

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROYECTO DE GRADO**

“Modelo de Reingeniería de Gestión para el Sector Salud en el  
Gobierno Autónomo Municipal de Cobija”

Postulante: Alexis Ribera Melgar

Tutor: Lic. José Luis Segovia Saucedo

Cobija - Pando - Bolivia

2019

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida, y los medios necesarios para estudiar una carrera.

A mi Madre: Por su constante aliento, apoyo moral y cariño.

A mi Padre: Por su comprensión y sus consejos sobre la superación de las personas.

A mi Esposa y a mi hermana por el apoyo incondicional en el proceso de mis estudios que siempre me has brindado.

A la Lic. Carola Marcela Aguilar Maradei por brindarme el apoyo necesario.

A mi Tutor, Lic. José Luis Segovia Saucedo, por los consejos y sugerencias brindadas.

A los Señores Docentes de la Universidad Amazónica de Pando, quienes hicieron posible mi formación académica.

A mis compañeros universitarios, por los años de estudio compartidos.

## **DEDICATORIA**

A mis queridos Padres:

*† Iran Ribera Ojopi & Jenny Melgar Salvatierra*

Quienes con cariño, perseverancia y sacrificio  
supieron acompañarme a lo largo de mi vida y mis  
estudios profesionales.

## **RESUMEN**

Si las instituciones no tienen éxito en el ejercicio de sus funciones al que se dedican es porque su gente no está inventando, manufacturando, transfiriendo y prestando servicios tan bien como se debiera. La reingeniería busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos.

Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las instituciones públicas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno de la misma. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

Un proceso de servicios públicos es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un beneficio de valor para el usuario. Lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de su tecnología. Exige que los que manejan las instituciones públicas y los que trabajan en ellas modifiquen su modo de pensar. Se requiere que su organización cambie sus viejas prácticas por otras enteramente nuevas. Hacer esto no es fácil. No se logra mediante discursos motivadores y carteles llamativos.

## **ABSTRACT**

If institutions are not successful in the discharge of their duties they are engaged it is because its people are not inventing, manufacturing, transferring and providing services as well as it should. Reengineering seeks breakthroughs, not improving existing processes but discarding altogether and replacing them with entirely new ones. Radically redesign means discarding all existing structures and procedures and invent entirely new ways of doing the work. In recent years there has been a new trend in the development of public institutions and has been the result of the increasingly rapid changes in the environment itself. Reengineering is to lead the way for further changes in the way we operate. Reengineering is not about making marginal or incremental improvements but make giant leaps in performance. A process of public services is a set of activities that receive one or more inputs and creates a benefit of value to the user. What matters in reengineering is how we organize work today, given the demands of today's markets and the potential of its technology. It demands that those who manage public institutions and those who work in them change their mindset. Your organization is required to change their old practices by other entirely new. Doing this is not easy. It is not attained through motivational speeches and flashy posters.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1. ANTECEDENTES</b>	2
1.1. Nombre de la entidad beneficiaría	6
1.2. Referencia geográfica o idealización del proyecto	6
<b>2. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO</b>	6
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER</b>	7
<b>4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	9
<b>5. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	10
<b>6. OBJETIVOS</b>	11
6.1. Objetivo General	11
6.2. Objetivos Específicos	11
<b>7. MARCO TEÓRICO</b>	12
7.1. Generalidades	12
7.2. Conceptos	13
7.3. Importancia	14
7.4. Ventajas y Beneficios	14
7.4.1. Ventajas	14
7.4.2. Beneficios	15
7.5. Elementos que Componen a la Reingeniería	15
7.6. Reconstrucción de los Procesos Aplicando Reingeniería.	17
7.7. Como Aplicar La Reingeniería	18
7.8. Síntomas que Implican Implementar la Reingeniería	20
7.8.1. Diagrama de Proceso y de Flujo.	21
7.8.2. Cambios que Provoca la Reingeniería	22
7.8.3. La Reingeniería de Procesos como Herramienta de Mejora de la Gestión	22
7.9. Administración	23
7.9.1. Administración Pública	25
7.9.2. Municipio	25
7.9.3. Municipalidad	25

7.9.4. Gobierno Municipal	26
7.9.5. Concejo Municipal	26
7.9.6. Máxima Autoridad Ejecutiva- MAE	26
7.9.7. Desarrollo Institucional Municipal.	26
7.10. Descentralización	27
7.10.1. Descentralización Administrativa	27
7.10.2. Descentralización Económica	27
7.10.3. Descentralización Política	28
<b>8. METODOLOGÍA</b>	29
8.1. Tipo de Investigación	29
8.2. Nivel de Investigación	29
8.3. Métodos de la Investigación	29
8.4. Diseño de la Investigación	29
8.5. Técnicas de Recopilación de Datos	30
8.5.1. Instrumentos de Recopilación de Datos	30
8.6. Población y Muestra	30
<b>9. CENTRAL DE LA PROPUESTA</b>	31
9.1. DIAGNOSTICO O SITUACIÓN INICIAL	31
9.2. Análisis de Matriz “FODA”	32
9.3. Propuesta del Modelo de Reingeniería de Gestión	33
9.3.1. Clasificación	33
9.3.2. Conformación	34
9.3.3. Rediseño del Equipo de Trabajo	34
9.3.4. Optimizar al Ambiente Físico	34
9.3.5. Acciones de Intercambio Social	34
9.3.6. Productividad Laboral	35
9.3.7. Desarrollo del Potencial Humano	35
9.3.8. Programas de Capacitación y Desarrollo	36
9.3.9. Motivación e Incentivos	36
9.3.10. Indicadores de Desarrollo del Potencial Humano	37
9.4. Modelo actual del GAMC	37

9.5. Nuevo modelo propuesto para el GAMC	40
<b>10. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA</b>	49
<b>11. CRONOGRAMA PROPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	50
<b>12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	50
12.1. Conclusiones	50
12.2. Recomendaciones	51
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	53
<b>ANEXOS</b>	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones de cambio generadas por la reingeniería	22
Tabla 2 Estratificación de la Población	31
Tabla 3 Matriz FODA	32
Tabla 4 Presupuesto General (Expresados en Bolivianos)	49
Tabla 5 Cronograma del Proyecto	50
Tabla 6. Establecimientos de salud dependientes del GAMC	59
Tabla 7 Línea de base del proyecto	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesos actuales en establecimientos de salud GAMC	38
Figura 2. Propuesta de procesos para establecimientos de salud GAMC	41
Figura 3. Trabajo de campo 1	57
Figura 4. Trabajo de campo 2	57
Figura 5. Trabajo de campo 3	58
Figura 6. Trabajo de campo 4	58

## INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de Salud no son ajenas a la situación económica y social que vive este país. Esto las obliga a encarar un doble desafío, mejorar los servicios que brindan a sus pacientes y a la vez reducir el costo de los recursos que utilizan. Ello genera la necesidad de encarar cambios y mejoras en las organizaciones. Resulta imprescindible entonces conocer las técnicas de uso general que actualmente se aplican para la mejora de todo tipo de organizaciones y empresas que a pesar de que deben ser aplicadas con las necesarias adaptaciones, son totalmente válidas para el caso de entidades dedicadas a la atención en salud. Consecuentemente el presente trabajo dirigido es un trabajo prospectivo analítico y descriptivo, cuya causa principal es conocer la percepción de los pacientes respecto al servicio de salud que se les otorga en el Poli consultorio. Razón por la cual se contempla la aplicación de la reingeniería de procesos, con el objeto de mejorar la mayoría de los procesos, los mismos que están llenos de desconexiones y cuellos de botella, lo que significa órdenes perdidas, retrasos, errores, y otros fracasos que le cuestan a la organización tiempo, dinero y clientes. Diversas investigaciones demuestran que mientras los pacientes típicamente expresan altas preferencias por la información sobre su enfermedad, tratamiento, sus derechos y responsabilidades como asegurados, sus preferencias en la toma de decisiones se distribuyen de manera diferente. Los pacientes desean información sobre su problema médico y las opciones de tratamiento sin tener que ser necesariamente responsables de tomar decisiones. Acudirán al centro de salud únicamente cuando se encuentren en extrema necesidad de atención curativa. Por esto se deduce que la Institución no ofrece servicios de calidad. Por lo tanto “La calidad de atención, consiste en la aplicación de la ciencia y tecnología médica en una forma que maximice sus beneficios para la salud sin aumentar en forma proporcional sus riesgos. El grado de calidad es por consiguiente, la medida en que se espera que la atención suministrada logre el equilibrio mas favorable de riesgos y beneficios” [Modelo de Garantía de Calidad Serv. Aragones en Salud 2002]. Los avances más recientes en tecnología de información y los métodos actuales de su aplicación esta llevando a cambios y proyectos de REINGENIERÍA. Hoy en día, la situación es una mezcla de rápidos adelantos tecnológicos y una lucha intensa en las organizaciones para resolver los problemas que esos avances han producido.

## 1. ANTECEDENTES

La revolución industrial comenzó con el concepto de que el operario de una máquina no necesitaba de gran destreza y no debía ser tratado con el respeto o ni remunerado con el salario correspondiente a un artesano. El punto culminante de la revolución industrial fue el desarrollo de la línea de montaje a comienzos de este siglo. Los primeros esfuerzos de la ciencia de la administración, entre ellos el trabajo de Frederick Taylor, reformaron la idea de que los trabajadores eran parte de una máquina. Según los autores la ingeniería industrial puede considerarse como la ciencia que ubica al trabajador en el último detalle del trabajo y no dejó absolutamente nada a la voluntad individual. Esta no es, claro está, la actitud de la mayoría de los ingenieros industriales modernos, aunque parece que su trabajo se encaminara en esa dirección. El diseño de muchos procesos industriales tiene en cuenta la definición completa del trabajo como una meta y la mayor parte del servicio y del flujo del proceso de trabajo se basa en el mismo supuesto. Si esta idea se lleva a su máxima expresión, el trabajo del negocio ideal sería desempeñado solamente por robots. En gran parte, la experiencia de los gerentes y la historia del desarrollo de los negocios no han hecho nada para contradecir estas suposiciones según las cuales los robots trabajan muy bien en las fábricas, pero la gente sólo ocasiona dificultades.

En años recientes, se cuestionaron los supuestos mecanicistas de las funciones del trabajo ideal. El uso de la investigación de acción y del desarrollo de la organización produjeron algunos triunfos sorprendentes; El desarrollo de la organización se aparta de la definición completa del trabajo en dirección a la teoría que sostiene que los trabajadores definirán el trabajo por ellos mismos, si la gerencia ajusta el medio en forma apropiada. Pocos gerentes aceptaran esta premisa del todo y, en efecto, el desarrollo de la organización no sugiere que se olvide por completo la definición de trabajo; sin embargo, desafiar la escuela que defiende este concepto ha sido una fuente copiosa de nuevas ideas. Una vez que se cuestionaron los viejos supuestos mecanicistas, se abrieron nuevos horizontes a la administración; quizás el ideal mecanicista, no es tan ideal después de todo. Tal vez se puede confirmar a los trabajadores buena parte de la responsabilidad para la definición del trabajo; si es así, ¿no podría la gerencia ser más eficiente y no sería obtener mejores resultados con menos esfuerzo?; En consecuencia, la organización

para resolver problemas específicos de eficiencia incluyen, además, la promesa de beneficios más importantes. Los métodos más recientes de mejoramiento de la calidad no se basan en los enfoques de la ingeniería industrial sino en las ideas del desarrollo de la organización.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Si bien no es muy común encontrar una organización que emplee algunas personas que aporten menos de lo que reciben; cualquier empresa para sobrevivir solo tolerara un mínimo porcentaje de estas personas, ya que en todos los casos un trabajador de bajo rendimiento puede afectar en alguna medida el desempeño de todo el grupo. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficientes que el anterior.

