

**PROGRAMA DE APOYO A LA GESTION SOCIAL**

**PROPUESTA DE PRESTAMO DE  
COOPERACION TECNICA**

**(BO-0121)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**PRESTATARIO Y**

**GARANTE:** El Gobierno de Bolivia

**ORGANISMO**

**EJECUTOR:** Ministerio de Desarrollo Humano (MDH), Secretaría

**MONTO Y FUENTE:**

BID: US\$3.0 millones (FOE)  
Aporte local: US\$0.5  
Total: US\$3.5

**PLAZOS Y**

**CONDICIONES**

**FINANCIERAS:**

Plazo de amortización: 40 años  
Período de desembolso: 30 meses  
Tipo de interés: 1.0% durante el período  
de gracia. 2.0% después.  
Inspección y vigilancia: 1.0% del monto del  
préstamo  
Comisión de crédito: 0.5% sobre saldos no  
desembolsados.

**OBJETIVO:**

El Programa tiene como propósito contribuir a viabilizar el proceso de descentralización; apoyar la gestión social de los diferentes niveles de gobierno en la entrega de los servicios sociales como los de educación y salud; y mejorar la eficiencia y efectividad del gasto social. Para esto se capacitará en temas relacionados con el diseño y la gestión de políticas y programas sociales, a los equipos técnicos del nivel central (MDH) y departamental (nueve prefecturas); y mediante el establecimiento de un sistema de capacitación continuo a los equipos municipales y otros actores activos de la sociedad civil. Como complemento a la capacitación está previsto la modernización y articulación de los sistemas de información gerencial para apoyar la gerencia social.

**DESCRIPCION:**

El Programa comprende tres subprogramas:

a. **Capacitación y asesoramiento para la gestión social** (US\$1.7 millones). Estará integrado por las siguientes acciones: (i) capacitación en el diseño y

gestión de la política social de por lo menos 300 profesionales del MDH y de las nueve Prefecturas Departamentales; (ii) desarrollo y aplicación de instrumentos o herramientas de diagnóstico, planificación, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos y presupuestos, de análisis de involucrados ("stake-holders"); y de promoción de la participación ciudadana, tanto al nivel central como en las prefecturas departamentales; (iii) construcción de soluciones a obstáculos que limitan la gestión de la política social en el MDH y los nueve Departamentos, mediante talleres de análisis y capacitación formulados con el propósito de atender necesidades específicas de cada organización; (iv) fortalecimiento y consolidación de capacidades de brindar capacitación y asistencia técnica en temas relacionados con la gerencia social, mediante cursos de capacitación de capacitadores. Estos se dirigirán a por lo menos 20 profesores o docentes y 30 funcionarios públicos que actuarán como multiplicadores y/o semilla de un sistema de capacitación dentro del sector social; y (v) difusión de la modernización de la gestión social, dirigida a un público amplio que incluye a organizaciones no gubernamentales comprometidas en la gestión de programas sociales.

**b. Desarrollo e implantación de un sistema de información gerencial en el área social (US\$1.3 millones).** Orientado a fortalecer el sistema de información gerencial del MDH y los subsistemas de información de las Secretarías Nacionales, a fin de que se cuente con un instrumento oportuno y eficaz de provisión de información para los procesos de planificación, programación, seguimiento y evaluación de los programas sociales. Se cubrirán los servicios de cuantificación y localización geográfica de la infraestructura de los sectores de educación, salud y saneamiento básico, ampliando posteriormente su campo de acción a los sectores de vivienda social, caminos vecinales, centros de producción agropecuario, deporte, cultura, etc.; se digitalizará y establecerá los procedimientos de actualización del Mapa de Pobreza, Mapa de la Desnutrición, Indicadores de los Distritos de Salud, el Mapa de Geo-Regionalización de Unidades Educativas; se trabajará en la homogeneización, recolección, calidad y digitación de los Registros Administrativos Sectoriales de Salud, Educación, Atención al Menor y otros del MDH; y se elaborará un patrón que facilite la articulación de la información de los distritos de salud con los núcleos educativos y otros indicadores

de demanda desglosados al nivel de las comunidades locales.

c. Consultorías específicas para adecuar algunos instrumentos de planificación cuyo uso es obligatorio en la nueva estructura descentralizada (US\$220 mil). Atenderá la necesidad de adecuar los instrumentos de planificación requeridos por el Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y el Sistema de Evaluación y Seguimiento de la Gestión Social (SEGES) a la nueva estructura descentralizada.

**CLASIFICACION  
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente en su reunión del 18 de abril de 1995, clasificó esta operación en la Categoría II. La Ficha Ambiental fue presentada al PIC el 24 de abril de 1995.

**BENEFICIOS:**

Las Leyes de Participación Popular y de Descentralización Administrativa han implicado un profundo reordenamiento de las instituciones públicas y de sus facultades, lo que necesariamente tiene que ser complementado con un programa de capacitación y asesoría a los nuevos equipos técnicos de diferentes niveles de gobierno, junto con los medios que permitan una eficiente gerencia social. El beneficio principal de esta operación será por lo tanto el contribuir a viabilizar el proceso de descentralización ya iniciado. Esto a su vez contribuirá a la eficiencia y eficacia del gasto social. Así es que con la ejecución del Programa, el país dispondrá de una masa crítica de recursos humanos capacitada, especialmente en los equipos de gobierno de nivel central (MDH) y de los nueve departamentos, lo que contribuirá a la consolidación del nuevo orden institucional para la conducción y orientación de los procesos de gestión en el área social en un contexto descentralizado y participativo. Esto resulta de una alta relevancia dada la escasez de recursos humanos preparados en ésta área en el país, la magnitud de las necesidades de la población beneficiaria de los programas sociales y la dimensión de las reformas estructurales iniciadas.

**RIESGOS:**

Un riesgo para la implantación del Programa es la rotación del personal que se capacite tanto a nivel central como de las prefecturas. Esto como consecuencia de que el sector privado o alternativo al gobierno presente alternativas e incentivos más atractivos. Para minimizar este riesgo está previsto que los recursos humanos a ser capacitados (principalmente de nivel medio) estén dentro del Régimen de

Servicio Civil. Este régimen que está vigente, implica que las posiciones son concursadas en forma abierta y la selección se hace con base en los méritos y calificaciones profesionales; las remuneraciones son competitivas con las del sector privado; se dispone de una reglamentación clara en la que se hace explícita la carrera del funcionario; y permite estabilidad en el cargo evitando la rotación originada por presiones políticas.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO EN EL PAIS:**

La estrategia del Banco en Bolivia apoya prioritariamente programas y proyectos conducentes a: (i) promover el desarrollo sostenido mediante reformas estructurales, el estímulo a la inversión y el incremento de la productividad; (ii) promover la reforma del estado y la descentralización; (iii) mejorar las condiciones sociales mediante el apoyo continuado a la estrategia de inversiones y reformas en educación, salud y vivienda, específicamente a los niveles de atención básica y beneficiando a los grupos de ingresos más bajos; y (iv) mantener y recuperar el medio ambiente. El Programa es consistente con ésta estrategia por cuanto apoya la entrega eficiente de los servicios sociales, el proceso de descentralización y de reforma del estado.

**ADQUISICION DE  
BIENES Y  
SERVICIOS:**

Las adquisiciones de bienes y servicios se realizarán de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos del Banco.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

Se recomienda que previo al primer desembolso del financiamiento, se presente evidencia al Banco del establecimiento de la Unidad Ejecutora del Programa (párrafo 3.12); y para cada uno de los tres subprogramas lo siguiente: (i) con relación a los subprogramas de capacitación e información, una actualización de los Términos de Referencia adjuntos en los Anexos III(1) y III(3) así como el cronograma de ejecución de actividades de cada uno de los subprogramas; (ii) con relación al subprograma de información, evidencia de que la actualización de los respectivos Términos de Referencia ha sido coordinada con el INE y (iii) con relación al subprograma de consultorías específicas, los respectivos Términos de Referencia y un plan detallado de trabajo. Estas condiciones se aplicarán en forma independiente a cada uno de los subprogramas."

**CLASIFICACION  
SOCIAL DEL  
PROYECTO:**

Conforme a lo estipulado en el párrafo 2.13 del documento de la Octava Reposición (AB-1704), este Programa puede ser clasificado como social ya que sus acciones están dirigidas al fortalecimiento de las instituciones del área social encargadas de la planificación y entrega de los servicios sociales. Dado que se apoya en general la entrega de los recursos sociales y sin especificar beneficiarios, este proyecto no se puede clasificar como enfocado hacia la pobreza (según párrafo 2.15 del documento AB-1704).

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Reformas al marco político e institucional que afectan la gestión social

- 1.1 La convicción del Gobierno de Bolivia (GBO) sobre la inconveniencia de seguir manteniendo un proceso de desarrollo económico, sin que se enfrente con igual decisión las reformas sociales que acaben con los niveles de pobreza; las desigualdades en la distribución del ingreso; la falta de acceso, de grandes sectores de la población, a los servicios básicos; la discriminación en términos de étnia, género y generación, así como la propia heterogeneidad cultural y territorial de la sociedad; ha hecho que se busquen soluciones integradas a los problemas del desarrollo, dónde la esfera de lo social se considere al mismo nivel de importancia y como parte sustancial al desarrollo económico.
- 1.2 Orientado por lo anterior, desde agosto de 1993 el GBO ha venido implantando una serie de cambios en la estructura política, económica, social e institucional del Estado. Entre las medidas adoptadas y de mayor impacto sobre el área social, se pueden mencionar las siguientes: (i) la Reforma del Poder Ejecutivo, que busca dar un tratamiento integral a los diferentes tipos de problemas que afligen a la sociedad boliviana; (ii) el proceso de descentralización de la gestión pública; y (iii) la Reforma Educativa, como un instrumento orientado a atenuar el desigual acceso de la población boliviana a las oportunidades de empleo. Las dos primeras medidas son las que están relacionadas más directamente con la presente operación.

#### 1. La Reforma del Poder Ejecutivo

- 1.3 Como parte de la "Reforma del Poder Ejecutivo", en septiembre de 1993, se creó el Ministerio de Desarrollo Humano (MDH) conformado por los antiguos ministerios de: Educación; Salud; y Asuntos Urbanos y las nuevas Secretarías: de Participación Popular; de Cultura; de Deporte; de Asuntos Étnicos de Género y Generacionales; de Servicios Sociales y General del Ministerio.
- 1.4 La creación del MDH, como un instrumento concreto para enfrentar el desafío de impulsar políticas y acciones de carácter integral, haciendo del desarrollo social un proceso más comprensivo, coherente y equilibrado, constituye una nueva experiencia en América Latina, ya que es la primera vez que se reúnen bajo una misma conducción política y estructura administrativa todos los sectores del área social en su más amplia diversidad.

#### 2. Proceso transformaciones institucionales y la descentralización

- 1.5 En el curso de los últimos quince años, la descentralización del Poder Ejecutivo, ha sido un tema recurrente en el debate político de Bolivia, que tradicionalmente ha mantenido una administración

pública altamente centralizada. La implantación de este proceso se inició mediante la democratización de los gobiernos locales en 1985 (elección popular de alcaldes) y más aún con la entrada en vigencia de la Ley de Participación Popular (LPP) en abril de 1994 y la Ley de Descentralización Administrativa (LDA), el 28 de julio de 1995. Estas leyes desconcentran y descentralizan funciones gubernamentales a nivel de los municipios y departamentos y establecen mecanismos de articulación de estos niveles entre sí y con el gobierno central. En este nuevo entorno institucional se mantiene a nivel central la competencia de determinar las políticas sectoriales, las normas y acciones de fiscalización y se transfiere a las prefecturas y los Gobiernos Municipales (GOM) las competencias y recursos que se presentan en forma resumida en los siguientes párrafos.

