesta en práctica de la estrategia es fundamentalmente una actividad orientada a la acción; las actividades de desarrollo de competencias y habilidades de preparación de presupuestos, de creación de políticas, de motivación de creación de una cultura y de guía, son todas partes del proceso.

3.4.7. Evaluación del desempeño de la estrategia

La evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración. Se debe además iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Las revisiones del progreso, las constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos, son normales.

3.5. PLANES OPERATIVOS

Son planes de corto plazo, por tanto son formulados para un horizonte de planeamiento de un año. Estos planes buscan especificar las formas de programación e implantación de las decisiones adoptadas en el largo y mediano plazo, tratando de mantener equilibrios macroeconómicos internos y externos de corto alcance.



El artículo 6° de la Ley 1178 (SAFCO) señala que el Sistema de Programación de Operaciones traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo. Esta compuesto por:

- a) Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual (POA):
Que es el instrumento para el logro de los objetivos de gestión, define las operaciones necesarias, estima el tiempo de ejecución, determina los recursos, designa a los responsables para el desarrollo de la operaciones y establece indicadores de eficiencia y eficacia de los resultados a obtenerse.
- b) Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA: Que permite la verificación de la ejecución del POA, la evaluación de resultados y la Generación de medidas correctivas.

Estos planes operativos tienen interrelación con los otros subsistemas de la ley SAFCO y permiten su adecuación a las diferentes actividades del sector públicos y en este caso al sector salud.



CAPITULO 4 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

El presente capítulo describe el diseño, la realización y los resultados obtenidos en la investigación de campo, tomando en cuenta el análisis del entorno externo y el análisis interno. Se convierte entonces en un estudio de la situación actual del SEDES La Paz.

Para ello se ha utilizado el análisis F.O.D.A., que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Institución. También se utiliza el árbol de problemas que permite identificar una situación negativa (problema central), en respuesta a la cual, en el capítulo siguiente, se formula un modelo acorde a las necesidades de la institución.

El árbol de objetivos permite formular condiciones positivas, que son deseadas y realizables en la práctica, así como también agregar nuevos objetivos si fueren relevantes y necesarios.

Y en el capítulo siguiente se vera los resultados, propuestos en la matriz de marco lógico mediante un proceso (lógico), que concatene los distintos niveles de objetivos (largo, mediano y corto plazo), sus respectivos componentes, actividades e indicadores para medir claramente el logro de objetivos.

4.1. OBJETIVO DEL ANÁLISIS

El diagnostico es una herramienta de Dirección que, permite comprender el pasado y presente y a actuar en el presente y futuro¹³.

Considerando la descripción anterior los objetivos de este análisis son básicamente:

- Análisis del Entorno interno y externo.
- Relevamiento de información a través de técnicas de investigación determinadas
- Análisis de la información recopilada evaluando los elementos mas importantes.

¹³ Manual de Diagnostico de la Empresa; Thibaut Jean Pierre; Edit. Paraninfo; Pag. 18



- Elaboración de la matriz FODA, para la formulación de estrategias.
- Elaboración del árbol de problemas y árbol de objetivos.
- Elaborar las Conclusiones del análisis.

4.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

Con el objeto de alcanzar los objetivos planteados y demostrar la investigación se describe e identifica a continuación el universo o población y la muestra identificada con base en los sujetos de investigación.

4.2.1. UNIVERSO O POBLACIÓN

El universo o población esta compuesto por todo el personal del Servicio Departamental de Salud La Paz; además de los Gerentes de Red tanto del área Urbano como Rural.

4.2.2. MUESTRA

Para un correcto diagnostico se identificó dos muestras necesarias por la magnitud que presentaban cada una de ellas. La determinación de las muestras representativas esta dada por la resolución de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n= Es tamaño de muestra

P = Probabilidad de ocurrencia o éxito

Q = Probabilidad de no ocurrencia o fracaso

N = Población Total

Z = Limite de Confianza

E = Error muestral

4.2.2.1 Muestra del personal Administrativo

El personal administrativo según la planilla de la Unidad de Recursos Humanos consta de 180 personas entre los cuales se incluyen: Jefes de Unidad, Responsables de Área, Secretarias, Personal de Apoyo, Mensajeros, Personal de Trabajo Manual



Por lo tanto los datos son:

$$n = ?$$

$$N = 180 \text{ funcionarios}$$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$Z = 1.645 \text{ (nivel o grado de confianza asumido de 90\%)}$$

$$E = 0.10 \text{ (error máximo permisible 10\%)}$$

Remplazando en la formula se tiene:

$$n = \frac{2.706025 * 180 * 0.5 * 0.5}{0.01(180 - 1) + 2.706025 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{121.771125}{2.46650625}$$

$$n = 49.36 \Rightarrow 49 \text{ funcionarios administrativos}$$

4.2.2.2 Muestra de los Gerentes De Red

De acuerdo a la información recabada en el SEDES los gerentes de red son 25, distribuidos en el Departamento en diferentes provincias y municipios.

Por lo tanto los datos son:

$$n = ?$$

$$N = 25 \text{ Gerentes de red}$$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$Z = 1.645 \text{ (nivel o grado de confianza asumido de 90\%)}$$

$$E = 0.10 \text{ (error máximo permisible 10\%)}$$

Remplazando en la formula se tiene:

$$n = \frac{2.706025 * 180 * 0.5 * 0.5}{0.01(25 - 1) + 2.706025 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{16.91265625}{0.91650625}$$

$$n = 18.45 \Rightarrow 18 \text{ Gerentes de Red}$$



4.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

4.3.1. INFORMACIÓN PRIMARIA

Permiten recopilar información de primera mano las fuentes de investigación utilizadas fueron: Entrevistas (Ver anexo), Encuesta (Ver anexo), Observación directa del trabajo y desempeño del personal en el SEDES La Paz, Investigación documental.

4.3.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA

Permiten recopilar información bibliográfica, las fuentes de consulta fueron: POA 2003, POA 2004, POA 2005, POA 2006, propuestas de Plan Estratégico en Salud 2006-2010, D.S. 25233, Informes de logros, correspondencia interna y externa, otros.

4.4. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La aplicación de cada una de las técnicas de investigación se realizo de la manera siguiente:

CUADRO N° 4.1
SUJETOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

SUJETO DE INVESTIGACIÓN	N°	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	ANEXO N°
Director Técnico del SEDES	1	ENTREVISTA	Relevamiento de información en forma verbal	4
Jefe de Gabinete	1	ENTREVISTA	Relevamiento de información en forma verbal	4
Jefe de Unidad	9	ENCUESTA	Permite recabar información en base a objetivos de alcance del presente trabajo	5
Responsable de Área	22	ENCUESTA	Permite recabar información en base a objetivos de alcance del presente trabajo	5
Gerentes de Red	25	ENCUESTA	Permite recabar información en base a objetivos de alcance del presente trabajo	5
Personal en general	180	ENCUESTA Y OBSERVACIÓN DIRECTA	Observar comportamiento y realización del trabajo de las personas con el fin de minimizar la subjetividad y evitar juicios de valor	4
Resoluciones, Estatutos, Manuales, POAs, otros		REVISIÓN DOCUMENTAL	Identificar políticas, manuales, registros y otros documentos de importancia para una adecuada gestión estratégica	9 y otros

FUENTE: Elaboración propia



4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno muestra la relación directa o indirecta que tiene el SEDES La Paz con su entorno externo e interno.

4.5.1. ANÁLISIS EXTERNO

4.5.1.1 Factores Político Legales

Después de pasar por varios gobiernos de transición se pudo llamar a elecciones Nacionales y Departamentales, producto de ello se eligió por primera vez con el voto de la población al Prefecto del Departamento.

Los constantes cambios sufridos a nivel nacional y departamental influyeron en la continuidad de los servicios prestados por el Servicio Departamental de Salud SEDES y con ello los diferentes proyectos de salud que son realizados en las diferentes regiones del Departamento de La Paz

Las gestiones gubernamentales 2002 – 2007 y 2003 – 2007, habían fijado como líneas principales el Seguro Universal Materno Infantil (SUMI) pero con limitaciones en su alcance sobre todo en el área rural. Por otra parte la creación del Seguro Obligatorio contra Accidentes de Transito (SOAT) surge por una necesidad social e implementada en Enero del 2001 y a la gestión 2006 ha reflejado un incremento de mas de 468.000 rosetas de SOAT, alcanzando una cobertura aproximada del 88% del parque automotor (Datos de la Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros SPVS).

La seguridad laboral no queda al margen, ya que va de la mano con los cambios repentinos (resultado de intermediación política), dando como resultado la incertidumbre no solo del personal de la institución sino también de la población que es la beneficiaria del trabajo que desempeña el SEDES La Paz. Estos cambios constantes de personal (a pesar de ser ente descentralizado y que aplica su carácter de institucionalidad), generan incertidumbre por el puesto de trabajo que ocupan, ya que el mismo se ve afectado por favores políticos a los que ha estado acostumbrado el sector publico y Salud no ha sido la excepción.

4.5.1.2. Factor Económico

La economía en el país a tenido criticas variaciones debido al endeudamiento poniendo al país en condiciones de alta dependencia con organismos



internacionales ocasionando un alto nivel de desempleo. En condiciones normales la inversión pública y en especial la inversión en salud tendría que ser una prioridad, pero con la coyuntura actual la inversión se determina en función a la crisis fiscal y eso agudiza la recesión económica que vive el país.

La economía boliviana en el primer semestre de 2006 mantuvo un comportamiento de estabilidad macroeconómica y tuvo un desempeño positivo en las actividades económicas con un crecimiento del 4,33% al primer trimestre del año (último dato del INE), esto es producto de la continuidad favorable del entorno económico mundial y de la región latinoamericana, que repercutió en las exportaciones nacionales, particularmente de gas, minería y productos agroindustriales.

Sin embargo, este nivel de crecimiento es insuficiente para dar una solución definitiva a los grandes problemas que tiene el departamento como son el elevado desempleo y pobreza. Preocupa la incertidumbre que ha generado el proceso de cambios políticos y económicos que se vienen dando en el país y que continuarán en el corto y mediano plazo lo que ha generado un clima de incertidumbre y cautela que tiene una incidencia negativa en las inversiones. Pero, prioritariamente preocupa el elevado desempleo y las estimaciones de que el mismo no tiene visos de mejora, esto, unido a las recientes disposiciones aprobadas en materia laboral que van en dirección de hacer más inflexible el mercado laboral y por ende, (según criterio de los empresarios) a obstaculizar la generación de mayores empleos formales y estables.

EL PRODUCTO INTERNO BRUTO

La economía boliviana en el primer trimestre de 2006 (último dato del INE), creció a una tasa de 4,68% la misma que ha venido recuperándose paulatinamente a partir del segundo trimestre de 2004, estimulada por el buen entorno de la economía y comercio mundial. Este comportamiento es resultado del mejoramiento de las exportaciones, particularmente de gas natural, minerales y de productos agroindustriales.

En el primer trimestre de 2006 todos los sectores de la economía crecen, destacándose los sectores de minería (+ 18,67%) y de hidrocarburos (+ 12,42%); asimismo, el sector financiero (+ 5,99%), todos ellos crecieron a una tasa mayor



que la tasa total del PIB (4,33%). Los otros sectores crecieron pero a tasas menores que la del PIB nacional.

4.5.1.3. Factor Tecnológico

El SEDES La Paz Promueve la idea de llegar con la atención en salud a los rincones mas alejados del Departamento para lo cual el aspecto tecnológico es de vital importancia para prestar un mejor servicio. Para el efecto se debe considerar el avance tecnológico desde dos áreas muy importantes:

- Tecnología informática, que reconoce la aparición de software y equipos modernos y livianos para la medicina, así como el desarrollo de sistemas de información en centros hospitalarios que brindan la ventaja de acceso rápido a la información, reducción de costos y calidad en el cuidado del paciente.
- Tecnología en electromedicina, para la implementación de equipos médicos mecánicos, digitales y computarizados como por ejemplo: equipos de rayos X, Amplificador de imágenes, equipos quirúrgicos para quirófano, terapia intensiva, equipos de laparoscopia como ser microscopios, fibroscópios, equipos para análisis clínico, videos y otros.

En lo que se refiere al avance tecnológico en salud se debe tomar en cuenta que la institución cuenta con equipos apropiados, el problema es no poder llegar con mayor tecnología a los lugares mas alejados del Departamento y esto solo puede realizarse con hospitales, clínicas y centros hospitalarios bien equipados.

4.5.1.4. Factor Social

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

La pobreza es uno de los factores que influyen para que las personas no puedan acceder a la salud ya sea por el costo que ello requiere como también por la distancia en que se encuentran los centros de salud, como ocurre en el sector rural.



La migración de las personas es otro elemento ya que en los últimos años las personas migran a las ciudades en busca de mejores oportunidades de vida y lo único que encuentran es empeorar su situación.

Estos problemas influyen en los proyectos de salud que son desarrollados en diferentes regiones del Departamento de La Paz los cuales pueden ser afectados en su continuidad tanto en el avance físico como financiero, y esto repercute en la poca posibilidad de realizar seguimientos y evaluaciones continuas.

SEGUROS DE SALUD

Un 27% de la población boliviana es cubierta por el subsector de seguridad social, un 30% por el subsector público y un 10% por el subsector privado; existiendo un 30% de la población que no tiene acceso a ningún tipo de servicio de salud salvo la medicina tradicional (FIS-MSPS-URS)¹⁴.

Existe además otras dificultades por la que atraviesan los subsectores público y de Seguridad Social, como las de infraestructura, materiales e insumos médicos, medicamentos y personal insuficiente, que generan poca credibilidad y desconfianza en los usuarios; Los constantes paros y huelgas que realizan los trabajadores en salud no permiten continuidad ni estabilidad en la prestación de sus servicios por lo que el gobierno actual a tenido que acudir a ayuda externa gratuita (médicos cubanos), lo que si bien a sido de gran beneficio para la ciudadanía, ha afectado grandemente los intereses de los profesionales médicos del Departamento y del País.