Los supuestos acerca de la administración de personal abundan más que los temas organizacionales, ya que ellos reciben mayor incidencia de aspectos emotivos. La administración presume que cualquier posición es importante y que entre las responsabilidades más relevantes de un gerente está el reto de obtener el máximo de cada persona. Sin embargo, los gerentes presumen también que es imposible alcanzar consistentemente el 100% de rendimiento en los trabajadores, ya sea en forma individual o colectiva. Con frecuencia, el personal considera hipócrita este planteamiento, en especial cuando la gerencia afirma que sus empleados son el activo más importante de la compañía, pero los trata luego como si no tuvieran ningún valor. Muchos gerentes intentan impresionar a sus superiores con actitudes recias, en particular, cuando manifiestan el deseo de despedir a los trabajadores por cualquier razón que parezca benéfica para la empresa.

Empleados y directivos consideran abominable la administración corporativa de personal cuando toma el lado de la gerencia en los aspectos relacionados con la remuneración económica. Pero en los aspectos disciplinarios parece de parte de los trabajadores. La relación entre trabajo y administración es confusa, y las teorías que dirigen esta importante área están en conflicto.

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, como entidad autónoma de derecho público y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio de Cobija, y esta forma parte del estado al contribuir con la realización de sus fines. Fue posible crearse, cuando se fundó el Departamento de Pando el 24 de Septiembre de 1938 por decreto Ley de la República firmado por el Tcnel. Germán Busch, ya que antes quienes oficiaban como administradores de la vida urbana de esta nombrada ciudad, eran los intendentes militares y más tarde por los comisarios municipales.

La Dirección Municipal SAFCI desarrolla sus actividades en el marco del Sistema Nacional de Salud, así como en el marco de la Gestión Pública, establecida en los Sistemas Nacionales de Planificación, Inversión Pública y la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental. Además de la Ley de Municipalidades 2028, 1654 de Descentralización Administrativa, Ley marcos de Autonomías y 1551 de Participación Popular y sus respectivos reglamentos, la Ley del SUMI N° 2426.

La Dirección Municipal de Salud Familiar Comunitaria Intercultural (SAFCI), se encuentra reconocida en la estructura orgánica Municipal que es aprobada en forma anual por el Concejo Municipal, de igual manera es reconocida a nivel departamental como la instancia ejecutora de la salud municipal.

La salud en el Municipio de Cobija, es aun precaria, brindada por un sistema segmentado y fragmentado y aunque los indicadores en salud no son tan bajos como en otros municipios del departamento, se percibe la insatisfacción de los usuarios del Servicio de Salud en su falta de confianza y escasa demanda.

La salud familiar comunitaria Intercultural se aplica a través de:

**Modelo de Gestión Participativa** que impulsa a participar a las organizaciones sociales y el equipo de salud para cuidar nuestra salud y trabajar de manera conjunta.

**Modelo de Atención SAFCI**, es la forma de acercar el servicio de salud con las personas, familias y la comunidad o barrio a partir de una atención basada en el respeto, acompañamiento y la toma de decisión informada acerca de la conducta a tomarse con la salud.

El Ministerio de Salud habilito desde el 26 de abril de este año, una cantidad de 16 equipos móviles, compuestos por cuatro galenos y paramédicos (64 profesionales), que ampliarán y mejorarán la tarea de los 197 médicos familiares y comunitarios que trabajan desde marzo del 2011 en los nueve departamentos del Estado Plurinacional.

La gestión de la administración pública, en lo referente al sector social que incluye a todo el área de salud pública, a pesar de contar con leyes, normas e instructivos que regulan el proceso técnico y administrativo para la operacionalización de sus actividades, esta deficiente, situación que ha ocasionado el incumplimiento de los objetivos del Modelo de Salud Familiar Comunitaria e Intercultural SAFCI, a esta situación se le ha dado calificativo que el ente público es un deficiente administrador, por no aplicar las herramientas administrativas correspondientes.

Tras la aplicación de la Descentralización Administrativa el Gobierno Central fue encargado de organizar y conformar las diferentes dependencias de las alcaldías como base para el futuro administrativo de la misma, hasta que sean democratizadas mediante la elección de alcaldes y concejales.

El argumento sobre Re-Ingeniería y Gestión Municipal se ha desarrollado utilizando la metodología de comparación de resultados de gestión en gobiernos locales con resultados obtenidos por establecimientos del sector privado que han aplicado la reingeniería como instrumento de gestión eficiente y eficaz.

La conjetura se corrobora con los casos de Chrysler y Ford donde los resultados exitosos de la reingeniería constituyen la recuperación y liderazgo empresarial obtenido. En la experiencia municipal con el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija la reingeniería lo ubica como ejemplo para otras ciudades de Bolivia y del Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

El hallazgo principal permitirá fijar una gradación: 1) La reingeniería no significa despido de personas, es cooperación entre personas. 2) La reingeniería en la gestión municipal implica traslado de personal de áreas racionalizadas a áreas que optimicen el servicio a la comunidad.

3) La reingeniería implica proceso de mejoramiento continuo y habituar al desarrollo organizacional.

Las recomendaciones formuladas permitirán: 1) Desarrollar un sistema de información para el proceso de toma de decisiones. 2) Comenzar la transformación de la cultura organizacional. 3) Promover la gestión municipal democrática y participativa.

El presente trabajo aporta a un modelo de gestión municipal nuevos temas: 1) La planificación estratégica municipal con una visión de 10-20 años. 2) El ordenamiento territorial. 3) Sistemas de Información Gerencial. Finalmente, las experiencias anteriores han creado instrumentos de gestión que pueden ser transferidos con éxito a la Administración Pública Municipal:

Planeamiento Estratégico, Reingeniería, Cultura Organizacional, Proceso de Mejoramiento Continuo (PMC), Justo a Tiempo y Benchmarking.

### **1.1. Nombre de la entidad beneficiaria**

La institución beneficiaria será el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, específicamente las inmersas en el sector salud.

### **1.2. Referencia geográfica o idealización del proyecto**

Las instalaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija se encuentran ubicadas en la Av. Tcnl. Enrique Cornejo N° 061 frente a la Plaza principal Germán Busch Becerra.

## **2. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO**

Modelo de Reingeniería de Gestión para el Sector Salud en el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER**

La problemática bajo estudio son los servicios deficientes que ofrecen los municipios, la falta de un verdadero proceso de descentralización, la inexistencia de un plan de desarrollo institucional de acorde con las necesidades del municipio, los recursos económicos insuficientes, así como la gestión municipal burocrática y tradicional.

Las actividades que desarrollan en el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, con el propósito de la prestación de servicios públicos locales, para alcanzar un nivel de bienestar de los pobladores locales y la satisfacción de necesidades básicas de vivienda, salud, educación, recreación, cultura, deporte, seguridad ciudadana, transportes y comunicaciones, no corresponde a los niveles o estándares de calidad.

El proceso de descentralización en sus dos acepciones, es decir entendida como la transferencia de poder político (descentralización política) y transferencia de responsabilidades y funciones de administración (descentralización administrativa), en el caso de Cobija no es producto de un estudio técnico con alto contenido de visión estratégica, es resultado de decisiones políticas y de coyuntura. Para que exista una verdadera transferencia de poder político, las instituciones gubernamentales que reciben deben tener capacidades legislativas expresas, que les permitan ejercer sus competencias con autonomía las políticas de gobierno definidas y elaboradas. En el caso de la transferencia de responsabilidades y funciones de administración implica la capacidad de tomar decisiones.

La necesidad de considerar planes de desarrollo institucionales en los gobiernos locales es para garantizar una labor eficiente y optima en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, necesidad ausente en los modelos de gestión vigentes.

En el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija más propiamente dicho en el Sector de Salud se viene desarrollando una gestión Administrativa Burocrática y tradicional debido a causas tales como: los servicios deficientes, la falta de un verdadero proceso de descentralización en el sector salud, la inexistencia como se había mencionado antes de un plan de desarrollo

institucional, lo que provoca efectos de insatisfacción de las OTB's (Organización Territorial de Base) y comunidades del municipio, deficiencias administrativas de los recursos, insuficiente personal capacitado y especializados en las diferentes ramas de la salud y la morosidad en los tramites.

Con el análisis a priori realizado, se identificó principalmente esta problemática que perjudica a los funcionarios de la institución pero además enormemente a los usuarios que son atendidos si calidad en la atención y el servicios y que proporcionan el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija un deficiente modelo de Reingeniería de gestión.

Se considera como un problema de la investigación la revisión de las ventajas comparativas de la reingeniería de gestión, compatible con el encargo social en servicios de salud del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija; identificar las deficiencias y fortalezas en la organización; analizar el tiempo de reingeniería de gestión municipal. Las fuentes de información bibliográfica que se han utilizado están en la vasta literatura sobre regionalización, gobiernos locales del País, así como alternados de reingeniería. Para lo cual planteamos la siguiente pregunta de investigación:

Las diferentes categorías utilizadas en el presente trabajo de investigación se interrelacionan como siguen, (Hammer, M., Champy, J. 1994: 32)

a. La reingeniería, como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez.

b. La descentralización, como proceso mediante el cual las funciones de gobierno del Estado se distribuyen entre los diferentes niveles, evidenciando una suerte de asignación o transferencia de funciones y recursos a diferentes instituciones para que con autonomía e independencia tomen decisiones de gobierno dentro de sus respectivas jurisdicciones.

c. La regionalización; como proceso que consiste en la división interna del territorio acompañado de una reforma administrativa, para hacer más eficiente las acciones gubernamentales, en los aspectos económicos, políticos y sociales, así como satisfacer la necesidad de lograr una efectiva integración del territorio nacional.

d. La gestión municipal, que debe facilitar la cooperación eficiente entre los diferentes niveles de la administración pública, tanto horizontal (dentro de la propia municipalidad y con los diferentes actores sociales locales), como verticalmente (entre los distintos entes administrativos que constituyen la organización territorial del Estado).

Esta capacidad de gestión se reflejará en un eficiente servicio al ciudadano, resolviendo con rapidez los procesos y trámites administrativos que involucren a la municipalidad, de igual forma garantizar la captación como la eficacia en la aplicación de los recursos económicos, financieros y humanos, siempre escasos destinados para el desarrollo económico y social de la localidad.

e. La gestión del potencial humano, como las acciones para garantizar la disponibilidad y desarrollo de personal con un nivel adecuado de capacitación y formación, alto grado de integración e identificación con la comunidad local, así como incentivar la evolución de la iniciativa, creatividad y facultad emprendedora.

f. Los servicios públicos locales, como las actividades que desarrolla la municipalidad para garantizar el bienestar de los vecinos y satisfacer necesidades de la población en áreas de vivienda, salud, abastecimiento y comercialización, educación, recreación, cultura, turismo, deporte, seguridad ciudadana, transportes y comunicaciones.

#### **4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Se considera como un problema de la investigación la revisión de las ventajas comparativas de la reingeniería de gestión, compatibles con el encargo social en servicios de salud del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija; identificar las deficiencias y fortalezas en la organización;

analizar el impacto de la reingeniería de gestión municipal. Las fuentes de información bibliográfica que se han utilizado están en la vasta literatura sobre regionalización, gobiernos locales del país, así como alternados de reingeniería. Para lo cual planteamos la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera la reingeniería en la gestión para el Sector Salud en el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija permitirá optimizar los resultados maximizando los beneficios en los procesos?

## **5. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El desarrollo tecnológico están motivando cambios trascendentales en las instituciones públicas, en los sistemas de formación y capacitación en el sector salud abarcando desde las forma de organización, financiamiento, y sobre todo, un reordenamiento de los contenido de los programas operativos de salud, de las estrategias formativas, modos, métodos, modalidades y de los medios comprensibles. Con esto se busca lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, en elevar la calidad y pertinencia de los programas y en mejorar la vinculación de la preparación de los funcionarios de salud con las de la estructura productiva.

De esta forma la preparación no puede verse como una actividad separada de la estrategia de mejora de la productividad y competitividad del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, ni tampoco del crecimiento de los niveles de bienestar de todos sus miembros. Por el contrario, la preparación constituye un proceso básico para la transformación productiva y el desarrollo con equidad social. La exigencia de una mayor preparación se manifiesta tanto hacia fuera como hacia dentro de la institución. Hacia fuera implica convertirla en un proceso continuo, sistemático de mayor calidad, acorde con las tendencias tecnológicas y los cambios en las estructuras ocupacionales. Hacia dentro de la institución, la preparación forma parte de la calidad, mejora continua y reingeniería de procesos, y en términos generales del aseguramiento en los servicios y bienes que brindan.

