



## Mapa de la Descentralización (DMT) para Aclarar Funciones

**Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken MD, DrPH**

Foro Regional de LAC HSRI , Antigua, Guatemala  
19 de julio de 2004

## Esbozo de presentación del DMT

- Qué es el DMT
- Para qué se puede usar el DMT
- Componentes del DMT
- Metodología de aplicación
- Análisis de datos
- Presentación de conclusiones (con ejemplos)
- Pasos para después de la aplicación

## Descentralización

- En marcha en más de 85 países
- Diferentes modalidades con diferentes repercusiones gerenciales
- Las nuevas responsabilidades y autoridad raras veces se definen claramente
- La confusión de funciones es común

## ¿Qué es el DMT?

- Herramienta práctica para altos ejecutivos y gerentes
- Capta las percepciones de los gerentes sobre
  - Asignación de responsabilidad y autoridad entre los niveles gerenciales, y
  - Centralización / descentralización de funciones gerenciales
- Basado en la clasificación funcional del sistema de salud
- Disponible en inglés y español

## Por qué es importante la percepción

El desarrollo de sistemas de salud eficaces y equitativos requiere un mejor entendimiento de la manera en que los gerentes perciben sus funciones.

*¡La acción sigue a la percepción!*

## El DMT puede usarse para:

- Determinar si los gerentes *a diferentes niveles* poseen las mismas percepciones de cómo se asigna la responsabilidad o la autoridad
- Comparar las percepciones de los gerentes *en diferentes puntos en el tiempo*
- Contrastar las *actuales percepciones* de los gerentes con la *asignación prevista de la función* de conformidad con el diseño de la descentralización

## El DMT y sus componentes

- Matriz de 9 áreas funcionales contra 3-4 niveles gerenciales
- 3-12 funciones para cada área funcional
- 1-7 ‘preguntas determinantes’ para cada función
  - Preguntas cerradas, sondeado “qué nivel...”
  - Concentrado en funciones “descentralizables”
- Espacio para comentarios

## Nueve áreas funcionales

- Provisión de servicios de salud
- Vigilancia y respuesta de la salud pública
- Recursos financieros
- Personal
- Medicamentos, vacunas y materiales
- Equipo y transporte
- Construcción y mantenimiento de capital
- Información sobre salud y gerencia
- Comunicación sobre salud

## El DMT y sus componentes

- Matriz de 9 áreas funcionales contra 3-4 niveles gerenciales
- 3-12 funciones para cada área funcional
- 1-7 'preguntas determinantes' para cada función
  - Preguntas cerradas, sondeando “qué nivel...”
  - Concentrado en funciones “descentralizables”
- Espacio para comentarios

## Metodología y aplicación

- Adaptación al país
- Discusiones guiadas con equipos multidisciplinarios a todos los niveles gerenciales
- Las mismas 'preguntas determinantes' para cada equipo
- El consenso se registra con una marca en la columna o columnas gerenciales correspondientes
- Los comentarios se escriben

## Análisis de datos en dos formas

### 1. Consenso entre los equipos acerca de cuál nivel de gerencia es responsable o tiene autoridad

#### Código de colores

- Verde = Todos los equipos
- Rojo = No hay consenso entre equipos
- Amarillo y/o
- Naranja = Gammas intermedias de consenso

Área Funcional: Provisión de Servicios de Salud		
Función 1. Definición de metas de servicios de salud		
Nivel Gerencial	Preguntas Determinantes	
	1. ¿Qué nivel gerencial fija metas de servicios de salud para los programas y establecimientos de salud?	
Nacional (Ministerio de Salud Pública)	N, R, E	
Autoridad Regional de Salud (Reg. 6)	N, R	
Hospital Nacional de Psiquiatría		No existen.
Hospital Reg. de New Amsterdam		No hay metas específicas.
Hospital Distr. de Port Mourant		Metas no existen.
Hospital Distr. de Skeldon	N	Metas existen solamente para la salud pública (e.g., cobertura de la inmunización).
Centros de Salud de Región 6	E	
Resumen		MSP dice todos los niveles. Aut. Reg. dice nacional y la región. Todos los hospitales dicen que metas no existen, excepto un hospital distr. que dice nacional. Centros de salud dicen establecimiento.