4.5.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno describe las características de la institución, resultado de la aplicación de la técnicas de investigación desarrolladas:

4.5.2.1 Aspectos Institucionales

En los aspectos institucionales se muestra los resultados de las entrevistas, encuestas y revisión documental, realizados a los sujetos de estudio (Ver paginas inciso 4.5.2.3 al 4.5.2.9 del presente capítulo)

¹⁴ Curso de capacitación a consultores acompañantes de proceso de planificación en Distritos de Salud, Programas: Seguro Básico de Salud, PAI, Escudo epidemiológico, PMN-AIEPI



4.5.2.2. Estructura Orgánica

El SEDES lleva a cabo sus actividades con el fin de impulsar la especialización, coherencia tecnológica como unidad sistémica y capacidad resolutive en la gestión de salud, mediante redes de servicio organizadas territorialmente, articulados con la gestión municipal, organizaciones y sociedad civil. Desde su inicio el SEDES La Paz lleva a cabo sus actividades con los siguientes niveles de organización consignados por el DS 25233 (Ver anexo N°9):

NIVEL DE DIRECCIÓN Departamental	Director Técnico del Servicio
NIVEL DE CONTROL	Auditoría Interna
NIVEL DE ASESORAMIENTO	Unidad de Planificación Unidad de Jurídica
NIVEL DE APOYO	Unidad de Comunicación Social Unidad de Administración y Finanzas
NIVEL TÉCNICO OPERATIVO	Unidad de Sistema Nacional de Información en Salud Unidad de Redes y Prestaciones Unidad de Epidemiología
NIVEL DESCONCENTRADO	SERES EL ALTO INAMEN INTRAID Certificación y Acreditación
UNIDADES MÓVILES	Brigadas de Salud Brigadas Epidemiológicas

Esta estructura (Anexo N° 2) ha generado desanimo en el 100% del personal, que indica no estar de acuerdo con esta organización ya que genera demasiada burocracia y la comunicación con el nivel de toma de decisiones es lenta y poco efectiva. (Ver Anexo 4 pregunta. 4)

El cuadro siguiente resume la forma de organización del SEDES LA PAZ.

CUADRO N° 4.2
FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL SEDES LA PAZ

VARIABLE	FORMA ORGANIZATIVA
Formalización	Organización detallada
Poder	Centralizada
Peso	Estructura pesada
Naturaleza	Compleja

Fuente: Elaboración Propia



4.5.2.3 Identificación de Valores

Según resultados de la entrevista dirigida al personal ejecutivo del SEDES LA PAZ los valores* que deberían estar vigentes son los siguientes: (Ver anexo N°5)

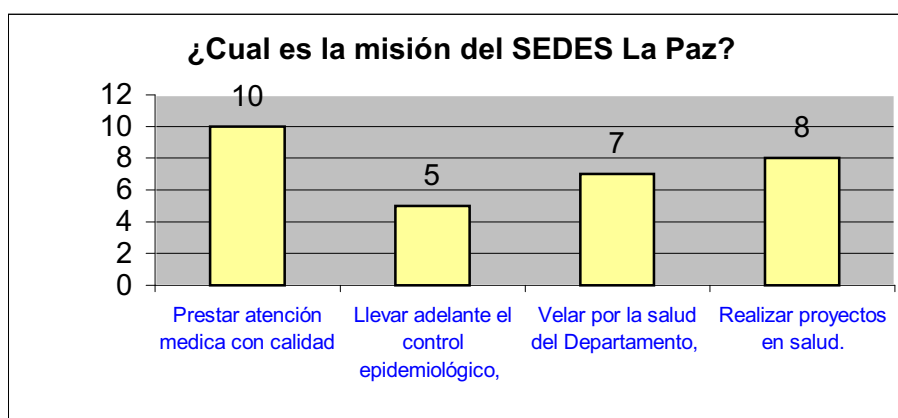
CUADRO N° 4.3
IDENTIFICACIÓN DE VALORES INSTITUCIONALES

VALOR	N° MENCIONES
Servicio	15
Compromiso	8
Respeto	9
Honestidad	10
Desarrollo	7

FUENTE: Elaboración propia

4.5.2.4. Misión

La misión del SEDES La Paz se encuentra descrita en el DS 25233, pero al momento de realizar la pregunta al personal del SEDES si tenía conocimiento de la misión (Ver anexo pregunta 2), el 61% respondió de forma positiva; y el 39% respondió que no conocía la misión del SEDES. Por otro lado el personal que dice conocer la misión tiene una definición diferente de la misma lo que indica que ninguno de los encuestados conoce la misión de forma clara, o si bien la conoce es solo una pequeña parte de esta.



De acuerdo a las entrevistas la misión del SEDES es: 33% prestar atención medica con calidad, 17% llevar adelante el control epidemiológico, 23% velar por la salud del Departamento, 27% realizar proyectos en salud.

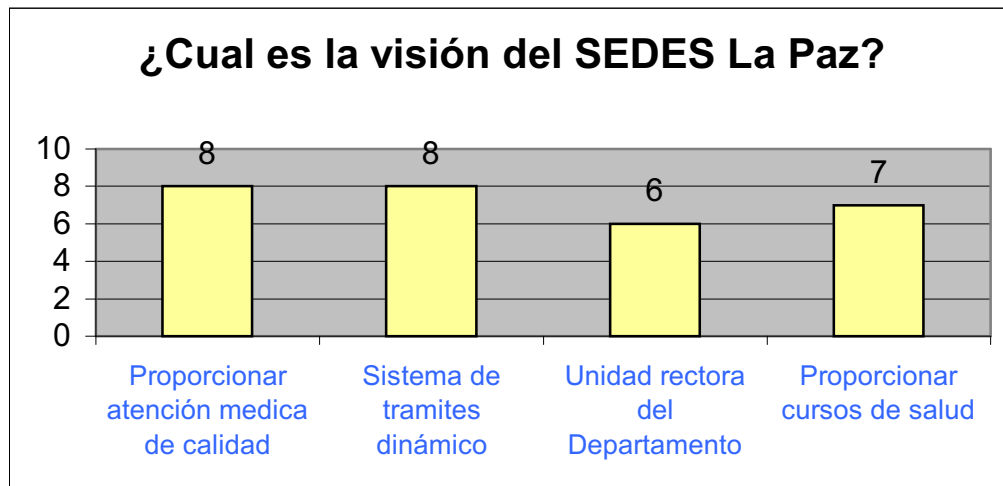
* Valor = Convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización



4.5.2.5. Visión

El SEDES La Paz no cuenta con una visión establecida a pesar de que se ha verificado la existencia de varias propuestas. En cuanto a la pregunta realizada al personal si tenía conocimiento de la visión (Anexo N°6), el 59% respondió de forma positiva; y el 41% respondió que no conocía la visión del SEDES.

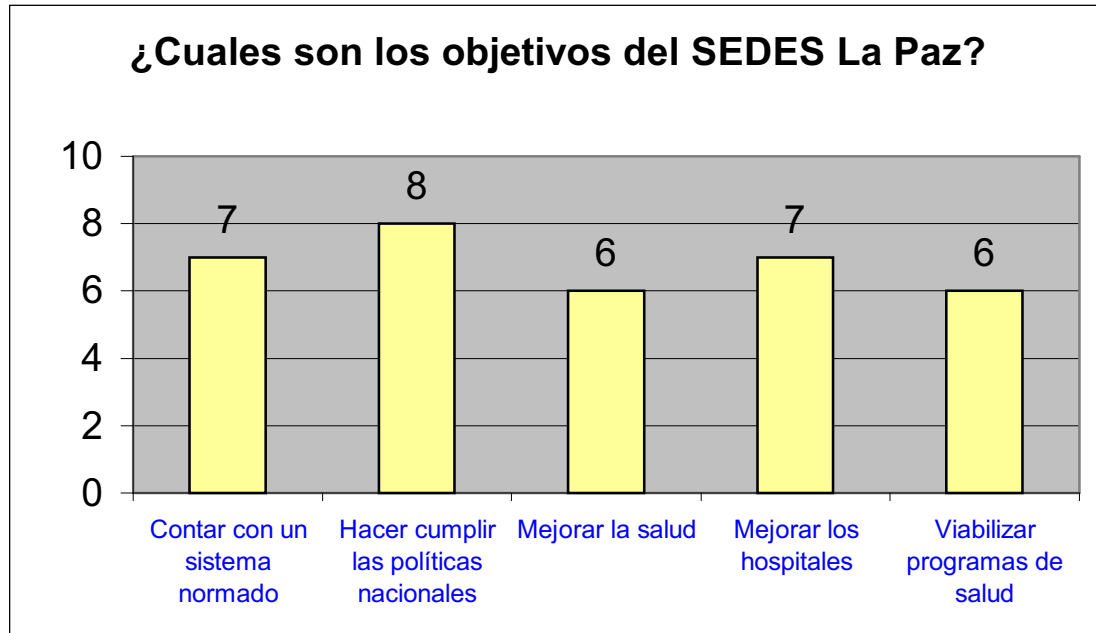
Por otro lado el personal que dice conocer la visión, tiene una definición diferente de la misma y también confunden la definición de la visión con los objetivos.



De acuerdo a las entrevistas la visión del SEDES es: 27% proporcionar atención medica de calidad, 27% Sistema de tramites dinámico, 20% unidad rectora del Departamento, 24% proporcionar cursos de salud

4.5.2.6. Objetivos

De acuerdo a la entrevista realizada el 69% del personal encuestado dice que conoce los objetivos del SEDES y el 31% indica no conocerla , del personal que indica conocer los objetivos, solo algunos respondieron correctamente y otros confunden los objetivos con la misión.



Según resultados de la entrevista los objetivos del SEDES La Paz son: 21% Contar con un sistema normado, 23% Hacer cumplir las políticas nacionales, 18% Mejorar la salud, 21% Mejorar los hospitales, 17% Viabilizar programas de salud.

4.5.2.7. Planificación

4.5.2.7.1. Planificación a corto plazo

Según la revisión documental realizada, el cumplimiento de los planes a corto plazo se cumple solo en un 58%, esto por las desviaciones constantes, reformulaciones e incorporación de actividades no programadas en el POA oficial. El resultado presentado en el seguimiento realizado en los seguipoas trimestrales muestra una inaceptable variación (formularios 4A y 4B).

En la pagina siguiente se elaboró un cuadro que resume y muestra las desviaciones incurridas por cada una de las áreas, correspondientes a todas unidades que conforman el SEDES La Paz.



CUADRO 4.4
SEGUIMIENTO A LAS OPERACIONES SEDES LA PAZ

N°	JEFATURAS DE UNIDAD	TOTAL ANUAL		
		PROG.	EJEC.	%
1	AUDITORIA INTERNA	10	8	85%
2	PLANIFICACIÓN	57	31	54%
3	UNIDAD JURÍDICA	1563	1199	77%
4	COMUNICACIÓN SOCIAL	65	125	192%
5	ADMINISTRACIÓN	12491	5875	47%
6	RECURSOS HUMANOS	56505	32989	58%
7	S.N.I.S.	230	64	28%
8	INTRAID	6027	3703	61%
9	INAMEN	14274	8645	61%
10	CERTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	24591	28434	116%

N°	UNIDAD DE REDES Y PRESTACIONES	TOTAL ANUAL		
		PROG.	EJEC.	%
1	JEFATURA DE UNIDAD	206	180	87%
2	COOR. DE REDES URBANAS	30	96	320%
3	COOR. DE REDES RURALES	107	116	108%
4	ENFERMERÍA	283	165	58%
5	LABORATORIO Y FARMACIAS	53	55	104%
6	ODONTOLOGÍA	28	63	225%
7	NUTRICIÓN	123	90	73%
8	SALUD MENTAL	20	38	190%
9	INTERCULTURALIDAD	18	22	122%
10	S.U.M.I.	51	74	145%
11	SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA	85	53	62%
12	TRABAJO SOCIAL	41	61	149%

N°	UNIDAD DE EPIDEMIOLOGÍA	TOTAL ANUAL		
		PROG.	EJEC.	%
1	JEFATURA EPIDEMIOLOGÍA	20	12365	61825%
2	MALARIA Y LESHMANIASIS	16711	17997	108%
3	CHAGAS	15309	17433	114%
4	PAI	334	4677	1400%
5	ZOONOSIS	94	3176	3379%
6	SALUD AMBIENTAL Y ENT	52	3164	6085%
7	EMERGENCIAS Y DESASTRES	115	3153	2742%
8	TUBERCULOSIS	185	3265	1765%
9	VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA	70	3120	4457%
10	ITS-VIH-SIDA	18762	24033	128%

FUENTE: Elaboración propia en base a la información recabada



4.5.2.7.2. Planes a Largo Plazo

Los planes a largo plazo están descritos en el Plan Estratégico de Salud (PES) que para este nuevo periodo aún no a sido elaborado, se esta trabajando con base a la Propuesta de Salud 2006 – 2010 elaborado por la Prefectura del Departamento.

Cabe recalcar que los planes a largo plazo no se comunican a todo el personal, son transmitidos solo en consejo técnico por la Unidad de Planificación al Director Técnico y Jefes de Unidad evitando así que los responsables de área y el personal operativo pueda participar en la elaboración de estrategias.

Asimismo, en lo que se refiere a las estrategias con las que cuenta la institución según entrevista realizada con el jefe de gabinete, las estrategias están dirigidas a mejorar el servicio y de esta manera poder llevar mejorar atención en salud a los lugares mas alejados del Departamento.