El presente trabajo de investigación en primer lugar se desarrolla paralelo al inicio del proceso de descentralización con la regionalización (departamentalización) del país, que particularmente no estamos de acuerdo, por las razones que desarrollaremos en el presente trabajo.

La mayor importancia del estudio está en la posibilidad de constituir un instrumento de gestión para apoyar la administración de los municipios como resultado de la aplicación de reingeniería a los sistemas y procedimientos de gestión del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija y su interrelación con los gobiernos regionales y el gobierno central. Los municipios deberán constituirse en los promotores del desarrollo local, generando empleo seguro y no simples puestos de trabajo en el sector salud.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General**

Elaborar un modelo de reingeniería de gestión para el sector salud en el gobierno autónomo municipal de Cobija.

### **6.2. Objetivos Específicos**

- Revisar las ventajas comparativas de la reingeniería de los servicios de salud, compatibles con la gestión del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- Identificar las deficiencias y fortalezas en el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija en el sector salud.
- Definir el modelo adecuado para la reingeniería de gestión en el sector salud del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1. Generalidades**

El proceso de Reingeniería, es una teoría comúnmente aplicada en la actualidad en las instituciones, pero independientemente del término que se asigne, modernización, transformación y reestructuración; el objetivo perseguido al aplicarla es el mismo, aumentar la capacidad para competir en el mercado, mediante la reducción de costos, ya sea en la producción de bienes o prestación de servicios.

Uno de los aportes más importantes brindados por la Reingeniería, es el de enfatizar la necesidad cada vez mayor de competir, para que una empresa alcance el éxito y sobreviva en el mundo de los negocios. En el modelo económico, el cual genera las economías abiertas, es la mayor presión que motiva la aplicación de las técnicas de reingeniería; sin embargo, las instituciones se ven en la obligación de cubrir las nuevas demandas de los mercados, lo que implica mejorar su rendimiento en todas las áreas.

La Reingeniería pretende, establecer cambios radicales, no solo en la forma de operar en una organización, sino también en la forma de pensar, tal como lo expresa Lowenthal, D. (1994): “Es repensar y rediseñar los aspectos fundamentales de la estructura organizacional y la operación de los procesos, encaminados hacia los aspectos de mayor ventaja competitiva de la organización, para lograr mejoras espectaculares en el diseño de la organización”.

Innovar sistemas y procesos, son sinónimos de Reingeniería, ya que, muchas empresas funcionan encaminadas en principios administrativos que a la larga obstaculizan la eficiencia que demandan los clientes, estos últimos, muchas veces son víctimas de sistemas de procedimientos engorrosos; por esta razón muchos expertos en los últimos tiempos han venido organizando sus empresas por procesos; en lugar de organizarlos por homogeneidad de funciones.

## 7.2. Conceptos

- **Definición Formal de Reingeniería**

Según Hammer & Champy (1994): “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez”.

En esta definición cabe señalar, los siguientes cuatro aspectos:

- **Revisión Fundamental**

La Reingeniería, determina primero que debe hacer una compañía y luego como hacer. No da nada por sentado, se olvida por completo de lo que es y se concentra de lo que debe ser.

- **Rediseño Radical**

Al hablar de Reingeniería; rediseñar radicalmente, significa desechar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar formas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

- **Mejoras Espectaculares**

La Reingeniería no es cuestión de mejoras marginales, sino dar saltos gigantescos en el rendimiento. En este sentido hay tres tipos de organización para aplicar a la implementación de Procesos de Reingeniería:

- a) Las que se encuentran en grandes dificultades, y no tienen otra alternativa.
- b) Las que todavía no se encuentran en mayores dificultades, pero cuya administración tiene la certeza de que se la avecinan problemas.
- c) Las condiciones óptimas.

- **Procesos**

Se define un proceso, como un conjunto de actividades que recibe una o más entradas y crea un producto de valor para el cliente. Este es el concepto más importante de los cuatro. En la Reingeniería actúa como un “Capacitador Esencial” sin ella un proceso no se podría rediseñar. (Hammer, M., Champy, J. 1994:89).

### **7.3. Importancia**

La importancia de la Reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleando, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella. La Reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio: “CLIENTE”; es decir rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente. Lo que conlleva un cambio en la forma de pensar a todos los niveles jerárquicos; pero sin faltar al principio elemental de la administración: “REDUCCIÓN DE COSTO”. (Auerbach, E. 1994: 74).

En otras palabras, permite a la organización brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicio, agilizar los procesos y reducir costos, para mejorar así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.

### **7.4. Ventajas y Beneficios**

#### **7.4.1. Ventajas**

Hammer & Champy (1994), mencionan cuatro ventajas importantes:

- a) Una gran orientación de la empresa hacia los clientes (externos e internos)
- b) Rediseña de una manera fundamental los procesos en la organización para una mejor productividad y los tiempos de ciclo.

- c) Reorganización de la estructura organizativa, la cual típicamente rompe la jerarquía funcional y las sustituye por equipos de procesos en unidades de negocios
- d) Proporcionan nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.

#### **7.4.2. Beneficios**

Los procesos rediseñados mediante la Reingeniería adquieren características típicas (Hammer, M., Champy, J. 1994).

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan según las necesidades.
- El trabajo se realiza en el sitio más razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.

#### **7.5. Elementos que Componen a la Reingeniería**

La Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño del proceso, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas y de rendimiento, este proceso de Reingeniería se compone de los siguientes elementos:

- **El Líder**

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería, debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la Reingeniería. El líder designa a quienes serán los dueños de los procesos y a la vez asigna la responsabilidad de sus avances en rendimiento.

- **Dueño del Proceso**

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de Reingeniería correspondiente. En las empresas tradicionales no se piensa en función de proceso; si no se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos. Los procesos deben identificarse los más pronto posibles, asignar un líder y este a los dueños de los procesos. Es importante que los dueños de proceso tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la Reingeniería, y su función principal es de vigilar y motivar la realización de la Reingeniería. El oficio de los dueños no termina cuando se completa el Proyecto de Reingeniería, cuando se tiene el compromiso de estar orientado a un proceso nuevo, cada proceso sigue necesitando de un dueño que se responsabiliza de su ejecución.

- **Equipo de Reingeniería**

El equipo de Reingeniería está formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de rediseñar un proceso actual, supervisar su Reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Cabe mencionar, que un Equipo solo puede trabajar con proceso a la vez, de tal manera, que se debe formar un equipo por cada proceso en que se está trabajando. El equipo debe tener entre cinco y diez integrantes, de los cuales una parte debe conocer a fondo el proceso, y la otra parte debe ser formada por personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de afuera de la empresa, que lo puede cuestionar y proponer alternativas.

- **Comité Directivo**

Es el cuerpo formulador de políticas, con cargos de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisen su progreso, normalmente incluyen el Dueño de Proceso.

- **“Zar” de la Reingeniería**

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumento de Reingeniería y de lograr sinergia, entre los distintos proyectos dentro de la empresa, administrar directamente, coordinado todas las actividades de Reingeniería que se encuentren en marcha apoya y capacita los Dueños de Procesos y Equipos de Reingeniería. (Hammer, M., Champy, J. 1994:125).

### **7.6. Reconstrucción de los Procesos Aplicando Reingeniería.**

Se presentan algunas características comunes de proceso renovados mediante la Reingeniería (Hammer, M., Champy, J. 1994:126).:

- **Varios Oficios se Combinan en Uno** La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se comprimen en uno solo. Sin embargo no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso, en un solo oficio ejecutado, por una sola persona. En otros casos puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitarían para ejecutar las diversas tareas.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa disminuir errores, demoras y repeticiones; así mismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.

- **Los Trabajadores toman Decisiones** En lugar de separar la toma del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Esto implica comprimir verticalmente la organización, de manera que, los trabajadores ya no tengan que acudir a nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones, entre los beneficios de comprimir tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajas, mejor reacción con la clientela y más facultades de los trabajadores.

- **Los Pasos del Proceso se Ejecutan en Orden Natural** Los procesos rediseñados, están libres de las tiranías de secuencias rectilíneas se puede explotar la ejecución simultaneas de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.
- **Los Trabajos tienen Múltiples Versiones** Esto se conoce como el fin de la estandarización, significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, las cuales son generalmente muy complejas, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepcionales para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones; en cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo, porque cada versión solo necesita aplicarse a las cosas para las cuales son apropiadas.
- **El Trabajo se Realiza en el Sitio Razonable** Gran parte del trabajo que se hace en las empresas consiste en integrar partes de trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo, a fin de eliminar los pasos laterales y los costos indirectos.
- **Se Reducen las Verificaciones y Controles** Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse el proceso.

### 7.7. Como Aplicar La Reingeniería

Como paso inicial, para aplicación de un Proceso de Reingeniería tiene que haber convencimiento, compromiso, conocimiento y visión del equipo de la dirección de la empresa, que permitan vencer la inercia, la resistencia al cambio y obtener resultados exitosos. A partir de aquí se integra un equipo adecuado al tipo de problema o situación a mejorar. A continuación se describen las seis etapas de la aplicación de la Reingeniería a un proceso específico. (Institute of Industrial Engineers 1995:122)

**Etapa 1: Razones para Mejorar** El primer paso en cualquier esfuerzo de mejora es identificar las razones para mejorar (fallas, desviaciones, objetivos, antecedentes de esfuerzos anteriores, como se ve afectado el cliente). En seguida, en función de tipo de problema y los objetivos se eligen, la ruta de mejor que se considera la más adecuada: rediseño del problema o solución del problema. Pretendiendo crear un nuevo proceso. (Institute of Industrial Engineers 1995:122)

**Etapa 2: Análisis del Proceso Actual** Antes de proceder a rediseñar el proceso, el equipo debe de entender el proceso actual. Para ello debe hacer un análisis de que una visión general sobre lo que hace el proceso y la manera como lo hace. Como el objetivo es mejorar el proceso, no es necesario un análisis minucioso, más bien se requiere un análisis general que detecte los aspectos críticos que demuestren las acusas de las deficiencias del proceso actual. En lugar de estudiar a detalle los hechos o fallas particulares, es mejor enfocarse en la estructura general del proceso que causa el problema, dando repuesta a las preguntas como, ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? Y ¿Por qué lo hacemos de esta forma? (Institute of Industrial Engineers 1995:122).

**Etapa 3: Investigar los Nuevos Paradigmas** En esta etapa es preciso desechar los viejos esquemas de pensamientos acerca de cómo debe ser un proceso, y de generar nuevas formas de operación y nuevas posibilidades que modifiquen de fondo el proceso actual. Una manera de romper las viejas creencias y pensamientos acerca de cómo debe de funcionar un proceso, es por medio de lo que se conoce como benchmarking, el cual permite estudiar la manera en que las organizaciones lideres hacen las cosas, y de esta manera abandonar las viejas ideas acerca de cómo debe de ser un proceso y así generar nuevas. (La Reingeniería, no pretende computarizar los procesos actuales para hacerlos más rápidos, más bien busca crear un nuevo proceso ágil que sea capaz de satisfacer las necesidades el cliente interno-externo). (Institute of Industrial Engineers 1995:122)

**Etapa 4: Diseñar el Proceso** Basándose en las dos etapas anteriores, seleccionar un tipo de proceso básico y continuar el trabajo de diseño del nuevo proceso, aplicando los principios básicos de Reingeniería, teniendo como meta eliminar de las tareas que no agregan valor al producto o al servicio, los procesos deficientes de retroalimentación, las demoras y pasos

laterales, etc. Es decir, reducir las tareas que no agregan valor a los productos. (Institute of Industrial Engineers 1995:123)

**Etapa 5: Construir un Nuevo Proceso** En esta fase, se crea el nuevo proceso, tomando en cuenta los resultados de las fases anteriores. La creación final del nuevo proceso se completa con los siguientes cuatro pasos:

PASO 1. Con base en los resultado de la investigación de los nuevos paradigmas y en el conocimiento de los tipo de procediendo, seleccionar un proceso básico.