- 1.6 La LPP define una nueva estructura político institucional reemplazando las 1.400 jurisdicciones urbanas anteriores en 311 municipios y amplía las competencias de los GOM al mantenimiento y expansión de la infraestructura de los sectores de salud, educación, deportes, cultura e infraestructura de apoyo a la producción agropecuaria. La LPP hace del municipio la base de la democracia e institucionaliza el control social de la administración local por medio de las Organizaciones Territoriales de Base (OTBs) y sus comités de vigilancia 1/. Asimismo, esta ley asigna especial importancia a la promoción de la igualdad de oportunidades a hombres y mujeres en los niveles de representación. Con relación a los recursos financieros de origen fiscal, la LPP establece una distribución de los ingresos nacionales con un 75% para la administración central, 20% para los GOM y 5% para las Universidades públicas. De los montos recibidos por los GOM, el 90% debe ser destinado a inversión y el 10% a gastos de funcionamiento. También, se asigna al dominio exclusivo de los municipios el Impuesto a la Renta Presunta de Propietarios de Bienes, que comprende la propiedad rural, inmuebles urbanos y vehículos, motonaves y aeronaves. Con anterioridad el impuesto a la propiedad urbana y vehículos correspondía en un tercio al gobierno central y en dos tercios a los municipios, los que no tenían participación directa en el impuesto a la propiedad rural.
- 1.7 La reciente LDA que entró en vigencia el 1 de enero de 1996, amplía significativamente las competencias de las 9 prefecturas departamentales 2/ a las áreas de la planificación regional y ejecución de inversiones en construcción y mantenimiento de carreteras, electrificación rural, infraestructura de riego y apoyo a la producción, investigación y extensión técnico-científica, medio ambiente, promoción del turismo, asistencia social, fortalecimiento municipal, promoción de la participación popular y

---

1/ Existen más de 20,000 OTBs, constituidas como organizaciones comunitarias, sindicatos agrarias, juntas vecinales y otros.

2/ Antes de la Ley, los prefectos solo ejercían funciones relativas a la seguridad pública, apoyo a la administración del Tesoro y, en algunos casos, ejecución de pequeñas obras viales y turísticas en provincias.

canalización de los requerimientos de las organizaciones indígenas, campesinas y vecinales, y GOM. También le traspasa a las prefecturas la administración de recursos humanos de los sectores de salud y educación y la gestión de las instituciones de asistencia social, deportes, cultura, turismo, agricultura y vialidad, que no sean de competencia municipal. La LDA dispone la disolución de las entidades descentralizadas regionales, incluyendo las corporaciones regionales de desarrollo, transfiriendo bajo administración de las prefecturas su patrimonio, recursos humanos, físicos y financieros. Los recursos asignados por la LDA a las prefecturas son las regalías por explotación de recursos naturales, el 25% del Impuesto Especial a los Hidrocarburos y el Fondo de Compensación Departamental, que favorece a los departamentos que no reciben regalías o lo hacen en montos inferiores al promedio nacional, con la obligación de destinar el 85% de todas estas transferencias a proyectos de inversión. Le traspasa, asimismo, las partidas asignadas al pago de servicios personales para educación, salud y asistencia social, y les faculta a contraer empréstitos y enajenar bienes.

- 1.8 Así es que el proceso de implantación de éste conjunto de reformas institucionales abre importantes espacios para la participación de nuevos actores en el desarrollo de los sectores sociales: El Gobierno Central, Las Prefecturas, Los Gobiernos Municipales y las Organizaciones de la Sociedad Civil. Este nuevo marco institucional en camino a un funcionamiento descentralizado representa un desafío importante para el diseño y gestión de las políticas sociales.

B. El desafío de la gerencia social en un esquema descentralizado

- 1.9 Como consecuencia de los cambios institucionales de la transformación del Estado en la que el GBO está empeñado, se está en un proceso en el que se consolidan los GOMs y se construyen instituciones departamentales: se generan equipos departamentales para la gestión pública y se transforman las antiguas direcciones departamentales que solo ejecutaban las políticas y programas nacionales en el departamento, ahora en diseñadores y gerentes con poder de decisión. Por supuesto, este proceso podría convertirse en una sencilla reproducción del poder central en administraciones departamentales. Sin embargo, existe la oportunidad, ya apoyada por legislación y la voluntad política del GOB, para generar un ámbito verdaderamente participativo y descentralizado. La instancia departamental, trabajando en conjunto con los GOM y las OTBs, podría generar las ventajas de eficiencia y responsabilidad que típicamente se asocian con procesos descentralizadores. No obstante, esta transformación requiere que los nuevos actores en el área social asuman verdaderamente el papel de gerentes de la política pública en su jurisdicción.
- 1.10 Este mandato hace que las secretarías departamentales asuman rigurosamente el manejo de las diversas etapas de la formación y gestión de las políticas sociales: diagnóstico, identificación y



análisis de opciones o alternativas, selección de alternativas, implementación y monitoreo-evaluación. Estas tareas, en gran parte, son nuevas atribuciones asignadas a equipos de servidores públicos que carecen de las capacidades profesionales así como de los instrumentos para hacerlo.

- 1.11 Uno de los instrumentos requeridos para la toma de decisiones es el manejo y uso de información integrada, que entre otros, permita la definición de prioridades, el diseño de políticas así como la evaluación de su impacto. Si bien en muchos casos existen sistemas de información en las Secretarías Nacionales (Salud y Educación principalmente), la información no siempre es oportuna, confiable y resulta ser difícilmente articulable. Esta información que es capturada mediante registros administrativos sectoriales, al momento de ser integrada para fines de toma de decisión no es compatible, i.e. los distritos de salud no corresponden a la misma población de los núcleos educativos, etc. A esto se suma el hecho de que el GBO con el apoyo del Banco está desarrollando un Sistema Nacional de Indicadores Sociales (SISAPS), bajo la responsabilidad del Instituto Nacional de Estadística (INE), pero que su operación y funcionalidad depende en gran medida de la calidad de la información de estos registros administrativos sectoriales que son responsabilidad del MDH.
- 1.12 Por otro lado, existe en el país importantes levantamientos de información en el área social, como entre otros son: el mapa de pobreza del Fondo de Inversión Social (FIS), de indicadores de salud por distrito del Programa de Servicios de Salud, de demanda en el sector educación del Programa de Reforma Educativa, que fueron desarrollados como insumos en la preparación de los respectivos programas, pero que no han sido integrados, articulados ni mantenidos dentro del sistema de información del MDH y por lo tanto su utilización es muy limitada.
- 1.13 En reconocimiento de esto, el GBO considera prioritario el desarrollo de un sistema de información gerencial en el área social que articule y potencie los sistemas sectoriales existentes a fin de proveer información oportuna y confiable para la toma de decisiones bajo el mismo criterio ordenador a los diferentes niveles de gobierno.
- 1.14 En síntesis se tiene un proceso de construcción de las administraciones públicas departamentales, que requiere de esfuerzos en desarrollo organizacional básico: la construcción de capacidades administrativas, financieras, contables y analíticas. Los mismos sistemas financieros departamentales tienen que definirse. Los sistemas de pago de funcionarios tienen que redefinirse y modernizarse. Los sistemas básicos de información sobre la gestión tienen que construirse. Por tanto, hay claras necesidades de apoyo y asistencia técnica en los procesos administrativos-financieros de la gestión departamental y de su apoyo a los municipios. Existe la necesidad de un enfoque gerencial moderno en sus procesos decisorios y de gestión de las

políticas públicas sociales. Es indudable que los gestores sociales tienen que pasar de una cultura de administración y cumplimiento de tareas programadas a una cultura gerencial enfocada en la generación de resultados. Para atender éste desafío el GBO ha venido tomando una serie de medidas y acciones como se presenta en forma resumida a continuación.

C. Acción del Gobierno y racionalidad del Programa

- 1.15 Se designó a la Secretaría Nacional de Participación Popular (SNPP) adscrita al MDH, como la instancia de gobierno responsable por llevar adelante la transformación institucional antes indicada. Esta Secretaría ha venido desempeñando un papel proactivo y en lo que se refiere a la implantación de la LPP los logros más importantes son: (i) la transferencia en 1994 de 301 proyectos de las Corporaciones en favor de los GOM, por un monto de US\$16.6 millones; (ii) la apertura de cuentas corrientes en favor de los 311 GOM; (iii) la preparación de 296 planes operativos y presupuestos municipales en 1995; (iv) la transferencia del 100% de la infraestructura de salud y educación a los GOM; y (v) establecimiento y fortalecimiento de las Secretarías Departamentales de Participación Popular encargadas, entre otras cosas, de la capacitación y asesoría en beneficio de los GOMs.
- 1.16 Con relación a la implantación de la reciente LDA se precisa de un desarrollo institucional básico de las prefecturas departamentales reorganizadas (capacitación administrativa-contable-financiera y organizacional). Para este propósito se ha formulado un programa de fortalecimiento institucional que será financiado principalmente con los recursos provenientes del Programa Nacional de Gobernabilidad (préstamo 976/SF). Por otra parte, se requiere el desarrollo de un enfoque gerencial de los procesos decisorios y de gestión de las políticas públicas sociales en un contexto descentralizado, así como el brindar los marcos conceptuales necesarios para implementar esta transformación y las herramientas técnicas y metodológicas adecuadas. El atender esta urgente necesidad de asistencia técnica a los nuevos equipos técnicos departamentales, es un importante hito en el proceso de reorganización institucional iniciado y constituye la racionalidad del Programa propuesto.

D. Estrategia del Banco con el país

- 1.17 La estrategia del Banco en Bolivia apoya prioritariamente programas y proyectos conducentes a: (i) promover el desarrollo sostenido mediante reformas estructurales, el estímulo a la inversión y el incremento de la productividad; (ii) promover la reforma del estado y la descentralización; (iii) mejorar las condiciones sociales mediante el apoyo continuado a la estrategia de inversiones y reformas en educación, salud y vivienda, específicamente a los niveles de atención básica y beneficiando a los grupos de ingresos más bajos; y (iv) mantener y recuperar el medio ambiente. El Programa es consistente con ésta estrategia por cuanto apoya la

entrega eficiente de los servicios sociales, el proceso de descentralización y de reforma del estado.

E. Experiencia del Banco y otras entidades

- 1.18 El Banco ha venido apoyando el fortalecimiento de los GOM y las entidades regionales desde 1990, por medio del Programa Global de Crédito Regional para el Desarrollo Urbano y Saneamiento (PRODURSA) (préstamos 601/OC y 846/SF), que en sus dos fases, US\$124 millones de préstamo, incluye componentes de asistencia y crédito para inversión a esas entidades. El Banco otorgó asimismo en 1994 el préstamo 931/SF por US\$80 millones para la Reforma Educativa, con destino a equipamiento, apoyo institucional, entrenamiento, estudios y otros para atender los problemas críticos de la educación primaria. Por

medio del Programa de Ajuste, el Banco otorgó el préstamo 939/SF de US\$70 millones para la implementación de reformas al sistema financiero, privatización y mejoramiento de la recaudación impositiva. Por otro lado el Banco aprobó el préstamo 950/SF por US\$60 millones para inversiones, a través del Fondo de Inversión Social (FIS), para salud, educación y saneamiento en los diferentes municipios. Recientemente se acordó una operación por US\$82 millones destinada al financiamiento de actividades emergentes del proceso de capitalización, US\$70 millones (préstamo 953/SF), y de apoyo al Registro Único Nacional (RUN) (préstamo 954/SF). Mediante una serie de cooperaciones técnicas, se ha dado apoyo a las actividades de capacitación a jóvenes desempleados, privatización, sistema de inversión pública, gestión tributaria y definición de límites territoriales municipales. La participación de la comunidad internacional en el proceso de transformación institucional y de descentralización se resume en el cuadro I.1.

