
Anexos

ANEXO N° 1

¿CÓMO CONSTRUIR LA VIABILIDAD DEL PLAN OPERATIVO?

La construcción de la viabilidad del plan está presente en todo el proceso del planeamiento operativo, pero es dominante en la etapa estratégica.

La viabilidad debemos entenderla como:

EL CONJUNTO DE OPERACIONES O MOVIMIENTO QUE REALIZAN LOS ACTORES SOCIALES PARA LOGRAR LA VISIÓN-OBJETIVO (OBJETIVO CENTRAL)

Hemos cumplido con la formulación del plan operativo, ahora nos interesa otorgarle viabilidad, para que no solamente nos limitemos a la toma de decisiones, sino que se extienda a su ejecución y permanencia; entonces el plan será viable:

- Si podemos decidir su ejecución.
- Si podemos hacer que opere eficazmente en nuestra realidad.
- Si podemos hacer que su ejecución tenga una duración eficiente que contribuya al logro del propósito en el tiempo previsto.

El análisis de la viabilidad del plan lo efectuaremos en la dimensión política, económica, institucional-organizacional y de síntesis.

El análisis de viabilidad política, versa sobre el programa direccional y se refiere a los proyectos conflictivos cuya materialización es previsible la oposición más o menos abierta de otros actores sociales.

El análisis requiere simular las trayectorias posibles de construcción de viabilidad a los proyectos conflictivos; para ello surge el ejercicio de analizar los factores y actores siguientes:

Obstáculos: se refiere a la existencia de hechos de ocurrencia no intencionada que existan o puedan existir dificultando o impidiendo nuestra trayectoria desde la situación actual hacia las diferentes situaciones - objetivo.

Facilitadores: se refiere a hechos o circunstancias cuya ocurrencia no se encuentra controlada por nadie, y que la fuerza social que planifica podría usar en su beneficio para el alcance de la situación - objetivo.

Oponentes: se refiere a los actores sociales detectados como fuerzas que real o potencialmente puedan oponerse al logro de las situaciones objetivo y que controlan los recur-

tos de poder suficientes como para poder frustrar estos objetivos. Se oponen o pueden oponerse a logros intermedios, los llamados oponentes tácticos. En cambio se oponen o pueden oponerse estructuralmente al logro de nuestra situación objetivo o a nuestra visión, los llamados oponentes estratégicos.

Por último, los **aliados**: son actores o fuerzas sociales que pueden compartir el interés por el alcance de un logro intermedio (aliado táctico) o por una serie de logros que haga suponer la existencia de algún grado de superposición en la situación objetivo con la fuerza que planifica (aliado estratégico).

En la relación de actores que planifican (oponentes aliados), el juego de estrategia permite varias alternativas: por un lado puede ser posible postergar la interacción con otras fuerzas sociales, si decidimos usar este tiempo para mejorar nuestra posición relativa. Al interactuar con otras fuerzas podemos entrar en **coacción**, lo que ocurre cuando por efecto de una correlación asimétrica de poder, tenemos capacidad coactiva sobre otra fuerza y decidimos usarla, lo que en algunos casos puede no ser una buena inversión ya que como ya hemos señalado, «todo poder genera resistencia».

En otros casos dos fuerzas por diferentes motivos deciden (o son arrastradas) a entrar en **confrontación**, lo que puede darse bajo reglas (ir a elecciones) o en espacios donde las mismas reglas forman parte de la confrontación. La confrontación es una estrategia que debe usarse en forma prudente y con una razonable probabilidad de prevalecer, a que cambia las reglas de juego de la «convivencia» entre actores y fuerzas sociales.

En otros casos dos o más actores sociales pueden entrar en **cooperación** a través de difícil arte de construir acuerdos donde ambas partes ganan (**concertación o negociación** son términos usados con frecuencia). De todas formas, en las alianzas tácticas o estratégicas, los actores pierden parte de su «soberanía»; para lograr sumar fuerzas pierden grados de libertad individual, aunque podrían ganarla colectivamente.

En la historia de una fuerza social o política, estas «estrategias» (coacción, conflicto y cooperación) no son excluyentes y se conocen circunstancias en que incluso son simultáneas («negocian mientras confrontan»).

Como ya hemos visto, no existen estrategias que carezcan de efectos deseables. La capacidad consistirá en garantizarse que los réditos serán mayores que las desventajas. La construcción de viabilidad puede en la práctica ser uno de los momentos que más claramente identifique un proceso estratégico de planificación. Su lógica básica es que si uno o más proyectos son imprescindibles para alcanzar la situación - objetivo y no son actualmente viables, resulta imprescindible construir la viabilidad a través de movimientos tendientes a poner el objetivo al alcance (estrategias).

La construcción de la viabilidad del plan se efectuará utilizando las estrategias de: cooptación, cooperación y conflicto negociable y de confrontación.

La estrategia de la cooptación es apropiada cuando la dificultad para la construcción de la viabilidad del plan reside en el «foco de atención» de los actores decisivos para la realización de las operaciones. En este caso no hay intereses opuestos sino indiferencia o neutralidad que puede ser superada por la vía de la motivación, argumentación y persuasión.

La estrategia de cooperación es apropiada cuando hay intereses distintos entre los actores cuyo apoyo es necesario para la viabilidad del plan. En este caso se da un juego de suma positiva que puede ser resuelto mediante la negociación, donde todas las partes ceden algo y ganan mucho más de lo que ceden.

La estrategia de cooperación y conflicto es una estrategia mixta, donde algunos aspectos son tratables como un juego de suma positiva y otros, como un juego de suma cero. La negociación es posible, pero más difícil.

La estrategia de conflicto negociable es aquella en que los intereses son opuestos y en la que uno gana y otro pierde.