PASO 2. Usando las reglas de oro y los mandamientos, diseñar la organización del proceso, flujo de trabajo y las actividades.

PASO 3. Documentar el diseño con diagramas de flujo, gráficas, procedimientos y gráficas de control de procesos.

PASO 4. Realizar una prueba piloto del nuevo proceso.

**Etapa 6: Puesta en Práctica** La puesta en práctica de los nuevos procesos se debe involucrar ampliamente a todas las partes afectadas; como proveedores, trabajadores y clientes; explicándoles y comunicándoles las razones del cambio, convenciéndolos de las bondades del nuevo proceso, haciéndoles partícipes de la puesta en práctica. La dirección de la empresa debe saber claramente que se requiere una gran voluntad para aplicar la Reingeniería, pues tiene que saber que los resultados de la Reingeniería se reflejan en cambios de los flujos de trabajos, combinación de etapas, modificación de responsabilidades y eliminación de tareas en que los empleados tienen nuevas tareas y responsabilidades. (Institute of Industrial Engineers 1995:123).

## **7.8. Síntomas que Implican Implementar la Reingeniería**

Señalan algunos indicadores básicos que pueden llevarnos a pensar en la implementación de reingeniería: procesos fragmentados en departamentos o funciones, altos costos de operación, exceso de firmas o autorizaciones y de controles, desperdicio de recursos, exagerados tiempos

de ciclo, mal clima organizacional, mala calidad y pérdida de clientes. (Warren B. y Machael 1997:98).

Uno o varios de estos síntomas pueden ser indicio de la necesidad de iniciar un proceso de este tipo, por lo que es conveniente hacer una lluvia de ideas y analizar todos los procesos, fijando un dueño para cada proceso, con el objeto de identificar el proceso requiere un cambio radical y espectacular.

### **7.8.1. Diagrama de Proceso y de Flujo.**

Los diagramas de proceso y de flujo sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, se consideran como instrumentos de simplificación. Estos diagramas hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus casos y nos permiten ver gráficamente esos pasos. El ciclo: **Planear, Hacer, Verificar y Ajustar** o Actuar (P.H.V.A), es una herramienta gerencial que permite el abordaje integral de una situación específica y la implementación de procesos de mejoramiento continuo.

#### **Planear:**

- Identificar la situación y definirla concretamente, determinando el grado de importancia de la misma.
- Observar las características del problema teniendo en cuenta diferentes puntos de vista.
- Buscar las causas que conducen al efecto indeseado. .En este análisis es útil la aplicación de un "Árbol de Realidad Actual" o un diagrama de "Espina de Pescado".
- Elaborar un Plan de acción para bloquear las causas y solucionar el problema.
- Crear indicadores para evaluar la situación específica posteriormente.

#### **Hacer:**

- Poner en práctica el Plan de Acción diseñado para bloquear las causas.

**Verificar:**

- Los resultados obtenidos, compararlos con los Indicadores que se fijaron como objetivo, para poder asegurar que el cambio, fue implementado y efectivo.

**Ajustar o Actuar:**

- Tomar decisiones con base en la verificación.
- Implementar estándares para monitorear y prevenir situaciones indeseadas.

**7.8.2. Cambios que Provoca la Reingeniería**

Hablar de las dimensiones de cambio generadas por esta tecnología implica hacer referencia, entre otras cosas, a estructuras, funciones, cultura, costos, puestos, etcétera.

Tabla 1

*Dimensiones de cambio generadas por la reingeniería*

Dimensión	De...	A...
Organización	Funciones	Procesos
Procedimientos	Complejos	Sencillos
Puestos	Especialidad	Multihabilidad
Gente	Controlada	Responsable
Estructura	Piramidal	Horizontal
Medición	Tareas	Resultados
Gerente	Supervisor	Director
Prioridad	Finanzas	Procesos financieros
Centrado en	Jefe	Cliente
Valores	Proteccionismo	Productividad

*Nota:* Tomada de Granda Caraza, M. (2002)

**7.8.3. La Reingeniería de Procesos como Herramienta de Mejora de la Gestión**

Las tecnologías de la información se han configurado como un elemento clave para apoyar y mejorar las distintas tareas de cualquier organización. Las Entidades Locales no han sido ajenas a esta tendencia y en los últimos años han realizado un considerable esfuerzo inversor en las

áreas de sistemas informáticos y de telecomunicaciones. Sin embargo, superada la fase en la que se informatizaron los aspectos más habituales de la gestión municipal (como son habitantes, recaudación o contabilidad), el siguiente reto pasa a ser la integración de los procesos básicos. Para cubrir esta necesidad, se han desarrollado las herramientas de workflow: aplicaciones que gestionan, miden y revisan procesos de trabajo, que implican el esfuerzo de múltiples individuos y recursos.

## **7.9. Administración**

Comencemos por la etimología. La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor. (Chiavenato, I. 2004)

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, I. 2004)

La administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización. (Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F. & Periañez, C. R. 2001).

Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

1. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

- **Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
  - **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
  - **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
  - **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
1. **Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
  2. **Actividades de trabajo:** Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
  3. **Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
  4. **Eficiencia y eficacia:** En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

En la administración, como disciplina y como ciencia, también existen principios. Los principios de planificación, organización, coordinación, control, dirección y toma de decisiones,

se basan en reglas que, a su vez, se originaron a partir de la observación de hechos y conductas. (Saenz, B. 1993:5)

### **7.9.1. Administración Pública**

Es un término de límites imprecisos que define al conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del Estado. Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. (Diez, M. M. 1977).

La administración pública es la administración de las actividades del Estado. La administración pública como ciencia se relaciona con la sociología, con la economía, con la ciencia política, con la psicología y muchas otras ciencias más. (Saenz, B. 1993: 1)

### **7.9.2. Municipio**

La Ley de Municipalidades N° 2028 del 28 de octubre de 1999, en su capítulo I, Artículo 3 define el Municipio como sigue:

I. Municipio es la unidad territorial, política y administrativamente organizada, en la jurisdicción y con los habitantes de la Sección de Provincia, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano. II. En el Municipio se expresa la diversidad étnica y cultural de la República. III. La Municipalidad es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio, forma parte del Estado y contribuye a la realización de sus fines. IV. El gobierno y la administración del Municipio se ejerce por el Gobierno Municipal.

### **7.9.3. Municipalidad**

La Municipalidad es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio, forma parte del Estado y

contribuye a la realización de sus fines. (Ley de Municipalidades N° 2028: 3)

#### **7.9.4. Gobierno Municipal**

El gobierno y la administración del Municipio se ejercen por el Gobierno Municipal (Ley de Municipalidades N° 2028: 3).

#### **7.9.5. Concejo Municipal**

El Concejo Municipal es la máxima autoridad ejecutiva del Gobierno Municipal; constituye el órgano representativo deliberante, normativo y fiscalizador de la gestión municipal. (Ley de Municipalidades N° 2028: 15)

#### **7.9.6. Máxima Autoridad Ejecutiva- MAE**

El Decreto Supremo N° 181 de las Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios, en su capítulo I, Artículo 5, inciso s) define la MAE como sigue:

Titular o personero de más alta jerarquía de cada entidad del sector público, sea este el máximo ejecutivo o la dirección colegiada, según lo establecido en su disposición legal o norma de creación. El alcalde es la máxima autoridad ejecutiva en el ámbito municipal y juntamente con el concejo, forma parte del Gobierno Municipal.

La Constitución Política del Estado y la Ley de Municipalidades señalan claramente que el Gobierno Municipal está a cargo de un concejo y un alcalde y que el ejecutivo municipal está conformado por el alcalde municipal como máxima autoridad ejecutiva del municipio.

#### **7.9.7. Desarrollo Institucional Municipal.**

Es un conjunto de lineamientos sobre como deberá operar el municipio y como deberá constituirse y funcionar en un marco que integre y articule a los actores comprometidos con el fortalecimiento de la institución y se asiente sobre bases que proyecten y hagan sostenible su

accionar así mismo establecer un soporte operativo y organizacional, asegurando mayor efectividad, impacto y costos externos decrecientes en las acciones sociales y sus relaciones. (Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación)

## **7.10. Descentralización**

La descentralización, es un sistema de vida que permite que las instituciones de la sociedad y el Estado puedan articularse respetando ámbitos de competencia. Permite también que la relación de los gobernantes y los gobernados sea más amplia, directa y fluida. La descentralización como sistema de vida responde a principios básicos de civilidad política y social. (FAO, 2006)

### **7.10.1. Descentralización Administrativa**

La descentralización administrativa es tan amplia o restringida como amplia o restringida es la redistribución del poder que alimenta a la descentralización política. Su cobertura depende de cómo se desactivan los cotos de poder opuestos a la descentralización política. Sus ventajas funcionales tienen como contexto los usos, costumbres y prácticas del poder que no pueden ni deben desconocerse. Su efectividad no es únicamente operativa, sino que se relaciona con el desempeño institucional que la Administración Pública es capaz de generar.

Revalorar la descentralización administrativa por el lado del desempeño institucional, ubica la acción de gobierno en su relación externa con la sociedad civil y sus agrupaciones ciudadanas. Sin desconocer la importancia introspectiva de la descentralización administrativa, sus resultados tienen que evaluarse de cara a los ciudadanos y vincularlos a los fines públicos que el Estado está obligado a cumplir.

### **7.10.2. Descentralización Económica**

Transferencia de decisiones sobre asignación de factores para la producción de bienes públicos a mecanismos de mercado. Elaboración, ejecución y control del presupuesto en los niveles locales y regionales.

La descentralización económica implica transferencia de asignación de factores e insumos para la generación de insumos de los bienes producidos directamente por las administraciones y de algunos de consumo final. La descentralización económica sería la transferencia de este tipo de asignaciones desde procesos político-administrativos hacia mecanismos económicos.

Esta transferencia se refiere generalmente a la oferta de insumos y de bienes finales, y se completa cuando los consumidores finales pueden escoger entre distintos proveedores. La introducción de mecanismos de mercado en la provisión de bienes públicos ha dado lugar a lo que en la literatura económica se conoce como “cuasi mercados”, donde debe distinguirse básicamente entre aquellos casos en que la oferta sólo puede darse en condiciones de “monopolio natural” y aquellos otros en los que pueden concurrir varios proveedores.

### **7.10.3. Descentralización Política**

Proceso de transferencia de poder político, la descentralización política implica cambios estructurales decisivos para facilitar la participación democrática, viabilizar la participación ciudadana en la gestión pública que vaya más allá de las elecciones, reducir la corrupción y contribuir al logro de la equidad.

Descentralización política sería la transferencia de decisiones sobre asignación para la provisión y la producción de bienes públicos, a procesos democráticos regionales. La descentralización política implica una transferencia de competencias para decidir sobre gasto público y, simultáneamente, sobre los recursos que la comunidad que ejerce este derecho aportará para cubrir ese gasto, requisito que corresponde al concepto político- jurídico de autonomía.

La descentralización política, en el sentido que aquí se está definiendo, resultaría incompleta cuando se transfiere competencias para decidir autónomamente sólo sobre gasto, sin incluir el aporte local con que se financiará este gasto. (Ley N° 2028 Ley de Municipalidades).

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Tipo de Investigación**

Este trabajo será del tipo aplicativo, en la medida que sea aplicado por el Gobierno Municipal de Cobija para fortalecer el proceso de reingeniería y dar paso al logro de las metas y objetivos de este tipo de entidad.

### **8.2. Nivel de Investigación**

La investigación a realizar será del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se describirá el proceso de reingeniería y luego se explicará como el facilitar la efectividad del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

### **8.3. Métodos de la Investigación**

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- 1) **Descriptivo.-** Para especificar todos los aspectos del proceso de reingeniería y la efectividad del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, en cuanto a personal se refiere.
- 2) **Inductivo.-** Para inferir la información de la muestra en la población y determinar las conclusiones que la investigación amerita. Se inferirá la información del proceso de reingeniería en la efectividad del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija

### **8.4. Diseño de la Investigación**

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en la investigación. El diseño que se aplicará será el No Experimental, Transaccional o transversal, Descriptivo, Correlacional-causal. El diseño No Experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente las variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

## 8.5. Técnicas de Recopilación de Datos

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

- **Entrevistas.-** Esta técnica se aplicará a las autoridades, Directores y jefes del sector salud, con el fin de recabar información sobre el estado situacional de este sector en el municipio.
- **Encuestas.-** Se aplicará a los establecimientos de salud dependientes del gobierno autónomo municipal de Cobija, con el fin de recabar información específica para la propuesta de reingeniería.