**Cuadro I-1**

ORGANISMOS	AREAS DE LA COOPERACION
BIRF (IDA)	- Capitalización - Reforma Educativa - Reforma del Poder Judicial - Fortalecimiento Municipal - Apoyo Institucional a SNPP
USAID	- Apoyo al Poder Legislativo - Reforma del Poder Judicial - Implementación de LPP
GTZ	- Fortalecimiento Municipal - Descentralización Administrativa
Cooperación Holandesa	- Fortalecimiento OTBs
DANIDA	- Fortalecimiento Municipal - Distritación indígena
COTESU	- Fortalecimiento Municipal

- 1.19 De las varias lecciones aprendidas en el seguimiento a la cartera de préstamos con el país, los siguientes dos aspectos se relacionan con la presente operación y como tal han sido tomados en cuenta en su diseño: (i) la contratación de firmas especializadas para evitar la atomización de los servicios de consultoría requeridos, lo que en el pasado ha llevado a duplicidad de esfuerzos, desarticulación y contradicciones en los resultados. Esto también compensa la debilidad del organismo ejecutor en el gerenciamiento de muchos contratos y muchos responsables de tareas pequeñas; y

(ii) asegurar la continuidad del personal capacitado mediante la estabilidad que garantiza la Ley de Servicio Civil. En resumen esta Ley contempla lo siguiente: las posiciones son concursadas en forma abierta y la selección se hace con base en los méritos y calificaciones profesionales; las remuneraciones son competitivas con las del sector privado; se dispone de una reglamentación clara en la que se hace explícita la carrera del funcionario; y permite estabilidad en el cargo evitando la rotación originada por presiones políticas.

## II. OBJETIVO

- 2.1 El Programa tiene como propósito general contribuir a viabilizar el proceso de descentralización; apoyar la gestión social de los diferentes niveles de gobierno en la entrega de los servicios sociales como los de educación y salud; y mejorar la eficiencia y efectividad del gasto social. Para esto se capacitará en temas relacionados con el diseño y la gestión de políticas y programas sociales, a los equipos técnicos del nivel central (MDH) y departamental (nueve prefecturas); y mediante el establecimiento de un sistema de capacitación continuo, a los equipos municipales y otros actores activos de la sociedad civil. Como complemento a la capacitación está previsto la modernización y articulación de los sistemas de información gerencial para apoyar la gerencia social.
- 2.2 Dado que se busca que el impacto del Programa sea de largo plazo, la ejecución se basará en elementos tendientes a contribuir a la sustentabilidad de dicho impacto. Como tal, se establecen como metas y objetivos específicos:
  - a. capacitar en el diseño y gestión de la política social a por lo menos 300 personas que constituyen masas críticas institucionales. En el MDH: a las Secretarías Nacionales de Salud; Educación; Asuntos Étnicos, Género y Generacionales; Servicio Social; Participación Popular; General del Ministerio. En las nueve prefecturas departamentales: las Secretarías Departamentales de Desarrollo Humano y de Participación Popular con las respectivas Direcciones Departamentales de Salud, Educación, Gestión Social y Fortalecimiento Municipal.
  - b. apoyar el desarrollo y aplicación de instrumentos o herramientas de diagnóstico (mapeo, interpretación de indicadores, etc.); de planificación; de formulación de proyectos y presupuestos (i.e. marco lógico); de seguimiento y evaluación, de análisis de involucrados ("stake-holders"); y de promoción de la participación ciudadana, que facilitarán el diseño e implementación de políticas y programas sociales, tanto al nivel central como en las prefecturas departamentales;
  - c. construir soluciones a obstáculos que limitan la gestión de la política social en el MDH y los nueve Departamentos, mediante talleres de análisis y capacitación formulados con el propósito de atender necesidades específicas de cada organización;
  - d. contribuir al fortalecimiento y consolidación de capacidades de brindar capacitación y asistencia técnica en temas relacionados con la gerencia social, mediante cursos de capacitación de capacitadores. Estos se dirigirán a por lo menos 20 profesores o docentes y 30 funcionarios públicos que actuarán como multiplicadores y/o semilla de un sistema de capacitación dentro del sector social; y

- e. el MDH, en coordinación con el INE, normará, coordinará e integrará los sistemas sectoriales de información existentes, así como las diferentes bases de datos en el área social, de manera que se logre disponer y mantener información actualizada, con metodologías homogéneas y capaces de responder en forma adecuada a los diferentes procesos que involucran la toma de decisiones y formulación de estrategias de desarrollo humano, fortaleciendo la capacidad de gestión del MDH, las Prefecturas de Departamento, los Fondos de Inversión y los GOMs.

### III. DESCRIPCION

#### A. El Programa

- 3.1 Para alcanzar los objetivos propuestos el Programa comprendería tres subprogramas: (i) capacitación y asesoramiento para la gestión social; (ii) desarrollo e implantación de un sistema de información gerencial en el área social; y (iii) consultorías específicas para adecuar algunos instrumentos de planificación cuya aplicación es obligatoria en la nueva estructura descentralizada.

##### 1. Capacitación y asesoramiento para la gestión social

- 3.2 Este subprograma que tiene un costo estimado de US\$1.7 millones está integrado por cinco componentes, cada uno de los cuales se dirige a una población específica: (i) componente de capacitación para el equipo del MDH; (ii) componente de capacitación para las autoridades de las nueve prefecturas departamentales; (iii) componente de capacitación dirigido a los equipos técnicos de las secretarías departamentales; (iv) componente de asesoría y fortalecimiento de las capacidades nacionales de capacitación; y (v) componente de difusión de la modernización de la gestión social, dirigida a un público amplio que incluye a organizaciones no gubernamentales comprometidas en la gestión de programas sociales. La descripción del contenido, alcance, duración, frecuencia, número de eventos, metas y población específica de cada uno de los componentes se explica en el borrador de términos de referencia en el Anexo III-1.

- 3.3 Para los primeros tres componentes se adelantarán actividades de tres naturalezas según se requiera, a saber:

- a. Encuentros de concientización sobre la gerencia social (se espera llegar a un mínimo de 200 personas): se realizarán encuentros de muy corta duración (uno a tres días), con el fin de apoyar la adecuación del papel gerencial del equipo del MDH y de las autoridades de las prefecturas dentro del contexto descentralizado. Así, se profundizará sobre el diseño y gerencia de la política social en el contexto descentralizado; la gerencia intergubernamental y la gerencia enfocada en la generación de resultados. En los encuentros, se presentará una síntesis de herramientas que pueden ser útiles para el ejercicio del nuevo papel del MDH en la gestión social. Estos eventos tendrán por objeto generar sensibilidad en las autoridades más altas del Ministerio y las Prefecturas, para que estén conscientes del enfoque gerencial hacia los resultados y encuentren mecanismos para orientar las varias iniciativas hacia dicho enfoque. Los eventos serán dirigidos al Ministro, el Secretario General, los Secretarios y Subsecretarios Nacionales. Con el fin de fortalecer el compromiso hacia este enfoque gerencial, se invitarán también los nueve prefectos y sus Secretarios Departamentales de Desarrollo

Humano y de Participación Popular y se espera llegar a un mínimo de 150 personas. A estos encuentros que también se llevarán a cabo en los Departamentos (un día y medio) se invitarán los alcaldes de los municipios más grandes del respectivo Departamento, llegando así a por lo menos 100 personas más.

- b. Cursos de capacitación sobre diseño, gestión y evaluación de políticas y programas sociales: se diseñará un curso modular de capacitación que se inicia con los mismos temas que fueron tratados en los encuentros de alto nivel. Al haber introducido dichos temas, los cursos profundizarán sobre herramientas conceptuales y metodológicas que sirvan para fortalecer los procesos de diseño, gestión y evaluación, con el fin de hacer que las políticas y programas sociales sean más eficaces, eficientes y equitativos. En este participarán los Directores Nacionales del MDH y sus equipos profesionales y a nivel de las Prefecturas, los equipos técnicos de los Secretarios Departamentales. Como mínimo se realizarán ocho seminarios de ésta naturaleza para capacitar 150 profesionales.
- c. Talleres de capacitación-construcción: se realizará un conjunto de talleres destinados al análisis y solución de una determinada problemática. Serán dirigidos a pequeños grupos de profesionales, que comparten algún desafío común y que participan en el taller con dos fines: profundizar sobre conceptos y técnicas que les ayudan a enfrentar el problema; y aportar a la construcción de alternativas de solución y estrategias para implementar una solución viable. Los talleres de esta naturaleza tendrán una duración mínima de aproximadamente cinco días, con sesiones de cuatro a cinco horas diarias. En la primera sesión del taller, los participantes expondrán el desafío que enfrentan, sus manifestaciones e implicaciones y las estrategias que han probado para solucionarlo. Se hará un análisis a fondo del desafío o problema, desde diversos puntos de vista. En la segunda sesión, el facilitador traerá a discusión los enfoques conceptuales y metodológicos relevantes al análisis del problema. En las sesiones sucesivas, los participantes y facilitador(es) trabajarán en conjunto en la propuesta, elaboración y análisis de posibles soluciones. Se espera concluir cada taller con tareas asignadas para la puesta en práctica de la solución. Se programará una reunión de seguimiento, para revisar la solución y continuar en la construcción de soluciones. La conformación de cada grupo será en función de la problemática que se busca analizar. Se espera realizar diez o más talleres de estas características, respondiendo a demandas particulares del MDH y las Prefecturas.

- 3.4 El componente de asesoría y fortalecimiento de las capacidades nacionales de capacitación consiste en dos actividades principales, a saber:



- a. asesoría a las Secretarías Nacionales del MDH y las Secretarías Departamentales. Se las apoyará en la aplicación de las herramientas y metodologías que se promueven y se divulgan en los eventos de capacitación. Este apoyo se prestará como respuesta de solicitudes manifestadas en forma escrita a la coordinación del subprograma, por equipos que han participado en algún evento de capacitación. La asesoría debe ser delimitada de tal forma que tenga un objetivo específico, con un comienzo y un fin claramente identificable; y
  - b. capacitación de capacitadores. Esta actividad vincula a los docentes-asesores nacionales, que participarán en las actividades de capacitación y asesoría, en colaboración con los docentes-asesores internacionales. Su responsabilidad en docencia y asesoría se incrementará con el transcurso del tiempo, en la medida que adquieran mayor experiencia con las temáticas y con los materiales de enseñanza propuestos. Estos participarán en la preparación de estudios de caso, los talleres, producción de materiales, apoyarán las actividades de docencia, y eventualmente asumirán responsabilidades por determinados eventos de capacitación.
- 3.5 El componente de difusión de la modernización de la gestión social. Este componente estará dirigido a un público amplio que incluye a las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) comprometidas en la gestión de programas sociales; organizaciones de la sociedad civil que juegan papeles claves en la gestión y fiscalización popular de las políticas y programas y las OTBs que participan en los diagnósticos de la situación social de sus comunidades y en el diseño, gestión y evaluación de programas y proyectos. Tiene por fin divulgar el enfoque moderno de gestión social que se promueve en el país y hacer conocer las herramientas que el gobierno está aplicando para garantizar que los servicios sociales se entreguen en forma más eficaz, eficiente y equitativa. La difusión de la modernización de la gestión social se realizará mediante tres o cuatro conferencias abiertas al público.

