

INFORME FINAL

***“SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES RELACIONADOS A LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA”***

SOLICITUD DE PROPUESTAS

SP No. EGPP/BID/LPI N° 001/2012

Contratante:

**ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA PLURINACIONAL (MINISTERIO DE
EDUCACIÓN) y MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO
– VICEMINISTERIO DE INVERSIÓN PÚBLICA Y FINANCIAMIENTO
EXTERNO**

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

**En el marco de COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE N°
ATN/SF-12461-BO**

“PROGRAMA DE MEJORA DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA”


Eficacia para el Sector Público

13 de Diciembre de 2013

Tabla de contenido

INFORME DE DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS	5
GLOSARIO DE ABREVIATURAS.....	5
INFORME DE DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS	7
A. Introducción	7
B. Presentación del Plan de trabajo	8
C. Ajustar el Plan de trabajo y las metodologías propuestas a las reales necesidades de las Entidades involucradas	9
D. Análisis del marco jurídico (Competencias de todos los actores y rol del sistema) .	10
E. Relevamiento y análisis del sistema presupuestario actual en los organismos participantes de la consultoría.....	28
F. Identificación y clasificación de procesos y procedimientos	32
G. Identificación de las principales variables críticas	48
H. Definición de metodología para determinar línea base sobre el número de trámites y mapeo de procesos y procedimientos de cada entidad clave.	49
I. Validación del análisis del sistema presupuestario actual en los organismos participantes de la consultoría.....	54
J. Levantamiento de datos para la línea base sobre el número de trámites y mapeo de procesos y procedimientos de cada entidad clave. Medición de las principales variables críticas.	57
K. Realización de un mapa de actores del proceso de la gestión presupuestaria de la inversión pública.	67
L. Identificación, análisis y evaluación de los sistemas de información existentes.....	73
M. Realización de comparaciones de la ejecución presupuestaria de inversión pública, entre las gestiones 2012, 2011, 2010 y 2009.....	82
N. Taller integral conjunto de análisis de los aspectos principales.	102
O. Elaborar diagnóstico, propuesta de optimización de procesos y procedimientos, e informes necesarios para realizar validaciones.	103
P. Consulta y valoración de la opinión de los principales actores vinculados al sistema clientes internos y externos.	132
Q. Elaborar Informes en la etapa de Diagnóstico – Soluciones viables y modificaciones normativas.	135

R.	El producto de este apartado fue subsumido en el producto Documento de Propuesta de Reingeniería, del Informe de la Reingeniería (con las propuestas de Implementación). Análisis de competencias para los puestos de trabajo.....	135
S.	Elaborar propuesta de Manual de Calidad para procesos y procedimientos vigentes en el ciclo de vida del proyecto.....	157
T.	Elaboración de Modelos Organizacionales para cada entidad involucrada.	167
U.	Elaboración de Informe de Diagnóstico	176
	INFORME DE LA REINGENIERÍA (CON LAS PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN).....	177
V.	Introducción	177
W.	Elaborar Documento de Propuesta de reingeniería que comprenda el rediseño y/o diseño de: la estructura orgánica, los procesos y procedimientos, los instrumentos técnico metodológicos, los instrumentos de gestión para las instancias normativas y operativas de las entidades involucradas.	179
X.	Elaborar Manual de Procesos y Procedimientos actual, y destacar las propuestas de modificación en el mismo.	202
Y.	Elaborar Documento de propuesta de modificación de competencias funcionales. 221	
	Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	224
	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.....	239
	Ministerio de Salud y Deportes.....	245
	Administración Boliviana de Carreteras.....	261
	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE).....	277
	Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.....	302
	La Caja Nacional de Salud.....	312
Z.	Elaborar Documento de propuesta de modificaciones en sistemas informáticos.	323
AA.	Análisis de las evaluaciones ex ante y ex post realizadas sobre el sistema de inversión pública, para detectar las mejores prácticas internacionales en relación al uso de información.	331
BB.	Verificaciones de variables críticas entre las entidades clave, normativas y de control detalladas en el alcance.....	336
CC.	Actualizar el Documento de Propuesta de reingeniería como resultado de las verificaciones realizadas con personal crítico.....	340
DD.	Implementar herramientas de seguimiento.	341
EE.	Elaboración de Informe de Propuestas de Implementación	350
	INFORME DE CAPACITACIÓN	351
FF.	Introducción	351

GG.	Realizar un análisis de brechas y levantamiento de la línea base de conocimientos de servidores públicos involucrados.	352
HH.	Elaborar un estándar de competencias para cada una de las áreas de conocimiento.	353
II.	Elaborar un plan de capacitación.	354
JJ.	Diseñar la estrategia de capacitación, evaluación y seguimiento para los 40 facilitadores del programa.	355
KK.	Elaborar la metodología de capacitación y evaluación para los 120 servidores públicos de las entidades beneficiarias.	356
LL.	Diseñar los módulos y guías didácticas para los facilitadores y participantes, con base a diagnóstico y buenas prácticas internacionales.	357
MM.	Capacitar y evaluar a cuarenta (40) facilitadores.	358
NN.	Capacitar y evaluar a ciento veinte (120) servidores públicos.	358
OO.	Elaborar documento de sistematización del proceso de construcción técnica y capacitación aplicada.	385
PP.	Elaboración de Informe de Capacitación y Evaluación	386
	INFORME DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	387
QQ.	Introducción	387
RR.	Taller Integral Conjunto Para Elaborar El Plan De Implementación	388
SS.	Elaborar Diagnóstico, Propuesta De Optimización De Procesos Y Procedimientos, E Informes Necesarios Para Realizar Validaciones.	389
TT.	Elaborar El Plan De Implementación De Las Propuestas De Reingeniería Seleccionadas A Los Niveles Definidos En La Metodología.	391
UU.	Elaboración Del Plan De Monitoreo Y Evaluación Para La Implementación En Los Órganos Rectores.	392
VV.	Elaboración Del Plan De Seguimiento Y Control Para La Implementación en las entidades operativas.	394

INFORME DE DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Descripción
ABC	Administradora Boliviana de Carreteras
ALP	Asamblea Legislativa Plurinacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CA	Cultura y Actitudes
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAP	Capacitación
CID	Capacidad Instalada y Disponible
CGE	Contraloría General del Estado
CNS	Caja Nacional de Salud
CO	Cumplimiento del objetivo
DCI	Déficit de Capacidad Institucional
Déficit A	Déficit Alto
Déficit B	Déficit Bajo
Déficit MA	Déficit Medio-Alto
Déficit MB	Déficit Medio-Bajo
DGAA	Dirección General de Asuntos Administrativos
DGAF	Dirección General de Asuntos Financieros
DGNPG	Dirección General de Normas de Gestión Pública
DGP GP	Dirección General de Programación y Gestión Presupuestaria
DGSGIF	Dirección General de Sistemas de Gestión de Información Fiscal
DNIS	Dirección Nacional de Infraestructura y Servicios
EEFF	Estados Financieros
EGPP	Escuela de Gestión Pública Plurinacional
EI	Estudio de Identificación
FR	Frecuencia
GAF	Gerencia Administrativa Financiera
GALDP	Gobierno Autónomo Departamental de la Paz
ICMP	Impacto a corto/ mediano plazo
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
MEFP	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
MI	Magnitud del impacto
MOPSV	Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda
MPD	Ministerio de Planificación del Desarrollo
MSD	Ministerio de Salud y Deportes
PAC	Programa Anual de Contrataciones

Abreviatura	Descripción
PD	Procesos Definidos
PEI	Plan Estratégico Institucional
PERF	Perfiles Ocupacionales del puesto
PGDES	Plan general de Desarrollo Económico y Social
POA	Plan Operativo Anual
POP	Probabilidad de ocurrencia del perjuicio
RPA	Responsable de Proceso de Adquisición
RPC	Responsable de Proceso de Contratación
RRHH	Recursos Humanos o Dotación suficiente de RRHH
SADCI	Sistema de Análisis de Capacidad Institucional
SECI	Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SGP	Sistema de Gestión Proyectos
SIAF	Sistemas de Administración de Activos Fijos
SICOES	Sistema de Contrataciones Estatales
SIGMA	Sistema de Información de Gestión Médica y Administrativa
SIIN	Sistema de Información Integral
SISCON	Sistema de Contrataciones
SISIN	Sistema de Información Sobre Inversiones
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SPP	Sistema de Planificación de Presupuesto
TESA	Estudio Integral Técnico, Económico, Social y Ambiental
TGN	Tesoro General de la Nación
VIPFE	Viceministerio de inversión Pública y Financiamiento Externo
VSP	Viceministerio de Salud y Promoción
VVU	Viceministerio de Vivienda y Urbanismo

INFORME DE DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

VERSIÓN ADAPTADA SEGÚN REVISIÓN DE PRODUCTO

A. Introducción

El trabajo de nuestra firma se ha desarrollado en virtud del Contrato suscrito en fecha 29 de Mayo de 2013 con la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), cuyo objeto es el ***“SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES RELACIONADOS A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA”***.

En el marco de esta relación contractual, conforme el cronograma de actividades descrito en nuestra Propuesta Técnica y validado a través de nota de fecha 10 de Junio de 2013, en cumplimiento con lo establecido por los Términos de Referencia, se estableció la entrega del Informe de Diagnóstico de la consultoría para el 14 de Agosto de 2013.

A tales efectos, se estableció la entrega del Informe de Diagnóstico de la consultoría para el 14 de Agosto de 2013. Tal como fuera expresado en nuestra nota de elevación del Informe de Diagnóstico de fecha 14 de Agosto de 2013.

Posteriormente, hemos recibido el siguiente informe de Respuesta a nuestro primer producto:

- El 07 de Octubre de 2013, hemos recibido con nota **MPD/DGP/ n° 59/2013 del Ministerio de Planificación del Desarrollo** la revisión de nuestro primer producto (Informe de Diagnóstico).

A tales efectos, hemos analizado y respondido a dicho informe el día 23 de Octubre. Adicionalmente, hemos enviado las versiones adaptadas de los productos “Informe de Diagnóstico y Metodología de Reingeniería de Procesos” y “Informe de Reingeniería (con Propuestas de Implementación)”.

En respuesta a los mismos hemos recibido el siguiente informe:

- El 05 de Noviembre de 2013, hemos recibido con nota **MPD/VIPFE/DGPP-000435/2013** de Ministerio de Planificación del Desarrollo – Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, el “Informe sobre Respuesta de la Empresa mcLatam al Informe de Observaciones del Diagnóstico”.

En base a la versión del informe entregado durante el transcurso de la consultoría, en función de los informes de respuestas recibidos y luego de las entrevistas y comentarios de la contraparte, se decidió incluir dichas observaciones en el presente informe final a fin de perfeccionar el producto generado.

B. Presentación del Plan de trabajo

Se llevó a cabo la reunión de presentación y confirmación de Plan de trabajo de la consultoría y organización de la misma, en las instalaciones de la **Escuela de Gestión Pública Plurinacional**, el día 29 de Mayo de 2013, ante la presencia de representantes de todos los organismos involucrados y del **Banco Interamericano de Desarrollo**, como organismo financiador de la consultoría.

En dicha presentación, nuestra firma procedió a la detallar ante la audiencia:

- a. Los objetivos generales y específicos del trabajo.
- b. Las entidades clave involucradas, y su rol.
- c. El plan de trabajo.
- d. Los productos entregables de cada una de las etapas.
- e. Las actividades de campo que se llevarán adelante, con fechas estimadas de inicio.
- f. Las metodologías de trabajo.
- g. Las metodologías de comunicación.

La minuta correspondiente a esta presentación se adjunta al presente informe como Minuta Nº 001, en el **Anexo 2**.

C. **Ajustar el Plan de trabajo y las metodologías propuestas a las reales necesidades de las Entidades involucradas**

Como resultado de la reunión de presentación del día 29 de Mayo de 2013, y de posteriores reuniones con los equipos técnicos de la **Escuela de Gestión Pública Plurinacional** y del **Banco Interamericano de Desarrollo**, se acordó el Plan de Trabajo definitivo con sus respectivas fechas de concreción de actividades y entrega de informes.

Dicho Plan de Trabajo con su cronograma de actividades y el correspondiente seguimiento de las mismas, se detalla en el Anexo I de este informe.

D. Análisis del marco jurídico (Competencias de todos los actores y rol del sistema)

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.*
- *Propuesta de reformas normativa que incluya enmiendas o reemplace el marco regulatorio existente.*

Estado Plurinacional de Bolivia



Población: 10.389.913 (Censo 2012)

División política: 9 departamentos, que se dividen en 112 provincias, y estas en 339 municipios y territorios indígena originario campesinos.

Normativa Analizada

Se elaboró un relevamiento integral de la normativa vigente relacionada con los Sistemas Administrativos, Financieros, de Inversión Pública y Presupuestarios, como así también del marco jurídico integral que se aplica sobre este conjunto de normas. A continuación se detalla la normativa

relevada, y se desarrolla un resumen sobre el análisis normativo realizado, que nos permitió enmarcar nuestro diagnóstico.

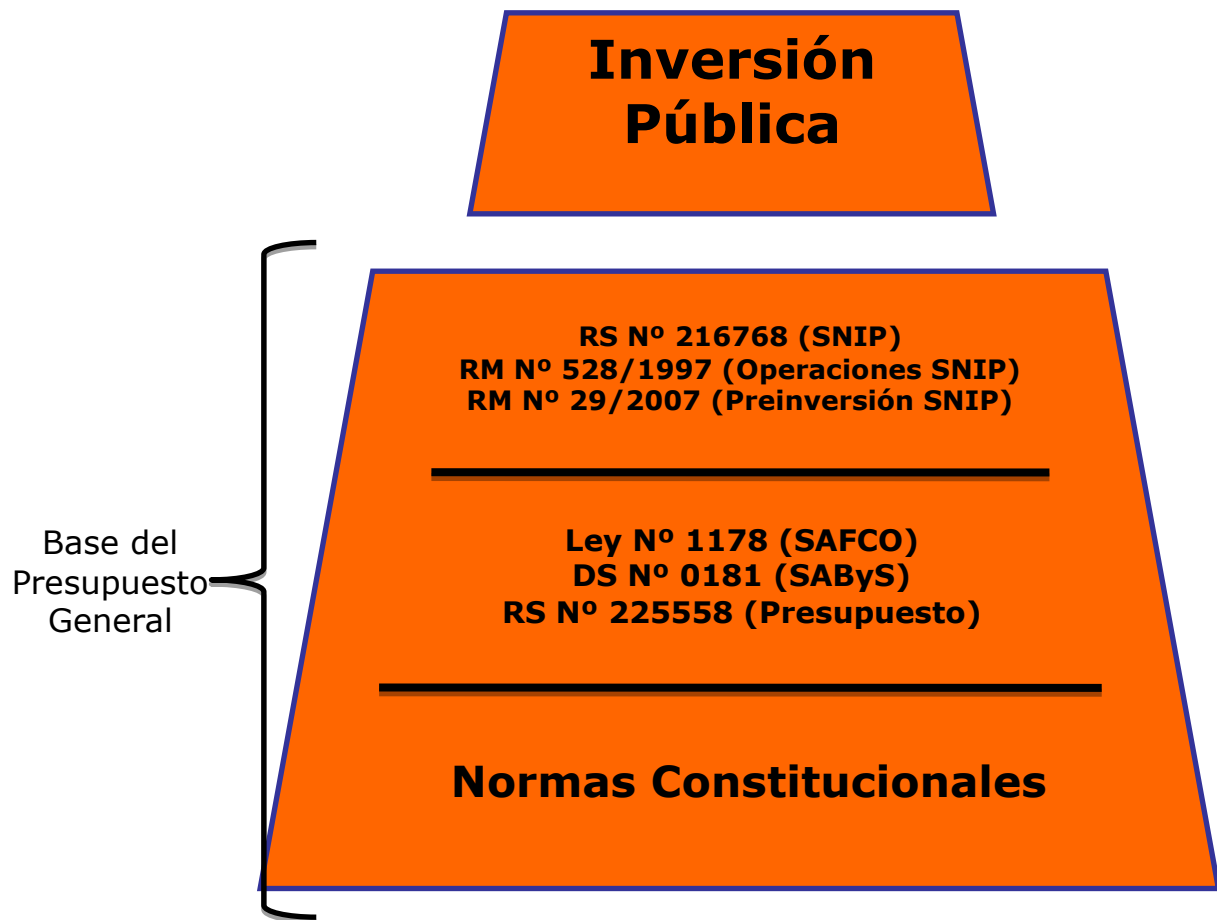
Tipo, Número y año	Nombre (o en su defecto, objetivo)
Constitución (2009)	Constitución Política del Estado Plurinacional
Ley N°1178 (1990)	Administración y Control Gubernamentales Regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación (SISPLAN) e Inversión Pública (SNIP)
Ley N° 0169 (2011)	Asignación y Modificación de Recursos para Proyectos de Inversión Transparencia de recursos Modificaciones presupuestarias en entidades autónomas
Ley N° 0317 (2013)	Ley del Presupuesto General del Estado La presente Ley tiene por objeto aprobar el Presupuesto del Estado para la Gestión Fiscal 2013 y otras disposiciones para la administración de las finanzas públicas.
Ley N° 0062 (2010)	Registro de presupuestos institucionales Información fiscal Rendimiento de inversiones Estados financieros Incremento salarial Escalas salariales (entre otros)
Ley N° 2042 (1999)	Administración Presupuestaria
Ley N° 0050 (2010)	Gastos de fideicomiso. Créditos externos. Eliminación de ingresos en títulos de Bachiller
Ley N° 031 (2012)	Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Bólvarez”.
Decreto Supremo N° 0778 (2011)	Reglamento de Desarrollo Parcial a la Ley N° 065 de Pensiones, en materia de contribuciones y gestión de cobro de contribuciones en mora
Decreto Supremo N° 0843 (2011)	Tiene por objeto incluir el Artículo 32 bis y modificar los Artículos 5, 6, 11, 41 y 92 del Decreto Supremo N°0181, de 28 de junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios – NB-SABS
Decreto Supremo N° 1121 (2012)	Tiene por objeto crear el mecanismo de emisión de Bonos del Tesoro de venta directa a personas naturales en moneda nacional bajo la denominación de “Tesoro Directo”
Decreto Supremo N° 1200 (2012)	Tiene por objeto modificar el párrafo I del artículo 72 del Decreto Supremo N°0181, de 28 de junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios – NB-SABS, modificado por el Decreto Supremo N° 956, del 10 de Agosto de 2011.
Decreto Supremo N° 1256 (2012)	Tiene por objeto crear la Empresa Pública Nacional Estratégica denominada “Empresa de Construcciones del Ejército”, determinar

Tipo, Número y año	Nombre (o en su defecto, objetivo)
	su naturaleza jurídica, finalidad, actividades, fuentes de financiamiento y conformación del Directorio y disponer el proceso de cierre del Comando de Ingeniería del Ejército.
Decreto Supremo Nº 1497 (2013)	Tiene por objeto establecer: los Convenios Marco y el Registro Único de Proveedores del Estado - RUPE; así como introducir modificaciones al Decreto Supremo Nº 0181, de 28 de junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios - NB-SABS
Decreto Supremo Nº 0181 (/2009)	Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
Decreto Supremo Nº 25875 (2001)	Aprobación del SIGMA Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa
Decreto Supremo Nº 29894 (2009)	Organización del Órgano Ejecutivo
Decreto. Supremo Nº 29881 (2009)	Reglamento de Modificaciones Presupuestarias Muestra que toda modificación dentro de los límites de gasto establecidos, deberá efectuarse según el Reglamento de Modificaciones Presupuestarias.
Decreto Supremo Nº 0956 (2011)	Modificaciones al Reglamento de Modificaciones Presupuestarias Muestra modificaciones realizadas al Reglamento de Modificaciones Presupuestarias aprobado por Decreto Supremo Nº 29881
Resolución Ministerial Nº 274 (2013)	Contenido mínimo para la elaboración del reglamento específico del sistema de Administración de bienes y servicios de empresas públicas nacionales Estratégicas (re-sabs-epne)
Resolución Suprema Nº 217055 (1997)	Normas Básicas del Sistema Organización Administrativa
Resolución Suprema Nº 216768 (1996)	Sistema de Inversión Pública
Resolución Ministerial Nº 528 (1997)	Reglamento Básico de Operaciones del SNIP.
Resolución Ministerial Nº 29 (2007)	Reglamento Básico de la Preinversión del SNIP
Resolución Ministerial Nº 142 (2012)	Directrices de Planificación e Inversión Pública Muestra las Directrices de Planificación e Inversión Pública para la Gestión 2013 Lineamientos generales y específicos.
Resolución Ministerial Nº 612 (1997)	Reglamento Básico de Operaciones del Sistema de Información Sobre Inversiones