## Análisis de datos, continuación

### 2. Acuerdo con respecto a si una función está centralizada o descentralizada

#### Código de colores

- **Rosado** = Centralizado
- **Azul** = Descentralizado
- **Gris** = No hay acuerdo
- **Blanco** = No existe

Área Funcional: Provisión de Servicios de Salud		
Función 1. Definición de metas de servicios de salud		
Nivel Gerencial	Preguntas Determinantes	
	1. ¿Qué nivel gerencial fija metas de servicios de salud para los programas y establecimientos de salud?	
Nacional (Ministerio de Salud Pública)	N, R, E	
Autoridad Regional de Salud (Reg. 6)	N, R	
Hospital Nacional de Psiquiatría		No existen.
Hospital Reg. de New Amsterdam		No hay metas específicas.
Hospital Distr. de Port Mourant		Metas no existen.
Hospital Distr. de Skeldon	N	Metas existen solamente para la salud pública (e.g., cobertura de la inmunización).
Centros de Salud de Región 6	E	
<i>Resumen</i>	<b>Confuso</b>	<b>MSP dice todos los niveles. Aut. Reg. dice nacional y la región. Todos los hospitales dicen que metas no existen, excepto un hospital distr. que dice nacional. Centros de salud dicen establecimiento.</b>

## Presentación de las conclusiones

- En gráficas circulares codificadas por colores
- Una gráfica por cada área funcional, más una gráfica resumida
- Gráficas separadas para:
  - *Consenso* con respecto a si el nivel gerencial es responsable o tiene autoridad
  - *Acuerdo* con respecto a si una función está descentralizada o no
- ‘Aspectos sobresalientes’ por escrito de las conclusiones principales

## Ejemplos de países:

Dos países

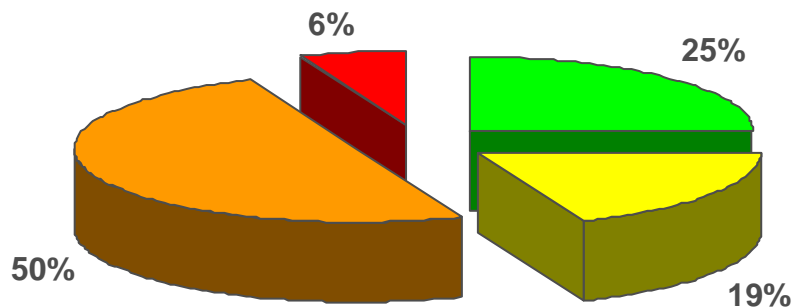
Dos comparaciones diferentes

# Jamaica: Consenso sobre los recursos financieros

## 16 "preguntas determinantes"

### Nordeste

Consenso entre niveles gerenciales sobre quién es responsable o quién tiene autoridad

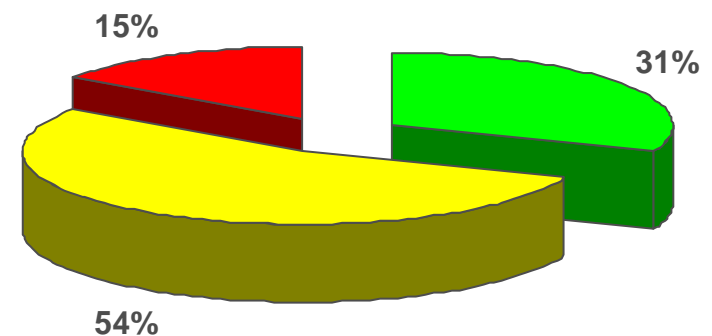


■ All 4 teams agree    ■ 3 teams agree  
■ 2 teams agree    ■ No agreement

## 13 "preguntas determinantes"

### Sudeste

Consenso entre niveles gerenciales sobre quién es responsable o quién tiene autoridad