### 8.5.1. Instrumentos de Recopilación de Datos

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los siguientes:

- **Guía de entrevista.-** Este instrumento servirá como hoja de ruta para el desarrollo de la entrevista.
- **Cuestionario de encuesta.-** Este instrumento se aplicará para llevar a cabo la encuesta.

## 8.6. Población y Muestra

La población está conformada por autoridades y representantes de los diferentes establecimientos de salud dependientes del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

Según datos del plan territorial de desarrollo del municipio de Cobija, entre autoridades municipales y directores municipales relacionados al sector salud suma 8 personas y un total de 10 establecimientos de salud dependientes del gobierno autónomo municipal de Cobija, ver anexo 4

Tabla 2  
*Estratificación de la Población*

Subpoblaciones o estratos	Total
Autoridades municipales (alcalde – consejo)	06
Directores municipales	02
Establecimientos de salud	10
Total	18

Fuente: Elaboración propia.

Al ser una población pequeña se puede trabajar con el total de individuos, sin tener la necesidad de calcular una muestra representativa. Esto beneficia en obtener información muy exacta ya que se está alcanzando al total de individuos que comprende la población.

## **9. CENTRAL DE LA PROPUESTA**

### **9.1. DIAGNOSTICO O SITUACIÓN INICIAL**

Una forma acertada de llevar a cabo el análisis del entorno organizacional es por medio de la matriz FODA. Ésta hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que tiene o puede tener una organización en su entorno. Las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos. Las oportunidades y amenazas a factores externos. Es importante desarrollar tal matriz para tener una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acción, para que éstos sean lo más cercano a la realidad del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

El primer paso es definir claramente las metas del sector salud. Cuando hay varias metas es mejor efectuar un análisis FODA para cada meta separadamente. Si se consideran demasiadas metas juntas se confunde el análisis, especialmente, cuando los FODA son generados y juzgados por diferentes personas. El diagnóstico Foda se realizó en base a una serie de entrevistas dirigidas a los diferentes representantes del sector salud del municipio de Cobija entre ellas autoridades y directores, el instrumento utilizado fue una guía de entrevista estructurada con una serie de preguntas abiertas para orientar el proceso de la entrevistas, ver anexo 2.

## 9.2. Análisis de Matriz “FODA”

Tabla 3

Matriz FODA

	F. Externos	Oportunidades	Amenazas
	F. Internos		
		(potencialidades)	(riesgos)
		1. Autonomía de gestión donde el g.a.m. de cobija administra sus propios recursos, tanto financiero como humano.	1. Manejo político de las contrataciones del personal realizadas favoreciendo a algunos, demuestra un verdadero riesgo para el municipio y sus autoridades.
		2. Se adaptaría mejor a la oferta de dotación de equipos tecnológicos con que cuentan casi todas las alcaldías del país.	2. Condiciones partidarias favorables para el cambio y el fortalecimiento municipal que cubriría la totalidad de las necesidades de la población.
		3. Áreas disponibles para infraestructura tanto para oficinas descentralizadas, como campos para educación, cultura y deportes.	3. Disminución significativa en la gestión municipal, por ser el de mayor importancia para la contratación de nuevos funcionarios.
		4.- oferta de cooperación nacional e internacional para el desarrollo social.	4. Aprobación inmediata por parte del consejo municipal en caso de implantación de estrategias, para implementar la planificación de recursos humanos
		5. Motivación a los funcionarios del municipio para incrementar la capacidad laboral.	5. La potencialidad municipal no está acorde con las demandas de la población, por el alarmante crecimiento demográfico existente.
Fortalezas		6. Interés del gobierno municipal en analizar, las alternativas para dar respuestas al problema de la captación de personal y profesionales idóneos.	6. Perspectiva de crecimiento del municipio a mediano y largo plazo en términos económicos.
			7. La no satisfacción de las demandas de los funcionarios, se muestran como potenciales evasores de sus funciones o trabajo en el ámbito municipal.
			8. Capacitación y medios necesarios para crear ámbito de trabajo y cumplir con las expectativas de los funcionarios.
		(desafíos)	(limitaciones)
		1. La provisión o distribución de profesionales es deficiente, para un posterior asesoramiento técnico y evaluar las condiciones de la situación actual.	1. Campaña negativa de la población en contra de la alcaldía municipal de cobija, deja a la misma en una peor posición.
		2. Capacitación y actualización a nivel nacional para los recursos humanos de la alcaldía.	2. Carencia de planes, programas y proyectos para adecuarlos acorde con las condiciones de capacitación de los funcionarios
		3. La no utilización de la retroalimentación para generar alternativas de cambio y así mejorar el sistema administrativo.	
		4. Tendría mayor apoyo o mejores posibilidades de asistencia con recursos financieros del gobierno central.	
		5. Inexistencia de un verdadero control de datos reales en la hora de hacer las nuevas contrataciones de personal.	
Debilidades		6. Ofrecimiento por parte del gobierno central de un presupuesto complementario para la posible creación de una unidad de reclutamiento y selección de personal.	
		7. Escasos conocimientos de las normas, reglamentos internos y sus aplicaciones de la institución por parte de los funcionarios.	
		8. Posibilidad de capacitación a funcionarios en el conocimiento de normas y reglamentos internos y actualización en sus aplicaciones.	

Las potencialidades surgidas de la combinación de las fortalezas con oportunidades, señalan las líneas de acción más prometedoras para la entidad en torno a identificar los objetivos estratégicos, en la medida que constituyen la expresión de las condiciones de éxito. Por el contrario, las limitaciones determinadas por una combinación de debilidades y amenazas significan una seria advertencia ya que constituyen la expresión de las condiciones de fracaso. Los riesgos y desafíos exigen una cuidadosa consideración a la hora de marcar la dirección que la entidad deberá asumir hacia el futuro deseable, en la medida que constituyen las condiciones críticas.

El gobierno municipal de Cobija tiene debilidades institucionales y técnicas, inestabilidad política y administrativa, y la poca articulación con los actores sociales y políticos locales. Las organizaciones sociales presentan también debilidades en su organización y operación que les impiden ejercer una plena y efectiva participación en la gestión del desarrollo local y en el control social de la gestión pública.

### **9.3. Propuesta del Modelo de Reingeniería de Gestión**

Desde esta perspectiva, las entrevistas en profundidad se realizaron con total normalidad, con calidez y el escenario donde se realizaron fueron los consultorios de la red de salud del municipio de Cobija. A continuación se muestra los factores más importantes a tomar en cuenta en el modelo de reingeniería de procesos.

#### **9.3.1. Clasificación**

La clasificación “es un proceso sistemático de extracción de categorías teóricas que representan sintéticamente los rasgos de la naturaleza del fenómeno”. Para ello, se transcribieron los testimonios capturados en las entrevistas, luego se desglosaron en una matriz de triple entrada, para luego identificar los elementos centrales o unidades de significado que luego se describen y concretan al teorizar. En esta investigación, la categorización se realizó sintetizando y extrayendo los elementos claves condensados en testimonios similares.

### **9.3.2. Conformación**

A continuación se describen sistemáticamente las categorías que emergieron de los testimonios obtenidos de los informantes claves:

### **9.3.3. Rediseño del Equipo de Trabajo**

El rediseño del equipo de trabajo son el conjunto de actividades sistemáticas que se realizan para recrearse, para facilitar la comunicación, la confianza y fortalecer las relaciones interpersonales con los pacientes. Para el informante, el rediseño es salir en grupos de trabajo, a realizar las atenciones en otros ambientes al lugar donde trabaja.

### **9.3.4. Optimizar al Ambiente Físico**

Entre las actividades motivacionales que se han desarrollado dirigidas al equipo de salud, emergió las mejoras al ambiente físico de trabajo. Esta categoría significa que se han realizado esfuerzos orientados a mejorar la infraestructura del ambiente físico donde se trabaja. De acuerdo con el informante, “fue un logro la remodelación de varios centros de salud, los espacios físicos y eso me motiva”.

Valoración de las relaciones interpersonales: Aunque no quedan plenamente señalados los sentimientos sobre la satisfacción laboral en el lugar de trabajo, se conoció que es importante el fomento de las relaciones interpersonales, según los informantes lo más valioso es reconocer que estar satisfecho laboralmente es contribuir con el reconocimiento de valores sociales que conllevan a fortalecer las relaciones interpersonales como también con los pacientes y administrativos. Al respecto, el informante dijo que: “debe existir compañerismo, hermandad y un sentimiento de unión verdadera y sentida en nosotros”.

### **9.3.5. Acciones de Intercambio Social**

Las acciones de intercambio social representan el conjunto de acciones planificadas que contribuyen a fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores, según el

informante, “Puedo decirte que las Actividades de grupo que logren cordialidad y un trabajo en grupo más ameno”. Así, las actividades de intercambio social constituyen oportunidades para compartir, dialogar, y fomentar la cordialidad entre los compañeros.

### **9.3.6. Productividad Laboral**

La importancia de motivar laboralmente al equipo de salud se concreta en sentir que se es productivo laboralmente, y esto es reflejo de la capacidad que se tiene para ser eficiente con el trabajo que se realiza. Tal visión se refleja en la opinión del informante clave quien dijo: “labore de una manera más eficaz y eficiente, a parte se sienta en armonía con su ambiente y compañeros de trabajo”.

### **9.3.7. Desarrollo del Potencial Humano**

Destinado a potenciar las capacidades de gestión de autoridades, directivos y profesionales municipales en las tareas propias de la administración local, generando intercambio de experiencias entre los participantes. Fortalecer la Capacidad de liderazgo de las autoridades, directivos, profesionales y funcionarios municipales participantes en el programa. Se concibe como una importante etapa de perfeccionamiento para quienes tengan interés en el ámbito municipal, contribuyendo así a la formación de profesionales en el desarrollo de la comunidad y en las regiones.

Se hace necesario adaptar los recursos humanos a la evolución del entorno social que está en continua transformación y que demanda de forma pujante un nuevo papel a las administración municipal en el campo del medio ambiente, la dinamización social, la promoción económica y del empleo, la información, etc.

Frente a los modelos clásicos de niveles jerárquicos y departamentalización pasan a jugar un papel muy importante las nuevas formas, más flexibles y horizontales, la formación continua, la correcta valoración de los puestos de trabajo, la incentivación de la productividad, la promoción interna, etc. Todo ello ligado a un alto nivel de transparencia mediante una reglamentación concreta y consensuada sobre los procesos de selección de personal.

### **9.3.8. Programas de Capacitación y Desarrollo**

Se concibe como una importante etapa de perfeccionamiento para quienes tengan interés en el ámbito municipal, contribuyendo así a la formación de profesionales en el desarrollo de la comuna y en regiones. Entregar una completa visión de la función municipal y de sus principales herramientas a fin de permitir mejorar la toma de decisiones fundamentales. Entregar conocimientos y desarrollar habilidades para el ejercicio de la función municipal en el contexto de los desafíos que deben asumir. Fortalecer la tarea de agentes motores en el desarrollo comunal que compete a las autoridades, directivos y profesionales.

El desarrollo y mantenimiento de las competencias laborales y de un óptimo desempeño y rendimiento de los miembros de los gobiernos locales dependen, en gran medida, del ambiente laboral existente en la organización, el cual incide tanto en la satisfacción como en la motivación de los colaboradores en el trabajo.

### **9.3.9. Motivación e Incentivos**

La motivación se refiere a la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal<sup>22</sup>. La motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta, el enfoque aquí desarrollado se limita a las organizaciones municipales. Existen tres elementos claves que se extraen de la definición anterior, el esfuerzo, las metas de la organización y las necesidades.