Tipo, Número y año	Nombre (o en su defecto, objetivo)
Resolución Ministerial Nº 110 (2011)	Directrices de Planificación e Inversión Pública. Gestión 2012.
Resolución Ministerial Nº 432 (2013)	Clasificadores presupuestarios
Resolución Ministerial Nº 307 (2011)	Directrices y Clasificadores Presupuestarios 2012º
Resolución Ministerial Nº 225558 (2005)	Normas Básicas del Sistema de Presupuesto Detalla el concepto del Sistema de Presupuestos y disposiciones generales, la Organización del Sistema (Niveles, Atribuciones y Responsabilidades), Políticas e Instrumentos, Componentes del Sistema de Presupuesto y Subsistemas
Resolución Ministerial Nº 432 (2012)	Clasificadores presupuestarios. Clasificador institucional y Entidades presupuestables Gestión 2013

Constitución Nacional

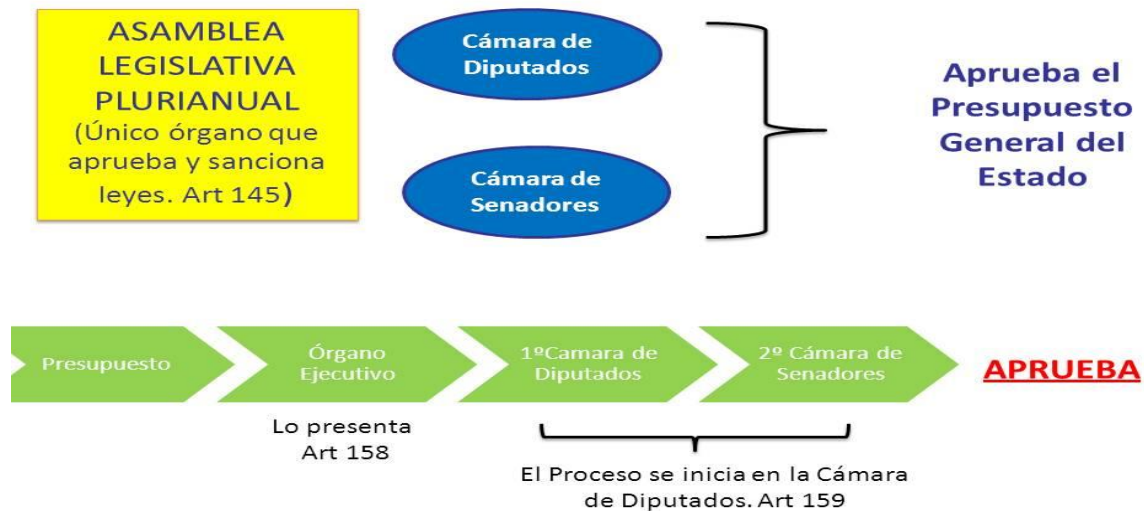
Aspectos Legales Objeto de la Consultora



Conformación Política del Estado Boliviano



En Materia Legislativa



En Materia de Control

Está a cargo de la **Contraloría General Del estado (Art 213)**

- Es quien ejerce la función de control de la administración de las entidades públicas y de aquéllas en las que el Estado tenga participación o interés económico.
- Está facultada para determinar indicios de responsabilidad administrativa, ejecutiva, civil y penal; tiene autonomía funcional, financiera, administrativa y organizativa.
- Es la responsable de la supervisión y del control externo posterior de las entidades públicas y de aquéllas en las que tenga participación o interés económico el Estado.
- La supervisión y el control se realizará asimismo sobre la adquisición, manejo y disposición de bienes y servicios estratégicos para el interés colectivo.

La Contraloría General del Estado presentará cada año un informe sobre su labor de fiscalización del sector público a la Asamblea Legislativa Plurinacional.

En Materia Ejecutiva

Ley N°1178 de Administración y Control del Sector Público

Regula los sistemas de Administración y Control de los Recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión pública.

Es una norma que:

•Expresa un **modelo de administración** para el manejo de los recursos del Estado

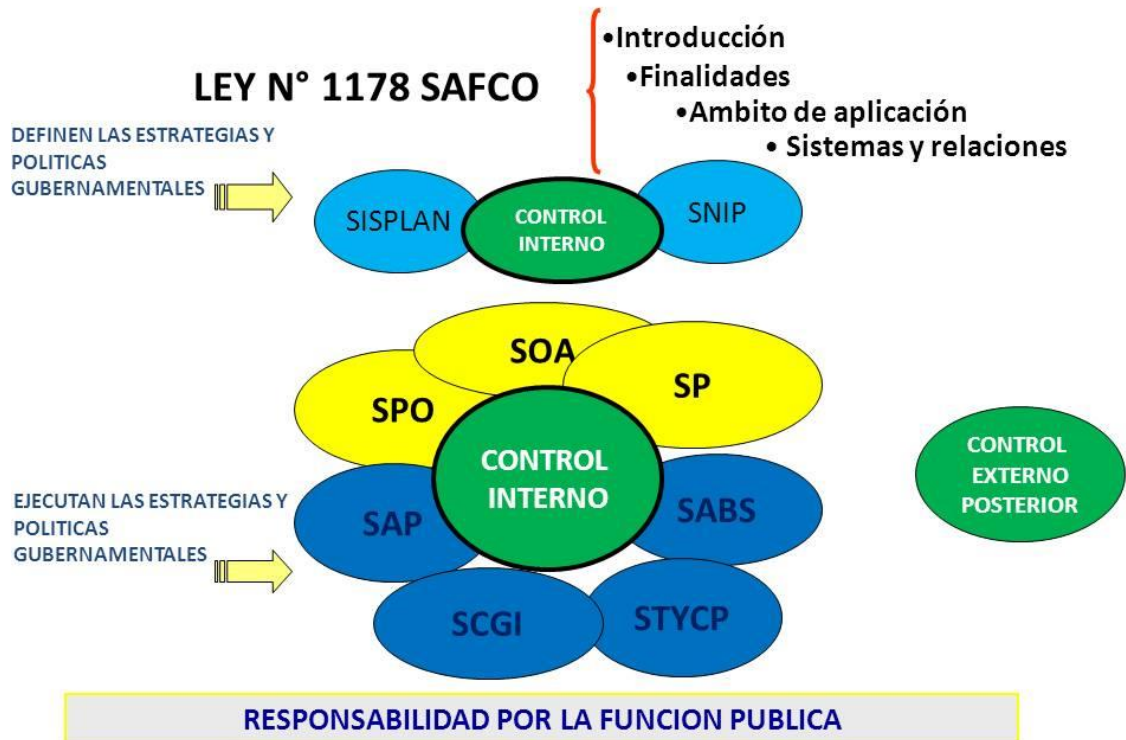
Establece **sistemas de administración y control** que se **interrelacionan** entre si y con los **sistemas nacionales**

Establece el régimen de **Responsabilidad por la Función Pública.**

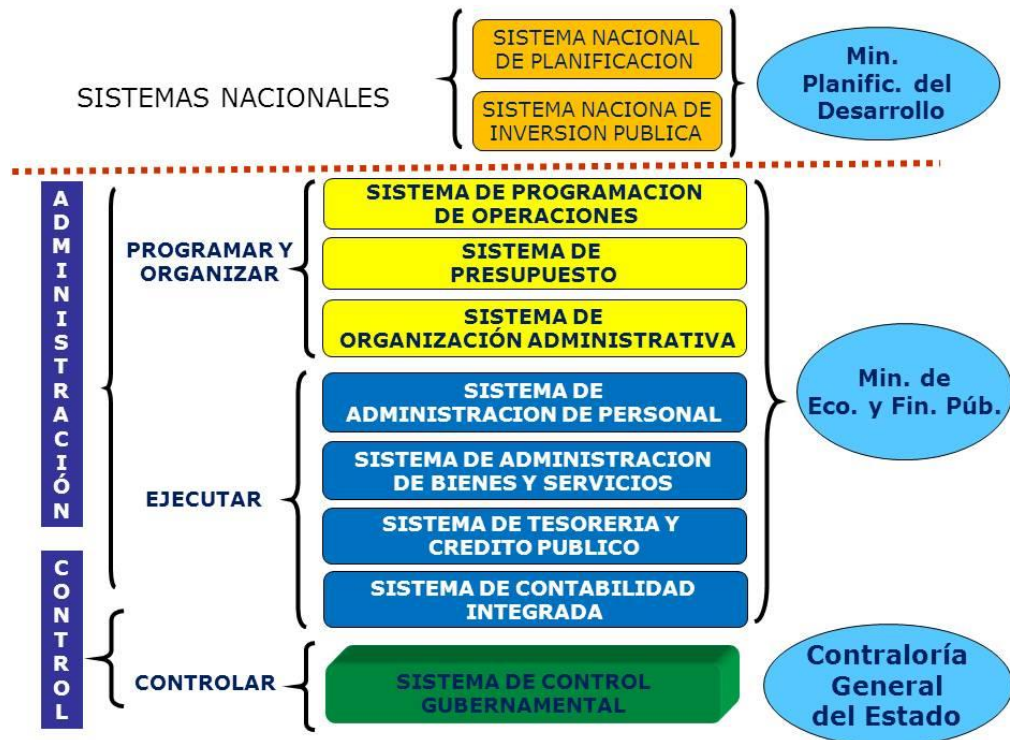
Finalidades de la Ley



Esquema Grafico Global



Sistemas de la Ley



Ámbito de Aplicación



Decreto Supremo Nº 25875 Aprobación del SIGMA



Sistema de Inversión Pública R.S N°216768 SNIP

Conjunto de normas, instrumentos y procedimientos comunes para todas las entidades del sector público.

Para qué sirve esa Norma:

- Para formular, evaluar, priorizar, financiar y ejecutar los preestablecer las metodologías, parámetros y criterios para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos.
- Establecer los procedimientos por los cuales los proyectos de Inversión Pública, accederán a las fuentes de' financiamiento interno y externo, y se incorporarán al Presupuesto General de la Nación.
- Establecer los procedimientos para el cofinanciamiento de proyectos de inversión entre las entidades públicas y el Gobierno Central.
- Asegurar la disponibilidad de información actualizada, oportuna y confiable sobre la inversión pública.
- Asegurar una permanente coordinación y complementación entre el SNIP, el Sistema Nacional de Planificación y los otros sistemas establecidos en la Ley 1178.



Funciones:

- a) Aprobar y, establecer las metodologías para la formulación, evaluación y administración de proyectos
- b) Establecer Reglamentos Básicos para regular procesos
- c) Emitir anualmente lineamientos, directrices y plazos
- d) Apoyar y fomentar la realización de estudios de preinversión
- e) Agregar y compatibilizar el Programa de Inversión Publica
- f) Consolidar los requerimientos de financiamiento externo, interno y de cooperación técnica para Proyectos de Inversión.
- g) Negociar el financiamiento externo y la cooperación técnica
- h) Monetizar y administrar los recursos' de contravalor de libre disponibilidad y aquellos relacionados a programas específicos.
- i) Establecer los, reglamentos que aseguren el funcionamiento del Sistema de Información sobre Inversiones (SISIN).

- j) Evaluar los resultados del seguimiento físico y financiero del Programa de Inversión Pública.
- k) En base a criterios selectivos, realizar la revisión de los estudios de preinversión y el seguimiento de la ejecución física y financiera de los Proyectos

Definiciones Conceptuales

Inversión Pública

Todo gasto de recursos de origen público destinado a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios o producción de bienes.

Fuentes de Financiamiento

- a) Recursos del Tesoro General de la Nación
- b) Recursos Específicos de las Entidades Públicas
- c) Recursos Externos

Del Art. 10 al 15 define:

Art 10: Proyectos de Inversión Cofinanciados

Art 11: Programa de Inversión Pública

Art 12: Presupuesto de. Inversión Pública

Art 13: Programa de Requerimientos de Financiamiento

Art 14: El Ciclo de los Proyectos de Inversión Pública

Art 15: Fases del Ciclo de los Proyectos de Inversión Pública

Sistema de Información Sobre Inversiones (SISIN)

Marco Normativo

Artículos Nº 17 y Nº 25 de las Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). El Órgano Rector (OR) tiene entre sus funciones evaluar los resultados del seguimiento físico y financiero del Programa de Inversión Pública. Todas las entidades públicas están obligadas a proveer al OR del SNIP de la información relativa a sus procesos de inversión en los plazos y formas establecidos.

Las Entidades del sector público deben reportar al MPD/VIPFE la ejecución físico-financiera mensual hasta el 10 del mes siguiente, en caso de incumplimiento el MEFP podrá suspender desembolso del TGN, inmovilizar recursos fiscales y/o no atender modificaciones presupuestarias a requerimiento del MPD/VIPFE.

Artículo Nº29 de la Ley PGE 2010, ratificado por la Ley Nº62. Los gastos de inversión no ejecutados cuatrimestralmente serán transferidos al programa Bolivia Cambia para el caso de recursos con fuente 10-111 y 41-111 que son otorgados excepcionalmente por el MEFP.

Concepto:

El SISIN es un instrumento del SNIP que reconoce al Proyecto de Inversión Pública como unidad del sistema y permite recopilar, almacenar, procesar y difundir la información de carácter financiero y no financiero, relativa al ciclo de vida de cada proyecto y su financiamiento.

Aspectos Básicos:

El SISIN es un sistema de USO obligatorio para el procesamiento de la información relacionada a los Proyectos de Inversión de todo el Sector Público

El SISIN se debe vincular y compatibilizar con el Sistema Integrado de Información Financiera del Sector Público.

El SISIN está estructurado a partir de una base de datos central de información a nivel del Órgano Rector del SNIP.

Registro de Proyectos:

Todos los proyectos de inversión pública se registrarán en el SISIN desde su identificación como idea en las bases de datos descentralizadas y deberán ser remitidos a la base de datos central del sistema. El registro de los proyectos en el SISIN constituye requisito para su incorporación en el Programa de Inversión Pública.

Condiciones Para la Incorporación de Proyectos en el Presupuesto de Inversión y la Gestión de Financiamiento:

- Estar registrado en el SISIN.
- Contar con los estudios y evaluaciones
- Contar con el dictamen de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad pública encargada del proyecto

Contar con la ratificación escrita de las entidades que participen en el cofinanciamiento del proyecto, cuando corresponda. Para registrar el proyecto en el SISIN se deberá crear el código SISIN, acción, objeto y localización. Si se quiere crear el código SISIN hay que considerar que los dígitos del código SISIN son administrados por la entidad, en caso de que desee continuar el correlativo de los proyectos registrados, deje el campo en blanco el sistema automáticamente le asignará el correlativo correspondiente. El código SISIN está comprendido por 14 dígitos donde los 4 primeros se refieren al código presupuestario, 5 dígitos de código entidad y los últimos 5 dígitos corresponden al número correlativo.

Seguimiento a la Inversión Pública:

Es el conjunto de actividades orientadas a verificar el nivel de cumplimiento de metas físicas y financieras, logro de resultados y aplicación de acciones correctivas y utilización del SISIN.

Tipos de Seguimiento a la Inversión:

- Financiero: verificación del avance de la ejecución del presupuesto asignado para los proyectos del Plan de Inversiones.
- Físico: verificación del avance físico de los proyectos de inversión, en el marco del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Ambos datos deben ser registrados en el SGP y el SISIN.

Resolución Suprema N° 225558 - Normas Básicas del Sistema de Presupuestos**Aspectos Generales**

Conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos públicos, según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República.

Asimismo tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna sobre la ejecución presupuestaria, para la evaluación del cumplimiento de la gestión pública.

Ámbito de Aplicación: Aplicación obligatoria en todas las entidades y órganos públicos comprendidos en el alcance de los Artículos 3° (todas las entidades del Sector Público, sin excepción) y 4° (los Poderes Legislativos y Judiciales) de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales.

Principio: Además de la eficiencia, la eficacia y oportunidad que están establecidos en la Ley 1178 son:

Equilibrio: Igual gasto a igual recurso.

Sostenibilidad: debe estar sujeto a las posibilidades reales de financiarse.

Universalidad: debe contener todos los recursos y gastos que se estimen para cada gestión fiscal.

Transparencia: debe ser expresado claramente y difundido públicamente.

Flexibilidad: puede ser objeto de ajustes o modificaciones, sujetándose a las disposiciones legales.

Interrelación Con Otros Subsistemas



Niveles de Organización

El Sistema de Presupuesto contempla los siguientes niveles de organización

- a) **Nivel Normativo y Consultivo:** Constituido por el Ministerio de Hacienda, como Órgano Rector del Sistema, siendo el Viceministerio de Presupuesto y Contaduría la unidad técnica especializada.
- b) **Nivel Ejecutivo y Operativo:** Constituido por todas las entidades y órganos públicos incluidos en el ámbito de aplicación.

Atribuciones del Órgano Rector (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas)

En el marco de la Constitución Política del Estado y en concordancia con lo dispuesto por la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, Leyes y normas complementarias, el Órgano Rector tiene las siguientes atribuciones:

- a) Emitir las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.
- b) Cumplir y hacer cumplir la normativa.
- c) Evaluar o compatibilizar los Reglamentos Específicos emitidos por las distintas entidades y órganos públicos.
- d) Emitir disposiciones técnico-normativas y desarrollar instrumentos, para la elaboración, aprobación y presentación de los anteproyectos de presupuestos.
- e) Elaborar y ejecutar la Política Fiscal y Presupuestaria conforme a la Política Económica del Gobierno.
- f) Ajustar, agregar y consolidar el Proyecto de Presupuesto Público para su remisión y tratamiento por el H. Congreso Nacional, así como las modificaciones que requieran ser consideradas por esa instancia legislativa.

- g) Establecer plazos y condiciones para la presentación de información de ejecución presupuestaria, por parte de las entidades y órganos públicos.
- h) Vigilar el funcionamiento del Sistema de Presupuesto en todas las entidades y órganos públicos.
- i) Proponer y participar en programas de difusión sobre presupuesto

Atribuciones de las Instituciones Ejecutoras

Son atribuciones de las instituciones ejecutoras:

- a) Cumplir las presentes normas.
- b) Elaborar el Reglamento Específico de Presupuesto.
- c) Efectuar la evaluación y control del funcionamiento del sistema.
- d) Elaborar el Presupuesto Anual Institucional.
- e) Generar y proporcionar información de ejecución presupuestaria.
- f) Evaluar la ejecución presupuestaria y proponer medidas correctivas para optimizar la ejecución y cumplir con los objetivos de gestión definidos en el POA.
- g) Proponer al Órgano Rector, ajustes a las Normas Básicas.

Responsabilidades

La implantación y funcionamiento del Sistema de Presupuesto es responsabilidad de su máxima autoridad ejecutiva.

La elaboración y ejecución del Presupuesto, es responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva, y de todos los servidores públicos involucrados, en el ámbito de sus competencias.

La aprobación del Anteproyecto de Presupuesto es responsabilidad de la máxima instancia resolutoria facultada en su norma legal de creación.

En las Municipalidades y en las Universidades Públicas, la responsabilidad por la aprobación del presupuesto corresponde a su máxima instancia resolutoria (Concejo Municipal y Consejo Universitario, respectivamente)

Modificaciones Presupuestarias - Inversión Pública

Modificaciones Presupuestarias: Son cambios de la asignación de recursos adicionales y gastos al Presupuesto General del Estado (PGE) de cada gestión.

Límites de gastos: Asignaciones inscritas en el presupuesto aprobado por Ley para cada Entidad en las categorías programáticas de programas y proyectos, por fuente y organismo, en las partidas de gasto.

Marco Normativo

- Art. Nº 4 de la Ley 2042 “Administración Presupuestaria” establece que la asignación presupuestaria de gasto aprobada por Ley constituye límite máximo de gasto.
- Decreto Supremo Nº29881 del 7 de enero de 2009 aprueba el “Reglamento de Modificaciones Presupuestarias”.
- Ley del Presupuesto General del Estado (PGE) vigente reglamenta la modificación y/o incremento de las partidas de Consultoría y de transferencias.

Tipos de Modificación

- Presupuesto Adicional: Incorporación de recursos y gastos, que incrementan el monto total del PGE.
- Traspasos Presupuestarios Interinstitucionales: Transferencias de recursos entre entidades públicas.
- Traspasos Presupuestarios Intrainstitucionales: Reasignaciones de Recursos al Interior de cada Entidad Pública, que no incrementan o disminuyen el monto total del presupuesto.