La estrategia de confrontación se da en un juego de intereses irreconciliables que tienen como única solución la mediación política de fuerzas. En este caso logra su objetivo el actor que tiene más peso.

En cualquiera de estas estrategias se trata de un proceso de construcción de la viabilidad del plan que consiste en buscar varias trayectorias de cambio situacional que constituyen un puente posible entre la situación inicial y la visión objetiva.

ANEXO N° 2

PLAN PARA LA DIFUSIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

I. FUNDAMENTACIÓN

El Plan Operativo Institucional elaborado por el Equipo de Gestión del Establecimiento de Salud es un producto de este curso de gestión que tendrá utilidad real en la medida que sea conocido, aplicado y contribuya al mejoramiento de la institución para el cual fue formulado.

Este proceso post curso conforma la propuesta de Sostenibilidad de los Resultados de la Capacitación y su primer momento es la difusión del Plan Operativo Institucional.

II. OBJETIVOS

- A. Difundir el Plan Operativo Institucional entre todo el personal del establecimiento.
- B. Presentar el Plan Operativo Institucional a conocimiento de los directivos a Nivel Regional o Sub Regional.
- C. Poner el Plan Operativo Institucional en conocimiento de los organismos estatales o privados cuyas funciones guardan relación con el sector salud y se encuentran en el ámbito del establecimiento.
- D. Involucrar y motivar al personal del establecimiento en cumplimiento de los propósitos y las acciones previstas en el plan.
- E. Contribuir al mejoramiento continuo del desempeño institucional e individual en los Establecimientos de Salud.

III. ESTRATEGIA Y ACTIVIDADES

Se realizará un proceso de difusión y motivación institucional del Plan Operativo Institucional para alcanzar los objetivos establecidos. La estrategia comprende las siguientes actividades:

1. FASE PRELIMINAR

- 1.1 Aprobación por las instancias correspondientes del Plan Operativo Institucional.
- 1.2 Presentación del Plan Operativo Institucional a la Dirección Regional o Sub Regional de Salud.
- 1.3 Conformación de la Comisión de Difusión del Plan Operativo Institucional.

2. FASE DE PUBLICACIÓN

- 2.1 Reproducción del documento en número suficiente para todas las dependencias del establecimiento.
- 2.2 Entrega del documento a todas las dependencias del establecimiento.
- 2.3 Publicación de la Misión, Visión y Objetivos del Plan Operativo Institucional en el Boletín existente del establecimiento.
- 2.4 Entrega del Boletín a todo el personal del Establecimiento.

3. FASE DE MOTIVACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL

- 3.1 Presentación mediante el Boletín anterior del Compromiso para el cumplimiento del Plan Operativo Institucional asumido por el Equipo de Gestión ante el personal y la comunidad.
- 3.2 Desarrollo de una Jornada de Compromiso Institucional en la cual los directivos, el equipo institucional y el personal profesional, técnico y administrativo, analizan el plan, lo hacen suyo y se comprometen en su cumplimiento.
- 3.3 Presentación en todas las dependencias del establecimiento de afiches elaborados por su personal que expresen con creatividad y entusiasmo la Misión y la Visión de su establecimiento. Los mejores afiches serán estimulados por los directivos del establecimiento.
- 3.4 Publicación periódica del Boletín, difundiendo los logros y las dificultades en el cumplimiento de las acciones del Plan. Este boletín puede tener una sección de «Buzón de sugerencias para que todo el personal pueda participar en la evaluación del plan.

IV. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES | DURACIÓN | RESPONSABLES |
|---|----------|---|
| 1. FASE PRELIMINAR | | |
| 1.1 Aprobación del Plan Operativo Institucional | 3 días | Directivos del Establecimiento y Equipo de Gestión |
| 1.2 Presentación del Plan a la Dirección Regional o Sub Regional. | 1 día | |
| 1.3 Conformación de Comisión de Difusión. | 1 día | |
| 2. FASE DE PUBLICACIÓN | | |
| 2.1 Reproducción del documento. | 3 días | Comisión de Difusión y Equipo de Gestión |
| 2.2 Entrega del Plan a todas las dependencias. | 2 días | |
| 2.3 Publicación de la Misión, Visión y Objetivos del Plan en el Boletín. | 3 días | |
| 2.4 Entrega del Boletín a todo el personal de Establecimiento | 2 días | |
| 3. FASE DE MOTIVACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL | | |
| 3.1 Presentación del Compromiso asumido por el Equipo de Gestión, mediante el Boletín. | 1 día | Directivos del Establecimiento. Equipo de Gestión. Comisión de Difusión. Personal profesional, técnico y administrativo |
| 3.2 Desarrollo de una Jornada de Compromiso Institucional. | 3 días | |
| 3.3 Presentación en todas las dependencias de afiches que expresen la Misión y la Visión. | 3 días | |
| 3.4 Publicación periódica del Boletín, difundiendo logros y las dificultades del Plan, con "Buzón de sugerencias" | | |

ANEXO N° 3

CLAVE DE RESPUESTAS

UNIDAD I

MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN OPERATIVO CON ENFOQUE

ESTRATÉGICO

1. (F) 2. (V) 3. (F) 4. (V) 5. (F)

UNIDAD II

MISIÓN Y VISIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD

1. (V) 2. (F) 3. (F) 4. (F) 5. (V)

UNIDAD III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD

1. (F) 2. (V) 3. (V) 4. (F) 5. (F)

UNIDAD IV

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1. (F) 2. (V) 3. (F) 4. (V) 5. (F)

UNIDAD V

PROGRAMACIÓN

1. (V) 2. (V) 3. (V) 4. (F) 5. (V)