El esfuerzo. Es una medida de la intensidad. Si alguien está motivado hace un gran esfuerzo, pero el gran esfuerzo no necesariamente conduce a un buen rendimiento laboral. Por lo que necesitamos esfuerzo pero de calidad. Las metas de la organización. El esfuerzo dirigido al logro de las metas de la organización además de ser consistentes con ellas, es la garantía para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. La necesidad. Condición interna que busca hacer atractivos los resultados deseados. Una necesidad insatisfecha genera tensión, lo que origina impulsos dentro del individuo. Dichos impulsos producen una conducta de búsqueda de metas específicas, cuando son alcanzadas, satisfacen la necesidad y reducen las tensiones.

### **9.3.10. Indicadores de Desarrollo del Potencial Humano**

El proceso de desarrollo consiste en mejorar las condiciones de vida de la población, que los gobiernos locales deben garantizar con una gestión adecuada de los recursos disponibles y las potencialidades humanas. Ciertamente, las condiciones de vida, o de bienestar, dependen de una gran cantidad de factores. Hay un conjunto de necesidades básicas que satisfacer para garantizar la subsistencia: la alimentación, el vestido, la salud, la vivienda, entre otros; pero hay otro conjunto de necesidades que van surgiendo con el proceso mismo de desarrollo: la educación, la recreación, el acceso a la cultura, y otras que se convierten en necesidades indispensables para funcionar socialmente.

El bienestar tiene múltiples dimensiones que no son estáticas en el tiempo. Medir el bienestar no es un asunto sencillo; se trata de un concepto sumamente amplio; tiene múltiples dimensiones relacionadas con el carácter, si se quiere, ilimitado de las necesidades humanas. Difícilmente se puede decir que hay un nivel máximo absoluto, del bienestar, aún en las sociedades más desarrolladas. El bienestar está determinado históricamente por el grado de desarrollo de la capacidad productiva de las sociedades y por la manera como la sociedad distribuye y consume los bienes y servicios producidos.

### **9.4. Modelo actual del GAMC**

En este sentido, la recolección de los datos se efectuó por medio de la técnica de entrevista en profundidad aplicada a los informantes claves seleccionados para el estudio. Se ha planificado distintos momentos para realizar la entrevista, siempre procuramos que mantener una comunicación abierta, centrada en un diálogo donde las palabras y los gestos fluyeron dinámicamente, captando las ideas, expresiones e intenciones que subyacen en la expresión de cada informante. A traes de este proceso y con apoyo de la revisión de la literatura se puede evidenciar que el modelo actual que emplea el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija es el Tradicional, Burocrático y Autoritario de Gestión Municipal, este modelo se caracteriza por los siguientes aspectos, entre ellos algunos negativos:

- Centralización de la gestión.
- Énfasis en regular las actividades
- Poca delegación de autoridad
- Ausencia de evaluación de la gestión.
- Objetivos poco concretos y no cuantificados
- Predominio del control interno

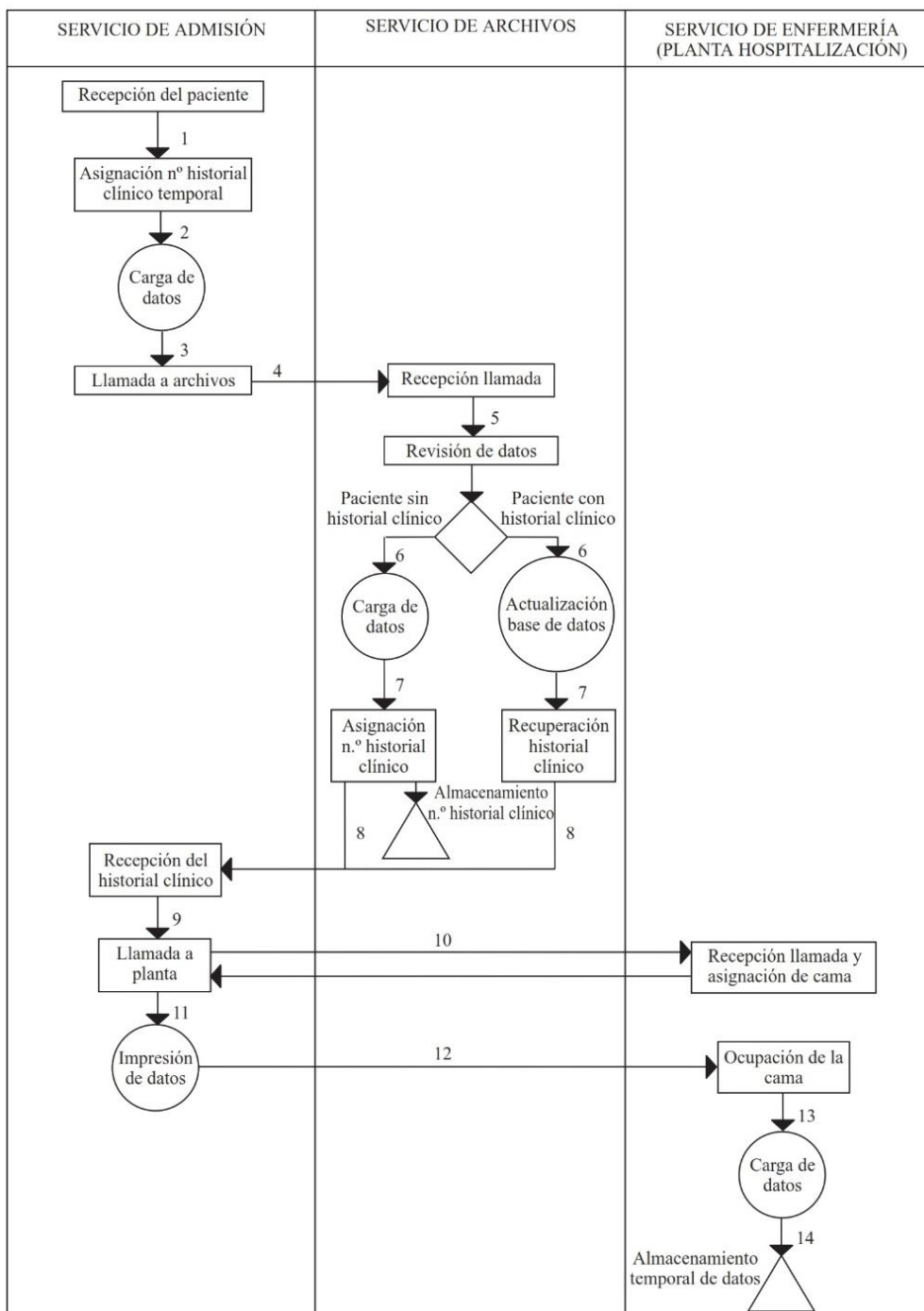


Figura 1. Procesos actuales en establecimientos de salud GAMC

En la figura 1 se puede evidenciar que en el modelo actual que emplea el gobierno municipal existen 14 procesos para brindar el servicio de salud en los establecimientos del municipio de Cobija, pasando desde los servicios de admisión, servicios de archivo y servicios de enfermería.

### **9.5. Nuevo modelo propuesto para el GAMC**

Para subsistir y progresar en el siglo XXI, la organización actual debe reinventarse a sí misma y crear las organizaciones del futuro. La nueva realidad exige transformaciones muy profundas, muchas organizaciones simplemente no están preparadas para asimilar y responder a los cambios violentos de mercado, tecnología, competencia, necesidades de los clientes y de la sociedad. En este contexto tiene poca importancia que la organización sea de beneficencia o produzca utilidades, pública o privada, local o nacional, regional o internacional. Deberá ser en cualquier caso, delgada, ágil y sagaz, una organización inteligente, capaz de cambiar rápidamente junto con los demás elementos del medio en el cual opera. El modelo que se propone para la reingeniería del sector salud del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija es; modelo democrático y participativo de gestión municipal, este se caracteriza por los siguientes factores:

- Descentralización de la gestión
- Desregulación de procesos.
- Incremento en el nivel de responsabilidad.
- Incorporación de sistemas de evaluación de la gestión.
- Mayor información.
- Incorporación de nuevas técnicas de gestión.
- Orientación al cliente.

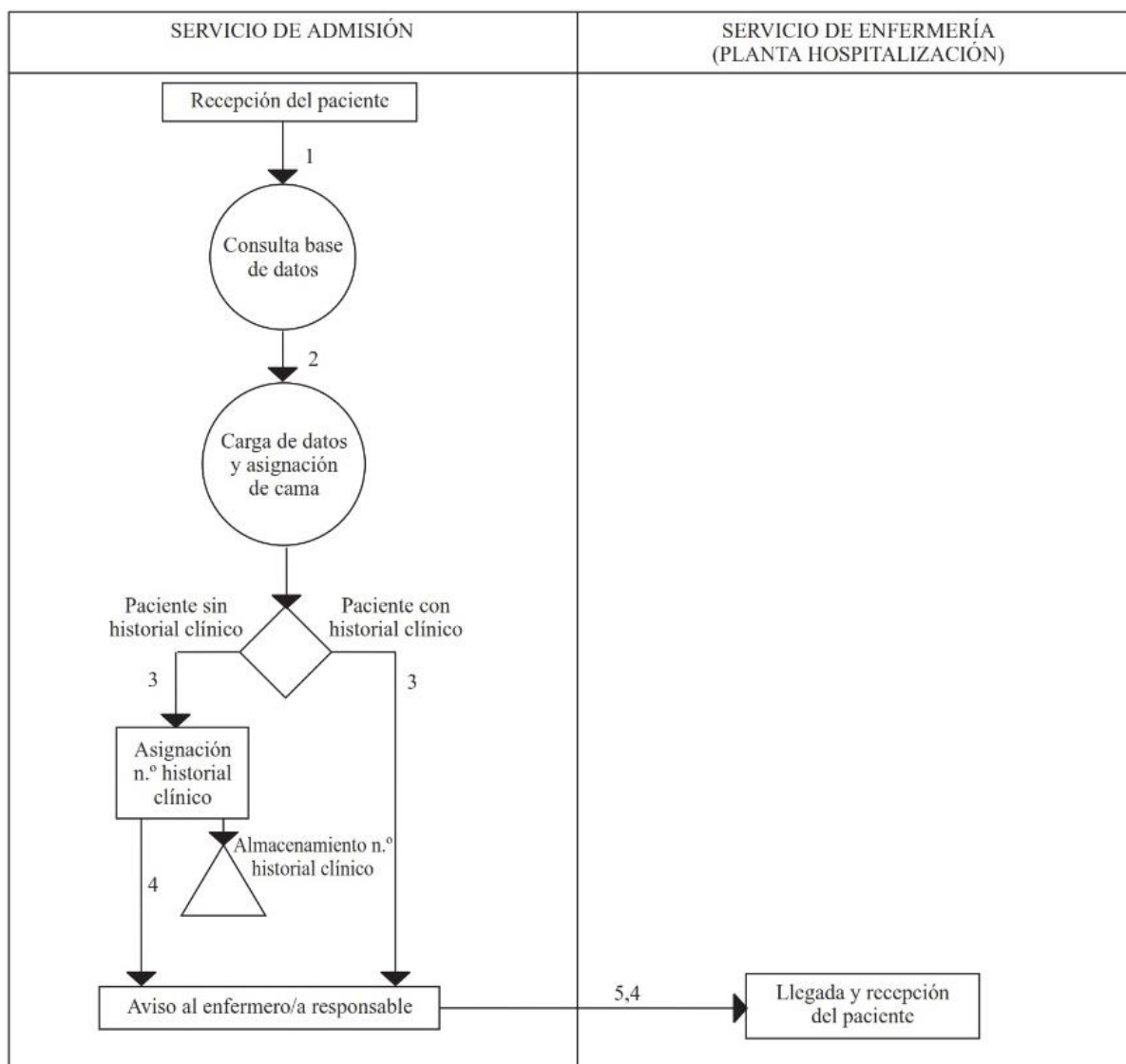


Figura 2. Propuesta de procesos para establecimientos de salud GAMC

En la propuesta del modelo podemos destacar que la reingeniería propone un mapeo de procesos simplificados, reduciendo de 14 a 5 procesos. Uno de los objetivos básicos de este modelo es analizar los procesos en lugar de las funciones para favorecer la autogestión y promover el desmantelamiento de estructuras innecesarias de supervisión.