TIPO DE MODIFICACIÓN			Norma de Aprobación	Norma de Aprobación Adicional	Inicio del Trámite	Finalización del Trámite*
Modifica el PGE	Presupuesto adicional	Saldos de Caja y Bancos con recursos propios	Resolución de la Máxima Instancia Resolutiva	LEY	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Ingresos de la gestión de recursos propios exceptuando empresas estratégicas		LEY	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Ingresos de la gestión de recursos de empresas estratégicas		Resolución MEFP		Registro MEFP
		Incremento de Donaciones			Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Incremento de Crédito		Resolución Ministerial MPD-VIPFE	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Saldos de Caja y Banco de Recursos Internos		LEY	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Saldos de Caja y Banco de Recursos de Donación			Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Saldos de Caja y Banco de Recursos de Crédito		Resolución Ministerial MPD-VIPFE		Registro MPD-VIPFE

TIPO DE MODIFICACIÓN			Norma de Aprobación	Norma de Aprobación Adicional	Inicio del Trámite	Finalización del Trámite*
NO Modifica el PGE	Modificaciones Intrainstitucionales	Trasposos a proyectos de inversión, entre proyectos de inversión y al interior de proyectos de inversión	Resolución de la Máxima Instancia Resolutiva		Entidad	Entidad
		Trasposos por cambio de fuente de financiamiento y organismo financiador, que no generen déficit fiscal y no comprometan recursos del TGN			Entidad	Entidad
		Traspaso de gasto de inversión a otros gastos		LEY	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Incremento de partidas de consultorías con recursos internos (excepto contraparte de Financiamiento Externo)		Decreto Supremo	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Transferencia público - privadas de capital		Ley o Decreto Supremo	Entidad- Informe del MPD-VIPFE al MEFP para que habilite partidas	Entidad
		Traspaso entre partidas 25800 y el grupo 46000 que no modifiquen el límite presupuestario		Resolución Administrativa VIPFE	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Traspaso al interior de las partidas 25800 y del grupo 46000			Entidad	Entidad
		Incremento partidas 12100 para proyectos de inversión exceptuando donación		Resolución del MEFP	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Modificaciones presupuestarias que afecten el resultado fiscal global		Resolución Ministerial MPD-VIPFE	Entidad	Registro MPD-VIPFE

TIPO DE MODIFICACIÓN			Norma de Aprobación	Norma de Aprobación Adicional	Inicio del Trámite	Finalización del Trámite*
	Modificaciones Interinstitucionales	Incremento de partidas de consultorías con recursos internos (excepto contraparte de Financiamiento Externo)	Resolución de la Máxima Instancia Resolutiva	Decreto Supremo	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Transferencias otorgadas a otras entidades públicas comprendidas en el PGE		Convenio	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Traspaso entre partidas 25800 y el grupo 46000 que no modifiquen el límite presupuestario		Resolución Administrativa VIPFE - Convenio	Entidad	Registro MPD-VIPFE
		Transferencias otorgadas a otras entidades públicas comprendidas en el PGE		Convenio	Entidad	Registro MPD-VIPFE

* Registro en el catálogo SIGMA según corresponda

Las Modificaciones Presupuestarias no deben:

- Comprometer u obstaculizar el cumplimiento de los objetivos previstos en la gestión fiscal.
- Vulnerar o contravenir disposiciones legales.
- Generar obligaciones o deudas por las modificaciones efectuadas.
- Comprometer el pago de obligaciones previstas en el presupuesto.

Considerar:

- La delegación no excluye la responsabilidad por los resultados de las modificaciones.
- La modificación y/o incremento de partidas de consultorías para proyectos de inversión capitalizables y no capitalizables con recursos de fuentes internas, debe aprobarse mediante decreto supremo.
- Las modificaciones de inversión que afecten el resultado fiscal deben ser aprobadas por Resolución del Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD), previo análisis técnico y legal y coordinación con el MEFP para la programación y previsión de los recursos.

E. Relevamiento y análisis del sistema presupuestario actual en los organismos participantes de la consultoría.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.

Las entrevistas con el personal y actores clave se han cumplimentado de acuerdo al siguiente cronograma acordado con el Representante designado por la EGPP y con la contraparte institucional:

Nº	Tema	Participantes	Fecha
001	Presentación de Consultoría a organismos clave (La Paz, Bolivia).	<ul style="list-style-type: none"> Representantes de Escuela de Gestión Pública Plurinacional Representantes del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo Organismos rectores y de contralor participantes de la consultoría Organismos operativos participantes de la consultoría 	29/05/2013
002	Capacitación Interna sobre Marco Jurídico y normativa aplicable.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo mcLatam 	31/05/2013
003	Taller Interno de Inicio de Relevamiento	<ul style="list-style-type: none"> Equipo mcLatam 	06/06/2013
004	Toma de conocimiento de órgano rector – Ministerio de Economía	<ul style="list-style-type: none"> Gonzalo Mondaca – Auditor Financiero/Jefe de la Unidad de Contabilidad Fiscal Gonzalo Callisaya Gómez – Director General de Contabilidad Fiscal Paulina Larico – Unidad Fiscal 	11/06/2013
005	Relevamiento MPD/VIPFE	<ul style="list-style-type: none"> Marcelino Aliaga – MPD/VIPFE Yarminia Escobar - MPD/VIPFE Ana María Marin- EGPP Ruth Ramirez - MPD/VIPFE Salvador Torrico – MPD/VIPFE 	11/06/2013
006	Toma de conocimiento de órgano contralor – Contraloría General del Estado	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Cesar E. Flores Vargas - Gerente Principal de Auditoría Interna Lic. Henry Lucas Ara Pérez - Subcontralor General Lic. Benedicto Marcos Apaza Vargas - Subcontralor de Auditoría Externa en Autonomías Constitucionales Ing. Luis Fernando Saavedra Morató - Subcontratos de Servicios Técnicos Lic. Olga Edith Suárez Jiménez - Subcontralora de Auditoría Externa Lic. Sandra Quiroga Solano - Subcontralora de 	12/06/2013

Nº	Tema	Participantes	Fecha
		Control Interno	
007	Relevamiento Administradora Boliviana de Carreteras	<ul style="list-style-type: none"> • María A. Peñaranda Tapia → ABC Gerencia Financiera 	13/06/2013
008	Toma de conocimiento de órgano operativo – Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> • Javier Calderón Paz - Director General de Asuntos Administrativos • Marcos Pacheco – Encargado de Presupuestos • Robinson Antezana – Jefe de Unidad Financiera • Milenca Escobar – Encargado de Contabilidad • Mónica Jiménez – Encargado de Tesorería • Felipe Lugones – Jefe de Unidad Administrativa • Camilo Bocangel – Jefe de la Unidad de Recursos Humanos • Marco Antonio Arce – Especialista en Desarrollo Tecnológico 	13/06/2013
009	Relevamiento de Manual de Procedimientos MPD/VIPFE	<ul style="list-style-type: none"> • Gonzalo Fernandez – MPD/VIPFE • Ruth Ramirez - MPD/VIPFE • Salvador Torrico – MPD/VIPFE 	13/06/2013
010	Toma de conocimiento de órgano operativo – Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	<ul style="list-style-type: none"> • Mijail Urbina Monje - Analista Sectorial (Secretaría de Planificación) • José Luis Saenz Bernal - Director de Control de Gestión (Secretaría de Planificación) • Juan Carlos Quispe Callisaya - Consultor - Gestión y Seguimiento de Procesos (Dirección administrativa) • Daniel Churqui Quispe - Profesional de la Unidad de Soporte Técnico y Mantenimiento de Sistemas • David Ticona Vino - Analista de Ingresos (Unidad de Tesorería y Crédito Público) • María Eugenia Cáceres - Encargada de Programación Financiera (Unidad de Tesorería y Crédito Público) • Filomena Laura Siñani - Analista Contable (Contabilidad) • Ivan Prieto - Responsable y Supervisor de Personal (Dirección de Recursos Humanos) • Carola Castillo Quispe - Responsable de la Unidad de Presupuestos (Dirección Financiera) • Marcela Marin - Encargado de Indicadores Económicos • Magualí Arancibia Asturizaga - Profesional I de la Unidad de Desarrollo Organizacional 	14/06/2013
011	Toma de conocimiento de órgano rector – Vice	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Cesar E. Flavio Rivas – Viceministro de Planificación y Coordinación 	14/06/2013

Nº	Tema	Participantes	Fecha
	ministerio de Planificación y Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Roger Laura Villarroel - Dirección General Del Sistema De Planificación Integral Del Estado Eliana Onis Vargas - Dirección General Del Sistema De Planificación Integral Del Estado 	
012	Relevamiento Ministerio de Salud y Deportes	<ul style="list-style-type: none"> Karina Duran Acebey→ Ministerio de Salud y Deportes Richard García Fuente→ Ministerio de Salud y Deportes/ SNIS Juan KasanJanko→ Ministerio de Salud y Deportes Ana Maria Marin→ EGPP Miriam Nogales → Ministerio de Salud y Deportes YumyTakeno→ Ministerio de Salud y Deportes Gabriel Vega Malaga→ Ministerio de Salud y Deportes 	14/06/2013

Para cada una de las entrevistas se aplicó la siguiente metodología:

- Se expuso a cada uno de los entrevistados el objeto de los trabajos de simplificación de procesos.
- Se requirió a cada uno de los entrevistados que expusiera el alcance del Área o Unidad o actividad a su cargo, su visión de la misma en el contexto de su organismo o del SNIP, o bien de la repartición en el cuál interviene, y fortalezas, debilidades, necesidades y dificultades detectadas, que percibía de cara a la eficaz realización del Trabajo.
- En función del objetivo de cada encuentro, se confeccionaba un listado interno de temas a tratar y de la información que era necesario obtener de los entrevistados, y de ser necesario. Se entregó a todos los organismos un cuestionario específico para guiar las discusiones, distinguiendo los tópicos en función de los tipos de organismos a relevar (rector, operativo, control). Dichos cuestionarios modelo se incluyen en el Anexo 4.
- A los efectos de constatar la realización de las reuniones acordadas con el Representante del Contratante, hemos confeccionado un documento que hemos denominado “Minutas de Entrevista / Reunión” en el que se identifican los aspectos principales de cada una de las entrevistas, y fue enviado posteriormente a los participantes para que puedan realizar sus comentarios o correcciones, de corresponder. Dichos documentos se incluyen en el Anexo 2 del presente informe.
- El promedio de duración de cada entrevista ha sido de 3 horas.

En cuanto a esta tarea, consideramos oportuno destacar, en la medida que constituye una variable esencial del ambiente en el que debemos desarrollar nuestros servicios, la excelente predisposición de todos los entrevistados para con la firma, el alto nivel de respuesta respecto a proporcionar información y documentación específica y el importante compromiso que han manifestado en generar las condiciones óptimas de colaboración para un desarrollo óptimo de nuestro trabajo. Tampoco podemos dejar de resaltar el altísimo compromiso que los diversos

responsables de Áreas y Unidades han demostrado con el éxito de la organización, así como la vocación de promover mejoras institucionales.

Información relevada

De acuerdo a las solicitudes realizadas durante el transcurso de las entrevistas con personal y actores clave, la EGPP ha puesto a nuestra disposición toda la normativa del marco jurídico detallado en el apartado D.

Asimismo, cada uno de los organismos puso a disposición de la consultoría la siguiente documentación:

- Documento Normativo Interno de la Administración Boliviana de Carreteras
- Estatuto Orgánico de la Caja Nacional de Salud
- Guía de Rendición pública de Cuentas
- Manual de modificaciones y Compendio de Normas Presupuestarias
- Resolución Manual de Operaciones del Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES)
- Manual de Organización y Funciones del Ministerios de Economía y Finanzas Pública
- Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Obras Públicas Viviendas y Servicios.
- Resolución Manual del SIGMA de la Administración Central
- Plan de Restructuración de la Caja Nacional de Salud
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS) del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz (GADLP) 2010
- Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) del GADLP 2010
- Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos (RE-SP) del GALDP 2010
- Reglamento Específico del Sistema de Tesorería (RE-ST) del GADLP 2010
- Reglamento Interno de Procedimientos de Control a la Contratación, Ejecución, Recepción y pago de Proyectos de Inversión y Preinversión
- Reglamento Supremo del RUPE.
- Resolución Administrativa Departamental N°348/12 del GADLP 2010

Análisis de la Información relevada

De acuerdo a la información relevada, se realizó un análisis del sistema presupuestario actual en los organismos participantes. El mismo puede encontrarse en el apartado O del anexo 6 dentro del diagnóstico, con los déficits identificados en el relevamiento. El apartado Q presenta el listado de soluciones viables donde se incluyen las propuestas del personal relevado.

F. Identificación y clasificación de procesos y procedimientos

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.
- Propuesta de optimización de procesos y de procedimientos.
- Modelos Organizacionales para cada entidad involucrada.

Metodología SECI

La metodología SECI busca identificar aquellos elementos que presenten debilidades y que puedan ser sensibles para su fortalecimiento mediante recursos del Programa.

Este instrumento permite, por un lado, estructurar las áreas de operación (y evaluación) de una manera efectiva para la correcta concreción de los objetivos. Por otro lado, establece una metodología de evaluación de la capacidad institucional en base al análisis de dichas áreas de evaluación, a la medición de riesgos, y al establecimiento de inversiones y mejoras para mitigarlos.

A los fines de la identificación de la ubicación de los procesos y subprocesos en el marco de ejecución de los Proyectos de Inversión Pública y su interrelación conceptual, los diversos aspectos de gestión individualizados se han agrupado en 5 sistemas, siguiendo y adaptando, la estructura de análisis institucionales empleada por el Banco Interamericano de Desarrollo en su Guía SECI.

A continuación se informa la estructura de sistemas y subsistemas identificados por nuestra firma:

<u>1. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN</u>
◆ Estructura organizativa
◆ Organización de los Recursos Humanos
◆ Comunicación
◆ Tecnología Informática y Comunicaciones
<u>2. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN</u>
<u>3. SISTEMA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES</u>
<u>4. SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA Y PATRIMONIAL</u>
<u>5. SISTEMA DE CONTROL</u>

Consideramos que este enfoque para el futuro desarrollo de los diferentes circuitos permite brindar una visión procedimental integradora de los distintos organismos, y determinar claramente las responsabilidades y funciones en el ciclo de cada circuito y, en consecuencia, en la obtención del producto final de cada procedimiento.

Luego de la identificación de los sistemas y subsistemas, se procedió al análisis de cada uno de ellos a efectos de conceptualizar sus componentes, su alcance y objetivo.

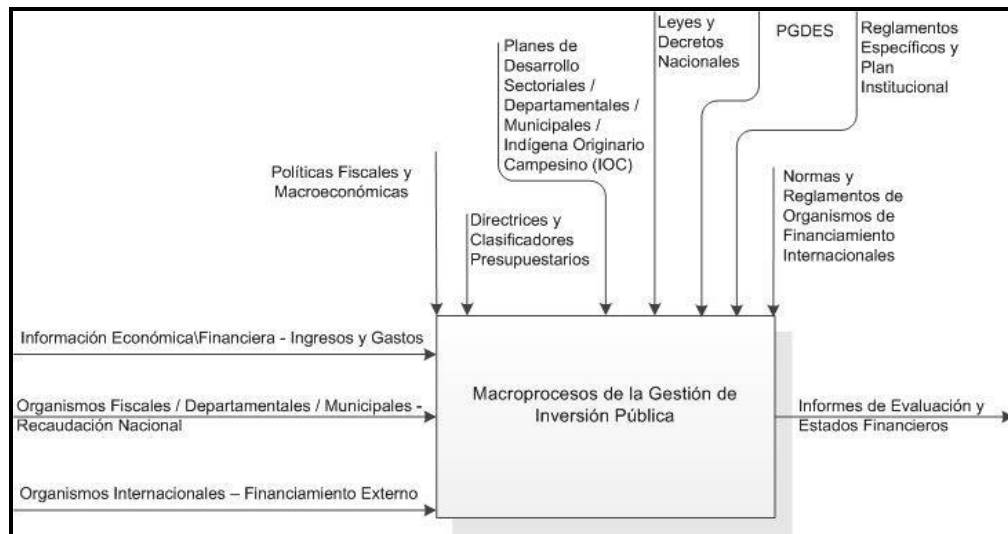
Mapa de Procesos y Subprocesos

El mapa de procesos es una herramienta que contribuye a mejorar el conocimiento y análisis de la gestión de una organización y permite identificar cuáles son los procesos clave en los que participan los actores de la misma. Además, esta representación gráfica nos ayudará a ubicar en dónde están los mayores problemas en la gestión de una organización y a delinear y organizar de forma optimizada un plan de acción para resolver estas deficiencias organizacionales; por eso decimos, que es un sistema de trabajo que tiende a la mejora continua.

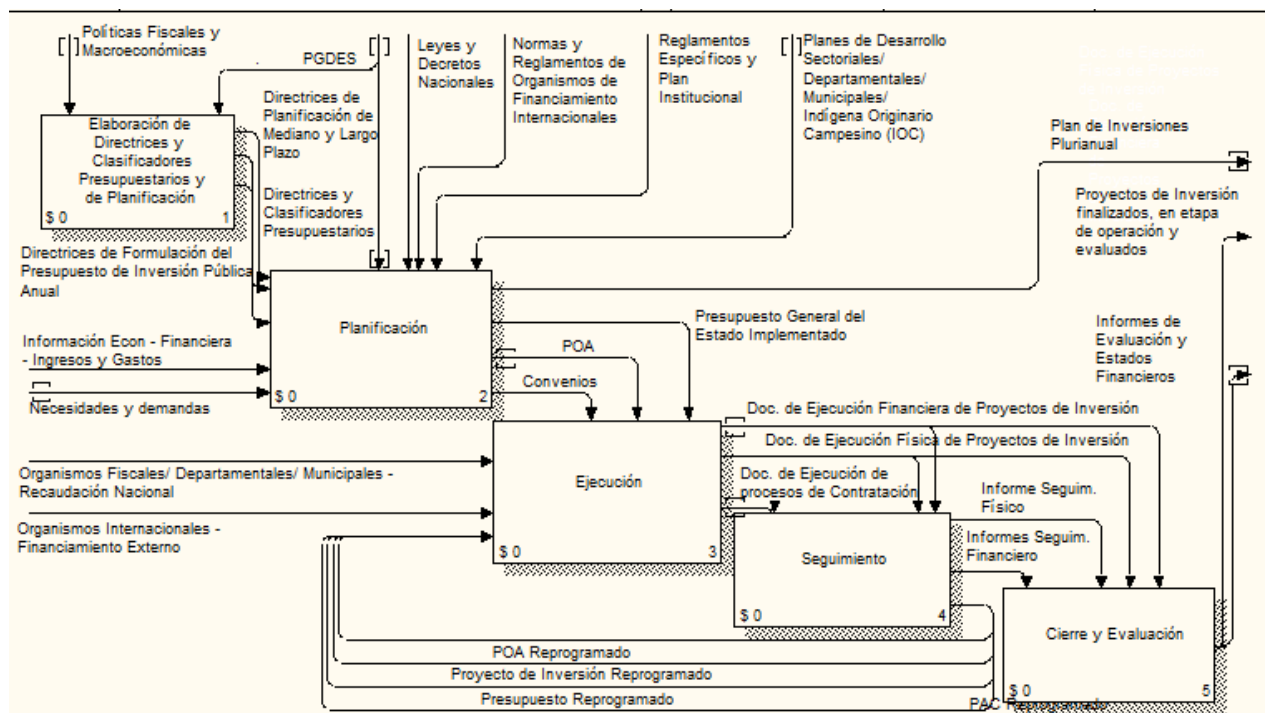
A continuación, se explican los procesos y subprocesos que fueron identificados en nuestras visitas a los Organismos/Entidades de la presente consultoría, y que conforman el Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Inversión Pública. Para ello, hemos analizado la normativa vigente, los Manuales de Organización y Funciones de las entidades públicas visitadas y se llevaron a cabo reuniones con autoridades y servidores públicos, lo cual nos permitió realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación institucional y conocer las actividades que se realizan diariamente. Asimismo, se presentan los mapas de procesos particulares de las entidades en los Modelos Organizacionales del Anexo 8.