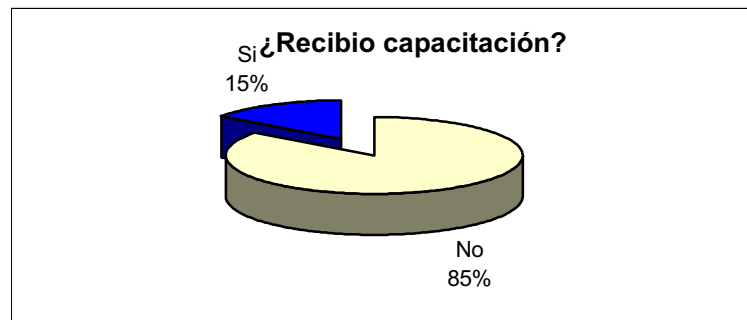
4.5.2.8. Personal

En lo que se refiere al personal los resultados de las entrevistas afirman que no se cuenta con un proceso formal de reclutamiento, selección, contratación de personal. El proceso que se lleva a cabo es el de identificar el puesto vacante y la unidad de Recursos Humanos es quien se encarga de dotar personal, donde en la mayoría de los casos no se efectúan pruebas orales ni escritas para poder acceder al cargo vacante, en la mayoría de los casos son incorporados a la institución por influencia política, posteriormente solo se le hace conocer las instalaciones y las funciones que va llevar a cabo de manera verbal (Ver anexo N° 4 preg. 9 y 20, Anexo N° 6 preg. 6).

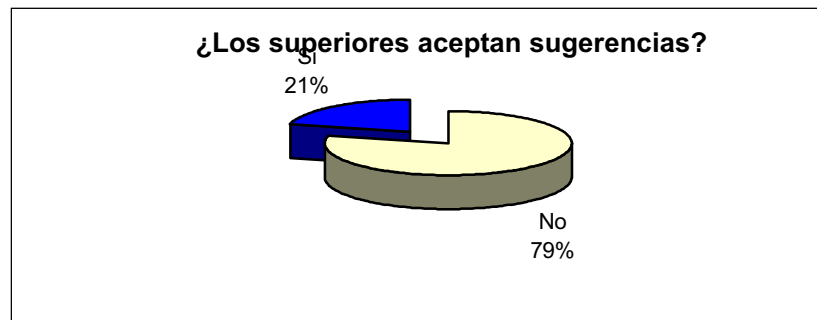
Otro aspecto importante es la motivación por parte de la Dirección, esta se basa principalmente en alicientes emocionales debido a los limitados recursos económicos con los que cuenta la institución, sin embargo la mayoría del personal indica que Dirección no utiliza ninguna forma de motivación a su personal y el restante indica que la Dirección lo motiva mediante el buen trato (Anexo N°4 preg. 22, anexo N°6 preg. 8).



En cuanto a la capacitación la unidad de recursos humanos indica que se capacita al personal mediante seminarios y reuniones esporádicas cuando Dirección lo solicita, además de los cursos que se dan en el CENCAP dependiente de la Contraloría General de la Republica.



Por otra parte el 85% del personal entrevistado indica que no lo capacitan y el 15% indica que si en las áreas de administración y lo que concierne al tema de salud.



En lo que se refiere a su participación y aporte de ideas el 79% indica que no se lo toma en cuenta en la toma de decisiones, y el 21% indica que si se lo toma en cuenta lo que demuestra que existe un estilo de gestión autoritario centralizado (Ver Anexo 6 preg.9).

Otro aspecto fundamental en cuanto al personal es la formación que este tiene y en especial los cargos jerárquicos.

A continuación se muestra el cargo, nivel de formación y requisitos que cumplen los cargos jerárquicos de mayor importancia dentro el SEDES La Paz



**CUADRO N° 4.5
COMPOSICIÓN DE LOS CARGOS JERÁRQUICOS**

CARGO	FORMACIÓN MÍNIMA ACEPTABLE	REQUISITOS CUMPLIDOS
Dirección Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Provisión Nacional de Administrador de Empresas ó Medicina General con especialidad en Gestión Pública. - Experiencia en materia de Salud. - Normas y leyes vigentes del país, sobre Administración Pública. - Dos años de experiencia en cargos similares. 	<p>✓ .</p> <p>✓ .</p> <p>✓ .</p>
Jefatura de Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Provisión Nacional de Contaduría Pública. - Normas y leyes vigentes del país, sobre Administración Pública. - Dos años de experiencia en cargos similares. 	<p>✓ .</p> <p>✓ .</p>
Jefatura de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Provisión Nacional de Administrador de Empresas. - Dos años de experiencia en cargos similares. - Normas y leyes vigentes del país, sobre Administración Pública. - Dominio en la elaboración, Administración y Evaluación de Proyectos Público y Privados. 	<p>✓ .</p> <p>✓ .</p> <p>✓</p>
Jefatura de Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Provisión Nacional de Derecho. - Legislación laboral, Normas y leyes vigentes del país. - Dos años de experiencia en cargos similares. 	<p>✓ .</p> <p>✓ .</p> <p>✓</p>
Jefatura de RR. HH.	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Provisión Nacional de Administración de Empresas. - Legislación laboral, Normas y leyes vigentes del país. - Conocimientos Básicos en la Administración de Personal, y cursos de especialización en la materia. - Dos años de experiencia en cargos similares. 	<p>✓ .</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
Jefatura de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Provisión Nacional de Comunicación Social. - Legislación laboral, Normas y leyes vigentes del país. - Dos años de experiencia en cargos similares. - Cursos de especialización en temas de Relaciones Públicas, Protocolo, Marketing. 	<p>✓ .</p> <p>✓</p>



Jefatura de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Provisión Nacional de Administración de Empresas, Auditor Financiero. - Legislación laboral, Presupuesto, Normas y leyes vigentes del país. - Conocimiento de SIGMA. - Dos años de experiencia en cargos similares. 	<p>✓ .</p> <p>✓ .</p> <p>✓</p>
Jefatura del SNIS	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Provisión Nacional de Estadística. - Dos años de experiencia en cargos similares. 	<p>✓ .</p>
Jefatura de Redes y Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Provisión Nacional de Medicina General, Administración de Empresas o Ramas Afines. - Experiencia en materia de Salud en áreas Rurales y Urbanas. - Normas y leyes vigentes del país, sobre Administración Pública. - Dos años de experiencia en cargos similares. 	<p>✓ .</p> <p>✓</p> <p>✓ .</p> <p>✓</p>
Jefatura de Epidemiología	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Provisión Nacional de Medicina General, Administración de Empresas o Ramas Afines. - Experiencia en materia de Salud en áreas Rurales y Urbanas - Normas y leyes vigentes del país, sobre Administración Pública. - Dos años de experiencia en cargos similares. 	<p>✓ .</p> <p>✓</p> <p>✓ .</p> <p>✓</p>

FUENTE: Elaboración propia

4.5.2.9. Dirección

La Dirección del SEDES LA PAZ fue evaluada de acuerdo a los sistemas de administración de Likert que toma en cuenta las siguientes habilidades gerenciales: ordenes, motivación comunicación, decisión, objetivos y control¹⁵.

Entre estas habilidades se utilizaron cuatro sistemas de administración que son:

1. Autoritario explotador
2. Autoritario paternalista
3. Consultivo
4. Participativo

¹⁵ Manual de Diagnostico de la Empresa; Thibaut Jean Pierre; Edit. Paraninfo; Pag. 256



Tomando en cuenta los resultados obtenidos de las entrevistas a la Dirección y al personal, se concluyó que el perfil con que lleva a cabo las actividades de gestión en el SEDES La Paz es el Autoritario Paternalista.

ESTILO DE GESTIÓN

“Napoleón decía que el arte (o dificultad) de la estrategia reside en su puesta en marcha”¹⁶

De acuerdo a la información recabada mediante observación directa y entrevistas con el personal de la institución se define el estilo de gestión (relaciones de motivación y mando de personal) en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 4.6
CARACTERÍSTICA DE GESTIÓN

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
Grado de centralización de funciones	Elevado
Grado de división de trabajo	Poca especialización
Participación del personal operativo en la planificación	Restringido
Participación del personal operativo en la toma de decisiones	Ninguna
Reparto de la información	Restringido
Motivación	Mediante castigo
Grado de confianza en el personal	Muy limitado
Como se establece las metas	Mediante ordenes dadas

Fuente: Elaboración propia en base al análisis planteado por Jean pierre Thibaut

Según resultados obtenidos de la entrevista realizada al personal y de acuerdo a las características mencionadas en el cuadro, el estilo de gestión con que se lleva a cabo las actividades y programas en el SEDES La Paz es el de autoritario centralizado.

¹⁶ Manual de Diagnostico de la Empresa; Thibaut Jean Pierre; Edit. Paraninfo; Pág. 254



4.5.3. MATRIZ DE ANÁLISIS F.O.D.A. DEL SEDES LA PAZ

Esta matriz permite identificar aquellas estrategias básicas que se deben atender en la elaboración de la propuesta y son resultado de la combinación de cada una de sus cuatro variables (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación entre unidades• Posee instalaciones propias• Personal ejecutivo, medico de amplia experiencia en el sector	<ul style="list-style-type: none">• El SEDES LA PAZ, cuenta con apoyo y financiamiento del gobierno, OPS OMS, JICA, SWISCONTAC y Prefectura• Elaboración de convenios con el Áreas Rurales para la implementación de Centros de Salud
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad laboral que genera falta de personal técnico capacitado• Ausencia de capacitación al personal• Carencia de instrumentos administrativos aprobados y consensuados (MOF, MP, etc.)• Limitados recursos humanos• Inadecuada gestión estratégica• Lenta ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none">• Ejecución financiera deficiente• Fragilidad de la economía del país• Convulsiones Sociales• Dependencia de organismos de cooperación extranjera• Poca credibilidad de la población en el servicio de salud publica

FUENTE: Elaboración propia

El cumplimiento de las estrategias permitirá generar mejoras sustanciales en el interior del SEDES La Paz y para con su entorno.



<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas internas (F):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación entre unidades 2. Posee instalaciones propias 3. Personal ejecutivo, medico de amplia experiencia en el sector 	<p>Debilidades internas (D):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad laboral que genera falta de personal técnico capacitado 2. Ausencia de capacitación al personal. 3. Carencia de instrumentos administrativos aprobados y consensuados (MOF, MP, etc.) 4. Limitados recursos humanos. 5. Inadecuada gestión estratégica. 6. Lenta ejecución de proyectos.
<p>Oportunidades externas (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El SEDES LA PAZ, cuenta con apoyo y financiamiento del Gobierno, OPS OMS, JICA, SWISCONTACT y Prefectura. 2. Elaboración de Convenios con Áreas Rurales para la implementación de Centros de Salud. 	<p>Estrategia FO: (POTENCIALIDADES)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la prestación de servicios de salud - Elaboración de proyectos, estudios, investigaciones para mejorar los servicios de salud en el departamento - Proyectos de salud en el área Rural 	<p>Estrategia DO: (DESAFIOS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal técnico administrativo calificado y estabilidad laboral - Capacitación continua al personal - Implementación de instrumentos administrativos - Nevas fuentes de ingreso económico - Pocesos de planificación identificando de manera clara la misión, visión, objetivos y estrategias - Eficiencia en la ejecución de proyectos
<p>Amenazas externas (A):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución financiera deficiente. 2. Fragilidad de la Economía del país. 3. Convulsiones Sociales. 4. Dependencia de organismos de Cooperación Extranjera. 5. Poca credibilidad de la población al servicio de salud publico. 	<p>Estrategia FA: (RIESGOS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se corre el riesgo de no cumplir con los objetivos en los plazos previstos. - Se corre el riesgo de que la ejecución físico financiera no se cumpla en el tiempo previsto. - No contar con cooperación internacional. - Se corre el riesgo de no cumplir con lo objetivos. - El servicio de atención en salud no llegue al área rural 	<p>Estrategia DA: (LIMITACIONES)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestación de trabajo a tiempo requerido. - Seguimiento a la ejecución de programas y proyectos. - Cobertura de servicios. - Improvisación en el desarrollo de actividades. - Servicio a la institución. - Improvisación en la toma de decisiones

FUENTE: Elaboración propia



4.5.3.1 ESTRATEGIAS ENCONTRADAS

Estrategias FO (Potencialidades)		
Fortalezas	Oportunidades	Potencialidades
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre unidades • Posee instalaciones propias • Personal ejecutivo, medico de amplia experiencia en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> • El SEDES LA PAZ, cuenta con apoyo y financiamiento del gobierno, OPS OMS, JICA, SWISCONTAC y Prefectura • Elaboración de convenios con el Áreas Rurales para la implementación de Centros de Salud • Elaboración de convenios con el Áreas Rurales para la implementación de Centros de Salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la prestación de servicios de salud • Elaboración de proyectos, estudios, investigaciones para mejorar los servicios de salud en el departamento • Incremento de proyectos de salud en el área Rural

Estrategias DO (Desafíos)		
Debilidades	Oportunidades	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral que genera falta de personal técnico capacitado • Ausencia de capacitación al personal • Carencia de instrumentos administrativos aprobados y 	<ul style="list-style-type: none"> • El SEDES LA PAZ, cuenta con apoyo y financiamiento del gobierno, OPS OMS, JICA, SWISCONTAC y Prefectura • El SEDES LA PAZ, cuenta con apoyo y financiamiento del gobierno, OPS OMS, JICA, SWISCONTAC y Prefectura • El SEDES LA PAZ, cuenta con apoyo y financiamiento del gobierno, OPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico administrativo calificado y estabilidad laboral • Capacitación continua al personal • Implementación de instrumentos administrativos



<p>consensuados (MOF, MP, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitados recursos humanos • Inadecuada gestión estratégica • Lenta ejecución de proyectos 	<p>OMS, JICA, SWISCONTAC y Prefectura</p> <ul style="list-style-type: none"> • El SEDES LA PAZ, cuenta con apoyo y financiamiento del gobierno, OPS OMS, JICA, SWISCONTAC y Prefectura • El SEDES LA PAZ, cuenta con apoyo y financiamiento del gobierno, OPS OMS, JICA, SWISCONTAC y Prefectura 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas fuentes de ingreso económico • Trabajo en el proceso de planificación identificando de manera clara la misión, visión, objetivos y estrategias • Eficiencia en la ejecución de proyectos
--	--	---

Estrategias FA (Riesgos)		
Fortaleza	Amenaza	Riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre unidades • Coordinación entre unidades • Posee instalaciones propias • Personal ejecutivo, medico de amplia experiencia en el sector • Personal ejecutivo, medico de amplia experiencia en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución financiera deficiente • Fragilidad de la economía del país • Convulsiones Sociales • Dependencia de organismos de cooperación extranjera • Poca credibilidad de la población al servicio de salud publico 	<ul style="list-style-type: none"> • Se corre el riesgo de no cumplir con los objetivos en los plazos previstos • Se corre el riesgo de que la ejecución físico financiera no se cumpla en el tiempo previsto • No contar con cooperación internacional • Se corre el riesgo de no cumplir con lo objetivos • El servicio de atención en salud no llegue al área rural



Estrategias DA (Limitaciones)		
Debilidades	Amenazas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral que genera falta de personal técnico capacitado • Ausencia de capacitación al personal • Carencia de instrumentos administrativos aprobados y consensuados (MOF, MP, etc.) • Limitados recursos humanos • Lenta ejecución de proyectos • Inadecuada gestión estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución financiera deficiente • Fragilidad de la economía del país • Convulsiones Sociales • Convulsiones Sociales • Dependencia de organismos de cooperación extranjera • Poca credibilidad de la población al servicio de salud público 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de trabajo a tiempo requerido • Seguimiento a la ejecución de programas y proyectos • Cobertura de servicios • Improvisación en el desarrollo de actividades • Servicio a la institución • Improvisación en la toma de decisiones

4.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Las conclusiones que han permitido la elaboración del análisis F.O.D.A. y el reconocimiento de causas y efectos a través del árbol de problemas, permiten llegar a las siguientes conclusiones obtenidas a través de la investigación de campo.