## 2. Sistema de información gerencial en el área social

- 3.6 Este sistema que tiene un costo estimado de US\$1.3 millones está orientado a fortalecer el sistema de información gerencial del MDH y los subsistemas de información de las Secretarías Nacionales, a fin de que se cuente con un instrumento oportuno y eficaz de provisión de información para los procesos de planificación y programación, seguimiento y evaluación de los programas sociales. La implementación del sistema será un proyecto de crecimiento progresivo, el mismo se implantará por módulos según su ritmo de ampliación de cobertura 3/.

---

3/ La implantación del sistema permitirá mejorar la información estadística sectorial, la cual apoyará y complementará al SISAPS como se detalla más adelante en el párrafo 4.6.

- 3.7 Al inicio de sus funciones: cubrirá los servicios de cuantificación y localización geográfica de la infraestructura de los sectores de educación, salud y saneamiento básico, ampliando posteriormente su campo de acción a los sectores de vivienda social, caminos vecinales, centros de producción agropecuaria, deporte y cultura, etc.; se digitalizará y establecerá los procedimientos de actualización del Mapa de Pobreza, Mapa de la Desnutrición, Indicadores de los Distritos de Salud, el Mapa de Geo-Regionalización de Unidades Educativas; se trabajará en la homogeneización, recolección, calidad y digitación de los Registros Administrativos Sectoriales de Salud, Educación, Atención al Menor y otros; y se elaborará un patrón que facilite la articulación de la información de los distritos de salud con los núcleos educativos y otros indicadores de demanda desglosados hasta el nivel de las comunidades locales.
- 3.8 El subprograma que se describe con mayor detalle en el borrador de los términos de referencia en el Anexo III-3, comprende las siguientes acciones: (i) realizar un relevamiento y diagnóstico de la información y sistemas existentes, así como los procedimientos que permiten, actualmente, acceder a las diferentes fuentes de información; (ii) definir los requerimientos y las necesidades de información de los usuarios del sistema, estableciendo un marco de relacionamiento permanente entre el Sistema y las instituciones usuarias del mismo; (iii) proponer y analizar las soluciones a los requerimientos particulares del Sistema, procedimientos, "software y hardware", así como otro tipo de infraestructura necesaria para la implementación del mismo; (iv) diseño del sistema en base a los objetivos generales y los requerimientos de cada uno de los usuarios; (v) definición del equipo y "software" necesario para el funcionamiento del nuevo sistema; (vi) alimentación y/o construcción de las bases de datos; (vii) implantación del sistema; (viii) capacitación del personal en el uso del sistema de información y sus productos en las principales instituciones beneficiarias a través de actividades de entrenamiento

### 3. Consultorías específicas para adecuar instrumentos de planificación nacional

- 3.9 Este subprograma que tiene un costo estimado de US\$220 mil atenderá la necesidad de adecuar los instrumentos de planificación requeridos por el Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y el Sistema de Evaluación y Seguimiento de la Gestión Social (SEGES). Para ello se requiere de la contratación de servicios de consultoría individual, conforme a los términos de referencia que serán entregados como condición previa al primer desembolso. El resultado del trabajo de estas consultorías será asimilado dentro de las acciones del subprograma de capacitación.

B. Costos y financiamiento

- 3.10 El costo total estimado es del equivalente a US\$3.5 millones, de los cuales el Banco financiaría con recursos reembolsables del Fondo de Operaciones Especiales (FOE), hasta el equivalente de US\$3,0 millones y el GBO cubriría el restante US\$.5 millones, mediante transferencias del Tesoro General de la Nación, ambos de acuerdo con el siguiente detalle:

**Cuadro II-1**  
**Cuadro de Costos**  
(en US\$ miles)

CATEGORÍA DE INVERSIONES	LOCAL	BID/FOE	TOTAL	%
1. Gastos de Administración	130	-	130	3.7
2. Capacitación	125	1.575	1.700	48.6
3. Sistema de Información	160	1.140	1.300	37.1
4. Consultorías específicas	85	135	220	6.3
4. Costos Financieros		150	150	4.3
4.1 Intereses		105	60	
4.2 Comisión de Crédito		15	30	
4.3 Inspección y vigilancia		30	60	
<b>TOTALES</b>	<b>500</b>	<b>3.000</b>	<b>3.500</b>	<b>100.0</b>
<b>%</b>	<b>14.3</b>	<b>85.7</b>	<b>100.0</b>	

- 3.11 Los desembolsos correspondientes al aporte del Banco se realizarán a solicitud del Gobierno, por medio del MDH, para pagos a firmas consultoras y/o la creación de un Fondo Rotatorio. Los aportes del Gobierno se efectuarán mediante aportes del Tesoro General de la Nación, dentro de las partidas presupuestarias correspondientes. La operación que es del tipo de Asistencia Técnica Reembolsable (ATR), propone una matriz de financiamiento en la que el 14.3% del costo es aporte local, como una manifestación de la prioridad que le otorga el GBO 4/.

C. Coordinación y ejecución

1. Organismo Ejecutor

- 3.12 La ejecución del Programa estaría a cargo del Ministerio de Desarrollo Humano, por conducto de la Secretaría Nacional de Participación Popular, la cual fue creada mediante la Ley No 1551 del 20 de abril de 1994. Para la coordinación de la operación está previsto la creación de una Unidad Ejecutora del Programa (UEP),

---

4/ Las ATR no definen una matriz específica de financiamiento y podría llegarse al 100% de cobertura por parte del Banco.

que dependerá de un Comité de Dirección presidido por el Ministro del MDH e integrado por el Secretario de la SNPP y el Director de UDAPSO. La UEP contará con un gerente, quien realizará las funciones de dirección, supervisión y coordinación con las otras Secretarías Nacionales, Prefecturas, Municipalidades y entidades encargadas por la ejecución de los subprogramas. La UEP recibirá apoyo logístico y técnico de los equipos técnicos de la SNPP para los subprogramas de capacitación y consultorías específicas, y de UDAPSO para el subprograma de del sistema de información gerencial en el área social. El establecimiento de la UEP será condición previa al primer desembolso.

## 2. Adquisición y contratación de bienes y servicios

- 3.13 Para la ejecución del Programa el GBO conforme a las políticas del Banco (Anexo C del Contrato de Préstamo), contratará los servicios de instituciones especializadas que aseguren la implantación de los subprogramas. Los servicios de consultores individuales para las actividades de consultoría específica, serán contratados en conformidad con las normas del Banco (Anexo C del Contrato de Préstamo) y de acuerdo a los términos de referencia a ser presentados por el MDH, previo al primer desembolso.
- 3.14 Para la ejecución del subprograma del sistema de información gerencial en el área social se contratará una firma especializada. Esta firma adelantará sus actividades en dos etapas. En la primera se encargará de presentar una propuesta del diseño y requerimientos del sistema; y en la segunda, la implantación del mismo. Está previsto que al término de la primera etapa se negociará con la firma el costo y condiciones de la segunda fase. En el caso de llegar a un acuerdo se seguirá adelante con el cronograma previsto. Si no fuese posible llegar a un acuerdo, se concursará la segunda etapa del subprograma. En este nuevo concurso la firma que trabajó en diseño del sistema no podrá participar. Con relación a la adquisición de los equipos se realizará una licitación pública internacional conforme a los procedimientos del Banco (Anexo B del Contrato de Préstamo).

## 3. Período de ejecución y cronograma de actividades

- 3.15 El período de ejecución sería de 24 meses y de desembolso de los recursos del financiamiento de 30 meses, contados a partir de la vigencia del Contrato de Préstamo. Se recomienda como condición previa para efectuar desembolsos para cada uno de los tres subprogramas, que el prestatario por intermedio del organismo ejecutor (MDH), presente a satisfacción del Banco, lo siguiente: para los subprogramas de capacitación e información presentar una actualización de los Términos de Referencia adjuntos en los Anexos III-1 y III-2, así como su cronograma de ejecución; para el subprograma de consultorías específicas, la presentación de los respectivos términos de referencia y plan detallado de trabajo. Las condiciones previas al primer desembolso aplicarán en forma independiente a cada uno de los subprogramas.

#### 4. Clasificación ambiental

- 3.16 El Comité del Medio Ambiente del Banco (CMA), en su reunión del 18 de abril de 1995, clasificó la operación dentro de la Categoría II, significando que la implantación del Programa no tendría, por su naturaleza, impacto directo ni indirecto en el medio ambiente, por lo que no se requiere de la preparación de un informe ambiental específico.

#### 5. Seguimiento y evaluación

- 3.17 Con el propósito de poder efectuar un seguimiento sobre el desarrollo de las actividades comprendidas en el Programa, el MDH será responsable de presentar ante el Banco, los siguientes informes:

- a. Metodología para la medición del impacto del Programa. Una vez desarrollado el plan de acción de la operación, así como la currícula del subprograma de capacitación a ser desarrollado por la firma especializada, se deberá presentar una propuesta para la medición del impacto del Programa. Esta propuesta que hará énfasis en la aplicación y sostenibilidad de la capacitación junto con los medios de verificación de los procesos y algunos resultados (Anexo II-1), permitirá el seguimiento del Programa y la elaboración de los respectivos informes.
- b. Informes de progreso: estos informes deberán ser semestrales, durante todo el período de ejecución del Programa. Deberán contener un detalle sobre el grado de cumplimiento de las actividades previstas, con especial énfasis en aquellas detalladas en el Anexo II-1 de este documento, las conclusiones y recomendaciones para la adopción de correctivos y ajustes que deban realizarse a fin de asegurar la correcta implantación del Programa.
- c. Informe final: dentro de los primeros tres meses de terminada la operación, un informe final que deberá incluir una evaluación de los resultados del Programa, con relación a sus objetivos.
- d. Informes financieros anuales auditados: durante la ejecución del Programa, dentro los primeros tres meses de cada año calendario, el MDH presentará al Banco un informe financiero anual sobre el Programa, dictaminado por auditores aceptables a los requerimientos del Banco, indicando el uso de los recursos del préstamo del Banco y el de los aportes locales.

- 3.18 La Representación en Bolivia será la responsable por el seguimiento de la operación en su conjunto, con base en los datos proporcionados por el MDH, los cuales deberán enmarcarse dentro de los lineamientos señalados en el Anexo II-1 y la metodología de evaluación de impacto a ser presentada por el MDH .

- 3.19 Con relación al progreso del Subprograma de Capacitación, conforme a la programación trimestral descrita en el capítulo IV del Anexo III-1, la firma especializada presentará al MDH un informe técnico y financiero de las acciones de capacitación y asesoría realizadas a la fecha de corte. El MDH en las dos semanas del siguientes, indicará al Banco los comentarios u objeciones que pueda haber lugar.