Sin embargo, hemos detectado que determinados procesos que se detallan a continuación, presentan falencias en su ejecución o que no está reglamentado en forma tal que optimicen la gestión o el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos déficits, detectados en los procesos de inversión pública, han sido detallados y analizados en la matriz SADCI del presente informe de diagnóstico, y serán los que tendrán propuestas de reingeniería de procesos y un plan de acción de mejoras como productos de esta consultoría. Asimismo, es importante destacar que es primordial considerar dentro de los objetivos de corto plazo de las autoridades, la promoción de un cambio cultural en sus organizaciones orientado a una visión de gestión por resultados donde la mejora continua sea el marco de la toma de decisiones y del accionar de todos los servidores públicos del Estado Plurinacional de Bolivia.

Macroprocesos de la Gestión de Inversión Pública



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A0	Proceso de Gestión de Inversión Pública	Es el marco en donde se encuentran incluidas todas las fases, etapas y actividades con las que se define, decide, ejecuta y evalúa el presupuesto del Estado Plurinacional de Bolivia y sus Proyectos de Inversión, en base a las propuestas de acción y producción de los entes demandantes de recursos con los catálogos y clasificadores presupuestarios.	Políticas Fiscales y Macroeconómicas PGDES Leyes y Decretos Nacionales. Normas y reglamentos de Organismos de Financiamiento Internacionales. Reglamentos específicos y Planes Institucionales Planes de Desarrollo Sectoriales / Departamentales / Municipales / Indígena Originario Campesino Información Económica-Financiera	Informe de Evaluación y Estados Financieros de Proyectos de Inversión implementados/en funcionamiento

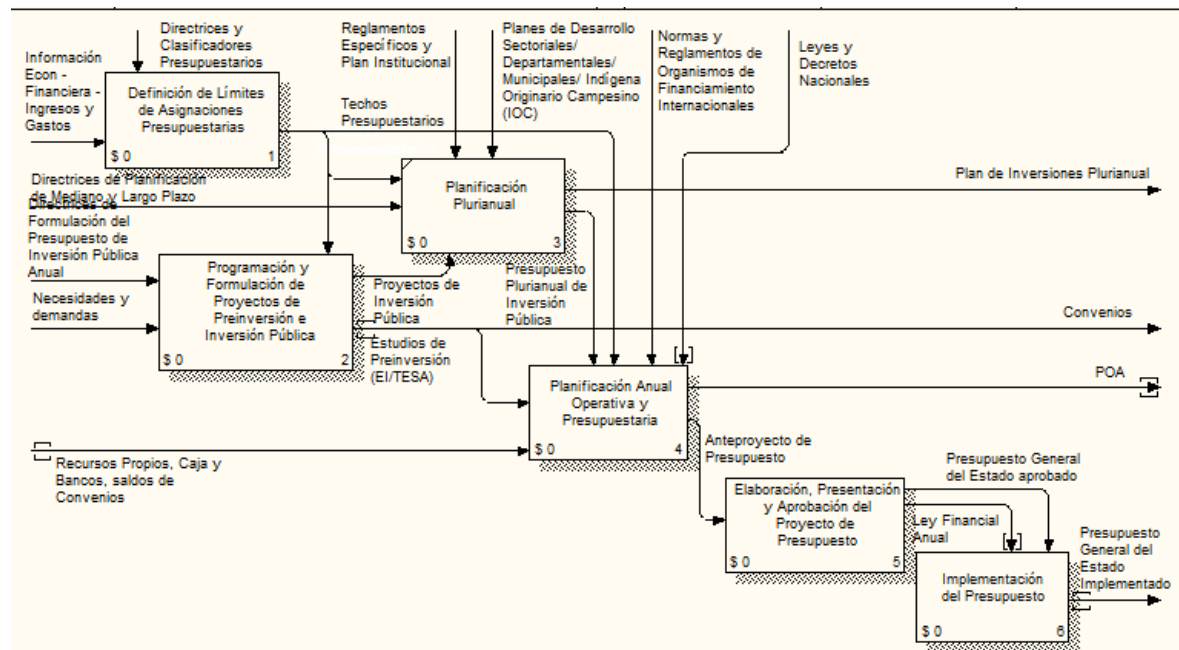


Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A1	Elaboración de Directrices y Clasificadores Presupuestarios y de Planificación	El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas define y remite las directrices y clasificadores que establecen los lineamientos generales y específicos para la formulación y gestión de los Presupuestos Institucionales de las entidades del sector público.	Políticas Fiscales y Macroeconómicas. PGDES	Directrices y Clasificadores Presupuestarios Directrices de Planificación de Mediano y Largo Plazo Directrices de Formulación del Presupuesto de Inversión Pública Anual
A2	Planificación	Definidos los clasificadores presupuestarios, se comienza con la planificación por medio de la cual se identifican los objetivos prioritarios, las metas que se compromete a lograr una organización en un período determinado.	Directrices y Clasificadores Presupuestarios. Leyes y Decretos Nacionales. Normas y Reglamentos de	POA. Presupuesto General del Estado Implementado. Convenios

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
			Organismos de Financiamiento Internacionales. Reglamentos Específicos y Plan Institucional. Planes de desarrollo. PGDES. Directrices de Planificación de Mediano y Largo Plazo. Directrices de Formulación del Presupuesto de Inversión Pública Anual. Información Econ – Financiera – Ingresos y Gastos. Necesidades y demandas.	Plan de Inversiones Plurianual.
A3	Ejecución	Consiste en el proceso de llevar a cabo todas las actividades planificadas en los documentos de planificación y en las modificaciones y ajustes que deban realizarse en dichos documentos para cubrir todas las necesidades y objetivos incluidos en los mismos.	POA. Presupuesto General del Estado Implementado. Convenios. Recaudación Nacional/ Financiamiento Externo. Reprogramación del POA, de los Presupuestos y de los Proyectos de Inversión	Ejecución Financiera y Física de los Proyectos de Inversión y Ejecución de los procesos de Contratación
A4	Seguimiento	Se realiza la verificación del avance y cumplimiento de los Procesos de Contratación y los Proyectos de Inversión acorde al Plan Anual de Contrataciones y el Plan de Inversiones respectivamente.	Ejecución de los procesos de contrataciones y Ejecución Financiera y Física de Proyectos de Inversión	Reprogramación del POA, de los Presupuestos y de los Proyectos de Inversión. Informes de Seguimiento Físico. Informe de Seguimiento Financiero.

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A5	Cierre y Evaluación	La evaluación de la ejecución presupuestaria surge de la comparación de lo programado con lo ejecutado, tanto en términos físicos como financieros, estableciendo variaciones, así como la determinación de sus causas y las recomendaciones de las medidas correctivas que deben tomarse.	Ejecución Financiera y Física de los Proyectos de Inversión. Informes de Seguimiento Físico y Financiero	Informes de evaluación y estados financieros. Proyectos de Inversión finalizados en etapa de operación y Evaluados.

Procesos de Planificación

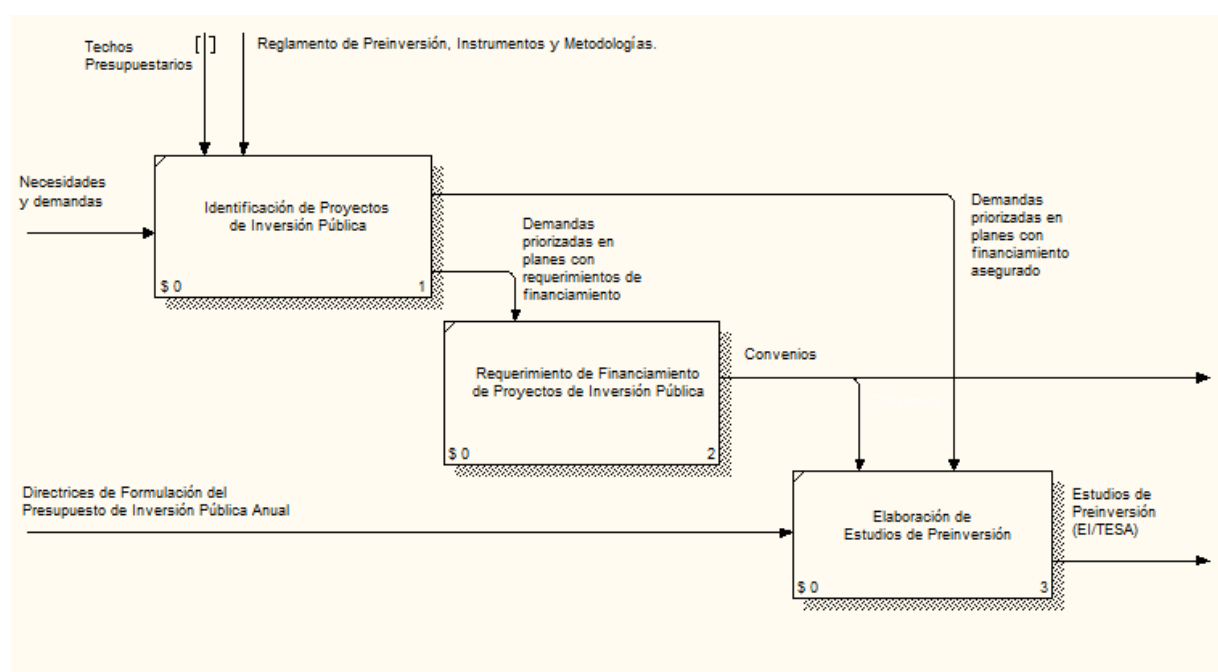


Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A21	Definición de Límites de Asignaciones Presupuestarias	El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas define y remite los límites de asignaciones de recursos para la estimación del total de recursos a disponer en cada gestión fiscal.	Información Económica y Financiera - Ingresos y Gastos. Directrices y Clasificadores Presupuestarios.	Techos Presupuestarios
A22	Programación y Formulación de Proyectos de Preinversión e Inversión Pública	Es el proceso por el cual se identifican las necesidades de la población u organismos, se estudia y evalúa la posibilidad de ser incluido en la cartera de proyectos de inversión y se planifica su implementación.	Techos Presupuestarios. Necesidades y demandas. Directrices de	Proyectos de Inversión Pública. EI/TESA. Convenios

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
			Formulación del presupuesto de Inversión pública Anual.	
A23	Planificación Plurianual	Es el proceso por el que se aplican métodos de pronóstico de estimación de recursos y gastos aplicado para un período de 5 años.	Techos Presupuestarios. Planes de Desarrollo Sectoriales/ Departamentales/ Municipales/ Indígena Originario Campesino (IOC). Reglamentos Específicos y Plan Institucional. Directrices de Mediano y Largo Plano.	Plan de Inversiones Plurianual. Presupuesto Plurianual de Inversión Pública.
A24	Planificación Anual Operativa y Presupuestaria.	Consiste en un proceso de programación en función de las políticas y objetivos contemplados en el plan de gobierno, donde se van formulando anteproyectos por jurisdicciones y entidades, sobre la base de los techos presupuestarios, directrices y clasificadores, planes estratégicos, políticas jurisdiccionales, etc., cuyo resultado final es el anteproyecto de presupuesto.	Proyectos de Inversión Pública. Techos Presupuestarios. Normas y Reglamentos de Organismos de Financiamiento Int. Leyes y Decretos Nacionales. Recursos Propios, Caja y Bancos, Saldos de Convenios. Presupuesto Plurianual de Inversión Pública.	Anteproyecto de Presupuesto. POA
A25	Elaboración, Presentación y Aprobación del Proyecto de Presupuesto	Contiene las actividades de consolidación del presupuesto por parte del MEFP, presentación al Congreso y el análisis y posterior aprobación del Proyecto de Ley Presupuesto para generar como producto final la Ley de Presupuesto.	Anteproyecto de Presupuesto	Ley Financial Anual. Presupuesto General del Estado aprobado.

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A26	Implementación del Presupuesto	Abarca el proceso de adecuación de la Ley Anual de Presupuesto Promulgada a toda la documentación derivada del proceso de planificación, incluyendo el impacto de los registros en los sistemas y las actividades de comunicación de las modificaciones a los Organismos que corresponda.	Ley Financial Anual. Presupuesto General del Estado aprobado.	. Presupuesto General del Estado Implementado.

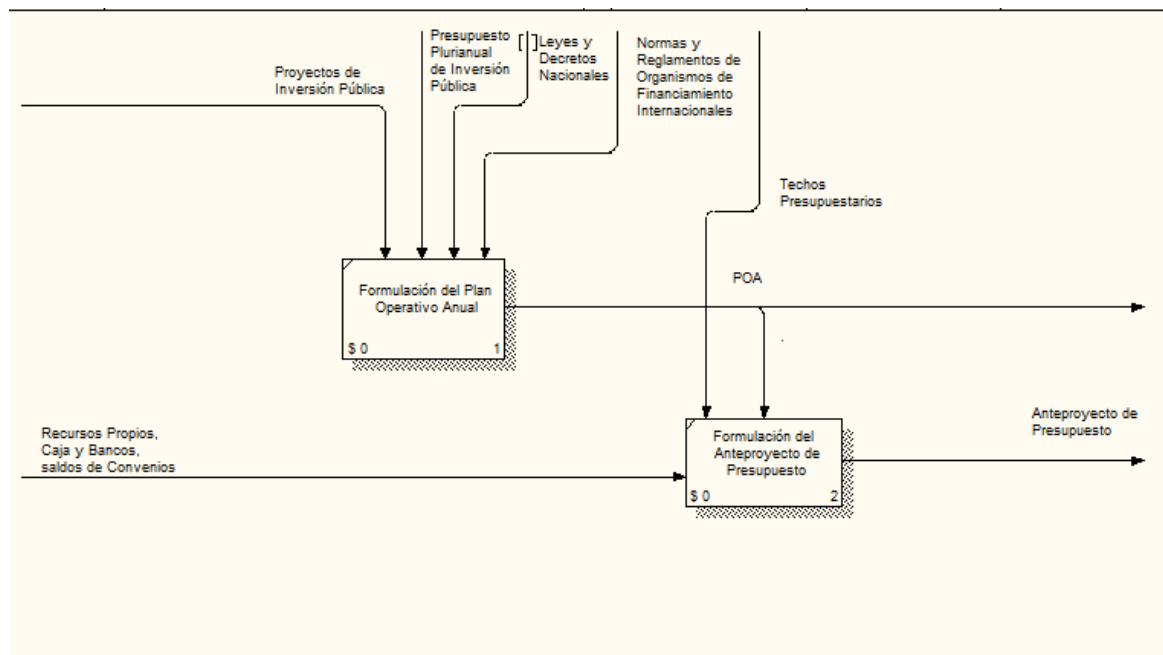
Subprocesos de Formulación de Proyectos de Preinversión e Inversión Pública



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A221	Identificación de Proyectos de Inversión Pública.	Es el proceso que tiene por objetivo evaluar la conveniencia de realizar un Proyecto de Inversión Pública, mediante estudios que sustenten su viabilidad y factibilidad, y que es socialmente rentable, sostenible y concordante con los lineamientos de política establecida por las autoridades correspondientes.	Techos Presupuestarios. Necesidades y demandas. Reglamento de Preinversión, Instrumentos y Metodologías.	Demandas Priorizadas en planes con requerimientos de financiamiento. Y con financiamiento asegurado.
A222	Requerimientos de Financiamiento de	Corresponde al proceso en que se define que un proyecto se incluirá como proyecto	Demandas Priorizadas en	Convenios.

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
	proyectos de Inversión pública.	de inversión dentro del presupuesto nacional, como así también de qué forma se va a financiar y cómo se implementará.	planes con requerimientos de financiamiento	
A223	Elaboración de Estudios de Pre inversión	Contiene las actividades de análisis y de aprobación para elaborar los estudios de Pre Inversión de los Proyectos de Inversión Pública.	Convenios. Demandas Priorizadas en planes con financiamiento asegurado.	EI/TESA

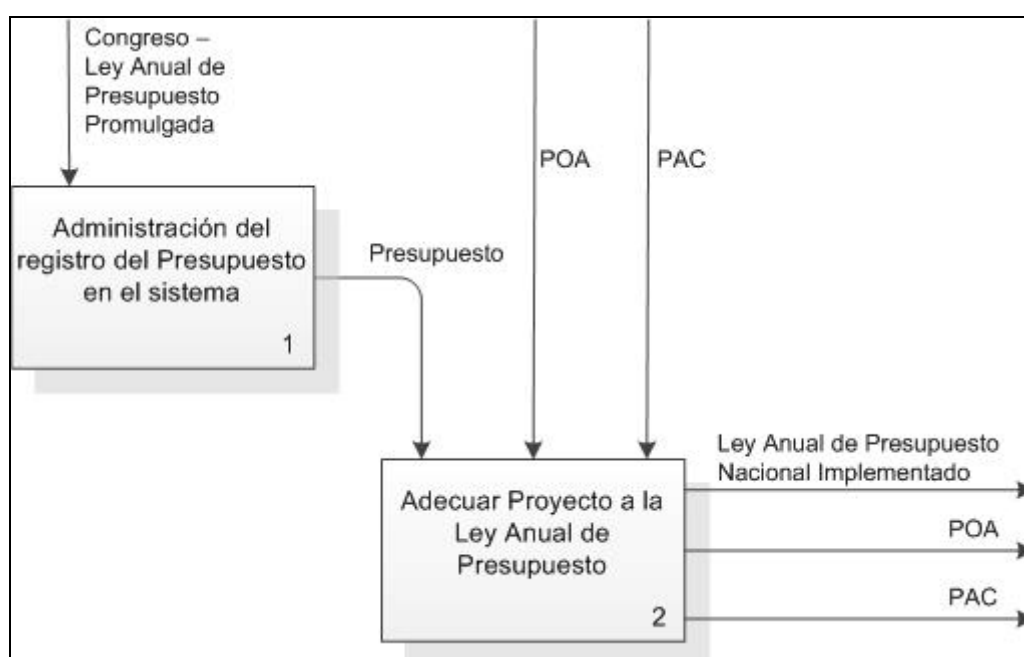
Subprocesos de Elaboración de Anteproyecto de Presupuesto



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A241	Formulación del Plan Operativo Anual	Los distintos niveles de los organismos realizan estimaciones de qué acciones y productos se realizarán durante un período fiscal, se planifican y se establecen indicadores para la medición del desempeño de la gestión en base a los resultados planificados.	Proyectos de Inversión Pública. Presupuesto Plurianual de inversión pública. Normas y Reglamentos de Organismos de Financiamiento Internacionales. Leyes y Decretos Nacionales.	POA

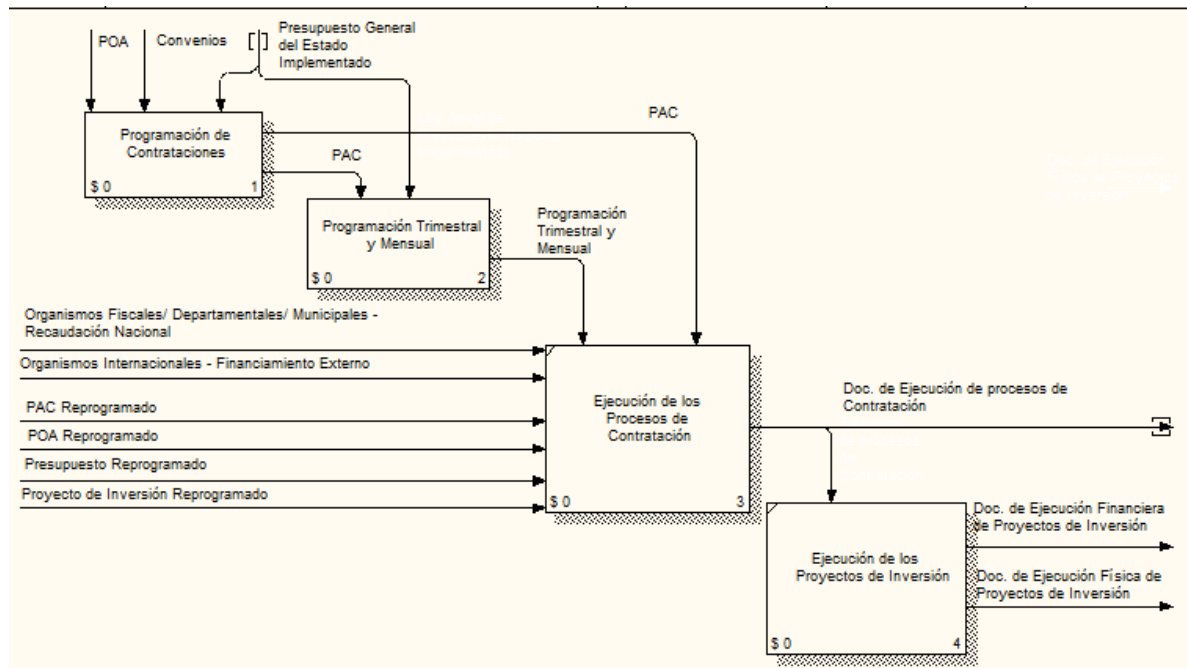
Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A242	Formulación del Anteproyecto de presupuesto	Es el proceso en el que se evalúa la ejecución de todas las adquisiciones y contrataciones que se realizarán en el próximo período fiscal, agrupándolas en un documento y organizando su ejecución.	Techos Presupuestarios. Recursos Propios, Cajas y Bancos, saldos de Convenios	Anteproyecto de Presupuesto.