4.6.1. ENTORNO EXTERNO

4.6.1.1 VARIABLE POLÍTICO LEGAL: La Asamblea Constituyente, elección de Prefectos, por voto directo y democrático inician un proceso de cambio para buscar el bienestar social, no obstante la injerencia política continua en los Servicios Departamentales, lo que



genera incertidumbre y entorpece la ejecución eficiente de proyectos sobre todo en el área de salud.

4.6.1.2 VARIABLE ECONÓMICA: Los indicadores macroeconómicos reflejan un crecimiento notable, pero este no se ve reflejado en la población por lo que se ven imposibilitados de acceder a centros de salud.

4.6.1.3 VARIABLE TECNOLÓGICA: El avance tecnológico en Informática, electromedicina y tecnología hospitalaria, cubre necesidades del área urbana sin embargo en el área rural la necesidad de tecnología permanece latente, lo que perjudica la atención eficiente en salud.

4.6.1.4 VARIABLE SOCIAL: Pobreza, migración social y convulsiones sociales generan dificultades claras para que la población acuda a centros de salud.

4.6.2. ENTORNO INTERNO

4.6.2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA: SEDES La Paz actualmente presenta una estructura alta (8 niveles) lo que genera básicamente:

- ***Problemas de coordinación***, la existencia de excesivos niveles jerárquicos impiden la comunicación y coordinación entre empleados y las funciones e incrementa los costos burocráticos
- ***Distorsión de la información***, a medida que la información se transmite del nivel superior (MAE) al inferior, esta puede ser mal interpretada o distorsionada a causa de los varios niveles existentes. Además de que entre partes superior e inferior de la jerarquía es mas demorosa el flujo de la información.
- ***Problemas de motivación***, la proliferación de niveles jerárquicos reduce el alcance de la autoridad administrativa.
- ***Mayor numero de personal***, que ocasiona mayores desembolsos por planilla.



- 4.6.2.2 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS:** SEDES La Paz presenta una Misión, Visión y objetivos no definidos correctamente, ni reconocidos por su personal.
- 4.6.2.3 PLANIFICACIÓN:** El actual proceso de planificación no es el adecuado, donde la participación de personal es restringida, tiene carácter adaptativo e improvisado, tanto a corto como a largo plazo, lo que ocasiona desviaciones constantes en la ejecución, reformulación e incorporación de actividades no programadas en su POA.
- 4.6.2.4 PERSONAL:** El cambio de autoridad repentina y la injerencia política influye en el incumplimiento de las normas básicas del SAP, lo que genera reducida presencia de personal técnico capacitado.
- 4.6.2.5 DIRECCIÓN:** Se concluye que el perfil con el que se lleva a cabo la dirección en el SEDES La Paz es autoritaria, con estilo de gestión autoritario centralizado.

Las conclusiones a las que se llegan después de los dos análisis elaborados (análisis FODA y la elaboración del árbol de problemas) demuestran, que el actual modelo de gestión estratégica llevado a cabo por SEDES La Paz no es el adecuado para el logro eficaz y eficiente de sus objetivos. Por lo que requiere de un modelo de gestión adecuado y consensuado que permita el logro de objetivos de manera eficaz y eficiente.

En el capítulo siguiente se presenta un modelo de gestión y administración estratégica institucional con base en estos dos análisis, y consensuado con los ejecutivos del SEDES La Paz, aplicando para ello la elaboración del marco lógico y las técnicas de implantación de gestión como resultado de la aplicación del cuadro de mando integral.

4.7. ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas fue elaborado considerando las causas básicas que generan una deficiente gestión y administración estratégica del SEDES La Paz,



las mismas que al no ser atendidas a tiempo repercuten en efectos de gran importancia como ser:

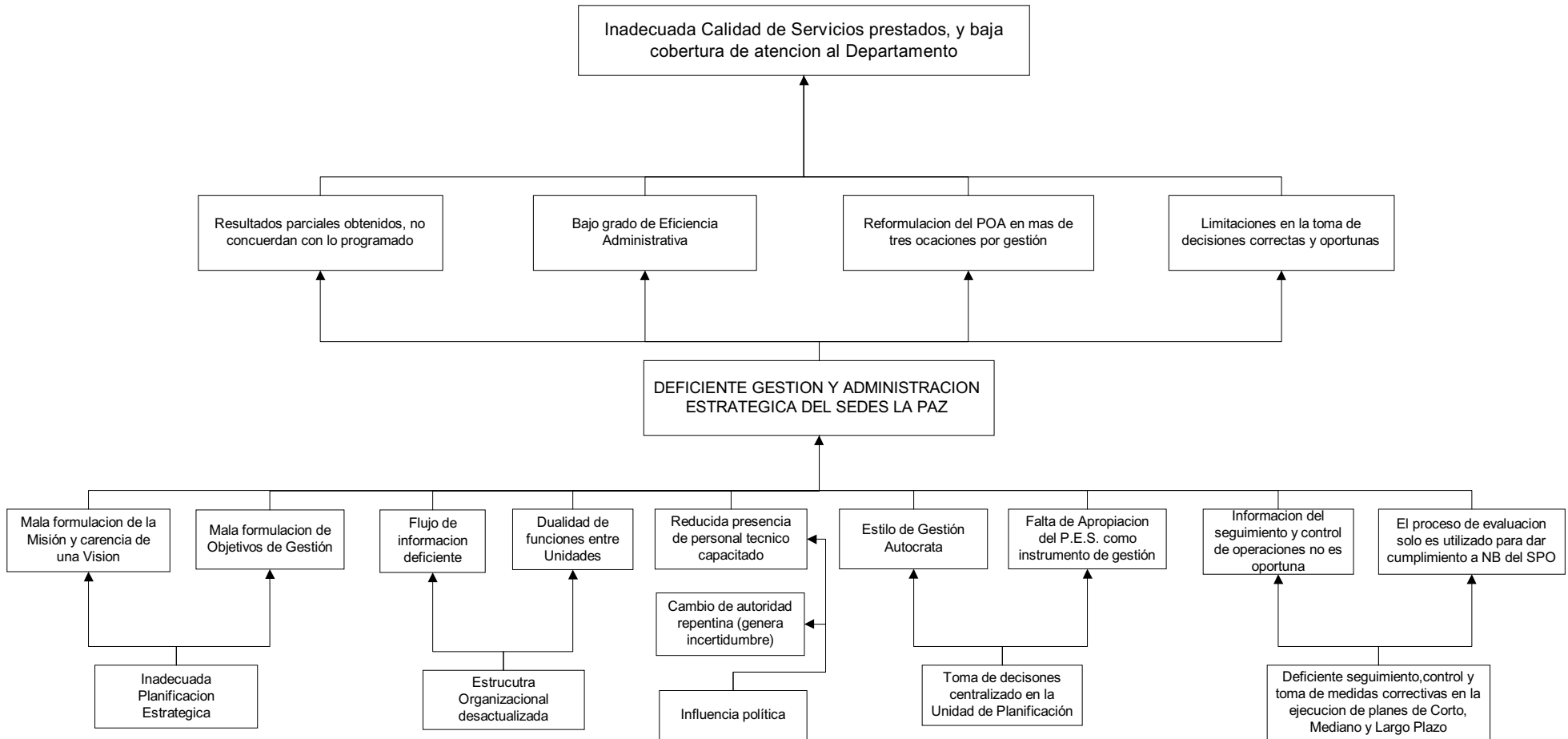
- Inadecuada calidad de servicios prestados y la baja cobertura de atención en salud al Departamento de La Paz.
- Resultados parciales que no concuerdan con lo planificado
- Bajo grado de eficiencia administrativa.
- Reformulación del POA en mas de tres ocasiones por gestión.
- Limitación en la toma de decisiones correctas y oportunas.

El árbol de problemas permite identificar las siguientes causas: Inadecuada planificación estratégica que se evidencia en una mala formulación de la Misión y la ausencia de una visión, mala formulación de objetivos y los recursos económicos insuficientes; estructura organizacional desactualizada que genera un flujo de información deficiente y la dualidad de funciones entre unidades; Influencia política generada por el cambio de autoridades repentina y la reducida presencia de personal técnico capacitado; toma de decisiones centralizada en la Unidad de Planificación con un estilo de gestión autócrata y con la no apropiación del plan Estratégico de Salud como instrumento de gestión; deficiente seguimiento, control y toma de medidas correctivas en los planes de corto mediano y largo plazo generados porque el proceso de seguimiento y control llevado a cabo es utilizado solo para cumplimiento con las Normas Básicas del SPO y porque la información del seguimiento y control de operaciones en el POA no es oportuna ni correcta.

Esta causas originan un problema central: Deficiente gestión y administración estratégica del SEDES La Paz que a su vez repercute en efectos descritos anteriormente. Este árbol de problemas permite elaborar un árbol de objetivos que se elabora en el capítulo siguiente, el cual permite elaborar la matriz de marco lógico con base en la cual es factible elaborar nuestra propuesta.



**ARBOL DE PROBLEMAS
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ**





CAPITULO 5 MODELO PROPUESTO

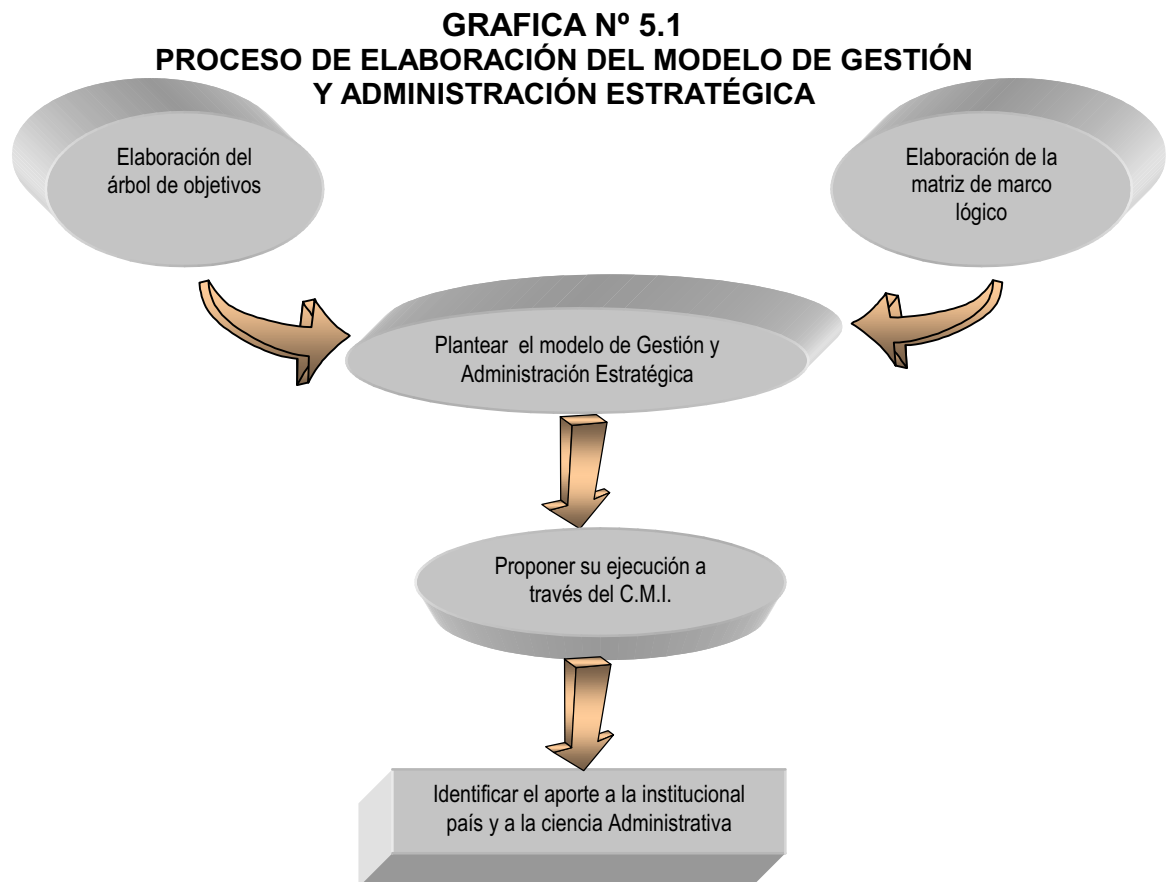
5.1. OBJETIVOS

5.1.1. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL MODELO PROPUESTO

El objetivo principal del modelo propuesto es:

“ Dotar al SEDES La Paz de un modelo de gestión y administración estratégica institucional que le permita alcanzar resultados de manera eficaz y eficiente desde el corto plazo hasta concluir con los objetivos estratégicos propuestos por el Plan Estratégico Institucional elaborado por la Prefectura del Departamento y el Plan Estratégico de Salud elaborado por la institución”

Es así que en este contexto los objetivos específicos que posibilitarán la implementación del modelo propuesto son:



Fuente: Elaboración propia



La descripción del grafico anterior se expresa:

1. Elaborar el árbol de objetivos.
2. Elaborar la matriz de marco lógico.
3. Plantear el modelo de gestión y administración estratégica.
4. Proponer su ejecución a través de la herramienta del cuadro de Mando Integral.
5. Identificar el aporte a la institución, al país y a la ciencia administrativa.