#### IV. BENEFICIOS Y RIESGOS

##### A. Beneficios

- 4.1 El Programa hace viable el proceso iniciado de descentralización. Las LPP y LDA que han implicado un reordenamiento de las instituciones públicas y de sus facultades, necesariamente tienen que ser complementadas con un programa de capacitación y asesoría a los nuevos equipos técnicos de diferentes niveles de gobierno, junto con los medios que permitan una eficiente gerencia social. Esto a su vez contribuirá a la eficiencia y eficacia del gasto social.
- 4.2 La articulación de los sectores sociales en un solo concepto integrado, que reúne bajo la conducción política del MDH a los distintos ministerios del área social, fue pensada y diseñada para un contexto centralizado. Con la desconcentración reciente del sistema público, se han hecho evidentes algunas restricciones, como la carencia de gerentes sociales, de sistemas de información integrados y de instrumentos de planificación multisectorial. La presente operación capacitará a los funcionarios y perfeccionará los instrumentos para que efectivamente se lleven a cabo y se implanten las políticas sociales en todos los niveles del aparato público descentralizado.
- 4.3 La operación propuesta representa una oportunidad para que el MDH consolide su capacidad institucional de conducción y orientación de los procesos de gestión en el área social en un contexto descentralizado y participativo. Esto le permitirá cumplir mejor con sus responsabilidades en materia de programas sociales y de mejoramiento de la calidad de vida de la población más pobre. Para el nivel central, la presente operación capacitará a los tomadores de decisión de modo que se constituyan en verdaderos gerentes sociales capaces de conducir con firmeza y claridad los procesos de descentralización y de participación popular, orientando a las prefecturas y municipios en la gestión de las políticas sociales en sus respectivos ámbitos de acción. Para el nivel departamental, la capacitación y los instrumentos que a través de esta operación se pondrán a disposición del personal del nivel local permitirán optimizar el uso de los recursos maximizando su impacto. Esto resulta de una alta relevancia dada la escasez de recursos, la magnitud de las necesidades de la población beneficiaria de los programas sociales y la dimensión de las reformas estructurales iniciadas.
- 4.4 Siguiendo a los cambios institucionales acaecidos en Bolivia, la operación generará una nueva forma de pensar el área social, ya no sectorializada sino integrada y articulada en torno a la necesidad de reducir la pobreza. Estos cambios en la estructura del estado se harán viables cuando se cuente con los recursos humanos y con los instrumentos de gestión que hagan posible el diseño, la

ejecución y la evaluación de las políticas sociales en el contexto local.

- 4.5 Entre los objetivos centrales de la operación está el de fortalecer mediante capacitación gerencial y dotación de instrumentos para la toma de decisiones fundamentalmente a los mandos medios del servicio público regular de los distintos niveles descentralizados. Estos mandos medios capacitados serán considerados dentro de la Ley de Servicio Civil para garantizar al máximo la sostenibilidad de la operación.
- 4.6 Al asegurar UDAPSO la confiabilidad y calidad de la información recogida en los distintos sectores, se está contribuyendo a la implantación del Sistema Nacional de Indicadores Sociales (SISAPS) a cargo del Instituto Nacional de Estadística (INE), que se desarrolla con los recursos de la cooperación técnica ATN/SF-5131-BO recientemente aprobada. Esto en razón de que tanto la base de datos socioeconómica del INE como la del SISAPS se alimentan de fuentes secundarias que serán actualizadas y mejoradas en el marco de esta operación. A fin de asegurar la total compatibilidad de estos dos sistemas, los respectivos términos de referencia serán analizados por el mismo equipo técnico en el país (INE-UDAPSO) y por el Banco.
- 4.7 En términos de la cartera de préstamos del Banco en el área social, con la implantación del Programa se superará actuales embotellamientos que afrontan los proyectos (especialmente el de Reforma Educativa). Este embotellamiento se ha agravado como consecuencia del reordenamiento institucional, la asimilación de las nuevas facultades del MDH y las Prefecturas y la debilidad de los respectivas instituciones en la gerencia social.

B. Riesgos

- 4.8 Aún cuando la operación ha buscado asegurar al máximo la sostenibilidad del Programa creando capacidad institucional de largo aliento - capacitación de mandos medios, institucionalización de instrumentos de planificación e información -, la rotación del personal que se capacite tanto a nivel central como de las prefecturas representa un riesgo eventual difícil de controlar. Esto como consecuencia de que el sector privado o alternativo al gobierno presente alternativas e incentivos más atractivos. Para minimizar este riesgo está previsto que los recursos humanos a ser capacitados estén dentro del régimen de servicio civil explicado en el párrafo 1.19.



**MARCO CONCEPTUAL DEL PROGRAMA**

<b>Diagnóstico</b>	<b>El Proyecto</b>	<b>Acciones y resultados esperados</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
de desarrollo de los manos y de los de información y necesarios para la políticas y programas el marco de la estructura da del MDH.	El proyecto apoya la consolidación de los procesos de transformación institucional y de descentralización de la gestión de la política social mediante la capacitación de los equipos descentralizados del MDH en temas de gestión social, la puesta al día y articulación de los sistemas de información del área social y la operativización de instrumentos de planificación social.	Secretarías del MDH con capacidad de formulación, ejecución y seguimiento de políticas, programas y proyectos multisectoriales integrados en ejecución.	Monitoreo de procesos del MDH.  Encuestas a secretarios, subsecretarios y asesores del MDH.	
co de la LDA, las departamentales del recibido el mandato de plementar las políticas y el área social en el nivel sonal técnico y o persiste en el uso de centralizadas ya que no do para la gestión social de descentralización de	Capacita a los funcionarios del servicio civil que constituyen masas críticas institucionales en el MDH central y en las prefecturas, en el diseño, implementación y evaluación de la política social en el nivel departamental.	<i>Acciones:</i> i) Encuentros de concientización para las autoridades del MDH central y de prefecturas, ii) capacitación en el diseño, gestión y evaluación de políticas sociales a directores nacionales del MDH y sus equipos de trabajo, a los equipos técnicos de prefecturas y a los equipos técnicos de los secretarios departamentales, y iii) análisis y solución de problemas de gestión a los equipos locales. iv) Capacitación de capacitadores y v) difusión de la temática de la gestión social pública a grupos amplios de opinión nacional. <i>Resultados:</i> cambios percibibles en los enfoques de trabajo y en las herramientas aplicadas en su desarrollo.	i) Encuestas a los usuarios al final de su participación en la capacitación. ii) Encuestas de seguimiento de los participantes a la capacitación y de sus instituciones. iii) Entrevistas a informantes claves en las instituciones beneficiarias de la capacitación.	Que la Secretaría del MDH despliegue un buen manejo suficiente capacidad orga para asegurar que el per a las actividades de conc capacitación. Que implem sistema de incentivos al que, aplicando lo aprend como los instrumentos d información y planificaci resultados efectivos en su respectivos ámbitos de ac
de datos y los sistemas ón de los diversos ales proveen de dudosa calidad, no dos de manera y no están integrados sistema de información	Limpia y perfecciona las bases de datos de los distintos sectores del área social. Norma, integra y pone a disposición de los usuarios de la estructura descentralizada del MDH un sistema de información social integrado y regionalizado.	<i>Acciones:</i> i) Identificación de las necesidades de los usuarios del MDH descentralizado, ii) diseño de un sistema de información de acuerdo a las características definidas según necesidades de la demanda y iii) devolución de información a los usuarios del sistema de información social integrado. <i>Resultados:</i> Sistema integrado de información para el área social funcionando a nivel de UDAPSO y accesible a las Secretarías Departamentales.	i) Auditoría de sistemas de UDAPSO. ii) Encuestas a los usuarios.	Que UDAPSO contará c personal técnico suficien para implementar el siste proponga la firma consul será fortalecido en su cap profesional para analizar información sectorial que al sistema.

MARCO CONCEPTUAL DEL PROGRAMA				
Diagnóstico	El Proyecto	Acciones y resultados esperados	Medios de Verificación	Supuestos
ha elaborado de planificación social (SNIP Y SESGES), que obligatorio en el nivel departamental. El personal descentralizado desconoce y a través de ellos planificación los temas MDH.	Perfecciona el diseño y hace más operacionales los instrumentos de planificación social cuyo uso es obligatorio en los niveles administrativos centrales y locales del MDH.	<i>Acciones:</i> i) Adecuación de los instrumentos de planificación social del MDH y uso experimental de los mismos en los cursos de capacitación, ii) integración de los temas centrales del MDH en la planificación social de la estructura descentralizada. <i>Resultados:</i> planes de desarrollo social departamentales y municipales elaborados sobre la base de los instrumentos de planificación propuestos por el MDH	Documentación de los planes de desarrollo social departamentales y municipales. Entrevistas con equipos técnicos departamentales y municipales.	Que los instrumentos de planificación efectivamente respondan a las necesidades de gestión social descentralizada y no se constituyan en un obstáculo para los mismos.

**TERMINOS DE REFERENCIA**  
***para la Ejecución del Subprograma de Capacitación***

**I. OBJETIVO DE LA CONTRATACION DEL SUBPROGRAMA DE CAPACITACION**

- 1.1 El objetivo de la contratación detallada por estos términos de referencia consiste en encargar a una firma especializada (FIRMA) de la ejecución del subprograma de capacitación dentro del Programa de Apoyo a la Gestión Social. Dicho subprograma tiene el propósito de apoyar la consolidación del proceso de descentralización de la gestión de la política social en Bolivia, mediante la capacitación técnica de los equipos del Ministerio de Desarrollo Humano (MDH) y de las prefecturas departamentales en temas relacionados con el diseño y la gestión de políticas y programas sociales.
- 1.2 Dado que se busca que el impacto de la capacitación sea de largo plazo, la ejecución del subprograma se basará en elementos tendientes a contribuir a la sustentabilidad de dicho impacto. Como tal, se establecen como objetivos específicos: a) capacitar a grupos que constituyen masas críticas institucionales dentro de las diversas organizaciones públicas que juegan papeles estratégicos en el diseño y gestión de la política social; b) capacitar a los diversos niveles del gobierno que ejercen papeles en la gestión de políticas y programas sociales, de tal forma que se apoye el proceso amplio o integral de desarrollo social; c) apoyar el desarrollo de instrumentos o herramientas de análisis y gestión que facilitan el diseño e implementación de políticas y programas sociales y facilitar su implementación en la gestión de políticas y programas sociales, tanto al nivel nacional como en las prefecturas departamentales; d) utilizar sesiones de capacitación para la presentación, análisis y generación de soluciones a problemas particulares y puntuales de gestión de la política social; y e) contribuir al fortalecimiento la consolidación de capacidades de brindar capacitación y asistencia técnica, dentro de la administración pública y dentro del contexto nacional más amplio.
- 1.3 La firma deberá proporcionar los marcos conceptuales y técnicas modernas para conformar una visión estructurada y coherente con un lenguaje técnico unificado que fortalecen la gestión de las políticas, planes y programas de desarrollo humano y la adecuación de procedimientos e instrumentos técnicos y administrativos a la normatividad de la descentralización administrativa y la participación popular para así permitir una eficiente gestión social, tanto al nivel nacional como al departamental.

## II. DESCRIPCION DEL SUBPROGRAMA DE CAPACITACION

2.1 Este subprograma se constituye por cinco componentes, cada uno de los cuales se dirige a una población específica: i) Componente de capacitación para el equipo del Ministerio de Desarrollo Humano; ii) Componente de capacitación para las autoridades de las nueve prefecturas departamentales; iii) Componente de capacitación dirigido a los equipos técnicos de las secretarías departamentales; iv) Componente de asesoría y fortalecimiento de las capacidades nacionales de capacitación; y v) Componente de difusión de la modernización de la gestión social, dirigida a un público amplio que incluye a organizaciones no gubernamentales comprometidas en la gestión de programas sociales; organizaciones de la sociedad civil que juegan papeles claves en la gestión y fiscalización popular de las políticas y programas y las organizaciones de bases que participan en los diagnósticos de la situación social de sus comunidades y en el diseño, gestión y evaluación de programas y proyectos.