■ All 3 teams agree    ■ 2 teams agree  
■ No agreement

## Jamaica: Consenso sobre los recursos financieros

### Nordeste

- No hay consenso:
  - **Cambiando entre líneas presupuestarias**
- Consenso del 50% :
  - **Definiendo centros de costos**
  - Definiendo metas de ingresos
  - Monitoreando el presupuesto

### Sudeste

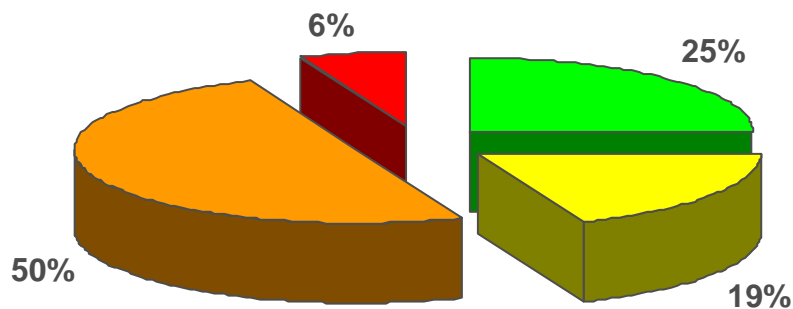
- No hay consenso:
  - **Definiendo centros de costos**
  - Determinando la petición de presupuesto
- Consenso medio:
  - **Cambiando entre líneas presupuestarias**
  - Monitoreando el presupuesto

# Jamaica: Consenso sobre los recursos financieros

## 16 "preguntas determinantes"

### Nordeste

Consenso entre niveles gerenciales sobre quién es responsable o quién tiene autoridad

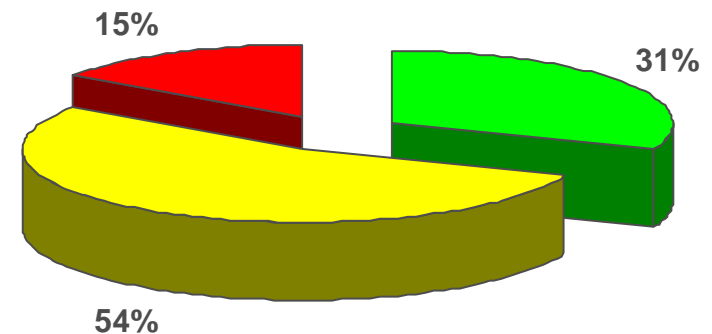


■ All 4 teams agree    ■ 3 teams agree  
■ 2 teams agree    ■ No agreement

## 13 "preguntas determinantes"

### Sudeste

Consenso entre niveles gerenciales sobre quién es responsable o quién tiene autoridad



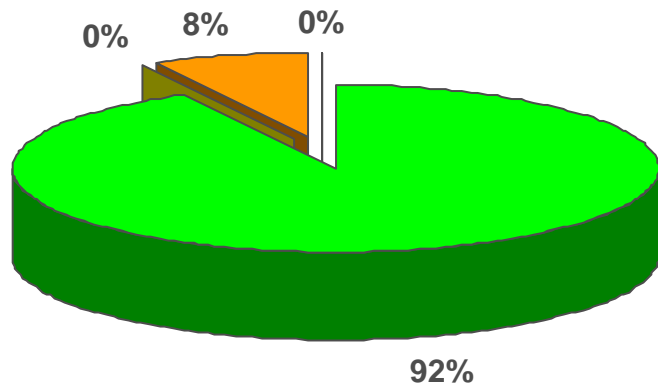
■ All 3 teams agree    ■ 2 teams agree  
■ No agreement

## DR: Consenso sobre los recursos financieros

13 “preguntas determinantes”