Subprocesos de Implementación de Presupuesto



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A261	Administración del registro del Presupuesto en el sistema	Se refiere a las actividades de registrar las modificaciones realizadas durante el proceso de promulgación de la Ley de Presupuesto	Ley Anual de Presupuesto Promulgada	Presupuesto
A262	Adecuar Proyecto a la Ley Anual de Presupuesto	Implica la modificación de toda la documentación accesoria al Presupuesto, que esté impactada por los cambios y exclusiones realizados en el proceso de aprobación de la ley.	Ley Anual de Presupuesto Nacional Implementado POA y PAC	POA/ PAC/ Ley Anual de Presupuesto Nacional Implementado

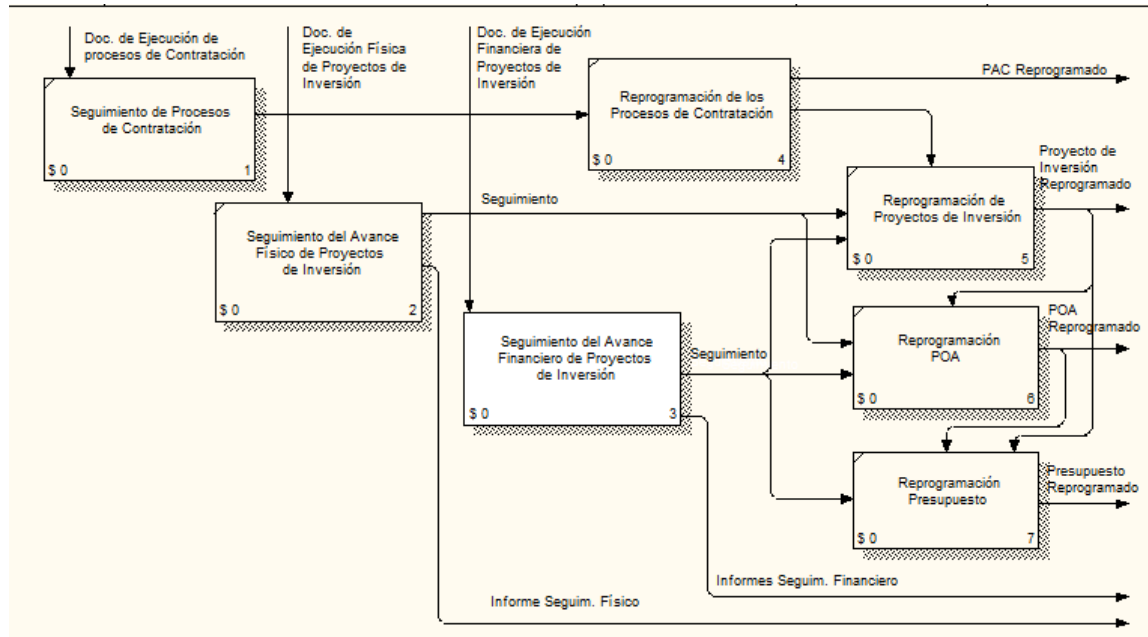
Procesos de Ejecución



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A31	Programación de Contrataciones	Es el proceso por el cual se define en qué momento y qué características tendrán las contrataciones y adquisiciones que se estará realizando en el período.	POA. Convenios. Presupuesto General del Estado Implementado.	PAC.
A32	Programación Trimestral y Mensual	Se refiere a la planificación con mayor grado de detalle y de precisión temporal de las actividades y proyectos resultantes de la planificación	Presupuesto General del Estado Implementado. PAC.	Programación Trimestral y Mensual
A33	Ejecución de los Procesos de Contratación	Implica la realización de todas las actividades de contratación planificadas, programadas y reprogramadas con anterioridad	Programación Trimestral y Mensual. PAC. Organismos Fiscales / Departamentales / Municipales – Recaudación Nacional. Organismos Int.- Financiamiento Externo. Reprogramación del PAC, POA, Presupuesto y Proyectos de Inversión.	Ejecución de los procesos de Contratación
A34	Ejecución de los Proyectos de Inversión	Es el proceso por el cual se realizan todas las actividades incluidas en la planificación de la implementación de los proyectos de	Ejecución de los procesos de Contratación	Ejecución Financiera y Física de los

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
		inversión, que han sido previamente programadas y reprogramadas.		Proyectos de Inversión

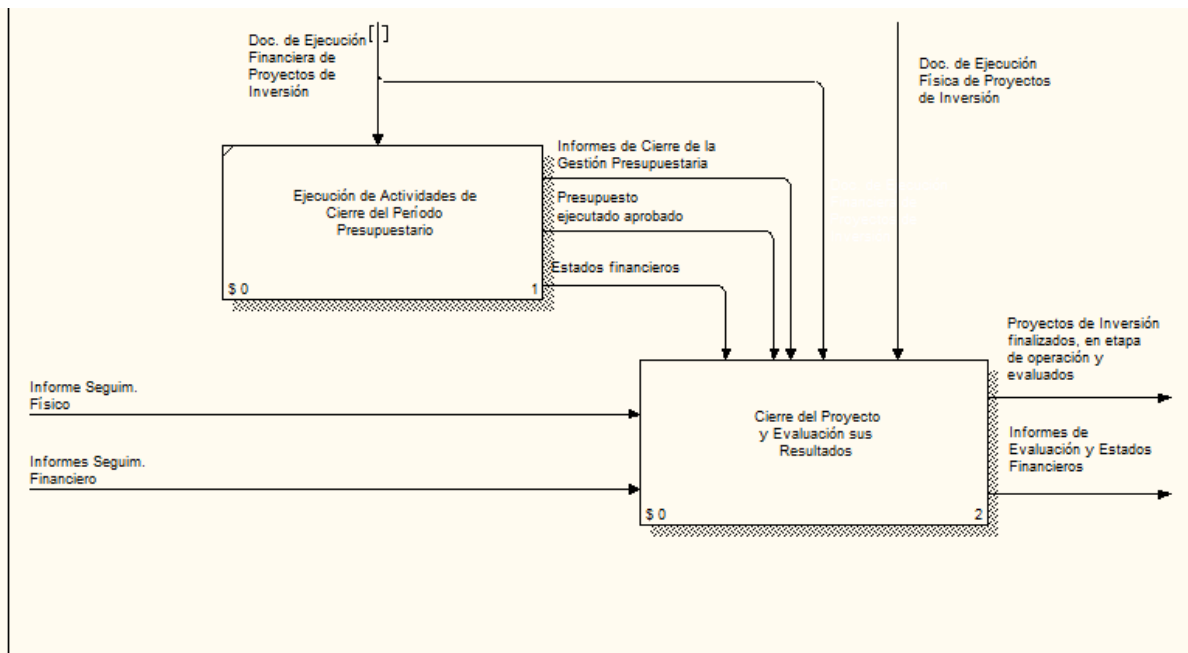
Procesos de Seguimiento



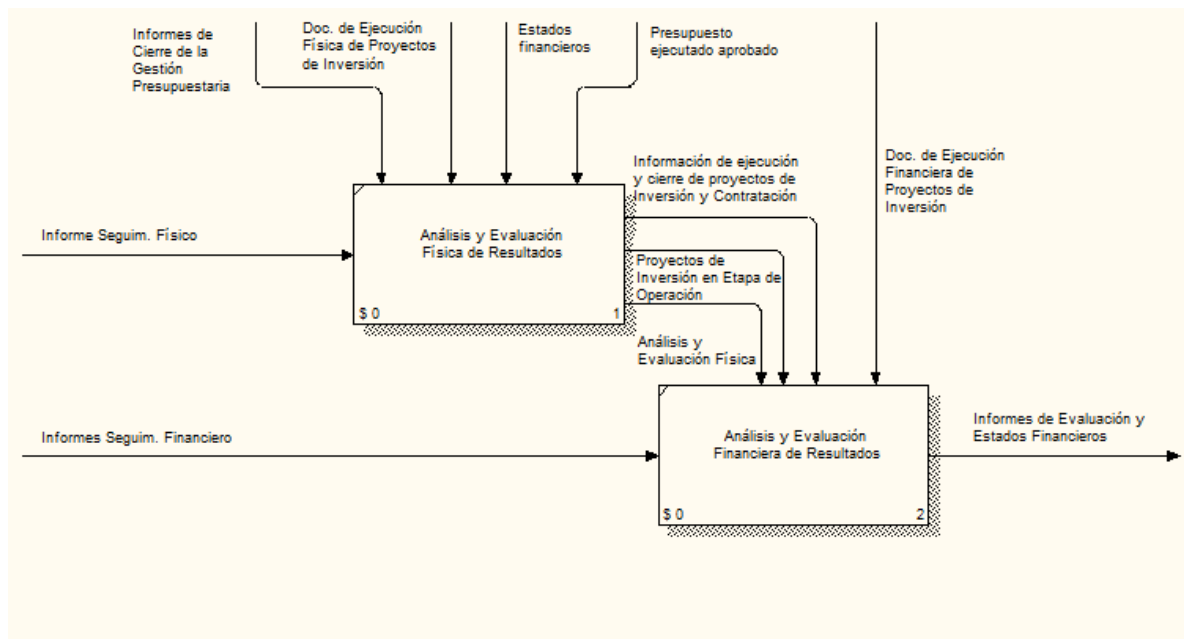
Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A41	Seguimiento de Procesos de Contratación	Se verifica el avance y cumplimiento de los contratos acorde al Plan Anual de Contrataciones	Ejecución de los procesos de contrataciones	Reprogramación de los Procesos de Contratación
A42	Seguimiento del Avance Físico de Proyectos de Inversión	Es el conjunto de actividades orientadas a verificar el nivel de cumplimiento de metas físicas, logro de resultados y aplicación de acciones correctivas y utilización del sistema de Inversión Pública. Implica la corroboración del avance físico de los proyectos de inversión, en el marco del cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Ejecución Física de los Proyectos de Inversión	Seguimiento. Informe Físico de Seguimiento.
A43	Seguimiento del Avance Financiero de Proyectos de Inversión	Es el conjunto de actividades orientadas a verificar el nivel de cumplimiento de metas financieras, logro de resultados y aplicación de acciones correctivas y utilización del sistema de Inversión Pública. Implica la corroboración del avance físico de los proyectos de	Ejecución Financiera de los Proyectos de Inversión	Seguimiento. Informe Financiero de Seguimiento.

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
		inversión, en el marco del cumplimiento de los objetivos del proyecto.		
A44	Reprogramación de los Procesos de Contratación	Se efectúan las modificaciones resultantes del seguimiento de los procesos de contratación contemplados en el Programa Operativo Anual, pudiendo existir incrementos presupuestarios (o reasignaciones), cambio en los períodos de contratación, modificación de los términos de referencia, entre otros.	Seguimiento de Procesos de Contrataciones	Reprogramación del PAC. Reprogramación de Proyectos de Inversión
A45	Reprogramación de Proyectos de Inversión	Se efectúan las modificaciones resultantes del seguimiento de los proyectos de inversión contemplados en el Plan de Inversiones, pudiendo existir incrementos presupuestarios (o reasignaciones), cambio en los períodos de las contrataciones y/o modificación de los términos de referencia.	Seguimiento del Avance Físico/Financiero de Proyectos de Inversión. Reprogramación de los Procesos de Contratación	Reprogramación de Proyectos de Inversión.
A46	Reprogramación POA	Se realiza la adecuación del Plan Operativo Anual a las modificaciones que surjan de las reprogramaciones de los procesos de contratación y los proyectos de inversión.	Reprogramación de los Proyectos de Inversión. Seguimiento del Avance Físico/Financiero de Proyectos de Inversión.	POA Reprogramado
A47	Reprogramación Presupuesto	Se establecen los cambios resultantes de la reprogramación del POA o por desviaciones respecto a las previsiones presupuestarias iniciales que no atenten contra los objetivos del mismo.	Reprogramación, de los Proyectos de Inversión y del POA Seguimiento del Avance Financiero de Proyectos de Inversión.	Presupuesto Reprogramado

Procesos de Cierre y Evaluación



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A51	Ejecución de Actividades de Cierre del Período Presupuestario	Se realizan dichas actividades por los responsables, en base a plazos e instrumentos a ser utilizados para el proceso de cierre presupuestario, contable y de tesorería en el marco del reglamento específico y del instructivo de cierre emitido por el MEFP, para la presentación de Estados Financieros.	Ejecución Financiera de Proyectos de Inversión.	Informes de Estados Financieros y de Cierre de la Gestión Presupuestaria. Presupuesto ejecutado aprobado
A52	Evaluación de los Resultados de la Gestión	Se realiza la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculando este análisis con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos.	Ejecución Financiera y Física de Proyectos de Inversión. Informes de Estados Financieros y de Cierre de la Gestión Presupuestaria. Presupuesto ejecutado aprobado. Informes Físico y Financiero de Seguimiento.	Informes de Evaluación y Estados Financieros. Proyectos de Inversión finalizados en etapa de operación y evaluados.



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A521	Análisis y Evaluación Física de Resultados	Se efectúa la revisión de la programación presupuestaria contrastándolas con el avance físico de la gestión, teniendo en cuenta las metas previstas y en base a los estados financieros elaborados por la entidad.	Informe de Cierre de la gestión presupuestaria. Ejecución Física de los Proyectos de Inversión. Estados Financiero. Presupuesto ejecutado aprobado. Informes de Seguimiento físico.	Información de Ejecución y cierre de proyectos de Inversión y Contratación. Análisis y Evaluación física
A522	Análisis y Evaluación Financiera de Resultados	Se efectúa la revisión de la programación presupuestaria contrastándolas con el avance financiero de la gestión, teniendo en cuenta las metas previstas y los estados financieros elaborados por la entidad.	Información de Ejecución y cierre de proyectos de Inversión y Contratación. Análisis y Evaluación física. Informes de Seguimiento Financiero. Ejecución financiera de proyectos de inversión.	Informes de Evaluación y Estados Financieros. Proyectos de Inversión en etapa de operación.

Relación Sistema / Proceso

Nivel	Nombre del Proceso	Sistema
-------	--------------------	---------

A0	Macroprocesos de la Gestión de Inversión Pública	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN SISTEMA DE PLANIFICACION SISTEMA DE EJECUCION SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA Y PATRIMONIAL SISTEMA DE CONTROL
A1	Elaboración de Directrices y Clasificadores Presupuestarios y de Planificación	SISTEMA DE PLANIFICACION
A2	Planificación	SISTEMA DE PLANIFICACION
A21	Definición de Límites de Asignaciones Presupuestarias	SISTEMA DE PLANIFICACION
A22	Programación y Formulación de Proyectos de Preinversión e Inversión Pública.	SISTEMA DE PLANIFICACION
A23	Planificación Plurianual.	SISTEMA DE PLANIFICACION
A24	Planificación Anual Operativa y Presupuestaria.	SISTEMA DE PLANIFICACION
A25	Elaboración, Presentación y Aprobación del Proyecto de Presupuesto	SISTEMA DE PLANIFICACION
A26	Implementación del Presupuesto	SISTEMA DE PLANIFICACION
A3	Ejecución	SISTEMA DE EJECUCION
A31	Programación de Contrataciones	SISTEMA DE EJECUCION
A32	Programación Trimestral y Mensual	SISTEMA DE EJECUCION
A33	Ejecución de los Procesos de Contratación	SISTEMA DE EJECUCION
A34	Ejecución de los Proyectos de Inversión	SISTEMA DE EJECUCION
A4	Seguimiento	SISTEMA DE CONTROL
A41	Seguimiento de Procesos de Contratación	SISTEMA DE CONTROL
A42	Seguimiento del Avance Físico de Proyectos de Inversión	SISTEMA DE CONTROL
A43	Seguimiento del Avance Financiero de Proyectos de Inversión	SISTEMA DE CONTROL
A44	Reprogramación de los Procesos de Contratación.	SISTEMA DE CONTROL
A45	Reprogramación de Proyectos de Inversión	SISTEMA DE CONTROL
A46	Reprogramación POA	SISTEMA DE CONTROL
A47	Reprogramación Presupuesto	SISTEMA DE CONTROL
A5	Cierre y Evaluación	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA Y PATRIMONIAL SISTEMA DE CONTROL
A51	Ejecución de Actividades de Cierre del Período Presupuestario	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA Y PATRIMONIAL
A52	Cierre del Proyecto y Evaluación de sus Resultados	SISTEMA DE CONTROL

G. Identificación de las principales variables críticas

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.*

La identificación de las principales variables críticas fue incluida dentro del diagnóstico integral (apartado **O. Elaborar diagnóstico, propuesta de optimización de procesos y procedimientos, e informes necesarios para realizar validaciones**), en el cual se identificaron los factores internos y externos del ambiente que afectan positiva o negativamente en el correcto funcionamiento de cada entidad clave, denominándolas variables críticas.

H. Definición de metodología para determinar línea base sobre el número de trámites y mapeo de procesos y procedimientos de cada entidad clave.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos::

- *Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.*
- *Informe de sistemas informáticos existentes.*

Una vez evaluado el funcionamiento del proceso, junto a sus tareas principales, estos criterios sirven de base para establecer indicadores definibles que permitan determinar si este proceso se desarrolla en forma eficiente y si está logrando los resultados esperados. Para llevar adelante la medición, se deben cumplir con dos etapas:

- a) Recopilar datos de referencia sobre los resultados del proceso, para determinar la eficacia del funcionamiento del proceso y la eficiencia de las actividades/tareas que se desarrollan dentro del mismo.
- b) Identificar las deficiencias en los resultados del proceso. Los diferentes tipos de problemas en el proceso son los responsables de las deficiencias en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La medición se realizará con el objetivo de evaluar los resultados del proceso de rediseño o reingeniería y cubrirá dos fases:

1. Previo a la implementación de los cambios.
2. Una vez estandarizado el proceso.

Para la primera fase elaboraremos indicadores que permitan determinar si los cambios introducidos en el proceso han, en cierta medida, reducido o eliminado las causas fundamentales de los problemas identificados que atentan contra la eficiencia de los mismos, y si se están cumpliendo los objetivos y metas fijados para el proceso en el marco del objetivo primordial de rediseño o reingeniería. Esto ayudará a determinar si las mejoras introducidas permiten satisfacer efectivamente los requerimientos del ciudadano. Si los esfuerzos de rediseño o reingeniería han tenido éxito es necesario cerciorarse de que el proceso mejorado no se revertirá.

Asimismo, pasaremos a la fase de estandarización del proceso y promoveremos su mejora continua. Los indicadores que utilizaremos para medir en forma continua el proceso estandarizado son de dos tipos: indicadores de gestión del proceso e indicadores de resultado (calidad, cantidad, cobertura e impacto del producto y satisfacción del ciudadano). Se incluirá un análisis pormenorizado de estos indicadores en oportunidad de la entrega del Manual de Calidad Definitivo.

La línea base parte de la medición de un conjunto de indicadores en un año específico, el cual será la referencia para las comparaciones a través del tiempo, siendo para este caso el año 2013.

Dentro del Programa de Mejora de la Ejecución Presupuestaria, durante los viajes de relevamiento y validación de Argentina a Bolivia, se han verificado procesos, documentación y sistemas informáticos. Para el caso de los Proyectos de Inversión Pública se ha requerido información proveniente del Sistema de Información sobre Inversiones (SISIN), el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA) y el Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES).