### A. Componente de capacitación del equipo del Ministerio de Desarrollo Humano

2.2 Se realizarán actividades de tres naturalezas, a saber:

#### 1. Encuentros de concientización sobre la gerencia social:

2.3 Se realizarán encuentros de muy corta duración (de uno a tres días), con el fin de apoyar la adecuación del papel gerencial del equipo del MDH dentro del contexto descentralizado. Así, se profundizará sobre el diseño y gerencia de la política social en el contexto descentralizado; la gerencia intergubernamental y la gerencia enfocada en la generación de resultados. En los encuentros, se presentará una síntesis de herramientas que pueden ser útiles para el ejercicio del nuevo rol del MDH en la gestión social.

2.4 Estos eventos tendrán por objeto generar sensibilidad en las autoridades más altas del Ministerio, para que estén conscientes del enfoque gerencial hacia los resultados y encuentren mecanismos para orientar las varias iniciativas del Ministerio hacia dicho enfoque. Los eventos serán dirigidos al Ministro, el Secretario General, los Secretarios y Sub-secretarios Nacionales. Con el fin de fortalecer el compromiso hacia este enfoque gerencial, se invitarán también los nueve prefectos y sus secretarios departamentales de desarrollo humano.

2.5 Se realizará un mínimo de dos eventos de esta naturaleza: el primero, para lanzar el programa nacional de capacitación. Este evento servirá también para generar compromisos en las autoridades nacionales, para que se animen a programar la capacitación de sus

cuerpos técnicos. Asimismo, se establecerán compromisos al nivel departamental, para programar diversas actividades de capacitación en las SDDH. Al cabo del encuentro, se invitarán a las secretarías departamentales a una sesión de medio día adicional, con el fin de identificar los contenidos prioritarios de capacitación para cada secretaría departamental, de tal forma que se planeen las actividades departamentales en forma que responda a sus demandas prioritarias.

- 2.6 El segundo encuentro del nivel nacional se programará hacia la mitad del plazo de ejecución del programa nacional de capacitación. Así, se podría utilizar para analizar en forma participativa el avance sobre la implementación de un enfoque gerencial moderno dentro del contexto descentralizado, profundizar sobre algunos temas de diseño y gestión de políticas sociales y recopilar alguna información para la retroalimentación del programa de capacitación.
- 2.7 Durante la ejecución del subprograma, el MDH y la Firma podrían convenir realizar otros encuentros, que tratan temas puntuales y de importancia particular a la dinámica de la política social y el proceso de descentralización de la gestión de servicios sociales en el país. Dichos eventos serán planeados y programados conjuntamente, por el MDH y la Firma, sujeto al presupuesto disponible para el subprograma.

2. Cursos de capacitación sobre diseño, gestión y evaluación de políticas y programas sociales:

- 2.8 Se diseñará un curso modular de capacitación que inicia con los mismos temas que fueron tratados en los encuentros de alto nivel: el diseño y gerencia de la política social en el contexto descentralizado; la gerencia intergubernamental y la gerencia enfocada en la generación de resultados. Al haber introducido dichos temas, los cursos profundizarán sobre herramientas conceptuales y metodológicas que sirvan para fortalecer los procesos de diseño, gestión y evaluación, con el fin de hacer que las políticas y programas sociales sean más eficaces, eficientes y equitativos.
- 2.9 Inicialmente, se diseñará un curso en tres módulos, a saber: a) elementos del diseño de políticas sociales que mejoran la eficiencia y equidad de la gestión pública social; b) elementos de gerencia social; y c) monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales. La definición de la duración y la programación de los módulos se harán en estrecha colaboración con las secretarías del MDH. La Firma estima conveniente que cada módulo tenga una duración mínima de una semana.
- 2.10 El curso (definido como el conjunto de los tres módulos) se realizará un mínimo de cuatro veces, de tal forma que puedan participar en él los directores nacionales del MDH y sus equipos profesionales. Como tal, la capacitación se diseñará de manera que aporte herramientas útiles para el diagnóstico de la problemática

social, el diseño de alternativas, el análisis de opciones de política, la gestión de la política social y el monitoreo y evaluación de políticas y programas.

- 2.11 Antes de realizar el primer encuentro de alto nivel (previamente) descrito, la Firma y el MDH programarán los cursos de capacitación de tal forma que cada grupo de profesionales del MDH avance sobre los tres módulos en forma sucesiva, con un plazo de veinte a sesenta días entre un módulo y otro. Así, en diferentes fases de ejecución del sub-programa, se podría tener ciertos grupos avanzando sobre el primer módulo, mientras que otros estén recibiendo el segundo o tercer módulo. La programación será revisada y ajustada trimestralmente, conjuntamente entre la Firma y el MDH.

3. Talleres de capacitación-construcción: análisis de desafíos específicos y diseño de alternativas de solución:

- 2.12 Se realizará un conjunto de talleres destinados al análisis y solución de una determinada problemática. Serán dirigidos a pequeños grupos de profesionales, que comparten algún desafío común y que participan en el taller con dos fines: a) profundizar sobre conceptos y técnicas que les ayudan a enfrentar el problema; y b) aportar a la construcción de alternativas de solución y estrategias para implementar una solución viable.
- 2.13 Los talleres de esta naturaleza tendrán una duración mínima de cinco días, con sesiones de cuatro a cinco horas diarias. En la primera sesión del taller, los participantes expondrán el desafío que enfrentan, sus manifestaciones e implicaciones y las estrategias que han probado para solucionarlo. Se hará un análisis a fondo del desafío o problema, de diversos puntos de vista. En la segunda sesión, el facilitador traerá a discusión los enfoques conceptuales y metodológicos relevantes al análisis del problema. En las sesiones sucesivas, los participantes y facilitador(es) trabajarán en conjunto en la propuesta, elaboración y análisis de posibles soluciones. Se espera concluir cada taller con tareas asignadas para la puesta en práctica de la solución. Se programará una reunión de seguimiento, para revisar la solución y continuar en la construcción de soluciones.
- 2.14 Se espera que este tipo de taller contribuya a que el impacto de la capacitación sea duradero y práctico y que haga un aporte inmediato y tangible al fortalecimiento de la gestión social.
- 2.15 Los grupos que participan en los talleres serán profesionales del equipo técnico del MDH. La conformación de cada grupo será función de la problemática que se busca analizar.
- 2.16 Al cabo del primer trimestre de ejecución del subprograma, el MDH y la Firma hará una programación inicial de talleres. Dicha programación será revisada y ajustada trimestralmente.

B. Componente de capacitación de las autoridades de las nueve prefecturas

- 2.17 Este componente tendrá una sola actividad: encuentros de concientización sobre la gerencia social. Se realizarán encuentros de corta duración (de un día y medio hasta tres días), con el fin de apoyar la implementación de una gerencia social moderna, orientada en resultados en las prefecturas del país. Igual que en los encuentros del nivel nacional, se profundizará sobre el diseño y gerencia de la política social en el contexto descentralizado; la gerencia intergubernamental y la gerencia enfocada en la generación de resultados. En los encuentros, se presentará una síntesis de herramientas que podrían ser útiles en las prefecturas, para fortalecer el diseño y gestión de políticas y programas sociales departamentales.
- 2.18 Estos eventos tendrán por objeto generar sensibilidad en las autoridades departamentales, para que orienten toda la gestión social hacia la generación de resultados: cambios concretos en el bienestar social, en las condiciones de vida y oportunidades para el futuro y/o en el comportamiento social. Los eventos serán dirigidos a los prefectos, sub-prefectos, secretarios generales departamentales, los cinco secretarios departamentales y los directores departamentales correspondientes a las secretarías departamentales de desarrollo humano y participación popular. Es decir, se invitarían a aproximadamente quince personas por departamento. También se podrían invitar a los alcaldes de los municipios más grandes de cada departamento.
- 2.19 Se propone realizar un mínimo de cuatro eventos de esta naturaleza: uno en Santa Cruz; uno en La Paz, para los departamentos de La Paz y Pando; uno en Cochabamba, para los departamentos de Cochabamba, Oruro y Beni y uno para los departamentos de Chuquisaca, Potosí y Tarija. Estos cuatro eventos deben ser ejecutados en un plazo máximo de seis meses (del inicio de la ejecución del subprograma). Al cabo de nueve meses de ejecución del subprograma, el MDH y la Firma revisará la necesidad o la conveniencia de realizar otros eventos de esta naturaleza.
- 2.20 Estos eventos se realizarán antes de iniciar el tercer componente del programa (cursos de capacitación en gestión social de los equipos técnicos de las secretarías departamentales). Así, los eventos pueden ser usados para generar compromisos de los directores departamentales, para que asignen tiempo de sus equipos técnicos a la capacitación y para afinar los contenidos y los perfiles de estos cursos de capacitación.

C. Componente de capacitación de los equipos técnicos de los secretarios departamentales

- 2.21 Este componente tendrá dos actividades, semejantes a las que se proponen realizar al nivel nacional:

1. Cursos de capacitación sobre gestión y evaluación de políticas y programas sociales:
- 2.22 La Firma diseñará un curso modular de capacitación que parte de una profundización sobre algunos temas que fueron tratados en los encuentros departamentales: el diseño y gerencia de la política social en el contexto descentralizado y la gerencia enfocada en la generación de resultados. Luego, los cursos proveerán a los participantes unas herramientas conceptuales y metodológicas muy relevantes a los procesos de gestión y evaluación de políticas y programas sociales, con el fin de hacer que la gerencia social del departamento conduzca a resultados eficaces, eficientes y equitativos. Entre los temas a ser incorporados, se incluye (entre otros): planificación estratégica; el marco lógico para la formulación de programas y proyectos; técnicas de presupuestación; técnicas de negociación y sistemas de información para seguimiento y evaluación.
- 2.23 Estos cursos serán dirigidos a los directores sectoriales de los secretarios departamentales de desarrollo humano y de participación popular y sus equipos técnicos. La capacitación se diseñará de tal forma que aporte herramientas útiles para el diagnóstico de la problemática social y de los sistemas de entrega de servicios sociales, la gestión de políticas y programas sociales y el monitoreo y evaluación de políticas y programas.
- 2.24 Se programarán los cursos de capacitación de la misma forma que se ha pensado para el MDH: cada grupo avanza sobre los tres módulos en forma sucesiva, con un plazo de veinte a sesenta días entre un módulo y otro. Así, en diferentes fases de ejecución del programa, se podría tener ciertos grupos avanzando sobre el primer módulo, mientras que otros estén recibiendo el segundo o tercer módulo. Los cursos departamentales se podrían realizar por departamento (particularmente para los departamentos grandes) y/o por grupos de hasta tres departamentos por curso.
- 2.25 Dentro de los primeros seis meses de ejecución del subprograma, el MDH y la Firma acordarán una programación tentativa de los cursos departamentales, que será revisado y ajustado trimestralmente.
2. Talleres de capacitación-construcción: análisis de desafíos específicos y diseño de alternativas de solución:
- 2.26 Igual a lo que se ha propuesto para el nivel nacional, en el MDH, se realizará en los departamentos un conjunto de talleres destinados al análisis y solución de una determinada problemática. Serán dirigidos a pequeños grupos de profesionales, que comparten algún desafío común y que participan en el taller para: a) profundizar sobre conceptos y técnicas que les ayudan a enfrentar el problema; y b) construir alternativas de solución y estrategias para implementar una solución viable.