Las gerencias de procesos difieren de las gerencias de funcionamiento en que apuntan a objetivos externos, en que los empleados se agrupan para completar una parte del trabajo y en que la información se transmite directamente sin filtros jerárquicos.

- **Planificación**

- 1) Determinar que debe hacerse.
- 2) Enunciar los procesos principales
- 3) Efectuar algún tipo de análisis de escenarios alternativos a fin de agregar a la lista procesos o negocios que aún no existan pero que puedan llegar a ser impuestos por cambios en las condiciones del entorno
- 4) Determinar los límites de cada proceso
- 5) Evaluar la importancia estratégica de cada uno
- 6) Obtener información sobre la situación actual de cada uno
- 7) Evaluar las variables políticas y culturales involucradas
- 8) Seleccionar el proceso a rediseñar
- 9) Establecer los objetivos
- 10) Establecer los pasos planificar el trabajo

- **Rediseño**

- 1) Nombrar un líder de proyecto que será el nuevo dueño del proceso una vez instaurado el mismo.
- 2) Generar un equipo de trabajo coordinado por dicho líder y formado aproximadamente por 4 a 6 personas de la organización, un consultor experto en Reingeniería y un consultor experto en los temas específicos del tipo de tarea que se va a reingenierizar.
- 3) Acumulan información o través de clientes, proveedores, competidores y del benchmarking.
- 4) Determinar cómo debe hacerse para alcanzar el objetivo sin tener en cuenta cómo se está haciendo actualmente. Es decir trabajando tal y como si se tratara de un proceso que todavía no existe.

- **Implementación**

- 1) Poner en marcha un prototipo o proyecto piloto.

- 2) Efectuar la migración del sistema viejo al nuevo. En los casos de procesos administrativos puede resultar conveniente seguir con los dos en forma solapa y simultánea durante un plazo de un año como máximo.
- 3) Efectuar el seguimiento del nuevo proceso a fin de asegurarse la aptitud del mismo.

La reingeniería admite siete nuevas reglas para hacer el trabajo, las mismas que fueron propuestas por Hammer, M., que se refiere a quien hace el trabajo, donde y cuando se hace y también a la recopilación e integración de la información, por tanto los siete principios básicos que debe tener se encuentra en la realización del trabajo son:

- **Organizarse alrededor de los resultados y no de las tareas.** En un solo cargo se deben combinar varias tareas especializadas ejecutadas previamente por diferentes personas. Este cargo podría ser ejecutado por un solo trabajador o por un equipo de trabajadores. El nuevo cargo creado debe involucrar todos los pasos de un proceso que produce resultados bien definidos. El hecho de organizarse alrededor de los resultados elimina la necesidad de transferencia, lo cual produce una mayor velocidad, productividad y conformidad de los clientes. También provee un solo punto de contacto bien informado para el cliente.
- **2) Alentar el prosumo (Alvin Toffler)** o sea que los usuarios de los resultados de los procesos sean los mismos que los ejecuten.

Hacer que quienes utilizan el producto del proceso, lo ejecuten. En otras palabras, el trabajo debe llevarse a cabo en donde tenga más sentido hacerlo. Esto da como resultado que la gente que está más cerca del proceso ejecute realmente el trabajo, lo cual hace que el mismo pase a través de los límites tradicionales intra e interorganizacionales. Por ejemplo, los empleados pueden hacer algunas de sus compras sin salir de sus oficinas, los clientes pueden hacer ellos mismos reparaciones sencillas y se puede solicitar a los proveedores que manejen el inventario de partes. El hecho de reubicar el trabajo de esta manera elimina la necesidad de coordinar a los ejecutores y usuarios de un proceso.

- **3) Unificar los procesos de información con las tareas que origina en dicha información.** Fusionar el trabajo de procesamiento de la información con el trabajo real que produce la información. Esto significa que las personas que recaudan la información deben también responsabilizarse de su procedimiento. Esto minimiza la necesidad de formar otro grupo que recopile y proceda dicha información y reduce enormemente los errores recortando el número de puntos de contacto externo para un proceso. Un departamento de compras por pagar que reconcilia las órdenes de su compra, los avisos de recibo y las facturas de los proveedores en un caso que sirve como ejemplo. Mediante la eliminación de la necesidad de facturas, procesando las órdenes y recibiendo la información en línea, mucha parte del trabajo hecho en el departamento tradicional de cuentas por pagar se hace innecesario.
- **4) Descentralizar las tareas pero centralizar el flujo de información.** Trate los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados. La tecnología de la información convierte el concepto de operaciones híbridas centralizadas/descentralizadas en una realidad. Facilita el procedimiento paralelo del trabajo mediante unidades organizacionales separadas que ejecutan el mismo trabajo, mejorando a la vez el control general de la compañía. Por ejemplo las bases de datos centralizadas y las redes de telecomunicaciones permiten ahora que las compañías se unan con unidades separadas o con personal de campo individual y su concordancia con los clientes.
- **5) Establecer vínculos entre funciones paralelas y coordinar las mientras que están en curso en lugar de integrarlas en sus resultados.** Unir las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. El concepto de integrar únicamente los resultados de las actividades paralelas que deben unirse finalmente es la principal causa de trabajo rehecho, los altos costos y demoras en el resultado final de todo proceso. Estas actividades paralelas deben unirse de manera continua y coordinarse durante el proceso.
- **6) Dar poder de decisión (empowerment) a los ejecutores convirtiéndolos en dueños de sus procesos y estableciendo los controles en el mismo proceso de tal modo que los operadores puedan tomar propias decisiones.** Colocar el punto de decisión en el lugar en

donde se ejecuta el trabajo y crear un control para el proceso. La toma de decisiones debe ser parte del trabajo ejecutado. Esto se hace posible hoy con una fuerza laboral más adecuada y mejor informada, además de la tecnología que ayuda a tomar decisiones. Los controles son ahora parte del proceso. La comprensión vertical que resulta produce unas organizaciones más halagüeñas y responsivas.

- **7) Capturar la información una sola vez y en su fuente original.** La Reingeniería se vincula con el análisis del valor, justo a tiempo, la calidad total, la investigación operativa, y la informática de diversas maneras. (Recordar que el análisis del valor se orienta hacia el análisis crítico de las funciones de los productos y servicios identificando y eliminando costos innecesarios. Procede definiendo adecuadamente una función determinada mediante un verbo y un sustantivo y rediseñándola a fin de satisfacerla al menor costo posible)

Si bien la tecnología de la información no es el único elemento necesario para los proyectos de Reingeniería, el uso basado de la misma permite superar viejas posibilidades y conceptos a través del uso de:

- Bases de datos compartidas (La información aparece simultáneamente en todos los lugares de trabajo)
- Sistemas expertos (Un generalista puede hacer el trabajo de un experto)
- Redes de telecomunicaciones

Pueden obtenerse simultáneamente los beneficios de la centralización y de la descentralización de Bases de datos, software de apoyo (Participación en la toma de decisiones) Tecnología de rastreo (Intercomunicación), Computadoras de alta capacidad (Los planes pueden revisarse al instante), etc.

En el nuevo modelo de negocios los activos más importantes pasan a ser las personas, el conocimiento y las habilidades, las marcas y las patentes, las bases de datos y la información, etc. al respecto conviene recordar la evolución que tuvo el valor de los activos: originalmente la mayor parte del capital existente en el planeta estaba en la posesión de la tierra; luego en los

edificios que la ocupaban; seguidamente en las máquinas que estaban dentro de esos edificios; más adelante en el KNOW HOW; seguidamente en la cantidad de información acumulada y finalmente en intangibles del tipo de los nombrados al principio.

Los procedimientos de la contabilidad tradicional no son aptos para evaluar este tipo de activos que en realidad también están sujetos a depreciación, obsolescencia, etc. pero es indispensable asignarles de valor y niveles de inversión y retorno más allá de su inclusión o no como intangibles en el balance general.

En este sentido es muy importante distinguir entre Reingeniería de procesos y Reingeniería de negocios. La Reingeniería de procesos estudia la forma de satisfacer un objetivo que es proveer un producto o servicios de la forma más efectiva posible, en tanto que la Reingeniería de negocios estudia la forma de reconvertir el negocio en sí mismo en otro negocio distinto a partir de las fortalezas del mismo y de las oportunidades del mercado. El proyecto del gobierno de Estados Unidos de reinventar el gobierno fue creado precisamente teniendo en vista las técnicas de la Reingeniería de negocios. Entonces la pregunta sería cuáles son los procesos que pueden reingenierizarse.

Procesos típicos de empresas manufactureras en los que se puede practicar Reingeniería son, por ejemplo:

- Procesos directivos: planeamiento y asignación de recursos; dirección de recursos humanos; administración de activos fijos; dirección de información; control de actividades.
- Procesos operativos: desarrollo de productos; manufactura; logística integral; obtención de clientes; administración de pedidos; servicio de posventa.

La Reingeniería simultánea o en paralelo puede ser usada principalmente e investigación y desarrollo de nuevos productos. La misma implica y cambio de procedimientos secuenciales a procedimientos paralelos de tal manera que el diseño y perfecto técnico de distintos componentes se realiza al mismo tiempo. Su éxito requiere un alto grado de integración entre

las distintas funciones de diseño, ensayo y puesta en producción. Sus herramientas fundamentales son los programas del tipo CAD/CAM y CAD/CAE día través de la misma se obtienen reducciones del tiempo de diseño de hasta más del 40%.

- Procesos directivos: planeamiento y asignación de recursos; dirección de recursos humanos; administración de activos fijos; dirección de información; control de actividades.
- Procesos operativos: desarrollo de productos; manufactura; logística integral; obtención de clientes; administración de pedidos; servicio de posventa.

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que resulten solo modas, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la organización, por ello, no solo las compañías operativamente deben ser flexibles sino quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios.

En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan seriamente sobre la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las firmas a estar preparadas para el cambio y no solo a eso sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

Situación observada	Propuestas	CUMPLIMIENTO DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA					FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA			Comentarios
		Fundamental	Radical	Espectacular	Procesos	Operativa	Técnica	Económica		
La existencia de dos direcciones: médica y de enfermería genera problemas de coordinación y de fragmentación de actividades. Ello puede ser debido a la dualidad de mando y a la excesiva independencia de dos áreas básicas para la asistencia al paciente.	Eliminar la dirección de enfermería e integrarla en la dirección médica bajo un único mando.	Sí (Grado alto)	Sí (Grado alto)	Sí (Grado alto)	Sí (Grado alto)	Sí (Grado alto)	La Ley 52/1987 lo impide y, además, difícilmente sería aceptada esta propuesta.	Sí	No existen condicionantes tecnológicos.	Puede considerarse reingeniería pero no es factible.
Durante su estancia en el hospital el paciente es atendido por diferentes personas del área de enfermería en función de turnos de trabajo, secciones (pruebas clínicas, radiología, etc.) y no encuentra interlocutores de su confianza que le efectúen un seguimiento continuo de todo el proceso que se ha seguido.	Crear la figura del gestor de casos o gestor del paciente que se encargue del seguimiento exhaustivo de un paciente desde su mismo ingreso y al que éste tenga la posibilidad de aceptar o revocar en función del trato que percibe.	Sí (Grado medio)	Sí (Grado bajo)	Sí (Grado bajo)	Sí (Grado alto)	Difícilmente por los cambios (turnos, responsabilidades, sujeción a demandas de pacientes) que implica.	Implicaría la necesidad de informatizar la carga de datos del paciente.	Sí Aunque significaría un sobrecoste.	Aunque podría considerarse reingeniería entraría más bien en la categoría de mejora de la calidad ofrecida al paciente-cliente.	
Se identifican hasta cuatro niveles jerárquicos dentro del área de enfermería que generan falta de flexibilidad y distorsiones en la difusión de la información en el área. Se observa que hay enfermeros/as que dedican más tiempo a cuestiones administrativas que a ejercer su verdadera profesión y habilidades.	Reducción de niveles jerárquicos en el área de enfermería, concretamente el nivel de supervisión, y permitir que las funciones administrativas las lleve a cabo personal no asistencial.	Sí (Grado bajo)	Sí (Grado bajo)	Sí (Grado bajo)	Sí (Grado bajo)	Se encontraría resistencia por parte del personal que ocupa estos puestos porque significaría renunciar a una mejora laboral y salarial.	Sí	Depende de la situación por lo que implica la contratación de personal administrativo.	Puede considerarse reingeniería pero no se considera factible.	