Cabe aclarar que en función de la gran cantidad de proyectos de inversión existentes (más de 30 mil), se ha decidido elaborar indicadores en torno a estos sistemas informáticos, los cuales se detallan debajo:

N°	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
1	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Duración estimada original	SISIN (etapa EI o TESA)	Fecha término etapa actual (última) (-) Fecha inicio etapa	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad
2	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Duración estimada actual	SISIN (etapa EI o TESA)	Fecha término próxima etapa (última) (-) Fecha inicio etapa actual	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad
3	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Registra Pre-Inversión	SISIN (etapa EI o TESA)	Cantidad de registros de etapa EI o TESA	Total - por tipo de proyecto - por entidad
4	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Calidad de programación	SISIN (etapa EI o TESA)	Cantidad de registros de dictámenes de etapas, del tipo de cambios (por fecha, costo, autoridad)	Total - por tipo de proyecto - por entidad
5	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Calidad de formulación	SISIN (etapa EI o TESA)	Cantidad de observaciones/desestimaciones (rechazos) por proyecto	Total - por tipo de proyecto - por entidad
6	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Capacidad de corrección	SISIN (etapa EI o TESA)	Cantidad de rehabilitaciones por proyecto	Total - por tipo de proyecto - por entidad
7	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Monto de inversión en estudios	SISIN (etapa EI o TESA)	Total costos de la etapa EI o TESA	Total y promedio - por tipo de proyecto - por entidad
8	Planificación	Elaboración de Anteproyecto de Presupuesto	Formulación de Proyecto de Inversión Pública	Duración formulación proyecto	SISIN (cualquier etapa)	Fecha de aprobación de proyecto (-) Fecha de ingreso del registro del proyecto	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad
9	Planificación	Elaboración de Anteproyecto de Presupuesto	Formulación de Proyecto de Inversión Pública	Duración inclusión proyecto en presupuesto	SISIN (cualquier etapa)	Fecha de transmisión del proyecto a SIGMA (-) Fecha de ingreso del registro del proyecto	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad

N°	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
10	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Duración estimada original	SISIN (etapa Ejecución)	Fecha término etapa actual (última) (-) Fecha inicio etapa	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad
11	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Registra Pre-Inversión	SISIN (etapa Ejecución)	Cantidad de registros de Ejecución	Total - por tipo de proyecto - por entidad
12	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Calidad de datos	SISIN (etapa Ejecución)	Cantidad de registros de dictámenes de etapas, del tipo de cambios (por fecha, costo, autoridad)	Total - por tipo de proyecto - por entidad
13	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Calidad de formulación	SISIN (etapa Ejecución)	Cantidad de observaciones/desestimaciones (rechazos) por proyecto	Total - por tipo de proyecto - por entidad
14	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Capacidad de corrección	SISIN (etapa Ejecución)	Cantidad de rehabilitaciones por proyecto	Total - por tipo de proyecto - por entidad
15	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Monto de inversión en estudios	SISIN (etapa Ejecución)	Total costos de la etapa Ejecución	Total y promedio - por tipo de proyecto - por entidad
16	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Registra Proyectos de Inversión	SISIN (etapa Ejecución)	Cantidad de Proyectos de Inversión	Total - por año - por entidad
17	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Duración real de la pre-inversión del proyecto	SIGMA	Fecha del documento (campo Fecha Documento) del primer devengamiento de un proyecto SISIN – (MENOS) Fecha pago última orden de pago del mismo proyecto, para registros de objeto de gasto 258, 461 y 462, con código SISIN registrado	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad
18	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Cantidad de Contratos de pre-inversión	SIGMA	Cantidad de registros de compromiso para registros de objeto de gasto 258, 461 y 462, con código SISIN registrado	Total - por tipo de proyecto - por entidad
19	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Cantidad de Liquidaciones de pre-inversión	SIGMA	Cantidad de registros de devengado (liquidaciones) para registros de objeto de gasto 258, 461 y 462, con código SISIN registrado	Total - por tipo de proyecto - por entidad
20	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Duración real del proyecto	SIGMA	Fecha del documento (campo Fecha Documento) del primer devengamiento de un proyecto SISIN – (MENOS) Fecha pago última orden de pago del mismo proyecto, para registros de objeto de gasto NO SEA 258 o 461 o 462, con código SISIN	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad

N°	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
						registrado	
21	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Cantidad de Contratos	SIGMA	Cantidad de registros de compromiso para registros cuyo objeto de gasto NO SEA 258 o 461 o 462, con código SISIN registrado	Total - por tipo de proyecto - por entidad
22	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Cantidad de Liquidaciones	SIGMA	Cantidad de registros de devengado (liquidaciones) para registros cuyo objeto de gasto NO SEA 258 o 461 o 462, con código SISIN registrado	Total - por tipo de proyecto - por entidad
23	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Monto de ejecución	SIGMA	Monto ejecutado para registros cuyo objeto de gasto NO SEA 258 o 461 o 462, con código SISIN registrado	Total - por tipo de proyecto - por entidad
24	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Duración de trámite de pago	SIGMA (Modificación)	Fecha del documento (campo Fecha Documento) del devengamiento – (MENOS) Fecha pago de la orden de pago del mismo devengamiento, para registros cuyo objeto de gasto NO SEA 258 o 461 o 462, con código SISIN registrado	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad
25	Seguimiento	Reprogramación de los Proyectos de Inversión		Duración de trámite de validación de la modificación	SIGMA (Modificación)	Fecha de validación de la modificación (-) Fecha de solicitud de la modificación	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad
26	Seguimiento	Reprogramación de los Proyectos de Inversión		Duración de trámite aprobación de modificación	SIGMA (Modificación)	Fecha de aprobación de la modificación (-) Fecha de solicitud de la modificación	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad
27	Seguimiento	Reprogramación de los Proyectos de Inversión		Calidad de la solicitud de modificación	SIGMA (Modificación)	Cantidad de solicitudes pendientes de validación y/o aprobación.	Total - por tipo de proyecto - por entidad
28	Seguimiento	Reprogramación de los Proyectos de Inversión		Movimientos de gastos y/o recursos	SIGMA (Modificación)	Cantidad de movimientos de gastos y/o recursos comprendidos en las modificaciones presupuestarias solicitadas	Total - por tipo de proyecto - por entidad
29	Seguimiento	Reprogramación de los Proyectos de Inversión		Calidad de la solicitud de modificación	SIGMA (Modificación)	Cantidad de solicitudes de modificaciones presupuestarias: formuladas, validadas, aprobadas/rechazadas y desestimadas	Total - por tipo de proyecto - por entidad

N°	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
30	Seguimiento	Reprogramación de los Proyectos de Inversión		Monto de solicitud de modificación	SIGMA (Modificación)	Total del monto solicitado en la modificación	Total y promedio - por tipo de proyecto - por entidad
31	Ejecución	Ejecución de los Procesos de Contratación		Cantidad de Documentos Base de Contratación	SICOES	Cantidad de DBC registrados en el SICOES por modalidad ANPE o licitación	Total - por tipo de contratación - por entidad
32	Ejecución	Ejecución de los Procesos de Contratación		Cantidad de Adjudicaciones	SICOES	Cantidad de adjudicaciones de contrato	Total - por tipo de contratación - por entidad
33	Ejecución	Ejecución de los Procesos de Contratación		Cantidad de Contratos	SICOES	Cantidad de contratos con convocatoria pública o no	Total - por tipo de contratación - por entidad
34	Ejecución	Ejecución de los Procesos de Contratación		Duración en cambios de las contrataciones	SICOES	Ampliación, anulación, cancelación de las fechas de los procesos de contratación	Total - por tipo de contratación - por entidad
35	Ejecución	Ejecución de los Procesos de Contratación		Calidad de formulación	SICOES	Cantidad de contrataciones que se caen (resoluciones) o quedan desiertas	Total - por tipo de contratación - por entidad
36	Ejecución	Ejecución de los Procesos de Contratación		Duración trámite de aprobación del DBC	SICOES	Fecha de Aprobación del DBC (-) Fecha inicio del DBC	Total - por tipo de contratación - por entidad
37	Ejecución	Ejecución de los Procesos de Contratación		Duración de trámite de firma de contrato	SICOES	Fecha de firma del contrato (-) fecha de aprobación del DBC	Total - por tipo de contratación - por entidad
38	Seguimiento	Ejecución de los Procesos de Contratación		Cantidad de solicitudes de ampliación	SICOES	Cantidad de solicitudes de ampliación de fechas de presentación de propuestas	Total - por tipo de contratación - por entidad

I. Validación del análisis del sistema presupuestario actual en los organismos participantes de la consultoría.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.

La validación del análisis consistió en concretar nuevas reuniones con los organismos relevados para confirmar algunos conceptos o evacuar dudas que surgieran del relevamiento, o bien con nuevos organismos para contrastar y/o comparar lo detectado en las tomas de conocimiento.

Las entrevistas con el personal y actores clave se han cumplimentado de acuerdo al siguiente cronograma acordado con el Representante designado por la EGPP y con la contraparte institucional:

Nº	Tema	Participantes	Fecha
013	Relevamiento informático. Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Viviendas.	<ul style="list-style-type: none"> Marco Arce – Responsable de sistemas. 	17/06/2013
014	Toma de conocimiento de la Dirección de Gestión Financiamiento Externo dependiente del Viceministerio de Planificación e Inversión Pública	<ul style="list-style-type: none"> Boris Calcina Hernani - Jefe Unidad Operativa De Financiamiento Externo 	17/06/2013
015	Relevamiento Ministerio de Salud – Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Karina Duran Acebey→ Ministerio de Salud y Deportes Juan Kasan Janko→ Ministerio de Salud y Deportes Ana Maria Marin→ EGPP Miriam Nogales → Ministerio de Salud y Deportes Ciro Puma → Ministerio de Salud y Deportes 	17/06/2013
016	Toma de conocimiento de órgano rector – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Zenón Mamani Ticona – Jefe de Unidad de Gestión Presupuestaria y Presupuesto Plurianual Omar Yujra - Dirección General de Programación y Gestión Presupuestaria 	18/06/2013
017	Toma de Conocimiento de los Servicios Departamentales de Salud (SEDES).	<ul style="list-style-type: none"> SEDES Lic. Ana María Marin – Administradora Programa Mejora de la Ejecución Presupuestaria 	18/06/2013
018	Relevamiento MPD/VIPFE – Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> Jorge Arciénaga→ MPD/VIPFE Paul Colque→ MPD/VIPFE 	18/06/2013

Nº	Tema	Participantes	Fecha
		<ul style="list-style-type: none"> Franklin Cuevas → MPD/VIPFE Marco Antonio Echenique → MPD/VIPFE E. González López → MPD/VIPFE Cynthia Lizarraga → MPD/VIPFE Mario Mendoza → MPD/VIPFE Javier Miranda → MPD/VIPFE David Morales → MPD/VIPFE Victor Paredes → MPD/VIPFE Marcelo Serrudo Lucero → MPD/VIPFE 	
019	Presentación para la Ministra de Planificación de Desarrollo – Escuela de Gestión Pública Plurinacional	<ul style="list-style-type: none"> Ivan Iporre Salguero – Director General Ejecutivo de la EGPP. Lic. Debbie Morales – Responsable del Proceso de Contratación en Licitaciones Públicas. Lic. Ana María Marin – Administradora Programa Mejora de la Ejecución Presupuestaria 	18/06/2013
020	Relevamiento ABC Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> Jorge Galdo → ABC Fidel Mollo → ABC Ofelia Soto Dorado → ABC 	19/06/2013
021	Relevamiento informático. A Boliviana de Carretera	<ul style="list-style-type: none"> Harold Cordova – Responsable de sistemas – 2 Años – 	19/06/2013
022	Toma de conocimiento de órgano rector – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas\Viceministerio del Tesoro y Crédito Público\ Dirección General del Crédito Público.	<ul style="list-style-type: none"> Sergio Cusicanqui Loayza – Director General del Crédito Público Adriana Valle – Técnica de la Dirección General del Crédito Público 	19/06/2013
023	Toma de conocimiento de órgano rector – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas\Viceministerio del Tesoro y Crédito Público\ Dirección General de Programación y Operaciones del Tesoro.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Programación y Operaciones del Tesoro 	19/06/2013
024	Capacitación Ley 004 “Marcelo Quiroga de Santa Cruz”	<ul style="list-style-type: none"> Cámara de Diputados: Servidores públicos (asesores de diputados, diputados, empleados de tesorería, activos fijos y capacitación) 	19/06/2013
025	Relevamiento informático. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> Franz Quintanilla – Marcia Pomier - 	20/06/2013
026	Toma de conocimiento de órgano rector – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas\Dirección General de Normas de	<ul style="list-style-type: none"> Camelia Delboy - Dirección General de Normas de Gestión Pública 	20/06/2013

Nº	Tema	Participantes	Fecha
	Gestión Pública		
027	Toma de conocimiento de órgano rector – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> Franz Quintanilla Arancibia – Dirección General de Sistemas de Gestión de Información Fiscal Marcia Pomier - Dirección General de Sistemas de Gestión de Información Fiscal 	20/06/2013
028	Relevamiento ABC Financiero	<ul style="list-style-type: none"> Jose Quispe → ABC Asuntos Financieros (Tesorería) Santiago Rendor → ABC Asuntos Financieros (Presupuesto) Julio Rivas → ABC Asuntos Financieros Milton Rivero → ABC Asuntos Financieros (Presupuesto) Heberth Segovia → ABC Asuntos Financieros (Contabilidad) 	20/06/2013
029	Relevamiento Funcional SISIN – Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	<ul style="list-style-type: none"> Karla Luna - salvador.torrico@vipfe.gob.bo (mail de contacto) 	20/06/2013
030	Taller Interno: Conclusiones del relevamiento	<ul style="list-style-type: none"> Mónica Repetto – McLatam – Especialista en Presupuesto Diego Agostinello – McLatam – Especialista en Presupuesto 	04/07/2013

Para cada una de las entrevistas se aplicó la siguiente metodología:

- En función del objetivo de cada encuentro, se confeccionaba un listado interno de temas a tratar y de la información que era necesario obtener de los entrevistados, y de ser necesario.
- Durante el transcurso de cada reunión, nuestro equipo practicó una serie de consultas con el objeto de obtener precisiones sobre los niveles de información obtenidos en los relevamientos, y sobre los que interviene cada Área, Unidad o actor clave.
- A los efectos de constatar la realización de las reuniones acordadas con el Representante del Contratante, hemos confeccionado un documento que hemos denominado “Minutas de Entrevista / Reunión” en el que se identifican los aspectos principales de cada una de las entrevistas, y fue enviado posteriormente a los participantes para que puedan realizar sus comentarios o correcciones, de corresponder. Dichos documentos se incluyen en el Anexo 2 del presente informe.
- El promedio de duración de cada entrevista ha sido de 2 horas.

J. Levantamiento de datos para la línea base sobre el número de trámites y mapeo de procesos y procedimientos de cada entidad clave. Medición de las principales variables críticas.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.
- Informe de sistemas informáticos existentes.
- Racionalizar y potenciar el funcionamiento de los flujos y sistemas de información que apoyan al sistema de modo de perfeccionar los procesos de toma de decisiones.

A través de la información brindada por el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) del Ministerio de Planificación del Desarrollo del SISIN se han elaborado indicadores que constituirán la línea de base para las etapas de preinversión y ejecución de los Proyectos de Inversión.

Cabe aclarar que no se ha podido contar con los datos del SIGMA ni del SICOES para el armado de la línea de base, lo que ha imposibilitado realizar un análisis y conclusión integral en dicho aspecto.

A continuación se especifican los indicadores correspondientes al Sistema de Información sobre Inversiones:

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
1	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Duración estimada original (en días)	SISIN (etapa EI o TESA)	Fecha término etapa actual (última) (-) Fecha inicio etapa	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad

Promedio de Duración		
Entidad ejecutora	Tipo de Proyecto	Total (en días)
Administradora Boliviana de Carreteras	CONSTRUCCION CARRETERAS PAVIMENTADAS	785,27
	CONSTRUCCION DE PUENTES	841,00
	MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO VIAL	548,83
Total Administradora Boliviana de Carreteras		709,56
Caja Nacional de Salud	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE CENTROS DE SALUD	149,18
	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE HOSPITALES	188,00
	OTROS INFRAESTRUCTURA DE SALUD	205,06
	(en blanco)	250,25

Promedio de Duración		
Entidad ejecutora	Tipo de Proyecto	Total (en días)
Total Caja Nacional de Salud		190,33
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	AGUA POTABLE EN POBLADOS RURALES	791,00
	CONSTRUCCION CARRETERAS NO PAVIMENTADAS	742,00
	CONSTRUCCION CARRETERAS PAVIMENTADAS	697,13
	CONSTRUCCION DE PUENTES	414,77
	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE HOSPITALES	791,00
	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE PUERTOS	559,25
	EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	489,33
	EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA URBANA	379,00
	EXTENSION Y CAPACITACION	899,00
	GENERACION DE ENERGIA ELECTRICA	561,50
	GESTION Y MANEJO DE CUENCAS	486,00
	INFRAESTRUCTURA DE EDUCACION SUPERIOR	305,00
	MULTIPROGRAMA RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE	291,67
	ORDENAMIENTO TERRITORIAL	714,00
	OTROS TRANSPORTES	485,00
	OTROS URBANISMO	638,00
	PROGRAMAS DE DESARROLLO CULTURAL	867,50
	PROMOCION Y DESARROLLO TURISTICO	1.110,33
	(en blanco)	822,50
Total Gobierno Autónomo Departamental de La Paz		584,23
Ministerio de Salud y Deportes	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE CENTROS DE SALUD	364,00
Total Ministerio de Salud y Deportes		364,00
Total general		443,63

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
2	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Duración estimada actual (en días)	SISIN (etapa EI o TESA)	Fecha término próxima etapa (última) (-) Fecha inicio etapa actual	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad

Para el año 2013 no se han registrado proyectos dentro de la etapa de Preinversión que puedan considerarse para la elaboración de este indicador (en las entidades alcanzadas por la consultoría).

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				

3	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Registra Pre-Inversión	SISIN (etapa EI o TESA)	Cantidad de registros de etapa EI o TESA	Total - por tipo de proyecto - por entidad
---	---------------	---------------	---------	------------------------	-------------------------	--	--

	AÑO	2013
Entidad	Entidad Ejecutora	Cuenta de Etapa EI
Administradora Boliviana de Carreteras	ABC	2
Caja Nacional de Salud	CNS	44
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	GAD-LPZ	4
Ministerio de Salud y Deportes	MIN-SAL	0
Viceministerio de Salud y Promoción	VSP	0
Viceministerio de Salud y Promoción	VSP	0
Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	VTRANSP	1
Viceministerio de Vivienda y Urbanismo	VVU	0
Total general		51
Entidad	Entidad Ejecutora	Cuenta de Etapa TESA
Administradora Boliviana de Carreteras	ABC	16
Caja Nacional de Salud	CNS	4
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	GAD-LPZ	49
Ministerio de Salud y Deportes	MIN-SAL	1
Viceministerio de Salud y Promoción	VSP	0
Viceministerio de Salud y Promoción	VSP	0
Total general		70

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
4	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Calidad de programación	SISIN (etapa EI o TESA)	Cantidad de registros de dictámenes de etapas, del tipo de cambios (por fecha, costo, autoridad)	Total - por tipo de proyecto - por entidad

No se registraron dictámenes en el año 2013 para las etapas de Preinversión en las entidades alcanzadas por la consultoría.

ITEM	Proceso	Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
------	---------	-----------	---------	---------	--------------

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
5	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Calidad de formulación	SISIN (etapa EI o TESA)	Cantidad de observaciones/desestimaciones (rechazos) por proyecto	Total - por tipo de proyecto - por entidad
6	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Capacidad de corrección	SISIN (etapa EI o TESA)	Cantidad de rehabilitaciones por proyecto	Total - por tipo de proyecto - por entidad

Ambos indicadores son nuevos y se implementarán a partir del año entrante.

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
7	Planificación	Pre-Inversión	EI/TESA	Monto de inversión en estudios	SISIN (etapa EI o TESA)	Total costos de la etapa EI o TESA	Total y promedio - por tipo de proyecto - por entidad

Suma de Costo_total \$us.			
subsector	tipo_proyecto	Etapas	Total
Caja Nacional de Salud	CNS	Estudio de Identificación	132500
Total Caja Nacional de Salud			132500
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	GAD-LPZ	Estudio de Identificación	21521
		Estudio Técnico Económico Social y Ambiental	3018444
Total Gobierno Autónomo Departamental de La Paz			3039965
Total general			3172465

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				

8	Planificación	Elaboración de Anteproyecto de Presupuesto	Formulación de Proyecto de Inversión Pública	Duración formulación proyecto	SISIN (cualquier etapa)	Fecha de aprobación de proyecto (-) Fecha de ingreso del registro del proyecto	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad
---	---------------	--	--	-------------------------------	-------------------------	---	---

Etiquetas de fila	Promedio de Duración
Administradora Boliviana de Carreteras	193,47
Caja Nacional de Salud	34,67
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	39,71
Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	-11,29
Ministerio de Salud y Deportes	219,29
Total general	95,17

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
9	Planificación	Elaboración de Anteproyecto de Presupuesto	Formulación de Proyecto de Inversión Pública	Duración inclusión proyecto en presupuesto	SISIN (cualquier etapa)	Fecha de transmisión del proyecto a SIGMA (-) Fecha de ingreso del registro del proyecto	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad

Durante el corriente año aún no se ha corrido la interfaz en el SISIN para el traspaso de la información al SIGMA.