- 2.27 Los talleres serán manejados en la forma propuesta para el nivel nacional: una primera presentación y análisis del desafío o problema; capacitación o entrenamiento sobre conceptos o metodologías pertinentes; el desarrollo de una(s) solución(es); la asignación de labores para la aplicación de la solución diseñada y una(s) reunión(es) para seguimiento.
- 2.28 Los talleres serán diseñados para grupos técnicos de las secretarías departamentales, que compartan algún desafío o problema relacionado con la gerencia de políticas y programas sociales. Se espera que cada taller produzca un plan de acción para la solución de dicho problema.
- 2.29 El MDH y la Firma acordarán una programación trimestral de talleres.

D. Componente de asesoría y fortalecimiento de las capacidades nacionales de capacitación

- 2.30 Con el fin de consolidar en las instancias públicas la capacidad propia de agilizar la modernización de la gerencia social en Bolivia y de seguir ofreciendo capacitación y asistencia técnica a los diversos actores de la política social, se incorpora este componente del sub-programa. Este componente consiste en dos actividades principales, a saber:

1. Asesoría a las secretarías nacionales y departamentales:

- 2.31 La Firma apoyará a las secretarías nacionales y departamentales en la aplicación de las herramientas y metodologías que se promueven y se divulgan en los eventos de capacitación. Este apoyo se prestará como respuesta de solicitudes manifestadas en forma escrita a la coordinación del subprograma, por equipos que han participado en algún evento de capacitación. La asesoría debe ser delimitada de tal forma que tenga un objetivo específico, con un comienzo y un fin identificables. El papel de la Firma en la asesoría será:
  - a) identificar métodos de trabajo y aplicaciones de metodologías y herramientas que podrían fortalecer la gestión social;
  - b) recomendar acciones concretas que podrían facilitar la aplicaciones de determinadas metodologías o herramientas; y
  - c) colaborar con el diseño, prueba y ajuste de técnicas para la aplicación de determinadas metodologías o herramientas.
- 2.32 Las prioridades para asignación de tiempo y recursos del equipo de la Firma, frente a las demandas serán acordadas con la Unidad de Coordinación del Programa del MDH.

2. Capacitación de capacitadores:

- 2.33 El subprograma incluirá una actividad continua de capacitación de capacitadores, mediante la vinculación de unos docentes-asesores nacionales, que participarán en las actividades de capacitación y

asesoría, en colaboración con los docentes-asesores internacionales. Su responsabilidad en docencia y asesoría se incrementará a través del tiempo, en la medida que adquieran mayor experiencia con las temáticas y con los materiales de enseñanza desarrollados por la Firma. Participarán en la preparación de estudios de caso, talleres y materiales. Apoyarán las actividades de docencia, y eventualmente asumirán responsabilidades por determinados eventos de capacitación.

- 2.34 Además, se realizarán uno o dos cursos de capacitación de capacitadores, dirigidos a profesionales que hayan participado en los cursos de capacitación (bien sea del nivel nacional o del nivel departamental) quienes tengan alguna responsabilidad de formación, asesoría o asistencia técnica a los equipos que actúan en diseño, gerencia y/o evaluación de las políticas y programas sociales. Serán personas seleccionadas del MDH, de las SDDH y las SDPP. Adicionalmente, se podrán incluir en estas actividades personal de centros de capacitación y universidades, que trabajan en programas de formación o entrenamiento de profesionales que trabajan (o trabajarán) en el desarrollo humano y social en Bolivia.
- 2.35 Los cursos de capacitación de capacitadores profundizarán en temas claves de diseño, gestión y evaluación; incorporarán además algún intercambio de experiencias con respecto a la capacitación en estos temas. En forma sistemática y rigurosa, se compartirán las experiencias de capacitación dentro del Programa de Fortalecimiento del MDH, con el fin de generar conclusiones sobre estrategias y contenidos de capacitación que podrían apoyar la continuidad en los procesos de fortalecimiento de la gestión de políticas sociales en el país.
- 2.36 Estos cursos se realizarán en los últimos seis meses de ejecución del sub-programa.

E. Componente de difusión de la modernización de la gestión social

- 2.37 Este componente estará dirigido a un público amplio que incluye a organizaciones no gubernamentales comprometidas en la gestión de programas sociales; organizaciones de la sociedad civil que juegan papeles claves en la gestión y fiscalización popular de las políticas y programas y las organizaciones de bases que participan en los diagnósticos de la situación social de sus comunidades y en el diseño, gestión y evaluación de programas y proyectos. Tiene por fin divulgar el enfoque moderno de gestión social que se promueve en el país y hacer conocer las herramientas que el gobierno está aplicando para garantizar que los servicios sociales se entreguen en forma más eficaz, eficiente y equitativa. Esta divulgación podrá facilitar que diversos actores sociales asuman papeles de participación en diagnósticos de las necesidades sociales y/o diseño, gestión y seguimiento-evaluación de programas y proyectos sociales.

- 2.38 La difusión de la modernización de la gestión social se realizará mediante cuatro conferencias abiertas al público, en que se expone el enfoque moderno de gerencia social y se dan a conocer los instrumentos que el sector público está desarrollando y aplicando para mejorar la entrega de servicios sociales.
- 2.39 La Firma y el MDH trabajarán conjuntamente para definir y desarrollar los aspectos técnicos de las conferencias. La Firma podrá subcontratar la organización de los eventos, con un grupo boliviano con experiencia en este tipo de trabajo.
- 2.40 Los eventos se programarán en los últimos seis meses de ejecución del subprograma de capacitación, según un calendario a ser convenido entre el MDH y la Firma.

### III. ACTIVIDADES DE APOYO

- 3.1 Para garantizar la máxima eficacia y eficiencia de los diversos componentes de capacitación y asesoría, el equipo de la Firma residente en Bolivia realizará actividades tendientes a fortalecer la capacitación, tales como: preparación y perfeccionamiento de estudios de caso basados en experiencias bolivianas; coordinación con UDAPSO en los análisis del sistema de información integrado de información georeferenciada de gestión social, con el fin de incorporar el uso del sistema en los programas de capacitación y las iniciativas de asesoría; coordinación con los equipos del MDH responsables por el perfeccionamiento de los sistemas de planificación, inversión pública y seguimiento y evaluación de la gestión social, de tal forma que los instrumentos diseñados para el planeamiento, la formulación de proyectos de inversión pública y el monitoreo y evaluación sean incorporados adecuadamente en la capacitación a ser ofrecida por la Firma; elaboración y publicación de textos y materiales para apoyar los esfuerzos permanentes de capacitación en el sector social e intercambio con otros capacitadores en las áreas de diseño y gestión de políticas y programas sociales.

### IV. EJECUCION

- 4.1 La firma asignará a este programa personal de su planta y/o contratará a personas idóneas, para ejecutarlo. La firma radicará en La Paz por lo menos cuatro profesionales durante la ejecución del programa y proveer a los demás especialistas necesarias para ofrecer la capacitación y la asesoría estipuladas en la descripción del sub-programa. Uno de los profesionales radicados en La Paz será el coordinador residente del programa, manteniendo un contacto permanente con la Unidad de Coordinación del Programa del MDH.
- 4.2 El responsable por el subprograma por parte dla Firma será el coordinador del subprograma. El coordinador del Programa de

Fortalecimiento del MDH y responsable por la Firma se reunirán trimestralmente, con el fin de revisar las acciones de capacitación y asesoría realizadas hasta el momento y realizar la programación de actividades para el siguiente trimestre. Las pautas para la programación de actividades serán: las demandas manifestadas por las diferentes poblaciones objetivo del subprograma; los objetivos y descripción de los componentes del subprograma y el presupuesto del subprograma.

## V. PLAZO Y COSTOS

- 5.1 El subprograma será realizado en un plazo de diez y ocho meses y tendrá un costo máximo de US\$1.700.000, según el presupuesto preliminar adjunto.

1. COSTOS DIRECTOS	860.770
1.1 Servicios Personales	354.000
Salarios Coord. y Doc.	252.000
Internacionales	90.000
Salarios Docentes Nacionales	12.000
Honorarios Conferencias	
	506.770
1.2 Servicios No Personales	71.700
Comunicaciones y Equipos	101.500
Material Fungible	13.750
Pasajes Internacionales	6.000
Pasajes Nacionales	49.320
Viáticos	133.500
Alquiler de locales para eventos	72.000
Alquiler de viviendas	24.000
Alquiler sede del Subprograma	20.000
Publicidad e Imprenta	15.000
Auditoría	
2. COSTOS INDIRECTOS	753.153
3. IMPREVISTOS (10% del total de costos directos)	86.077
COSTO TOTAL DEL SUBPROGRAMA DE CAPACITACION	1.700.000

### INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Indicador	Fuente de información	Propósito	Meta "
<b>A. Participantes en los eventos de capacitación</b>			
% de participantes que son: - funcionarios del MDH - funcionarios de las prefecturas - funcionarios de las secretarías departamentales - funcionarios municipales - capacitadores	Base de datos, participantes, la Firma	Verificar que los participantes cumplan con el perfil de la población objetivo del plan de operaciones y que diferentes grupos de dicha población estén suficientemente representados.	30 72 45 20
% de participantes que completan la totalidad de los módulos de un curso	Bases de datos, participantes, de la Firma	Asegurar que los participantes en los cursos que se dividen en dos o más módulos separados en el tiempo efectivamente logran completar la totalidad de los módulos.	85
% de participantes con evaluación de desempeño en el curso "excelente" o "buena"	Evaluaciones de desempeño de los participantes, de la Firma	Asegurar que los participantes están logrando un desempeño efectivo en los cursos.	85
<b>B. Proyectos elaborados</b>			
% de participantes que desarrollan un proyecto viable y aplicable durante el curso	Base de datos, proyectos, de la Firma	Medir la generación de trabajos y proyectos aplicables, producidos durante los cursos del de la Firma.	75
<b>C. Reacción a los eventos de capacitación</b>			
Reacción global promedia al curso (escala: 1 a 10: calificación máxima: 10)	Evaluación por parte de los participantes, al finalizar los cursos.	Medir el grado de satisfacción de los participantes con el curso.	8
% de participantes que expresan salir del curso con herramientas concretas que permitirán modificar las iniciativas en que trabaja	Evaluación por parte de los participantes, al finalizar los cursos.	Medir el potencial para la generación de impactos.	90
% de participantes que manifiestan que el curso contribuirá a fortalecer el proceso de toma de decisiones en el sector social de su país	Evaluación por parte de los participantes, al finalizar los cursos.	Medir el potencial para la generación de impactos.	85
% de participantes que sientan que el curso cumplió los objetivos propuestos	Evaluación por parte de los participantes, al finalizar los cursos.	Medir el grado de satisfacción de los participantes con el curso.	80

Indicador	Fuente de información	Propósito	Meta **
D. Impacto del curso			
% de participantes que, a los seis meses de finalizar el curso, han aplicado unas herramientas o conocimientos adquiridos en el curso	Encuesta de seguimiento a los participantes, a los seis meses de finalizar el curso.	Conocer el impacto de corto plazo generado por el curso.	75
% de participantes que, a los seis meses de finalizar el curso, sienten que el curso ha modificado su forma de trabajar	Encuesta de seguimiento a los participantes, a los seis meses de finalizar el curso.	Conocer el impacto de corto plazo generado por el curso.	70
% de participantes que, a los seis meses de finalizar el curso, citan un ejemplo de cambio de política o de procesos, que ha sido influido por el curso	Encuesta de seguimiento a los participantes, a los seis meses de finalizar el curso.	Conocer el impacto de corto plazo generado por el curso.	40

\*\* : Las metas estipuladas corresponden a los valores mínimos esperados para cada indicador, para el período 1995-1998. Para fines de esta operación de cooperación técnica, los valores de los indicadores en las clasificaciones A - E se calcularán para los eventos que incluyen participantes que benefician del financiamiento de este proyecto.