5.2. ÁRBOL DE OBJETIVOS

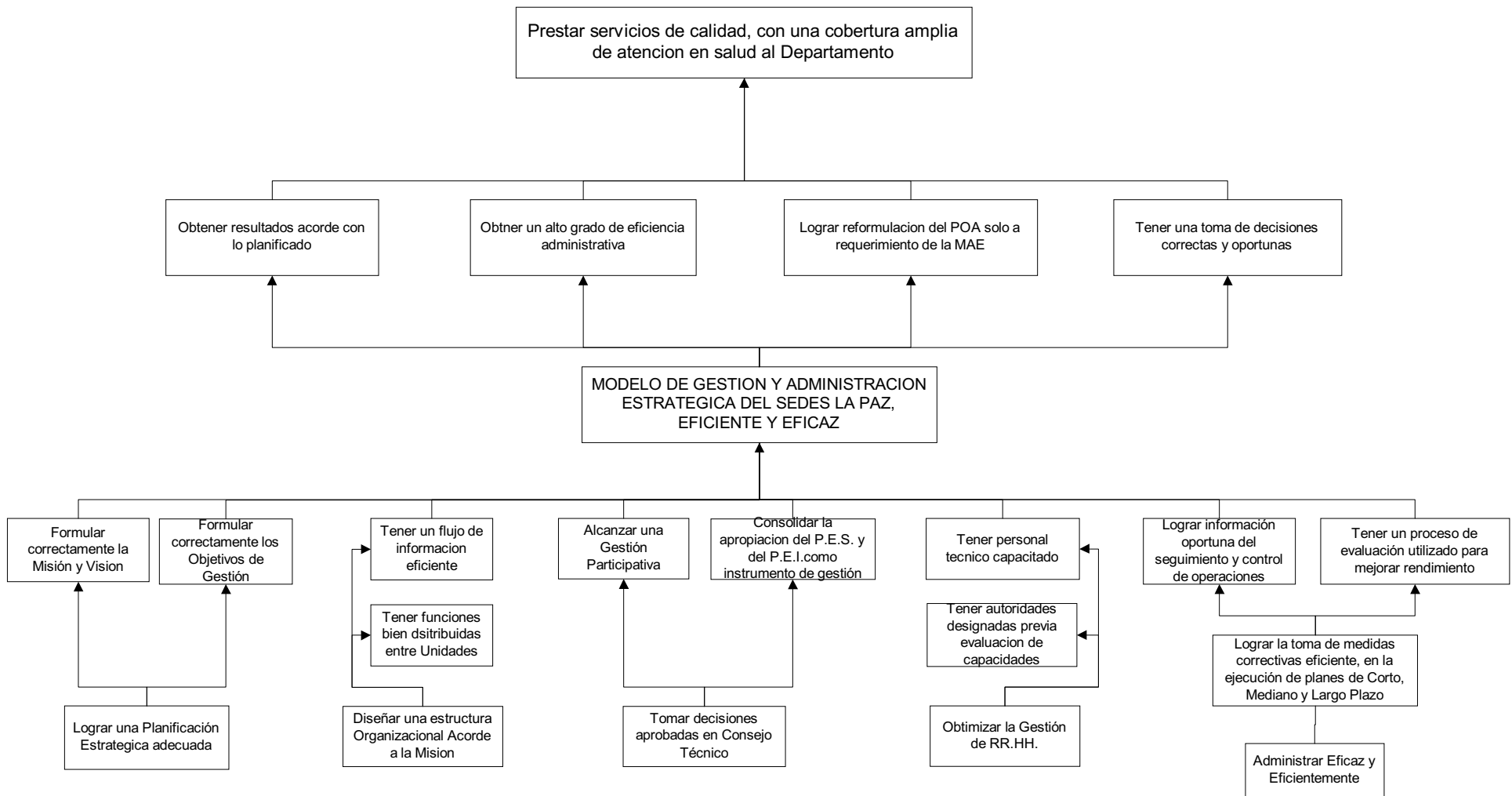
El árbol de objetivos es resultado de convertir las variables negativas del árbol de problemas (capitulo anterior), en variables positivas y estas se convertirán en la base lógica para la elaboración del marco lógico, donde:

1. El propósito u objetivo general será aquel que pretende dar solución al problema central identificado en el árbol de problemas.
2. Los objetivos específicos o resultados son los cambios esperados que se propone alcanzar para garantizar el logro del propósito a través del control de las causas que generan el problema.
3. El fin u objetivo de desarrollo será aquel al que se pretende contribuir con la intervención del modelo planteado, de tal modo que se reviertan los efectos negativos identificados en el árbol de problemas.

El árbol de objetivos elaborado se expone en la pagina siguiente:



**ARBOL DE OBJETIVOS
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ**

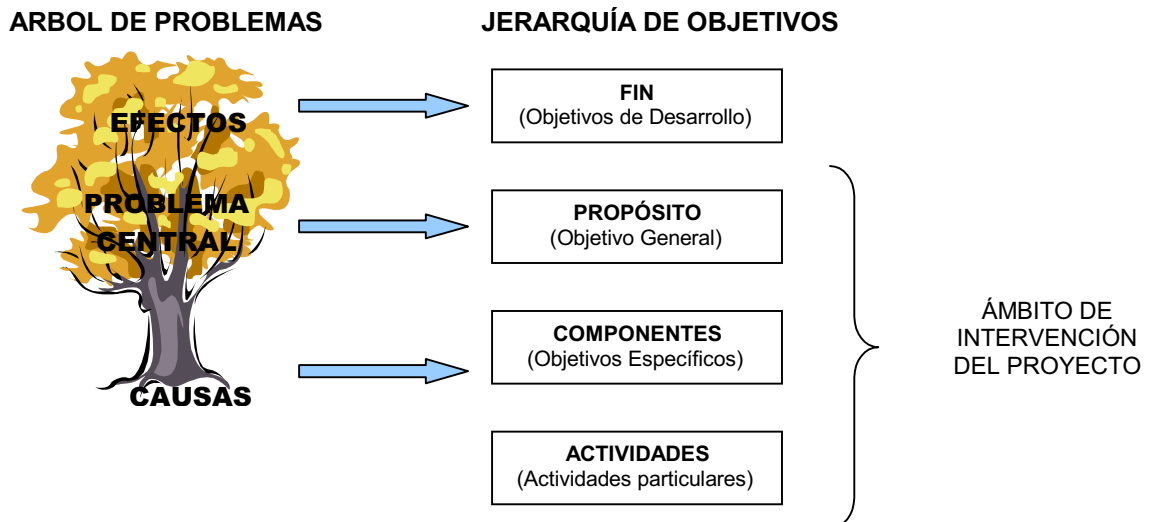


Fuente: Elaboración propia.



5.3. RELACIÓN ENTRE EL MARCO LÓGICO Y EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

El siguiente gráfico nos presenta los niveles de relación existentes entre la columna de jerarquía de objetivos del marco lógico y el árbol de problemas:



Como se puede observar, cada componente del árbol de problemas tiene su respectivo correlato en la columna de jerarquía de objetivos del marco lógico. De este modo, el **propósito** u objetivo general del proyecto será aquel que pretende dar solución al **problema central** identificado en el árbol de problemas; los **componentes** son los cambios esperados que el proyecto se propone alcanzar para garantizar el logro del propósito a través del control de las causas que generan el problema; y finalmente el **fin** u objetivo de desarrollo será aquel al que se pretende contribuir con la intervención del modelo de gestión y administración, de modo tal que se reviertan los efectos negativos identificados en el árbol de problemas.

Es así que con esta relación explicada, se elabora la matriz de marco lógico, la misma que detalla en forma precisa los elementos de intervención del proyecto. La matriz describe la jerarquía de objetivos y la clasifica con su relación con indicadores, medios de verificación y factores externos o supuestos, la misma que se representa en la página siguiente:



**CUADRO N° 5.1
MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

FACTORES CLAVE	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS (SUPUESTOS)
<p>FIN: Mejorar la calidad de servicios prestados y ampliar la cobertura de atención en salud al Departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor participación de la población del Departamento de La Paz en campañas de vacunación. - Calidad de servicios prestados oportunamente. - Cobertura de atención geográfica al 100% de la población. - Nivel elevado de satisfacción del cliente interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de salud proporcionados por el INE. - Información en periódicos, revistas especializadas del Dpto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación a través de grupos focales. - Seguimiento de satisfacción del usuario en los hospitales y centros de atención.
<p>PROPÓSITO: Modelo de gestión y administración estratégica institucional para el SEDES La Paz</p>	<p>CUMPLIMIENTO DE METAS AL 100% N = Actividades realizadas D = Total de metas propuestas en el POA M = Numero de mes a evaluar (1-12)</p> <p>Formula de calculo:</p> $\frac{N * 12}{D * M} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico de Salud aprobado en consenso. - Reportes de la Unidad de Planificación. - Informes de seguimiento y avance del POA de la gestión. - Reformulación del POA solo bajo requerimiento expreso de la MAE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción interna dentro el SEDES por los resultados alcanzados. - Satisfacción de la población beneficiada. - Alto grado de eficiencia administrativa.
<p>COMPONENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica adecuada. - Estructura organizacional actualizada, formalizada y efectiva para el cumplimiento de la Misión. - Optimizar la gestión de RR.HH. - Toma de decisiones consensuado. - Seguimiento eficaz. - Control oportuno y efectivo. - Toma de decisiones oportuna y efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - PES coordinado con el PEI de la prefectura y responsable de contribuir con el PGDES. - Organigrama aprobado bajo normas técnicas y respaldado por bibliografía relevante. - En el primer semestre de implementación del modelo planteado, los RR.HH. han sido capacitados técnica y profesionalmente en el uso de herramientas administrativas. - Nivel de apropiación y satisfacción plena de cada uno de los ejecutivos del SEDES. - Índices de avance o retraso del proyecto. - Informes mensuales, trimestrales. - Ejecutivos profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> - POA de la gestión. - Inspección de la infraestructura. - Organigrama aprobado y consensuado. - Acta de consejo Técnico. - Formularios de seguimiento: SM, 4A, 4B. - Matriz de seguimiento en Excel. - Planillas de pago 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión metódica por especialistas del PES y PEI. - Disposición a mejorar la situación actual por parte de todo el personal del SEDES L.P. - Equipos informáticos actualizados. - Líderes calificados y capacitados en Administración y Gestión Pública.



ACTIVIDADES:

- Declaración de la Misión en consenso.
- Declaración de valores.
- Declaración de la visión.
- Elaboración de objetivos estratégicos.
- Readequación del organigrama actual.
- Cumplimiento de las normas del S.A.P.
- Elaboración de manuales administrativos.
- Mejora de los canales de información.
- Consejo técnico para apropiación del PES y POA del SEDES.
- Cumplimiento de las normas del S.P.O.
- Coordinación efectiva de las normas del S.P.O. con el S.P.

El presupuesto destinado a la consultora encargada de asesorar en la declaración de la Misión, valores, visión y objetivos estratégicos, además de la reformulación del organigrama y manuales (si corresponde) se realizara en caso de cambiar el contenido del PEI de la prefectura. Caso contrario los manuales internos pueden ser elaborados por los funcionarios técnicos especializados en la Unidad de planificación.

Los indicadores para elaborar las actividades previas para el alcance del propósito serán los resultados obtenidos en el capítulo 4 "Análisis y Evaluación".

- Estados Financieros del SEDES.
- Reportes financieros por unidad ejecutora.
- Informes de desembolso por área o programa.

- Reuniones previas.
- Encuestas, entrevistas, observación directa.
- Inspección visual.
- Revisión de normas y políticas internas.
- Lectura de informes relacionados al SAP, SPO, SP, etc.
- Revisión de planillas de personal.
- Revisión de tiempos de respuesta en correspondencia interna.

Fuente: Elaboración propia.



5.4. MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

“La complejidad de desarrollar e implementar una estrategia en instituciones sanitarias es bastante obvia¹⁷”

La grafica del modelo de gestión y administración estratégica elaborado para el SEDES La Paz tiene tres etapas principales las cuales son:

1. Etapa de formulación de la Estrategia.
2. Etapa de ejecución de la Estrategia.
3. Etapa de evaluación de la Estrategia.