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
10	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Duración estimada original	SISIN (etapa Ejecución)	Fecha término etapa actual (última) (-) Fecha inicio etapa	Promedio - por tipo de proyecto - por entidad

Etiquetas de fila	Promedio de Duración
Administradora Boliviana de Carreteras	1.371,15
ABC	1.371,15
Caja Nacional de Salud	429,72
CNS	429,72
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	942,28
GAD-LPZ	942,28

Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	844,50
VTRANSP	682,50
VVU	1.006,50
Ministerio de Salud y Deportes	1.341,80
MIN-SAL	1.136,50
VSP	1.478,67
Total general	985,89

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
11	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Registra Pre-Inversión	SISIN (etapa Ejecución)	Cantidad de registros de Ejecución	Total - por tipo de proyecto - por entidad

fecha_fin_etapa_AÑO	2013	
Etapa	Ejecución	
Cuenta de Etapa Ejecución		
ENTIDAD	ent_ejec_sigla	Total
Administradora Boliviana de Carreteras	ABC	94
Total Administradora Boliviana de Carreteras		94
Caja Nacional de Salud	CNS	18
Total Caja Nacional de Salud		18
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	GAD-LPZ	163
Total Gobierno Autónomo Departamental de La Paz		163
Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	VTRANSP	2
Viceministerio de Vivienda y Urbanismo	VVU	2
Total Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda		4
Ministerio de Salud y Deportes	MIN-SAL	2
Viceministerio de Salud y Promoción	VSP	3
Total Ministerio de Salud y Deportes		5
Total general		284

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				

12	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Calidad de datos	SISIN (etapa Ejecución)	Cantidad de registros de dictámenes de etapas, del tipo de cambios (por fecha, costo, autoridad)	Total - por tipo de proyecto - por entidad
----	-----------	---	--	------------------	-------------------------	--	--

FechaDictamen_año	2013		
Etapas	Ejecución		
Cuenta de Cod_dictamen			
subsector	tipo_proyecto	Tipo Dictamen	Total
Administradora Boliviana de Carreteras	ABC	Cambio de Costos	2
		Cambio de Fechas	9
		Iniciar la Etapa	2
Total Administradora Boliviana de Carreteras			13
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	GAD-LPZ	Cambio de Costos	2
		Cambio de Fechas	1
Total Gobierno Autónomo Departamental de La Paz			3
Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	VTRANSP	Cambio de Costos	1
Total Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda			1
Ministerio de Salud y Deportes	MIN-SAL	Iniciar la Etapa	1
Total Ministerio de Salud y Deportes			1
Total general			18

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
13	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Calidad de formulación	SISIN (etapa Ejecución)	Cantidad de observaciones/desestimaciones (rechazos) por proyecto	Total - por tipo de proyecto - por entidad
14	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Capacidad de corrección	SISIN (etapa Ejecución)	Cantidad de rehabilitaciones por proyecto	Total - por tipo de proyecto - por entidad

Ambos indicadores son nuevos y se implementarán a partir del año entrante.

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
15	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Monto de inversión en estudios	SISIN (etapa Ejecución)	Total costos de la etapa Ejecución	Total y promedio - por tipo de proyecto - por entidad

Suma de Costo_total \$us.			
subsector	tipo_proyecto	Etapas	Total
Administradora Boliviana de Carreteras	ABC	Ejecución	2.768.183.588,00
Total Administradora Boliviana de Carreteras			2.768.183.588,00
Caja Nacional de Salud	CNS	Ejecución	36.904.132,00
Total Caja Nacional de Salud			36.904.132,00
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	GAD-LPZ	Ejecución	275.868.259,00
Total Gobierno Autónomo Departamental de La Paz			275.868.259,00
Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	VTRANSP	Ejecución	340.292.619,00
Viceministerio de Vivienda y Urbanismo	VVU	Ejecución	22.047.589,00
Total Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda			362.340.208,00
Ministerio de Salud y Deportes	MIN-SAL	Ejecución	36.284.558,00
Viceministerio de Salud y Promoción	VSP	Ejecución	159.372.502,00
Total Ministerio de Salud y Deportes			195.657.060,00
Total general			3.638.953.247

ITEM	Proceso			Indicador	Sistema	Fórmula	Agrupamiento
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
16	Ejecución	Ejecución de los Proyectos de Inversión		Registra Proyectos de Inversión	SISIN	Cantidad de Proyectos de Inversión	Total - por año - por entidad

Cuenta de Nombre Proyecto									
ENTIDAD		tipo_proyecto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Administradora Boliviana de Carreteras	ABC	CONSTRUCCION CARRETERAS PAVIMENTADAS	8	1	4	3	3	2	21
		CONSTRUCCION DE PUENTES			2	4	1		7
		MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO VIAL	1	3	5	54	9		72
Total Administradora Boliviana de Carreteras			9	4	11	61	13	2	100
Caja Nacional de Salud	CNS	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE CENTROS DE SALUD	1	1		1	8	3	14

Cuenta de Nombre Proyecto									
ENTIDAD		tipo_proyecto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
		CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE HOSPITALES		3	1	2	7	8	21
		INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO CAJAS DE SALUD		1					1
		MULTIPROGRAMA COMUNICACIONES						1	1
		OTROS INFRAESTRUCTURA DE SALUD		1	1	2		1	5
		OTROS SALUD						1	1
Total Caja Nacional de Salud			1	6	2	5	15	14	43
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	GAD-LPZ	AGUA POTABLE EN POBLADOS RURALES				1	2		3
		CONSTRUCCION CARRETERAS NO PAVIMENTADAS				1			1
		CONSTRUCCION CARRETERAS PAVIMENTADAS		1		2	2	1	6
		CONSTRUCCION DE ATAJADOS Y RESERVORIOS					1	1	2
		CONSTRUCCION DE PUENTES	1	1	1	21	21	4	49
		CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE HOSPITALES		1			1		2
		CONTROL DE AGUA Y EROSION				1			1
		DEFENSIVOS FLUVIALES			1		5		6
		DESARROLLO PESQUERO		1					1
		ELECTRIFICACION RURAL		3		5	14	4	26
		EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA				1	4		5
		EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA URBANA	2			1			3
		EXTENSION Y CAPACITACION				2			2
		GESTION Y MANEJO DE CUENCAS				3	1		4
		INFRAESTRUCTURA DE APOYO AGRICOLA	2		2	1			5
		INFRAESTRUCTURA DE APOYO PECUARIO			1		1		2
		INFRAESTRUCTURA DE EDUCACION SUPERIOR		1			7		8
		MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE AEROPUERTOS	1						1
		MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO VIAL				1	11		12
		MULTIPROGRAMA AGROPECUARIO			1				1
		MULTIPROGRAMA RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE	1						1
		OTROS AGROPECUARIO			1		1		2

Cuenta de Nombre Proyecto									
ENTIDAD		tipo_proyecto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
		OTROS INDUSTRIA Y TURISMO				1			1
		OTROS INFRAESTRUCTURA DE SALUD				1	1		2
		OTROS URBANISMO				1			1
		PERFORACION DE POZOS					2		2
		PLANIFICACION URBANA Y URBANIZACION					1		1
		RIEGO	4	1	1	1		1	8
		SERVICIOS POLICIALES			1		1		2
Total Gobierno Autónomo Departamental de La Paz			11	9	9	44	76	11	160
Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	VTRAN SP	CONSTRUCCION DE AEROPUERTOS				3	1		4
		OTROS TRANSPORTES					1		1
Viceministerio de Vivienda y Urbanismo	VVU	EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA			1	1			2
Total Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda					1	4	2		7
Ministerio de Salud y Deportes	MIN-SAL	ATENCION PRIMARIA EN SALUD			1				1
		MULTIPROGRAMA SALUD			1				1
		PROGRAMAS INTEGRALES DE SALUD			1		3		4
Viceministerio de Salud y Promoción	VSP	ATENCION MADRE NIÑO	1	1					2
		CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE CENTROS DE SALUD		1					1
		MULTIPROGRAMA SALUD		1					1
		PROGRAMAS INTEGRALES DE SALUD		1					1
Total Ministerio de Salud y Deportes			1	4	3		3		11
Total			22	23	26	114	109	27	321

K. Realización de un mapa de actores del proceso de la gestión presupuestaria de la inversión pública.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.*

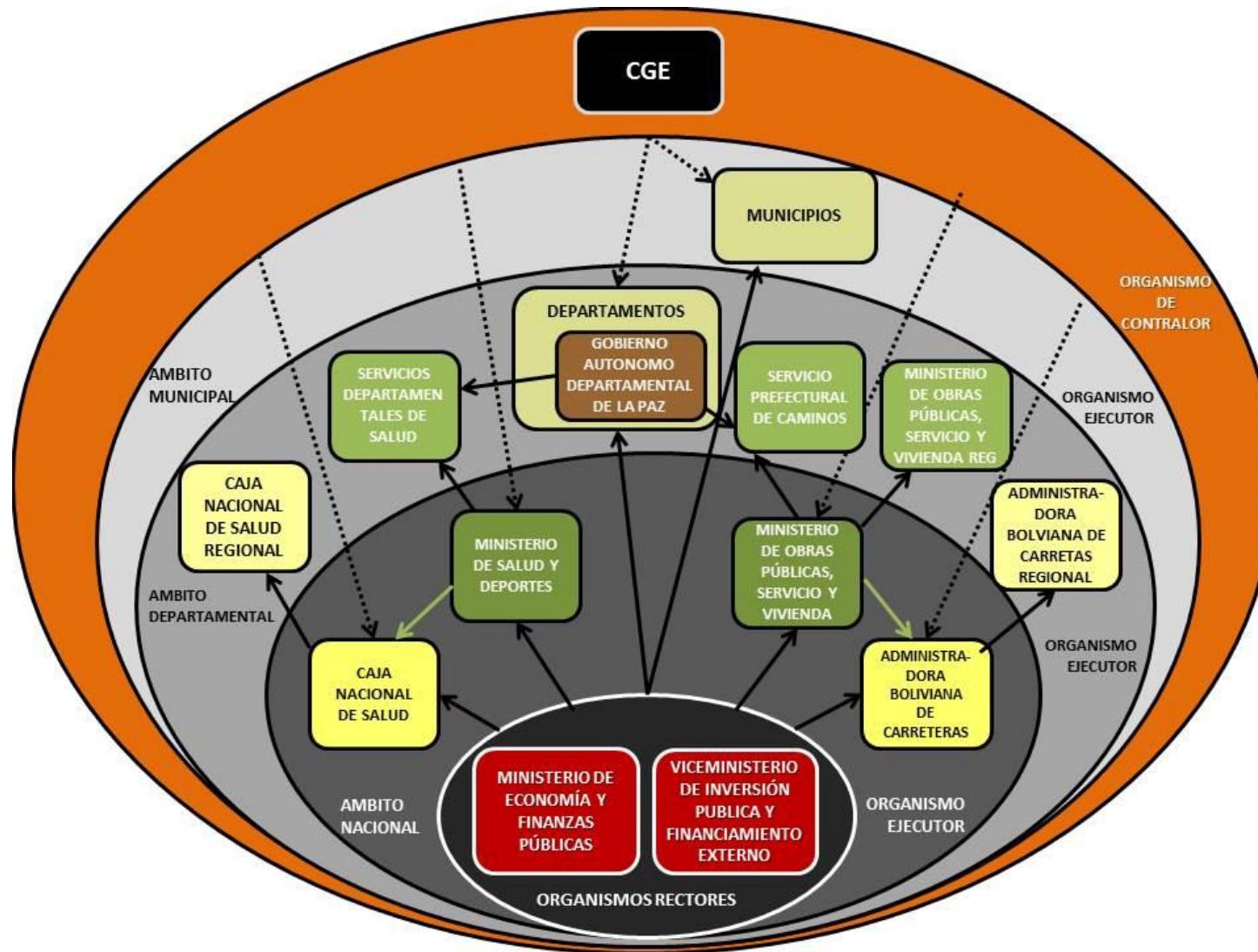
Para comprender la orientación de la toma de decisiones y del accionar de un sistema, es esencial entender cómo se configura la “red social” de las entidades que lo integran. Así como en cualquier sistema, en el Estado Boliviano, los organismos que se interrelacionan cumplen distintos roles en dicha interacción.

El Mapa de Actores (también conocido como mapas sociales o sociogramas) es una técnica que busca identificar a los actores claves de un sistema y que además permite analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados de una intervención o gestión. El mapa de actores supone el uso de esquemas para representar la realidad social que conforma un organismo (incluyendo todas sus relaciones sociales), comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida. El Mapa de Actores no solo consiste en sacar un listado de posibles actores que participan de un sistema, sino conocer sus acciones y los objetivos del por qué participan en dicho sistema y su perspectivas en un futuro inmediato. En tal sentido, es importante destacar que en el mapa de actores hay que identificar roles y poderes de los actores sociales más relevantes.

El mapa organiza e identifica los actores sociales más importantes e ilustra en un determinado espacio las relaciones que existen entre unos y otros; por lo que permite visualizar actores y relaciones de manera dinámica. Este mapa es entonces una herramienta metodológica de tipo ‘estructural’ que básicamente permite acceder de manera rápida a la trama de relaciones sociales dadas en un sistema u organización determinado. En tal sentido, es útil para abordar aspectos objetivos (independientes de la voluntad de las entidades individuales), expresados en la trama de relaciones que se construya sobre una realidad específica, los que, de algún modo, configuran campos de relaciones entre posiciones históricamente producidas y tomar decisiones teniendo en cuenta el impacto que las mismas pueden generar en consecuencia en todas las organizaciones interrelacionadas.

Esquema

A continuación describiremos cómo actúan las entidades consideradas para este análisis respecto de la gestión de Inversión Pública.



REFERENCIAS

MIN	ORGANISMO RECTOR DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA
MIN	MINISTERIO CABEZA DE SECTOR
INST	INSTITUCIÓN BAJO TUICIÓN DE UN MINISTERIO CABEZA DE SECTOR
REG	DEPENDENCIA REGIONAL DE UN MINISTERIO CABEZA DE SECTOR
REG	DEPENDENCIA REGIONAL DE UNA INSTITUCIÓN BAJO TUICIÓN DE UN MINISTERIO CABEZA DE SECTOR
GOB	GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL/ MUNICIPAL FUERA DEL ALCANCE
GOB	GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DENTRO DEL ALCANCE
CGE	ORGANISMO DE CONTRALOR
→	RELACIÓN DE CONDUCCIÓN
→	RELACIÓN DE TUICIÓN
→	RELACIÓN DE CONTROL

Descripción de Roles e Interrelaciones

Se han clasificado a los organismos en tres tipos según su rol dentro del proceso de Gestión de la Inversión Pública:

- Organismos Rectores
- Organismos Operativos
- Organismos de Contralor

Los **Organismos Rectores** tienen la característica de tener el poder de determinar las políticas y reglamentaciones que indiquen cómo deben operar los organismos respecto de la Gestión de Inversión Pública. Son quienes delinear las normas e instrucciones que deben ser cumplidas y además son quienes administran los sistemas informáticos. Por otro lado, controlan la correcta ejecución de los proyectos de Inversión Pública y tienen la potestad de hacer que un proyecto no se lleve a cabo si consideran que no está alineado con las políticas establecidas.

Los organismos rectores son:

- ✓ el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas: enuncia las normas y reglamentaciones respecto de Administración Pública y Control que deben ser cumplidas por todos los organismos operativos, las Directrices y Clasificadores Presupuestarios y decretos relativos a las adquisiciones y contrataciones. Además impone los techos presupuestarios y es la última instancia de aprobación de la financiación para un proyecto de inversión, previa al Honorable Congreso de la Nación. Asimismo, administra los sistemas informáticos SIGMA y SICOES donde se gestiona el presupuesto público (entre otras actividades) y se gestionan las adquisiciones y contrataciones respectivamente.
- ✓ el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo: establece los lineamientos para la preinversión, planificación y ejecución de los proyectos de Inversión Pública, mediante normas y la administración del sistema SISIN, donde se registran y aprueban los dichos proyectos.

Los **Organismos Operativos** son los que detectan las necesidades de llevar a cabo determinados proyectos de inversión pública, gestionan el proceso de planificación para que sean incluidos dentro del presupuesto público, ejecutan dichos proyectos, controlan su cumplimiento y analizan el desempeño de su gestión. Asimismo, hemos clasificado a los organismos operativos en 3 tipos: los Ministerios cabeza de sector, las instituciones que están bajo tuición de un Ministerio Cabeza de Sector y las Regionales.

- ✓ Ministerios Cabeza de Sector:
 - Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda: es uno de las Instituciones que genera más presupuesto de Inversión Pública, con objetivos de lograr que

la población de Bolivia tenga acceso universal a los servicios de telecomunicaciones, tecnologías de información, comunicación, transporte y a una vivienda y hábitat adecuados. Además, tiene bajo su tuición a 11 Entidades autárquicas, que deben rendirle cuentas, presentar toda la información solicitada por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, y pedir su aprobación para determinadas decisiones de gestión establecidas en los Reglamentos Internos de las Instituciones.

- Ministerio de Salud y Deportes: esta entidad tiene como finalidad garantizar la salud de la población a través de su promoción, prevención de las enfermedades, curación y rehabilitación. Para lograr su objetivo, debe planificar y ejecutar proyectos de inversión pública, tanto de infraestructura (construcción de hospitales y centros médicos), compra de equipamiento e insumos y medicamentos. Además, tiene bajo su tuición a 16 Entidades autárquicas, que deben rendirle cuentas, presentar toda la información solicitada por el Ministerio de Salud y Deportes, y pedir su aprobación para determinadas decisiones de gestión establecidas en los Reglamentos Internos de las Instituciones.

✓ Instituciones Bajo Tuición de un Ministerio Cabeza de Sector:

- Administradora Boliviana de Carreteras: es una entidad de derecho público autárquica, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y con autonomía de gestión técnica, administrativa, económica-financiera, de duración indefinida, bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda. Es un organismo operativo, porque planifica y ejecuta presupuesto de Inversión Pública para el cumplimiento de sus metas establecidas. Su objetivo principal es la integración Nacional mediante la planificación y la gestión de la Red Vial Fundamental, las cuales comprenden actividades de: planificación, administración, estudios y diseños, construcción, mantenimiento, conservación y operación de la Red Vial Fundamental y sus accesos, con el fin de contribuir al logro de un servicio de transporte terrestre eficiente, seguro y económico.
- Caja Nacional de Salud: es una institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión administrativa y patrimonio independiente, y plena capacidad de acción para el cumplimiento de sus funciones; encargada de la gestión aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a Corto Plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales. Esta entidad descentralizada, forma parte del Ministerio de Salud y Deportes, organismo encargado de aprobar determinadas decisiones de gestión establecidas en los Reglamentos Internos de las Instituciones.

- Servicios Departamentales de Salud: es una institución pública desconcentrada dependiente del Gobierno Autónomo del Departamento de La Paz, que implementa la Política Departamental de Salud en el marco de la Constitución Política del Estado, bajo los principios de Equidad, Calidad, Intersectorialidad, Interculturalidad y Participación Social. En el año 2015 El Servicio departamental de salud La Paz es una institución líder en la gestión sanitaria de las políticas de salud del país ejerciendo rectoría departamental con participación social efectiva, que cumple la Constitución Política del Estado, articulada por las Redes de salud SAFCI basados en la promoción de la salud, prevención enfermedades, reducción de la mortalidad y atención medica con calidad y calidez.
- Servicio Departamental de Caminos: es un órgano operativo y desconcentrado del Gobierno Autónomo de Chuquisaca (Ex - Prefectura del Departamento) con competencia de ámbito departamental e independencia de gestión administrativa y técnica. Depende directamente del Gobernador y tiene dependencia funcional del Secretarrio Departamental de Obras Públicas. La razón social se halla establecida inicialmente por el D.S. 25060 de junio de 1998, Estructura de las Prefecturas de Departamento, en cuyo Art. 2º parágrafo VI inc. b) se denomina SERVICIO DEPARTAMENTAL DE CAMINOS. Posteriormente el D.S. 25366 del 26 de abril de 1999, Modelo Básico de Organización Sectorial Para el Funcionamiento, de los Servicios Departamentales de Caminos; establece la denominación de SERVICIO PREFECTURAL DE CAMINOS. Para finalmente el D.S. 26767 de 09 de agosto de 2002, Modificación Parcial a la Estructura de las Prefecturas de Departamento, reitera la denominación de SERVICIO DEPARTAMENTAL DE CAMINOS.