## TERMINOS DE REFERENCIA

### *Consultoría para el diseño e implementación del Sistema de Información Subprograma actualización, compatibilización e integración de los sistemas de información en el área social*

#### I. SUPERVISION RECIBIDA

Secretaría General Ministerio de Desarrollo Humano  
Unidad de Análisis de Políticas Sociales  
Coordinador subprograma actualización, compatibilización e integración de los sistemas de información en el área social.

#### II. OBJETIVOS

- 2.1 El objetivo principal del proyecto es establecer un Sistema de Información que permita fortalecer la capacidad de gestión del Ministerio de Desarrollo Humano, de sus Secretarías Nacionales, de las Prefecturas de Departamento, de los Gobiernos Municipales y de los Fondos de Inversión. El proyecto estará orientado a desarrollar un sistema de información interactivo que integre los procesos de generación de la información, procesamiento, elaboración de indicadores sociales, actualización del inventario de infraestructura y equipamiento de la oferta de servicios sociales, públicos y privados, bajo los principios de oportunidad, consistencia y pertinencia de la información.

#### III. LOS ALCANCES DEL SISTEMA

- 3.1 El sistema deberá combinar información geográfica con información estadística y de registros administrativos, proporcionando a los usuarios una herramienta de análisis y consulta que permita:
  - a. Proporcionar información social de base para mejorar la focalización de las políticas y acciones sociales.
  - b. Integrar un conjunto de indicadores sociales y demográficos en referencia a los servicios sociales, estableciendo necesidades y niveles de cobertura objetiva.
  - c. Realizar seguimiento y evaluaciones periódicas sobre el impacto de las políticas sociales y la asignación de recursos.
  - d. Proporcionar información estadística para el análisis de las condiciones sociales de la población beneficiaria.

- e. Apoyar la asignación eficaz y eficiente de los recursos a nivel municipal.
  - f. Coordinar la inversión del Gobierno Nacional, tanto de contraparte como de los gastos corrientes, administrada a través de las Prefecturas Departamentales y ejecutada por Gobiernos Municipales.
- 3.2 Se entiende como usuarios del sistema al las instituciones dependientes y relacionadas al Ministerio de Desarrollo Humano en sus diferentes niveles:
- 1. **Nacional**
    - a. Ministerio de Desarrollo Humano
    - b. Secretaría General del Ministerio de Desarrollo Humano
    - c. Unidad de Análisis de Políticas Sociales
    - d. Secretaría Nacional de Salud
    - e. Secretaría Nacional de Educación
    - f. Secretaría Nacional de Participación Popular
    - g. Secretaría Nacional de Asuntos Etnicos de Genero y Generacionales
    - h. Secretaría Nacional de Cultura
    - i. Secretaría Nacional de Deportes
    - j. Fondos de desarrollo
  - 2. **Departamental**
    - a. Prefecturas de Departamento
    - b. Subprefecturas
    - c. Secretarías Departamentales de Desarrollo Humano
    - d. Secretarías Departamentales de Participación Popular
  - 3. **Municipal**

#### IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- 4.1 Realizar una recopilación, diagnóstico y análisis de los sistemas de información de las Secretarías del Ministerio de Desarrollo Humano, así como las principales características de sus bases de datos, procedimientos de recolección y procesamiento de información. Esta actividad deberá ser ejecutada en coordinación con el responsable del modulo información y capacitación del Programa de Fortalecimiento del Ministerios de Desarrollo Humano. La organización y contratación del personal que llevará adelante esta tarea, estará bajo la total responsabilidad de la consultora, siendo responsabilidad de la supervisión del proyecto proporcionar los medios para que se realicen las, reuniones y entrevistas necesarias para llevar adelante esta parte del proyecto, en base a cronogramas que deberán ser elaborados por la consultora y entregados a la supervisión con la debida anticipación.



- 4.2 En base al diagnóstico y relevamiento de los sistemas de información, determinar los requerimientos de información de los usuarios, las mejoras necesarias tanto en capacitación de recursos humanos, como en el uso e implementación de los sistemas existentes. Elaborar una propuesta de soluciones y alternativas, las mismas que deberán incluir las ventajas y desventajas de cada una de ellas, detallando aspectos como tiempo de implementación, tecnología a ser utilizada y finalmente, recursos financieros. La organización y contratación del personal que llevará adelante esta tarea estará bajo la total responsabilidad de la consultora, siendo responsabilidad de la supervisión del proyecto proporcionar los medios para que se realicen las, reuniones y entrevistas necesarias para llevar adelante esta parte del proyecto en base a cronogramas que deberán ser elaborados por la consultora y entregados a la supervisión con la debida anticipación.
- 4.3 En base a la solución o alternativas de solución seleccionadas por el Ministerio de Desarrollo Humano, la consultora deberá proceder al diseño y definición de todos los componentes del sistema. Se entenderá como componentes del sistema a:
- a. Usuarios del Sistema. ( de acuerdo a descripción realizada en el capítulo II Alcances del Sistema).
  - b. Base de datos tabular, que contengan la información socio económica.
  - c. Base de datos geográfica, que contenga la información geográfica a ser asociada a la información tabular.
  - d. Flujos de información y características de los mismos.
  - e. Equipos y programas de computación necesarios.
  - f. Procedimientos y programas de capacitación.
- 4.4 La organización y contratación del personal que llevará adelante esta tarea estará bajo la total responsabilidad de la consultora
- 4.5 En base al diseño y definición de los componentes del sistema, se deberá proceder a la elaboración del pliego de especificaciones para la compra de los equipos y programas necesarios para el funcionamiento del sistema. Esta labor deberá ser realizada en coordinación con la supervisión del proyecto, de manera que se cumplan todas las normas legales para la licitación y adjudicación del los equipos. La organización y contratación del personal que llevará adelante esta tarea estará bajo la total responsabilidad de la consultora, quedando la adquisición de los equipos y programas a cargo del proyecto.
- 4.6 Implementación del sistema: se entiende como implementación del sistema a la construcción de las bases de datos, implementación de las normas y procedimientos para la captura y difusión de la información, instalación de los equipos y programas, capacitación del personal que tendrá a su cargo el manejo del sistema o sistemas de información. La organización y contratación del personal que llevará adelante esta tarea, estará bajo la total responsabilidad de la consultora.

- 4.7 Puesta en marcha y capacitación de los usuarios del sistema: la organización y contratación del personal que llevará adelante esta tarea estará bajo la total responsabilidad de la consultora, debiendo la misma coordinar el proceso de capacitación y puesta en marcha con los responsables de información y capacitación del proyecto.

## V. RESULTADOS ESPERADOS

- 5.1 La fase de diagnóstico y relevamiento se dará por concluida cuando se apruebe el documento de diagnóstico sobre sistemas de información, base de datos, y recursos humanos al interior del Ministerio de Desarrollo Humano.
- 5.2 La fase de identificación de las necesidades del sistema se dará por concluida cuando se apruebe los documentos: a) plan de capacitación de los recursos humanos, por niveles, y mejoras en el usos e implementación de los sistemas de información al interior del Ministerio de Desarrollo Humano; b) requerimiento de información de los usuarios del sistema; propuesta para la transferencia de información a las Prefecturas de Departamento y Municipios, aprobado.
- 5.3 La fase de diseño conceptual se dará por concluida cuando se apruebe el documento propuesta de solución y/o alternativas de solución para la implementación del nuevo sistema de información. Esta propuesta deberá incluir ventajas y desventajas de cada una de las soluciones, detallando aspectos tales como:
- a. Cobertura
  - b. Tiempo de implementación del proyecto.
  - c. Tecnología a ser utilizada.
  - d. Capacitación de los recursos humanos.
  - e. Recursos financieros.
- 5.4 La fase de adquisición de equipos y programas de computación se dará por concluida cuando se apruebe el documento, pliego de especificaciones para la compra de los equipos y programas a ser utilizados.
- 5.5 La fase de diseño se dará por concluida cuando se apruebe los documentos: a) manual de operación; b) descripción y características de todos y cada uno de los componentes del sistema.
- 5.6 La fase de capacitación se dará por concluida cuando se apruebe los documentos: a) manual de capacitación de recursos humanos, para los diferentes niveles de usuarios; b) manual de normas y procedimientos para el diseño e implementación de nuevos sistemas de información al interior del Ministerio de Desarrollo Humano; c) manual de normas y procedimientos para la transferencia de información entre las

instituciones dependientes del Ministerio de Desarrollo Humano, las Prefecturas de Departamento y los Gobiernos Municipios.

- 5.7 La fase de construcción y entrega del sistema se dará por concluida una vez que se entregue el sistema funcionando a conformidad de la supervisión del proyecto.

#### VI. PLAZO Y COSTOS

- 6.1 El contrato tiene duración de 18 meses y tendrá un costo máximo de US\$1.300.000, según el presupuesto preliminar adjunto.

#### PRESUPUESTO TENTATIVO

COMPONENTE	BID	APORTE LOCAL	TOTAL
<b>Firma Consultora</b>	<b>600.000</b>	<b>0</b>	<b>600.000</b>
<b>Equipamiento</b>	<b>405.000</b>	<b>90.000</b>	<b>495.000</b>
Módulo Central UDAPSO	73.000	0	73.000
Secretarías Nacionales	96.000	0	96.000
Prefecturas de Departamento	236.000	40.000	276.000
Subprefecturas de Departamento	0	50.000	50.000
<b>Software</b>	<b>115.000</b>	<b>0</b>	<b>115.000</b>
Módulo Central UDAPSO	85.000	0	85.000
Secretarías Nacionales	30.000	0	30.000
<b>Otros</b>	<b>20.000</b>	<b>70.000</b>	<b>90.000</b>
Cartografía Digitalizadas	0	30.000	30.000
Publicaciones y Comunicaciones	0	20.000	20.000
Imprevistos	20.000	20.000	40.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.140.000</b>	<b>160.000</b>	<b>1.300.000</b>

PROYECTO DE RESOLUCION DE- /96

BOLIVIA. PRESTAMO DE COOPERACION TECNICA /SF-BO PARA EL PROGRAMA  
DE APOYO A LA GESTION SOCIAL

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a suscribir los acuerdos que sean necesarios y adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución de la propuesta referida en el Documento\_\_\_\_\_ sobre un préstamo de cooperación técnica con la República de Bolivia, para la ejecución del Programa de Apoyo a la Gestión Social.

2. Destinar para los fines de esta resolución hasta el equivalente de US\$3.000.000 (tres millones de dólares norteamericanos), con cargo a los recursos del Fondo para Operaciones Especiales del Banco.

3. Establecer que la suma anteriormente indicada sea otorgada con carácter reembolsable, de acuerdo con las condiciones pertinentes especificadas en el respectivo Convenio de Préstamo de Cooperación Técnica.