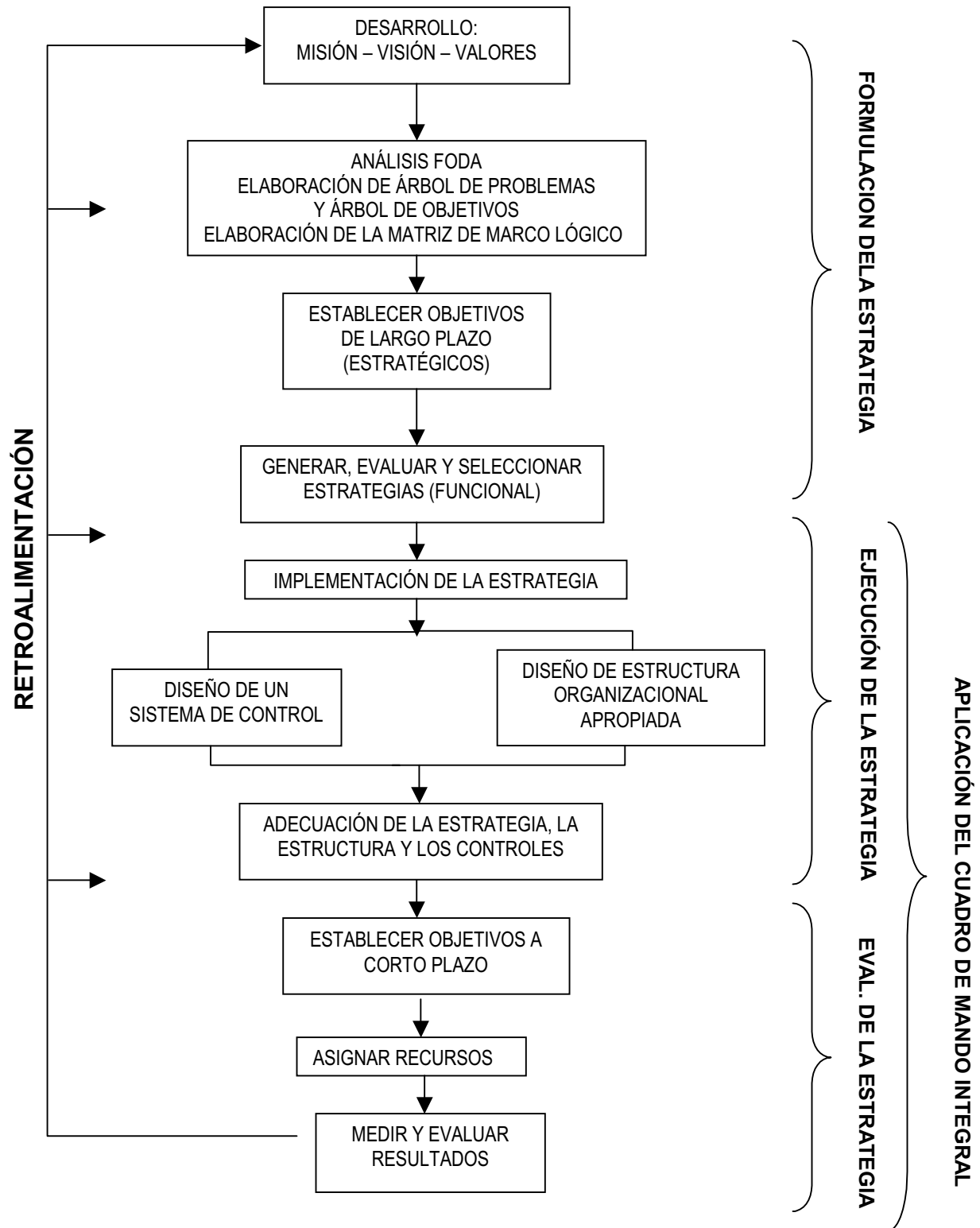
Es en la segunda y tercera etapa donde se propone la aplicación del cuadro de mando integral para traducir la Misión en resultados concretos, o dicho de otra forma es en estas etapas donde operativizamos la ejecución y cumplimiento de la Misión dentro el Servicio Departamental de Salud de La Paz.

La grafica de la pagina siguiente muestra el desarrollo del modelo planteado, la misma que identifica los pasos que deben realizarse para alcanzar una administración eficiente y eficaz en la gestión del SEDES La Paz.

¹⁷ Cuadro de Mando Integral; Robert Kaplan y David Norton; Página 169



GRAFICA N° 5.2
MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
CASO SEDES LA PAZ



Fuente: Elaboración propia, con base a modelos de Thompson, Strickland y Charles Hill



5.4.1. TRADUCIR LA MISIÓN A RESULTADOS BUSCADOS

Para traducir la Misión en resultados, apropiamos el modelo del Cuadro de Mando Integral, el mismo que nos permite relacionar los objetivos estratégicos de la institución con la Misión de SEDES y a la vez permite definir de manera clara las tareas o actividades que deben realizarse para conseguir este fin.



Fuente: Elaboración propia con base al Cuadro de Mando Integral

5.4.2. MISIÓN

Según adecuación del mandato legal vigente y el reconocimiento claro de la razón de ser de la institución, la misión del SEDES debe ser:

“ Ejercer como máxima autoridad en salud del Departamento, estableciendo, controlando y evaluando la calidad de servicios brindados a la población, coordinando con las instancias responsables (Municipios, Directorios Locales de Salud, hospitales, proyectos), y respetando los principios de gestión descentralizada, para ampliar y mejorar la cobertura y calidad de servicio de salud prestado ”.



5.4.3. VALORES FUNDAMENTALES

- **SERVICIO:** Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera.
- **HONESTIDAD:** En el trato ético y profesional hacia nuestros clientes, empleados, organismos financieros, y a la comunidad en general a quienes esta enfocado nuestro servicio.
- **RESPECTO:** Valorar a las personas que colaboran con nosotros en sus capacidades y brindarles un trato justo e igual a todos aquellos con quienes tenemos relación dentro y fuera de la institución.
- **COMPROMISO:** Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente con la organización para el cumplimiento de sus y nuestros objetivos.
- **DESARROLLO:** Fomentar el interés por la preparación y la actualización personal y de otros, promoviendo las ventajas del desarrollo de nuestros colaboradores intermediarios.

5.4.4. VISIÓN

La visión del SEDES deberá ser:

“ SEDES, institución descentralizada reconocida a nivel internacional como modelo a imitar en salud, por su administración estratégica que brinda atención de calidad, universal para el Departamento, permanente, continuo e integral, basada en la sinergia de estrategias, con un enfoque único e intercultural, autorregulado y con control organizado de sus beneficiarios “.

5.4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.4.5.1 Perfección de la actual planificación estratégica

Que permita mejorar la calidad de servicio en salud del Departamento, logrando:

- a) Participación del todo el personal en la formulación de la Misión, visión, valores y objetivos del SEDES La Paz.
- b) Utilizar la infraestructura de manera apropiada
- c) Definir metas para el mejoramiento de servicios.



- d) Fortalecer la imagen de liderazgo en el Departamento.
- e) Priorizar la cobertura de programas y proyectos en el área Rural.
- f) Que los miembros de la institución estén alineados con el Plan Estratégico

5.4.5.2 Desarrollo de una toma de decisiones participativa.

Donde la sinergia sea representada por las decisiones adoptadas por un proceso activo y participativo de todos los ejecutivos de la entidad, donde:

- a) La información objetiva de las necesidades de la población se incorpora en la toma de decisiones.
- b) Se desarrolla un sistema de información eficiente (interno y externo).
- c) El personal asuma las responsabilidades de “equipo”.

5.4.5.3 Optimización de la gestión de recursos humanos.

Donde se aplica correctamente lo estipulado en las normas vigentes (ley SAFCO), para garantizar una eficiente atención al Departamento en su conjunto. Logrando además la institucionalización del personal idóneo, profesional y eficiente para el servicio público.

- a) Llevando a cabo cursos intensivos de capacitación y especialización.
- b) Desarrollando una practica habitual de la evaluación en todos los procesos administrativos.
- c) Mejorando los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo a normas vigentes.
- d) Mejorando el involucramiento y compromiso del personal con el modelo de gestión estratégico a implementarse.

5.4.5.4 Optimización de la administración de manera eficaz y eficiente.

Que será el resultado de la aplicación correcta de un modelo de gestión adecuado y consensuado. Que además permitirá:

- a) Mejorar la distribución y asignación de recursos financieros.
- b) Desarrollar modelos de vinculación con el entorno para incentivar y gestionar proyectos.
- c) Implementar la evaluación por resultados.
- d) Mejorar la atención del SUMI y el control epidemiológico en el Departamento.
- e) Implementar instrumentos administrativos aprobados y vigentes.



5.4.6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA

El organigrama es la representación grafica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Su uso atiende básicamente a dos aspectos importantes de la estructura de la organización: Comunicación y Análisis:

Como herramienta de comunicación puede ser utilizado para:

- Informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de la estructura.
- proveer un cuadro global de la estructura.
- Facilitar a las personas que se incorporan a la organización la toma de contacto con la estructura de la misma.
- Facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender a otras posiciones de la estructura organizativa.
- Informar a terceros interesados en la organización como se encuentra estructurada la misma.

Como herramienta de análisis el diagrama permite detectar fallas de estructuración y las situaciones mas importantes que pueden ser detectadas son:

- Fallas de control interno.
- Departamentalización inadecuada.
- Falta de unidad de mando
- Superposición de funciones.
- Relación de dependencia confusa.
- Situaciones de subordinación unitaria.
- Indefinición de los niveles a los cuales pertenece el cargo.
- Confusión sobre el tipo de autoridad.
- Estructura desequilibrada.
- Alcance del control excesivamente amplio.
- Inadecuada asignación de niveles.
- Designación confusa de las funciones.



Considerando estos aspectos el diagrama propuesto en respuesta al análisis descrito en el capítulo 4 subtítulo 4.5.2.2 es un organigrama con tres niveles de organización:

NIVEL ACTUAL	UNIDADES/ RESPONSABLES	NIVELES PROPUESTOS	UNIDADES/ RESPONSABLES	VENTAJAS
DIRECCIÓN	Director Técnico del Servicio Departamental	DIRECCIÓN STAFF	Director del Servicio Departamental	El nivel de Dirección cuenta claramente con el personal de asesoramiento que requiere constantemente, así como se encuentra detallado los Consejos y Comités que norma el DS25233
CONTROL	Auditoria Interna		Consejo técnico	
COORDINACIÓN	Gabinete Consejo técnico		Consejo Dptal. de Salud CRIDAI	
ASESORAMIENTO	Unidad de Planificación Unidad de Jurídica		Consejo de calidad atención y auditoria Asesoría Legal Auditoria Interna Comité DILOS Gabinete	
APOYO	Unidad de Comunicación Social Unidad de Administración y Finanzas	EJECUTIVO	EPIDEMIOLOGIA INTRAID PLANIFICACIÓN RECURSOS HUMANOS COMUNICACIÓN SNIS CENTRO PILOTO DAF INAMEN REDES Y PRESTACIONES	Los jefes de Unidad se encuentran todos en un mismo nivel jerárquico y sus funciones básicas se encuentran detalladas en el DS 25233. Esto mejora el grado de comunicación entre ellos para trabajar sinérgicamente y en sistema a pesar de su grado de descentralización física
TÉCNICO OPERATIVO	Unidad de Sistema Nacional de Información en Salud Unidad de Redes y Prestaciones Unidad de Epidemiología			
DESCONCENTRADO	SERES EL ALTO INTRAID Certificación y Acreditación			
MÓVILES	Brigadas de Salud Brigadas Epidemiológicas	OPERATIVO	Programas de capital Coordinadoras de redes Dependencias de cada unidad de acuerdo a requerimientos.	Los cargos operativos están descritos en el gráfico del organigrama e identifica a los responsables por programas y por Unidad de acuerdo a la tarea que desempeñan especificado en el MOF

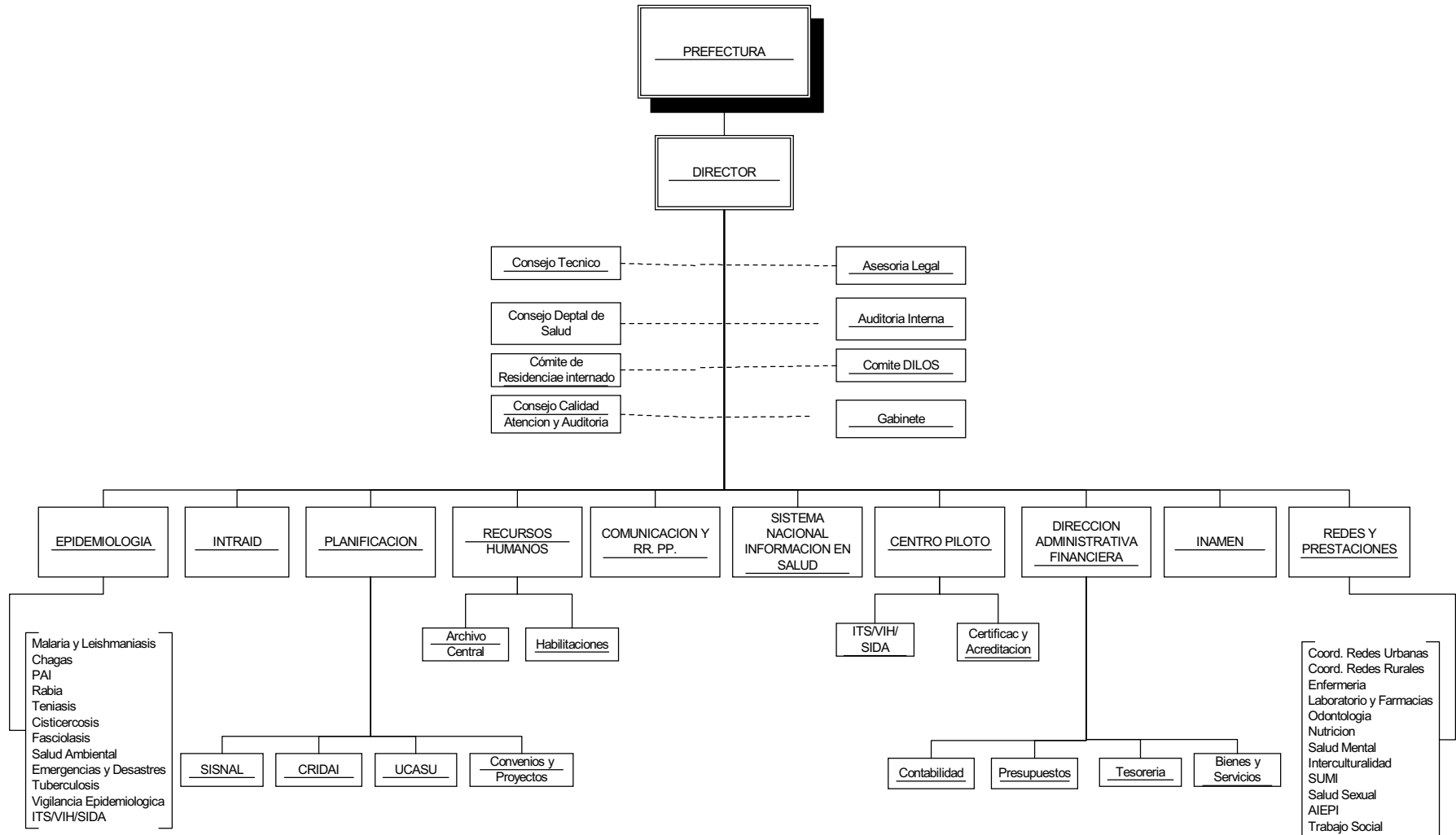
Fuente: Elaboración propia

Para la legalidad en la implementación del mismo deberá corregirse la descripción de niveles en el DS 25233 Título II Capítulo I Artículo 7 inciso a) y artículo 8 inciso c), además de incorporar en los niveles correspondientes los artículos de los Capítulos III, IV, V, sin afectar el contenido de funciones que se describen en cada punto.