### Región V

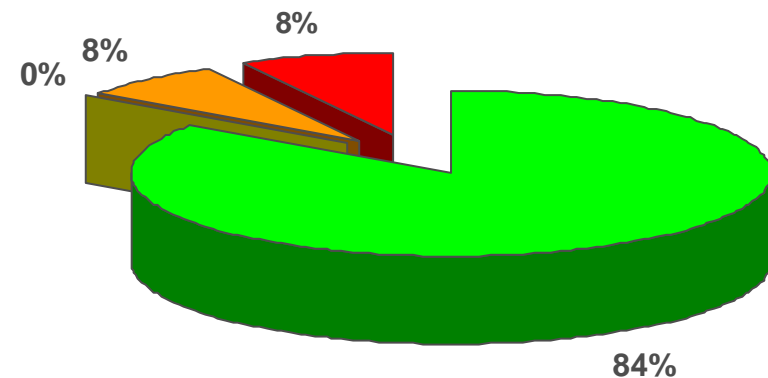
Consenso entre niveles gerenciales sobre  
quién es responsable o quién tiene  
autoridad



■ All 5 teams agree   ■ 4 teams agree  
■ 2-3 teams agree   ■ No agreement

### Región VII

Consenso entre niveles gerenciales sobre  
quién es responsable o quién tiene  
autoridad



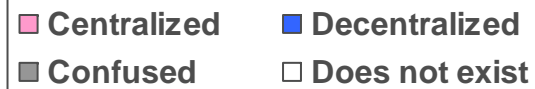
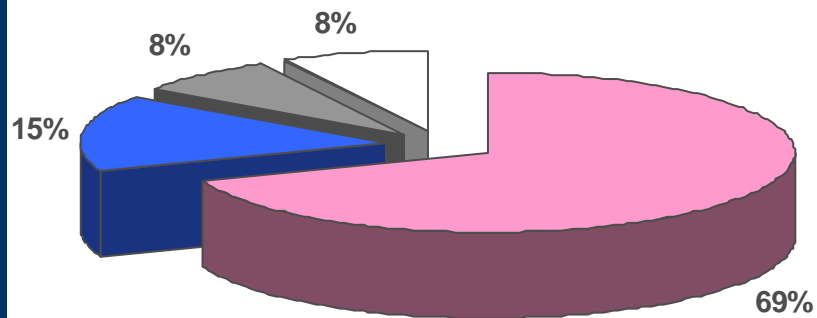
■ All 5 teams agree   ■ 4 teams agree  
■ 2-3 teams agree   ■ No agreement

## DR: Acuerdo sobre los recursos financieros

13 "determining questions"

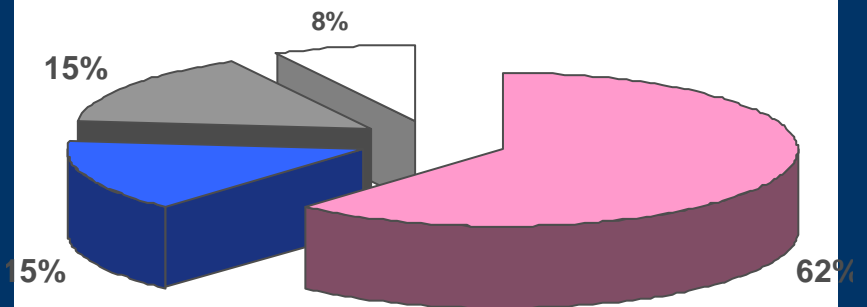
### Región V

Acuerdo sobre si una función está centralizada o descentralizada



### Región VII

Acuerdo sobre si una función está centralizada o descentralizada



## Pasos siguientes al DMT

- Concentrarse en las áreas con el menor consenso
- Determinar las razones de la confusión
  - ¿Falta de claridad en la definición de funciones?
  - ¿Mala comunicación de las funciones?
  - ¿Renuencia a aceptar o renunciar a funciones?...
- Examinar cómo la confusión impide la provisión de servicios
- Tomar medidas
  - Definir funciones
  - Hacer cambios de política
  - Formular directrices
  - Formular estrategias de comunicación
  - Ofrecer entrenamiento gerencial...

*Closing the gap between*



*what is known about public health problems*



*and what is done*

*to solve them*