## 10. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

Como este documento es una investigación académica – administrativa, el presupuesto programado para la elaboración de la propuesta de elaboración de un Modelo de Reingeniería de Gestión para el Sector Salud en el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, será únicamente para la elaboración y conclusión del proyecto o propuesta final, el cual demandara gastos a la persona que elaborara dicha propuesta.

Tabla 4

*Presupuesto General (Expresados en Bolivianos)*

Actividad	Unid.	Cant	P/u	Total
Formulación de la misión, visión y valores institucionales a través de talleres	Global	1	600,00	600,00
Análisis de la matriz Foda a través de talleres	Global	2	400,00	800,00
Evaluación de resultados	Global	1	500,00	500,00
Planificación de la reingeniería	Global	1	800,00	800,00
Elaboración del modelo de reingeniería	Global	1	3.000,00	3.000,00
Tramitación de condiciones para la implementación del modelo de reingeniería	Global	1	10.000,00	10.000,00
Conclusión del proyecto y presentación final	Global	1	6.500,00	6.500,00
Total				22.200,00

El costo total de elaboración del proyecto será de Bs. 22.200,00 (veinte dos mil doscientos bolivianos 00/100)

El costo de ejecución del proyecto se obtendrá una vez se haga la aprobación del mismo por el ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, la cual el proyecto saldrá de la fase de pre inversión e ingresara a la fase de inversión donde este afectara de manera al presupuesto anual de operación de la institución, además que se someterá a la evaluación de acuerdo a los criterios, formatos y componentes de una planificación estratégica del sector público.

## 11. CRONOGRAMA PROPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Tabla 5

*Cronograma del Proyecto*

Nº	Actividades	Oct				Nov				Dic				Ene				Feb				Mar				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recolección de la información básica	x	x	x	x																								
2	Análisis de la matriz FODA					x	x	x																					
3	Evaluación de Resultados									x	x																		
4	Planificación de la reingeniería									x	x	x	x	x	x														
5	Elaboración del Modelo de Reingeniería													x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	Tramitación de condiciones para la implementación del Modelo de Reingeniería																	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	Conclusión del Proyecto y presentación final.																									x	x		

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1. Conclusiones

La reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.

El modelo de gestión municipal democrática, propone un cambio en la dinámica del ámbito gobierno- gobernado, desde un sistema tradicional de democracia representativa, hacia una democracia participativa, que implica negociación, convergencia y cooperación de intereses y actores, como disidencia y confrontación de los mismos.

La planificación estratégica municipal, como instrumento de gestión moderna, permite realizar un análisis profundo y minucioso de los factores internos, identificando las fortalezas y debilidades, como de los factores externos, reconociendo las oportunidades y amenazas, para enfrentar con éxito los retos que significa lograr óptimos resultados en beneficio de la comunidad.

La descentralización política, administrativa y económica, permitirá a los gobiernos regionales y locales en particular, las instituciones de la sociedad. La excesiva centralización de recursos económicos y financieros no ha permitido a los gobiernos locales desarrollar sus planes y programas.

El ordenamiento territorial debe ser el eje central de la estrategia de profundización de la descentralización, dada su importancia en la consolidación de la autonomía territorial, fortalece la autonomía regional y local, asegurando la preservación y manejo adecuado de los recursos naturales y de las finanzas territoriales, para garantizar la viabilidad del desarrollo regional y local.

La prestación de los servicios municipales a la comunidad que brindan los gobiernos locales, deben estar basados en los principios de igualdad, permanencia o de continuidad, adecuación, generalidad, legalidad, persistencia y adaptación, para garantizar con el establecimiento de procedimientos administrativos y una organización que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de la población, en concordancia con los propósitos.

## **12.2. Recomendaciones**

Los gobiernos locales del país deben tomar la decisión política de aplicar la re-ingeniería como un modelo de gestión exitosa y poner en marcha el proceso de transformación más profunda de la administración de los gobiernos locales que les permita afrontar con éxito los nuevos desafíos que impone el presente siglo, convirtiéndose en municipios modernos y eficientes.

Los municipios del país deben compartir información a través de una Red de Intranet Municipal como una aplicación ordenada de un Sistema de Información Gerencial que permita tomar decisiones óptimas en el proceso de resolver los graves problemas de su comunidad. Deben promover una transformación de la cultura organizacional de los trabajadores municipales, mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, y racionalizar procesos, integrando las diferentes áreas funcionales vía sistemas de información gerencial.

Los gobiernos locales deberán hacer uso del modelo de gestión municipal democrática, que propone un cambio en la dinámica del ámbito gobierno- gobernado, desde un sistema tradicional de democracia representativa, hacia una democracia participativa, que implica negociación, convergencia y cooperación de intereses y actores, como disidencia y confrontación de los mismos.

Los municipios del país deberán recurrir a la planificación estratégica municipal con una visión de 10 a 20 años, como instrumento de gestión moderna, que permite realizar un análisis profundo y minucioso de los factores internos, identificando las fortalezas y debilidades, como de los factores externos, reconociendo las oportunidades y amenazas, para enfrentar con éxito los retos que significa lograr óptimos resultados en beneficio de la comunidad.

Los gobiernos locales deberán utilizar el ordenamiento territorial como eje central de la estrategia de profundización de la descentralización, dada su importancia en la consolidación de la autonomía jurisdiccional, que fortalece la autonomía regional y local, asegurando la preservación y manejo adecuado de los recursos naturales y de las finanzas territoriales, para garantizar la viabilidad del desarrollo nacional, regional y local.

Los municipios del país deben formular planes de desarrollo de personal, considerando a las personas que laboran en estas entidades como primera prioridad para el gobierno local, por cuanto ellas garantizaran la calidad de los servicios que ofrecen a la comunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Auerbach, E. (1994). Reingeniería para el éxito: respondiendo al cliente y al mercado, Finanzas, primavera.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana.
- Diez, M. M. (1977). *Manual de Derecho Administrativo*. Buenos Aires: Plus Ultra.
- FAO (2006.) <http://www.fao.org/docrep/005/y2006s/y2006s05.htm>
- Hammer, M., Champy, J. (1994). Reingeniería. Washington, D.C. Editorial Norma.
- Institute of Industrial Engineers. (1995). Más allá de la Reingeniería, México. CECSA.
- Ley 2028 de Municipalidades.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, Bolivia. Página Web, [www. vppfm. gov. bo](http://www.vppfm.gov.bo), Consulta: 02 de Septiembre de 2013.
- Saenz, B. (1993). *Bolivia: Introducción a la Administración Pública*.
- Warren B. y Machael. (1997). *La Organización Del Siglo XX Reinventando la empresa a través de la reingeniería*. Panorama Editorial, México.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### BOLETA DE ENCUESTA

#### BOLETA DE ENCUESTA

La presente boleta tiene como finalidad obtener del personal que trabaja en los diferentes centros de salud del municipio de Cobija, información de utilidad para la propuesta de reingeniería.

**Centro de salud:** \_\_\_\_\_ **Dirección:** \_\_\_\_\_

**\*Instrucciones de llenado:** Encerrar en un círculo la respuesta que corresponda, todas las preguntas son de opción individual.

**1. ¿Conoce todos los procesos que se llevan dentro el centro de salud?**

Si

No

**2. ¿Si su respuesta es afirmativa, como conoce estos procesos?**

Verbal

Escrita

Empírica

**3. ¿Ha observado alguna deficiencia en cuanto a los procesos dentro el centro de salud?**

Si

No

"Si" ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. ¿Considera necesario contar con procesos escritos y actualizados que faciliten el desarrollo de su trabajo?**

Si

No

**5. ¿Recibe capacitación constante sobre nuevos procesos y actualizaciones dentro el centro de salud?**

Si

No

**6. ¿Le gustaría asistir a cursos de capacitación?**

Si

No

## ANEXO 2

### GUÍA DE ENTREVISTA

#### GUÍA DE ENTREVISTA - DIAGNÓSTICO FODA

##### **Fortalezas:**

¿Qué cosas son las que la institución hace muy bien, mejor que otros?  
¿La institución es un referente en el entorno? ¿Por qué?  
¿El equipo de trabajo está comprometido con la empresa?

##### **Debilidades:**

¿Qué cosas son las que la institución no hace bien?  
¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?  
¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

##### **Oportunidades:**

¿El entorno o contexto de la institución está en crecimiento?  
¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que la institución puede aprovechar?

##### **Amenazas:**

¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la institución?  
¿Qué cosas hacen los competidores mejor forma que la institución?

### ANEXO 3

## REGISTRO FOTOGRÁFICO TRABAJO DE CAMPO



*Figura 3. Trabajo de campo 1*



*Figura 4. Trabajo de campo 2*



*Figura 5.* Trabajo de campo 3



*Figura 6.* Trabajo de campo 4

**ANEXO 4**  
**ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DEPENDIENTES DEL GOBIERNO**  
**AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COBIJA**

Tabla 6.

*Establecimientos de salud dependientes del GAMC*

N°	Establecimientos	Nivel	Red servicio	Prestaciones de salud
1	Hospital Roberto Galindo Teran	Segundo nivel	Publica	Consulta externa -med.gral-med.interna-cirugia-ginecoobstetricia-pediatria-cardiologia-gastroenterologia-neumologia-oftalmologia-neurologia-traumatologia-dermatologia-servicio emergencias24hrs-terapia intermedia-internaciones-cirugias mayores y menores-imagenologia-lab.clinico-referencia/contrarreferencia
2	C.S. 27 De Mayo	Primer nivel	Publica	Consulta.externa-control.prenatal-vacunaciones-control.niños<5años-control.prenatal-lab.clinico-
3	C.S. Cobija	Primer nivel	Publica	Consulta.externa- control.prenatal-vacunaciones-control.niños<5años-control.prenatal-lab.clinico-
4	C.S. Mapajo	Primer nivel	Publica	Control.prenatal-vacunaciones-control.niños<5años-control.prenatal-lab.clinico-
5	C.S. Petrolero	Primer nivel	Publica	Control.prenatal-vacunaciones-control.niños<5años-control.prenatal.
6	C.S. Santa Clara.	Primer nivel	Publica	Control.prenatal-vacunaciones-control.niños<5años-control.prenatal-lab.clinico-internaciones transitorias
7	C.S. Villa Busch	Primer nivel	Publica	Control.prenatal-vacunaciones-control.niños<5años-control.prenatal-lab.clinico.
8	P.S.Nueva Esperanza	Primer nivel	Publica	Consulta.externa.referencia- control.prenatal-vacunaciones-control.niños<5años-control.prenatal
9	P.S. Alto Bahia	Primer nivel	Publica	Consulta.externa.referencia- control.prenatal-vacunaciones-control.niños<5años-control.prenatal
10	P.S. Nuevo Triunfo	Primer nivel	Publica	Consulta.externa.referencia- control.prenatal-vacunaciones-control.niños<5años-control.prenatal

*Nota:* Adaptado del Plan Territorial de Desarrollo Integral GAMC 2016-2019

## ANEXO 5

### LÍNEA BASE DEL PROYECTO

Tabla 7

*Línea de base del proyecto*

N°	Nuevo modelo democrático y participativo de gestión municipal	Medios de verificación	Responsables de la ejecución de la actividad.
1.	Descentralización de la gestión	Informe técnico	Responsable del Proyecto
2.	Desregulación de procesos.	Informe técnico	Responsable del Proyecto
3.	Incremento en el nivel de responsabilidad.	Informe técnico	Responsable del Proyecto
4.	Incorporación de sistemas de evaluación de la gestión.	Informe técnico	Responsable del Proyecto
5.	Mayor información.	Informe técnico	Responsable del Proyecto
6.	Incorporación de nuevas técnicas de gestión.	Informe técnico	Responsable del Proyecto
7.	Orientación al cliente.	Informe técnico	Responsable del Proyecto