El organigrama propuesto se representa a continuación:



REPRESENTACIÓN GRAFICA “PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL SEDES LA PAZ”



ORGANIGRAMA PROPUESTO Y ELABORADO POR:

MIGUEL ANGEL COAQUIRA VASQUEZ
JAVIER CONDORI BAUTISTA



5.4.7. ESTRATEGIAS POR ÁREA FUNCIONAL

5.4.7.1 Estrategia Administrativa

Coordinando esfuerzos de la Dirección con las unidades de Planificación, Recursos Humanos, Dirección Administrativa Financiera:

- Participación de todo el personal en la formulación de la misión, visión, objetivos, valores del SEDES.
- Definición de metas para el mejoramiento del servicio.
- Incorporación en la toma de decisiones información objetiva de las necesidades de la población.
- Alineamiento de los miembros de la institución con el plan estratégico.
- Mejoramiento, involucramiento y compromiso del personal con el modelo de gestión estratégico a implementarse.
- Simplificación de la distribución y asignación de recursos financieros.
- Implementación de instrumentos administrativos aprobados y actualizados.

5.4.7.2 Estrategia de Personal

Coordinando esfuerzos de la Dirección con las unidades de Recursos Humanos, Planificación, Comunicación, Dirección Administrativa Financiera:

- Participación de todo el personal en la formulación de la misión, visión, objetivos, valores del SEDES.
- Alineamiento de los miembros de la institución con el plan estratégico.
- Definición de responsabilidad en equipo.
- Realización de cursos intensivos de capacitación y especialización a todo el personal.
- Desarrollo de practicas de evaluación en todos los procesos administrativos.
- Mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo a normas vigentes (SAFCO).
- Implementación de la evaluación por resultados.



5.4.7.3 Estrategia de Operación

Coordinando esfuerzos de la Dirección con las unidades de Redes y Prestaciones, Epidemiología, Centro Piloto SNIS:

- Utilización de la infraestructura de manera adecuada.
- Priorización de la cobertura de programas y proyectos en el área rural.
- Desarrollo de un sistema de información eficiente.
- Desarrollo de modelos de vinculación con el entorno para incentivar y gestionar proyectos
- Mejoramiento de la atención del SUMI, el control epidemiológico y el control ambiental en el Departamento.

5.4.7.4 Estrategia de Marketing

Coordinando esfuerzos de la Dirección con las unidades de Comunicación y Relaciones Públicas, Planificación, Recursos Humanos, Dirección Administrativa Financiera:

- Fortalecimiento de la imagen de liderazgo en el departamento, prestando servicios de calidad e integridad que distinga al SEDES del Ministerio de Salud.
- Proyección de una actitud de confianza de la población para con el SEDES.
- Mejoramiento de las relaciones públicas con entidades de financiamiento.

5.4.8 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.4.8.1 Estructura de las estrategias propuestas

La estructura u orden de implementación de las estrategias planteadas son:

1. MISIÓN del SEDES La Paz
2. Objetivos estratégicos.
3. Estrategias por área funcional.
4. Estrategias operativas.

Las mismas que se exponen para un mejor entendimiento en la pagina siguiente.



MISIÓN:

Ejercer como máxima autoridad en salud del Departamento, estableciendo, controlando y evaluando la calidad de servicios brindados a la población, coordinando con las instancias responsables (Municipios, Directorios Locales de Salud, hospitales, proyectos), y respetando los principios de gestión descentralizada, para ampliar y mejorar la cobertura y calidad de servicio de salud prestado

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perfeccionar la actual planificación estratégica

Desarrollar una toma de decisiones participativa.

Optimizar la gestión de recursos humanos.

Optimizar la administración de manera eficaz y eficiente

ESTRATEGIA FUNCIONAL	Estrategia Administrativa	Estrategia de Personal	Estrategia de Operación	Estrategia de Marketing
UNIDADES QUE COORDINAN CON DIRECCIÓN	Planificación, Recursos Humanos, Dirección Administrativa Financiera	Recursos Humanos, Planificación, Comunicación, Dirección Administrativa Financiera	Redes y Prestaciones, Epidemiología, Centro Piloto SNIS	Comunicación y Relaciones Publicas, Planificación, Recursos Humanos, Dirección Administrativa Financiera
DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de todo el personal en la formulación de la misión, visión, objetivos, valores del SEDES. - Definición de metas para el mejoramiento del servicio. - Incorporación en la toma de dediciones información objetiva de las necesidades de la población. - Alineamiento de los miembros de la institución con el plan estratégico. - Mejoramiento, involucramiento y compromiso del personal con el modelo de gestión estratégico a implementarse. - Simplificación de la distribución y asignación de recursos financieros. - Implementación de instrumentos administrativos aprobados y actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de todo el personal en la formulación de la misión, visión, objetivos, valores del SEDES. - Alineamiento de los miembros de la institución con el plan estratégico. - Definición de responsabilidad en equipo. - Realización de cursos intensivos de capacitación y especialización a todo el personal. - Desarrollo de practicas de evaluación en todos los procesos administrativos. - Mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo a normas vigentes (SAFCO). - Implementación de la evaluación por resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de la infraestructura de manera adecuada. - Priorización de la cobertura de programas y proyectos en el área rural. - Desarrollo de un sistema de información eficiente. - Desarrollo de modelos de vinculación con el entorno para incentivar y gestionar proyectos - Mejoramiento de la atención del SUMI, el control epidemiológico y el control ambiental en el Departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la imagen de liderazgo en el departamento, prestando servicios de calidad e integridad que distinga al SEDES del Ministerio de Salud. - Proyección de una actitud de confianza de la población para con el SEDES. - Mejoramiento de las relaciones públicas con entidades de financiamiento.
ESTRATEGIAS OPERATIVAS	POA CONSOLIDADO	POA DE REDES Y PRESTACIONES	POA DE EPIDEMIOLOGIA Y DEL SNIS	POA DE PLANIFICACIÓN, COMUNICACIÓN, DAF, RR.HH.

Fuente: Elaboración propia



5.4.8.2 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico elaborado sirve de modelo para que el SEDES La Paz vea sus estrategias de forma coherente, integrada y sistémica. A la vez que permite a todas las unidades y empleados de la organización comprender su vinculación entre las diferentes estrategias y su contribución al alinearse a ellas.

Este mapa estratégico proporciona la base para que el modelo de gestión propuesto, pueda aplicarse de forma rápida y eficaz. Además presenta en forma grafica el proceso continuo y lógico que moverá al SEDES La Paz desde su declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales o responsables de área y/o programa.

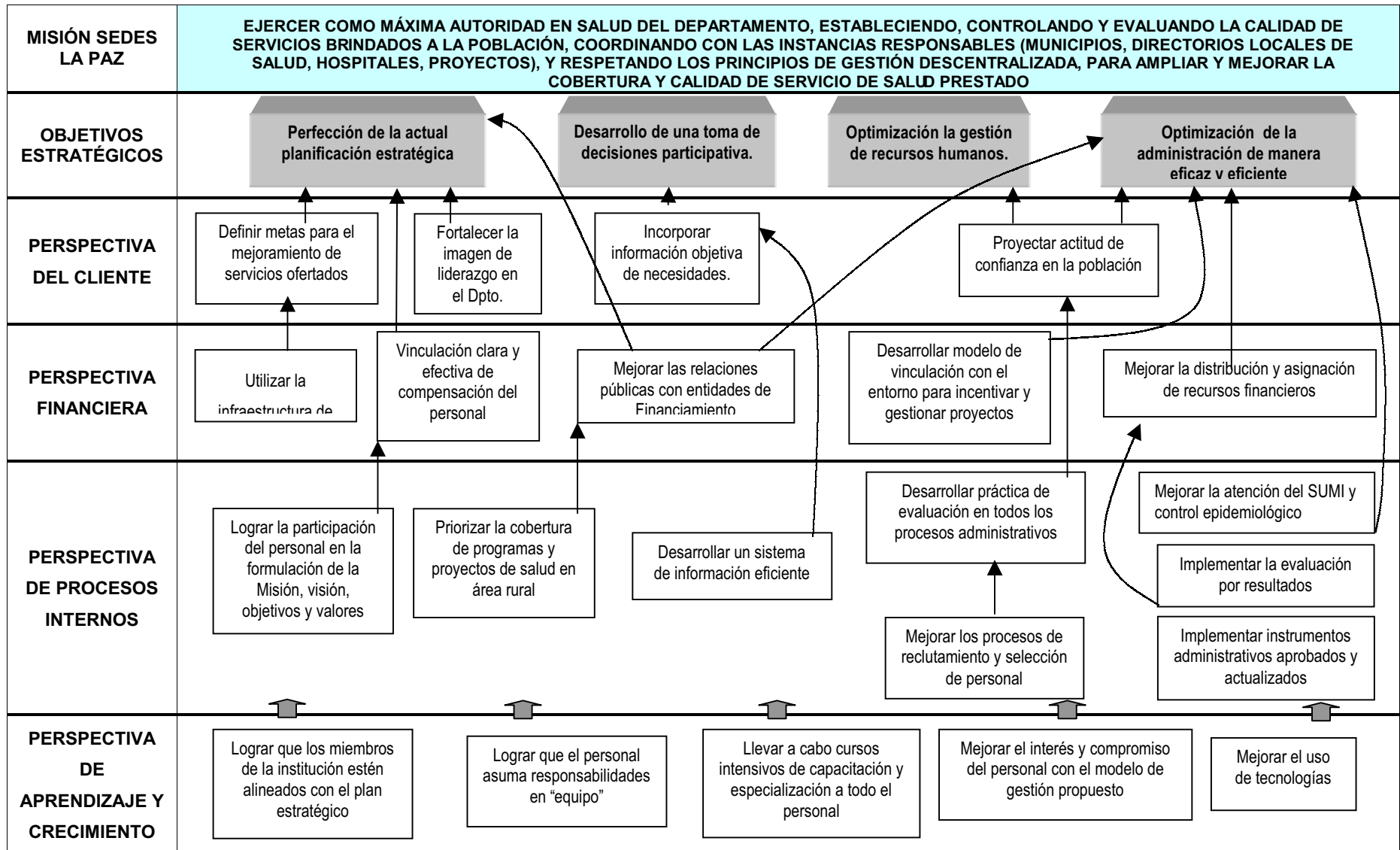
La elaboración de este mapa estratégico vincula y relaciona los objetivos estratégicos y los objetivos por área funcional planteados en base a la información obtenida en el Análisis FODA (Capítulo 4), la elaboración del árbol de problemas, árbol de objetivos y la construcción de la matriz de marco lógico en el presente capítulo.

Este trabajo de investigación y consultoría no quiere quedar en un simple análisis o diagnostico para el SEDES La Paz, sino además pretende mostrar la aplicación del modelo a través del uso del cuadro de mando integral como herramienta de implantación de la estrategia determinada.

El mapa estratégico elaborado presenta las cuatro perspectivas básicas planteadas por Kaplan y Norton: Perspectiva del Cliente, Perspectiva Financiera, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Todas ellas enfocadas al sector público y de salud.



GRAFICA 5.3
MAPA ESTRATÉGICO PARA EL SEDES LA PAZ



FUENTE: Elaboración Propia



5.4.9. Cuadro de Mando Integral para el SEDES La Paz

El cuadro de mando integral propuesto es una herramienta útil que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión, equilibrando cuatro perspectivas básicas en torno a la Misión del SEDES La Paz y en este caso concretamente servirá para la aplicación del modelo propuesto.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE (redes y prestaciones)

- Beneficiarios, familias y aportadores de la Caja de Salud, satisfechos.
- Optimizar la calidad de vida.
- Reconocimiento público de los servicios prestados.

PERSPECTIVA FINANCIERA (DAF, RR.HH., Planificación)

- Lograr una mejora continua en activos fijos y liquidez para apoyar el desarrollo de nuevos servicios.
- Vinculación clara y efectiva en la información de instancias responsables de salud.
- Vinculación efectiva de compensación del personal en base a sus resultados y servicios prestados.
- Suficiente apoyo financiero para todos los programas y servicios prestados

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (Planificación, Comunicación, Intraid, Inamen, Redes y Prestaciones, Epidemiología)

- Sistemas de información (interno y externo) eficaces y globales.
- Colaboración y asociación eficiente con otras organizaciones y agentes proveedores.
- Utilización apropiada de la infraestructura.
- Satisfacción por los servicios/hora prestados.

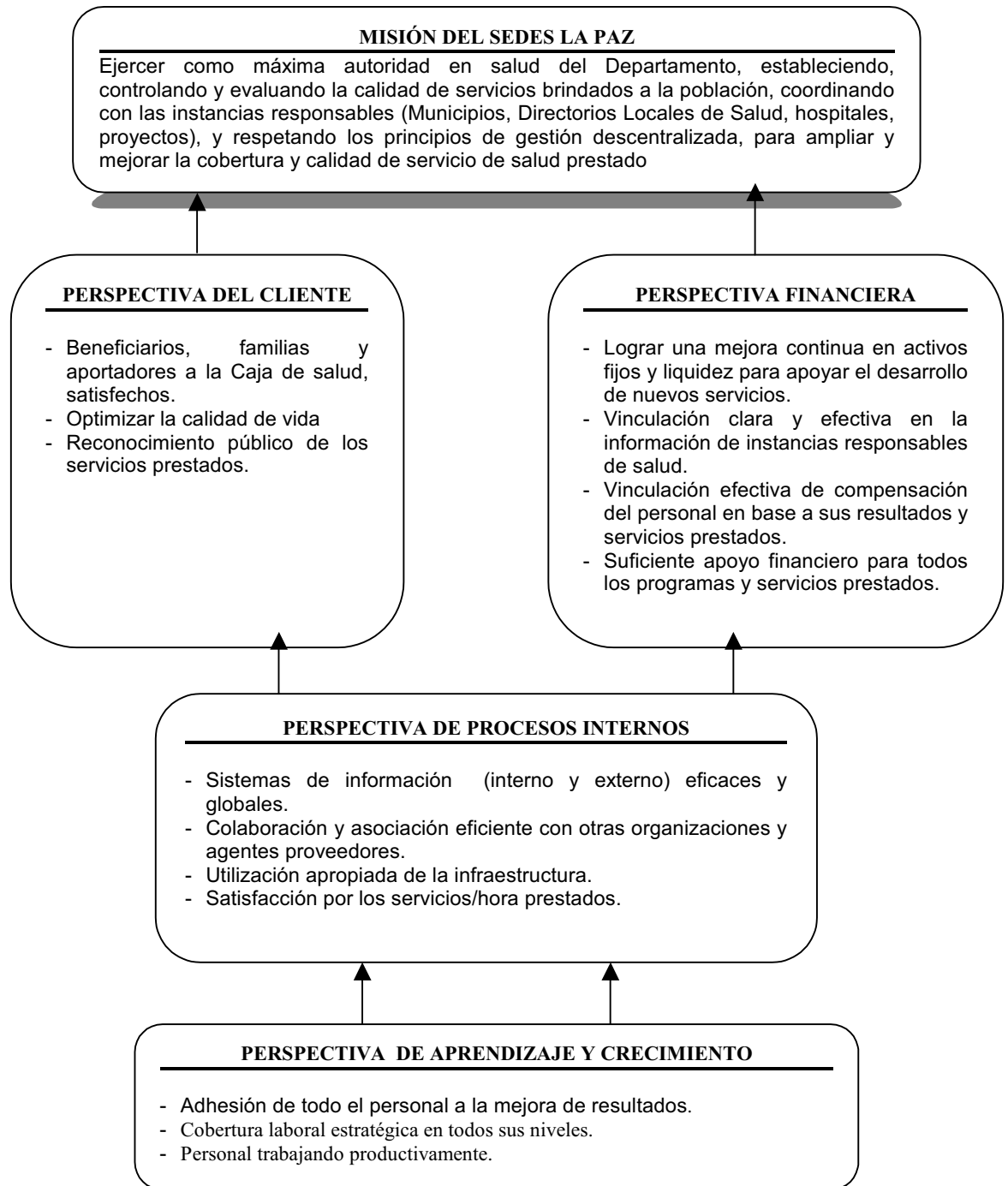
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (RR.HH., Centro piloto)

- Adhesión de todo el personal a la mejora de resultados.
- Cobertura laboral estratégica en todos sus niveles.
- Personal trabajando productivamente.

Estas cuatro perspectivas nos vinculan con la misión del SEDES La Paz, y su presentación al personal en general permitirá el alcance correcto de la Misión y consecuentemente se podrá acercar mas al cumplimiento de un sueño o deseo futuro el cual es la Visión del SEDES La Paz.



La grafica siguiente expone en forma clara lo que se pretende explicar:



FUENTE: Elaboración Propia



5.4.10. Establecer objetivos a corto plazo, asignar recursos y evaluar resultados

El establecimiento de objetivos viene descrito en las normas básicas de la ley SAFCO y concretamente en el Sistema de Programación de Operaciones, donde en su artículo 15 expone que: “ 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” además que describe el contenido mínimo a considerar en la elaboración del POA.

En la evaluación de resultados la generación de medidas correctivas se debe considerar que se constituyen en un proceso de análisis cualitativo y cuantitativo, permanente y realizado por los Directores y Jefes de cada Área y tiene por objetivo determinar las desviaciones identificadas. Las medidas correctivas al POA de área funcional e institucional constituyen propuestas de soluciones a las desviaciones identificadas, que servirán para retroalimentar el proceso de ejecución del mismo y reorientar hacia el logro de los objetivos planteados.

El proceso de evaluación y de generación de medidas correctivas deberá ser el siguiente:

- a) Continua y permanente en cada unidad y área o programa de capital del SEDES La Paz, considerándose efectiva un seguimiento mensual con el formulario propuesto SM (Anexo 11), que deba presentarse a Dirección para su conocimiento en las planillas de seguimiento propuesto (Anexo 12).
- b) Luego de la verificación trimestral, la unidad de planificación consolidara la información y elaborara un informe que contemple las desviaciones y sus causas, dispondrá la aplicación de medidas correctivas utilizando el formulario correspondiente (Anexo 10).
- c) Estas medidas podrán plantear el ajuste de las operaciones y objetivos hasta la reformulación del POA de área o programa de capital, identificando las causas y responsables. Las medidas correctivas se aplicaran de acuerdo a los siguientes cuadros de ponderación de la ejecución de operaciones trimestral y del logro de los objetivos anuales.



**CUADRO N° 5.2
CUADRO DE PONDERACIÓN**

EJECUCIÓN DE OPERACIONES TRIMESTRAL	GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OPERACIONES (Por Trimestre)			
	% de avance	60% o menos	61% al 89%	90% o mas
MEDIDAS CORRECTIVAS	Interrumpir y/o reformular la operación, determinando responsables.	Modificar y/o ajustar la operación.	Proseguir y continuar la operación.	
LOGRO DE OBJETIVOS ANUALES	GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN			
	% de avance		89% O menos	90% o mas
MEDIDAS CORRECTIVAS		Determinación de responsables y sanciones	Logro efectivo de los objetivos	

Fuente: Elaboración propia con base al Subsistema de Seguimiento de Operaciones.

En la evaluación de las operaciones de funcionamiento se determina los indicadores de eficiencia y eficacia de las unidades y/o áreas. Los indicadores de eficacia son calculados conforme a la realización de actividades, empleando las siguientes formulas:

$$\%avancedela\ Operacion = \frac{CantidadEj\ ecutada}{Cantidad\ Pr\ ogramada} * 100$$

$$\%EficaciaDi\ rección = \frac{\sum\ del\%deavancede\ lasUnidade\ s}{NúmerodeUn\ idades}$$



La determinación de los indicadores de eficacia tiene por objeto comparar, medir e identificar el grado de cumplimiento y la ejecución de las operaciones de funcionamiento, resultados alcanzados, los servicios producidos, recursos utilizados y tiempo invertido, con relación a lo programado. Los indicadores propuestos pueden ser complementados con los indicadores propuestos por el FIS – MSPS – URS en el manual del “Curso de Capacitación a Consultores Acompañantes de procesos de planificación en Distritos de Salud”

5.4.11. Retroalimentación del modelo de gestión.

La Dirección del SEDES La Paz a través de la Unidad de Planificación, analizará la información de la ejecución final anual de los resultados alcanzados en el POA Institucional, a fin de otorgar criterios de seguimiento, evaluación y retroalimentación a la ejecución del Plan Estratégico Institucional y Plan de Desarrollo Departamental.

Con base en la información de la Evaluación Final del POA Institucional, se determinarán las decisiones y acciones de responsabilidad por las desviaciones y el no logro de resultados esperados, de acuerdo a lo establecido en el artículo 3 del Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública. La evaluación final del POA, también permitirá el ajuste del POA de la siguiente gestión. Se podrán ajustar objetivos de gestión institucional, de unidad o programa de capital y otros relacionados.



CAPITULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Así como se expone en la justificación del presente trabajo, la excelencia administrativa se pone a prueba en la organización con una visión correctamente definida, y para alcanzar esta visión se debe concebir bien las estrategias que permitan en lo posible su fácil ejecución para así consolidar un desempeño sólido y exitoso.

La ejecución de la actual planificación institucional es uno de los principales problemas identificados en el presente trabajo, problema que debe ser superado mediante la teoría y la voluntad de cambio de los principales actores del SEDES La Paz, con un modelo de gestión y administración estratégica efectiva y bien definida.

Los líderes que actúan dentro de la institución poseen mucha responsabilidad pues depende de ellos aportar con eficiencia al crecimiento institucional cuya finalidad dará como resultado el logro de los objetivos, a su vez el éxito organizacional y personal.

Esta propuesta, en función a los objetivos establecidos y a los alcances descritos en el capítulo 1 esta orientada a plantear un modelo de gestión y administración estratégica institucional para el SEDES La Paz, de manera que se pueda alcanzar en un corto plazo mayor eficiencia y calidad en los servicios ofertados por esta institución. Es en esta función que se establecen las siguientes conclusiones:

- El Servicio Departamental de Salud del Departamento de La Paz, no contaba con un diagnóstico institucional que permita conocer las principales tendencias y fenómenos del ambiente interno y externo que influyen en la gestión que desarrolla día a día.
- No contaba con una visión y valores que identifique sus aspiraciones futuras y orienten su correcto funcionamiento. En este sentido, el modelo propuesto se basa en el desarrollo de una metodología para la formulación correcta y oportuna de objetivos de largo y corto plazo partiendo de análisis



de fortalezas y debilidades (FODA), elaboración consensuada de un árbol de problemas, árbol de objetivos y una matriz de marco lógico para establecer posteriormente las estrategias a implementar para alcanzar una gestión eficiente con resultados de calidad y cobertura amplia de atención al Departamento.

- Por otra parte el establecimiento de indicadores a través de la matriz de marco lógico se constituye en un aspecto determinante como modelo para el seguimiento y evaluación de las actividades que desarrolla el servicio Departamental de Salud. Estos indicadores no solo son cuantitativos sino también cualitativos lo que le da mayor aporte al trabajo.
- A partir del planteamiento de estrategias para el cumplimiento de los objetivos se proponen un conjunto de instrumentos administrativos como ser: la matriz de marco lógico, la readecuación del organigrama, la elaboración de un mapa estratégico e instrumentos de análisis de la información recopilado en el corto plazo como las tablas de seguimiento de actividades en hoja electrónica Excel (Anexo 11 y 12).
- El modelo de gestión y administración estratégica propuesto plantea de manera formal tres etapas: la etapa de la formulación de la estrategia, la etapa de la ejecución y la evaluación de la estrategia con la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Identificando al mismo tiempo de manera clara los pasos que deben seguirse en cada una de las etapas generadas e interrelacionas además de contar con una retroalimentación permanente.

A través de la implementación de este modelo, el Servicio Departamental de La Paz contará con un sistema de seguimiento y evaluación que le permitirá disponer de información útil y consistente para una toma de decisiones oportuna y adecuada.

6.2. RECOMENDACIONES

El crecimiento de la institución depende de las mejoras en la actividad administrativa, dependiendo de las características que existan en ella para establecer una mayor eficiencia, eficacia y la satisfacción de todos los



participantes ya sean internos o externos. Y en función a las observaciones realizadas, en el marco de contribuir al mejoramiento del actual modelo de gestión del Servicio Departamental de Salud del Departamento de La Paz, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- Concentrar los esfuerzos necesarios para lograr que la gestión del SEDES La Paz alcance resultados eficientes y eficaces con el modelo propuesto, además de lo establecido por las normas básicas de la ley 1178 SAFCO.
- Comunicar los fenómenos y tendencias ambientales, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a todos los miembros de la institución para ayudar al desarrollo de la planificación estratégica institucional.
- Formalizar y aplicar la estructura de organización propuesta con el fin de eliminar las desventajas actuales descritas en el capítulo 4 subtítulo 4.5.2.2 y fortalecerse de las ventajas descritas en el capítulo 5 subtítulo 5.4.6.
- Difundir la Misión, Visión y Valores en toda la institución con la finalidad de que el personal conozca la razón de ser del SEDES La Paz, que es lo que se desea para el futuro y cuales son los valores que guían las acciones y la conducta que se debe asumir en el cumplimiento de estos propósitos.
- Utilizar el modelo de gestión y administración estratégica institucional, el cual permitirá el trabajo en equipo del personal administrativo para transformar la misión, visión, objetivos y estrategias en resultados.
- Difundir con precisión y claridad los conceptos utilizados sobre gestión y administración estratégica institucional en todas las unidades del SEDES La Paz, con la finalidad de lograr una correcta comprensión de lo que se pretende alcanzar a través de talleres de capacitación.