✓ Regionales:

- Gobierno Autónomo Departamental de La Paz: esta institución se encuentra dentro del régimen de autonomías y descentralización, en el marco de sus competencias tiene como fin el desarrollo integral económico y social para superar la desigualdad económica y la injusticia social, hacia una sociedad comunitaria de economía plural, con participación y control social. Para el cumplimiento de dichos objetivos, se gestionan proyectos de Inversión Pública, en pos del desarrollo de la región.

Los **Organismos de Contralor** son quienes controlan la correcta aplicación de las normativas establecidas por las entidades públicas, siendo responsable de la supervisión y del control externo posterior a la ejecución de los proyectos.

El Organismo de Contralor impactado por el alcance de nuestra consultoría es la Contraloría General del Estado, que tiene dentro de sus principales funciones las de: controlar la gestión

del Sector Público, fiscalización y control de la utilización de recursos provenientes de convenios internacionales y la de emisión de dictámenes sobre los estados financieros de las entidades públicas.

L. Identificación, análisis y evaluación de los sistemas de información existentes.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Informe de sistemas informáticos existentes.*

Para identificar los déficits relacionados con aspectos tanto funcionales como de infraestructura de los sistemas de información existentes, las tareas planificadas correspondientes a esta primera fase del trabajo han sido las siguientes:

- 1) Realizar entrevistas a las dependencias consignadas, con el fin de relevar los principales sistemas existentes o periféricos que impacten en el proceso de formularios o ejecución presupuestaria.
- 2) Realizar un Mapa de Sistemas.
- 3) Realizar un diagnóstico.
- 4) Realizar propuestas de mejora.

A continuación se pasa a brindar el detalle de las acciones desarrolladas en el marco de cada tarea, así como los resultados obtenidos a partir de cada una de ellas.

Entrevistas a las dependencias consignadas

Las entrevistas con el personal y actores clave se han cumplimentado de acuerdo al siguiente cronograma:

Nº	Organismo	Participantes	Fecha
013	Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Viviendas	Marco Arce	17/06/2013
021	Administradora Boliviana de Carretera	Harold Cordova	19/06/2013
029	Viceministerio de Inversión Pública, inversión pública, Financiamiento Externo	Karla Luna	20/06/2013
027	Ministerio de Economía y Finanzas Publicas	Marcia Pomier , Franz Quintanilla	20/06/2013
Email	Gobierno Autónomo de La Paz ()	Ing. Daniel Churqui	27/06/2013

Para cada una de las entrevistas se aplicó la siguiente metodología:

- Se expuso a cada uno de los entrevistados el objeto de los trabajos de la consultoría en marco de la contratación.
- Se requirió a cada que expongan los sistemas que utiliza el organismo, teniendo en cuenta los siguientes puntos principales.
 - Tipo de sistema
 - Propietario del sistema
 - Antigüedad
 - Cantidad de usuarios nominales
 - Interacción con otros sistemas
 - Requerimientos para su utilización
 - Niveles de seguridad
 - Estructuras de desarrollos en caso que fueran propios.
- En función del objetivo de cada encuentro, se confeccionaba un listado interno de temas a tratar y de la información que era necesario obtener de los entrevistados, y de ser necesario se solicitó el envío de información adicional (manuales, instructivos) sobre los sistemas mencionados.
- Se llevaron a cabo relevamientos sobre aspectos físicos, prestaciones o necesidades de hardware, servidores y conectividad.
- Los niveles de certificación o capacitación del personal tanto individual como colectivo fue un punto de consulta, así también las trayectorias de las personas en sus puestos.
- Durante el transcurso de cada reunión, nuestro equipo practicó una serie de consultas con el objeto de obtener precisiones sobre los niveles de información en los que interviene cada Área o actor clave, uso de sistemas de información, informes y o productos generados, magnitud de la carga de trabajo, correspondencia de las tareas realizadas con el marco normativo de los Programas y Proyectos.
- A los efectos de constatar la realización de las reuniones acordadas con el Representante del Contratante, hemos confeccionado un documento que hemos denominado “Minutas de Entrevista / Reunión” en el que se identifican los aspectos principales de cada una de las entrevistas. Dichos documentos se incluyen en el Anexo 2 del presente informe.
- En cada reunión, se dejó como espacio final, un espacio donde se expresen necesidades, carencias y/o inconvenientes, o propuestas de cambios en virtud de esta Consultoría.
- El promedio de duración de cada entrevista ha sido de 2 horas.

Información relevada

De acuerdo a las solicitudes realizadas durante el transcurso de las entrevistas con personal y actores clave, se ha puesto a nuestra disposición en forma electrónica la siguiente documentación:

- Manuales SIGMA :
 - ✓ SIGMA -Manual de usuario.

- Manuales SIGMA :
 - ✓ SIGMA -Manual de Formulación Presupuestaria.
 - ✓ SIGMA- Manual de Seguridad

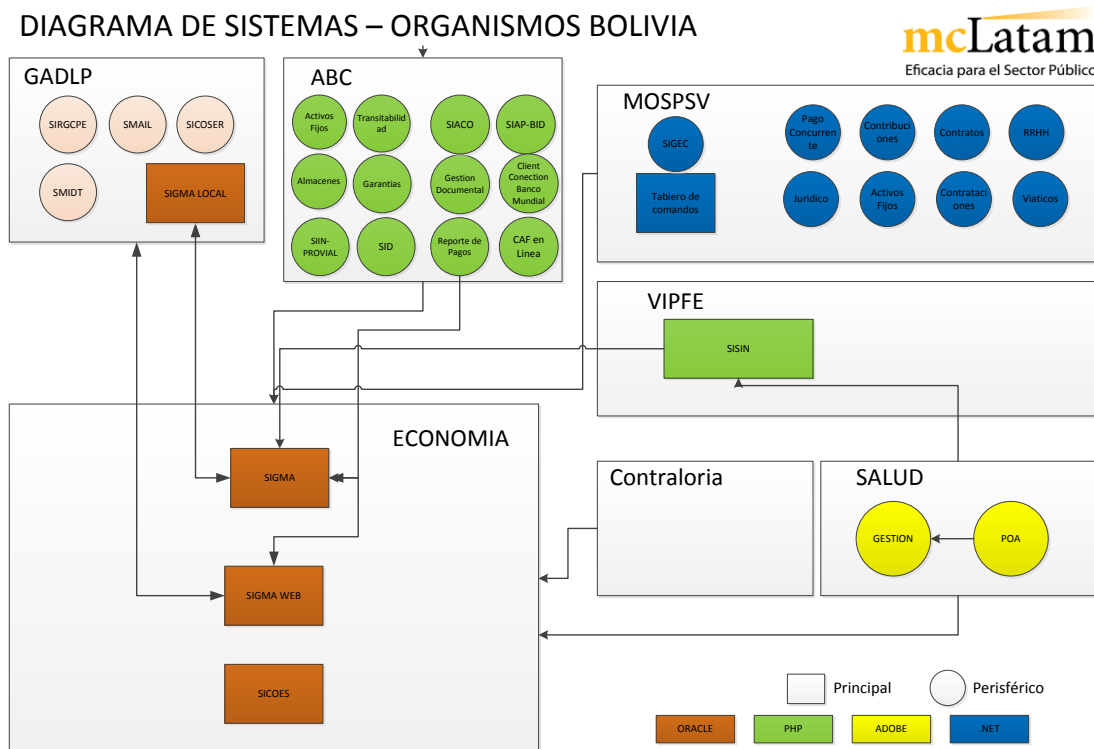
- Manuales SIGEP WEB:
 - ✓ ACREEDORES
 - ✓ CONTABILIDAD - MANUAL EJECUCION GASTO.
 - ✓ CONTABILIDAD - MANUAL DE EJECUCION DE RECURSOS
 - ✓ Manual de Seguridad
 - ✓ FORM PPTARIA SIGEP GOBERNACIONES 2013
 - ✓ FORM PPTARIA SIGEP MUNICIPIOS 2013
 - ✓ TESORERIA - CONCILIACION BANCARIA
 - ✓ TESORERIA - MANUAL CREACION DE CUENTAS Y LIBRETAS.
 - ✓ TESORERIA - TABLAS Y MATRICES DE TESORERIA
 - ✓ CONSULTAS Y REPORTES - GENERADOR DE REPORTES

Realización del Mapa de Sistemas

Teniendo como objetivo identificar comunicación entre los aplicativos, duplicidad, tecnologías y descentralización tecnológica, se generó el Mapa de Sistemas, detectando principalmente las siguientes relaciones:

- ✓ Principales sistemas por organismo.
- ✓ Detectar comunicación entre los diversos organismos.
- ✓ Detectar tecnologías y metodologías de desarrollo
- ✓ Identificar duplicidad de sistemas, en mejora de la optimización de esfuerzos.

- ✓ Evaluar situación actual de centralización de servidores y políticas de seguridad.
- ✓ Detectar sistemas principales y criterios de funcionalidad.
- ✓ Analizar estructuras homologación de arquitecturas como origen requerimientos de hardware.



SIGMA: Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa. El sistema es desarrollo propio del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia, el cual es el centralizador de los procesos de registración presupuestaria e impacto de la ejecución. El sistema se divide en una versión central y otra descentralizada o local que se comunica con la primera por procesos de transmisión batch diarios, aunque en algunos casos se ha detectado que el proceso de comunicación es más espaciado.

SIGMA WEB: Este sistemas es la versión en migración desde sistema SIGMA, el cual se volcó a una tecnología web. Se calcula un proceso de 3 años para su migración total.

SICOES: Brinda información de las entidades del sector público referida a: procesos de contratación; solicitudes de propuestas; adjudicación y contrato de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría; recursos administrativos interpuestos; contrataciones

por excepción, etc. Asimismo, se pueden encontrar instrumentos de gestión para las contrataciones del sector público, como ser: modelos de pliegos y de solicitud, formularios, clasificadores presupuestarios, estadísticas de procesos, etc. El desarrollo está a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

SISIN WEB: El desarrollo está a cargo del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo. El módulo de programación presupuestaria en la inversión Pública del SISIN web lleva como objetivo la planificación del presupuesto en la inversión Pública. Esta planificación es comunicada después de la aprobación por la entidad, hacia el sistema SIGMA, el cual genera la formulación presupuestaria del ejercicio solicitado.

Análisis y estado de situación

Teniendo en cuenta los puntos relevados sobre los sistemas existentes y las necesidades planteadas, se podrían crear un estado de situación según los aspectos positivos y negativos del análisis.

Por la parte positiva, se denota fuertemente la alta iniciativa y compromiso de a nivel individual del personal encargado e involucrado con los sistemas informáticos. Este punto sobresalió sobre el resto de esta clase de aspecto, ya que se encontró con conocimiento, compromiso y exigencia sobre la calidad de los servicios tanto internos como externos.

En el sector de los puntos negativos, la falta y problemas de conectividad presenta unos de los principales problemas. No se encontraron estructura de redes óptimas y estables, como tampoco un marco de cobertura amplio acorde a las necesidades de los organismos o unidades. Este punto resta calidad a cualquier servicio de integración y/o mejora que se aplique a los sistemas.

Continuando con la línea de telefonía o datos, tampoco se encontró una organización de infraestructura de la embarradura que amerita el país. La carencia de un escenario de data center, con las medidas de seguridad y respaldo certificadas, más las garantías de un enlace de conectividad al mismo, con tasas de transferencias mínimas que pueda dar alojamiento a los aplicativos operativos, se vio reemplazo por la descentralización de servidores en cada organismo, dando lugar a diversas tecnologías, equipamientos, metodologías y certificaciones. Todo esto impacta claramente en poder llevar una homologación de la información y sistemas.

Otro punto no positivo, fue la ausencia de las capacitaciones tanto individuales como grupales. Las responsables no cuentan con las herramientas de asesoramiento o actualización

del rubro. No se encontraron roles específicos y certificados en las tareas realizadas, que den valor agregado y solides a sus empeños. Esto se marcó principalmente en el área de base de datos e infraestructura de servidores.

En cuanto a los desarrollos de aplicativos, no es un buen punto, encontrar tanta diversidad de sistemas, todos independientes por organismo y presentando diferentes arquitecturas. Las diferentes metodologías de desarrollo como seguimientos de proyectos no favorecen a contribuir ordena mente.

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, presento una seria de sistemas en convivencia, algunos por problemas de conectividad o recursos informáticos de la unidad ejecutora, dando distintos escenarios a los usuarios finales, complejizando las formas de trabajo o capacitación de los mismos. Los criterios de trabajo de estos sistemas no reflejaron una línea fuertemente marcada, dando lugar a criterios encontrados en operatorias de presupuesto y ejecución.

Cabe destacar que el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, presenta una base de su sistema principal en Oracle Form, el cual ya es obsoleto, siendo este reemplazo por una interface de presentación de WebLogic, la cual presenta un requerimiento de conectividad muy superior al contado, dando lugar a problemas serios de respuesta y agilidad de navegación del aplicativo.

El control de la ejecución por parte del organismo, es un factor crítico ya que esta información es cargada en el sistema SIGMA como constancia del gasto pero es también reflejada en el sistema particular del organismo, ya que por razones funcionales no existe una automatización de este tipo. Esto claramente genera un doble ingreso de la información, pero dejando dando la posibilidad a un gran nivel de error o incompatibilidad entre la información de las entidades y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

En aspecto general y preocupante, no se vio una línea del gobierno que establezca las herramientas y políticas de desarrollo, cruces de tecnologías como Microsoft, Oracle o herramientas de Open Source, se encuentran diversificadas en los distintos organismos, cerrando la posibilidad de unificación, centralización y reutilizaciones de sistemas o recursos humanos. Todo esto da como consecuencia alto costos de desarrollo y tiempos para el avance de los proyectos.

Análisis de sistemas por organismo

MEFP - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

El Ministerio es la columna vertebral de los sistemas hacia los organismos, partiendo de un sistema central como el SIGMA, el cual está atravesando procesos de actualización tecnológica que produce una desnaturalización de operatorias. Las problemáticas de conexión son muy importantes y debe tenerse en un corto plazo la solución, como también una interfaz de usuario liviana, dentro de lo posible bajo lineamientos de herramientas estándares. Sin dudas es el órgano principal que por la envergadura de sus funciones y procesos debe dar respuesta a las necesidades informáticas.

MOPSV - Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Viviendas.

El organismo posee más de 20 sistemas desarrollados internamente, si bien los trabajos están bien logrados, las tecnologías no respetan una línea open source. La cantidad y diversidad de sistemas según sus necesidades crean como resultado un amplio tablero de comandos, el cual es alimentado por la gestión de proyectos y la carga de la ejecución manualmente.

MPD/VIPFE - Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

Lleva a cabo el desarrollo del sistema SISIN WEB, de gran importancia para el desarrollo de las formulaciones presupuestarias. De características definidas presenta interconexión con el sistema SIGMA en sentido de envío. El doble ingreso de información de ejecución o los controles de validaciones son puntos a mejorar en el sistema. Presento fuertemente un correcto desarrollo y documentación.

ABC - Administradora Bolivia de Carreteras

En línea general el organismo posee más de 16 sistemas en su autoría, se marcó fuertemente la iniciativa de herramientas open source. Ausencias de certificaciones y capacitaciones son puntos críticos en el área de desarrollo.

GADLP – Gobierno Autónomo Departamental de La Paz

El organismo cuenta con 4 sistemas de desarrollo propio más la utilización de los sistemas SIGMA, SISIN Web y SIGEP.

MSD – Ministerio de Salud y Deportes

Se espera la respuesta al cuestionario de sistemas específico.

CGE – Contraloría General del Estado

Se espera la respuesta al cuestionario de sistemas específico.

Análisis de sistemas centrales

SGP

Este sistema se ha considerado como un sistema de información que se alimenta a través de planillas de cálculo y no un sistema informático operado por los organismos ejecutores.

MEFP - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

SIGMA

El sistema SIGMA es núcleo de los sistemas presupuestarios y está actualmente en procesos de migración por actualización de la tecnología. Mantiene una conexión con el sistema SISIN, el cual envía información de planificación presupuestaria no pudiendo consumir de forma inversa datos relacionados con la ejecución.

SIGMA – LOCAL

Esta es una versión offline del sistema anterior, que se descentralizó en organismos quienes sirven como concentradores de las registraciones. Este modo se llevó a cabo como respuesta a las problemáticas de comunicaciones. Las actualizaciones de este esquema con el SIGMA concentrador se llevan a cabo por medio de procesos de transmisión de archivos transmitidos con una cierta periodicidad (no siempre es diaria).

SIGEP - SIGMA WEB

Es la versión que reemplazará al sistema sigma en su totalidad en un periodo de 3 años. Se desarrolló en una tecnología web licenciada, la cual presenta altos requerimientos de conectividad para su uso.

SICOES

Es el sistema de contrataciones estatales. Es un aplicativo web en una tecnología orientada 100 % a este segmento. El sistema no mantiene interconexión con los sistemas anteriormente mencionados ni con el SISIN, no permite una trazabilidad.

MPD/VIPFE - Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

SISIN

El sistema permite principalmente la registración de la formulación presupuestaria de la inversión pública. Su contexto respeta los lineamientos estándares de desarrollos y prestaciones para un sistema web. Principalmente presenta conexión con el SIGMA en el envío de la formulación, pero el regreso de la información de ejecución no puede aprovecharse puesto que el nivel de desagregación de la misma es distinto en ambos sistemas (en SISIN hay una mayor amplitud).

M. Realización de comparaciones de la ejecución presupuestaria de inversión pública, entre las gestiones 2012, 2011, 2010 y 2009.

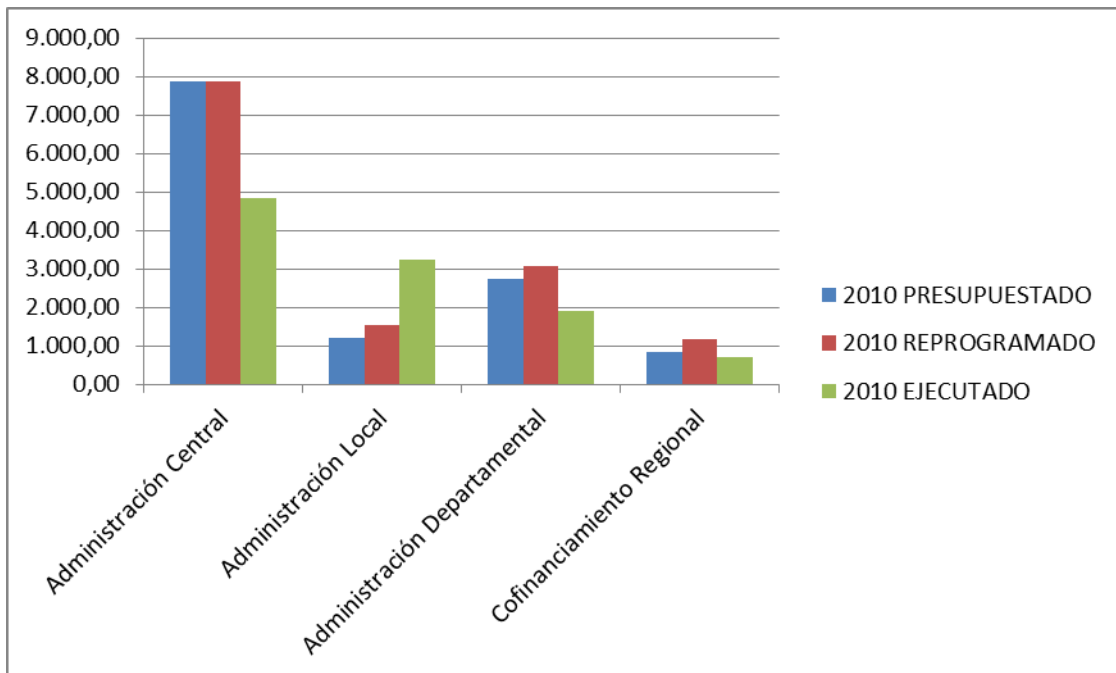
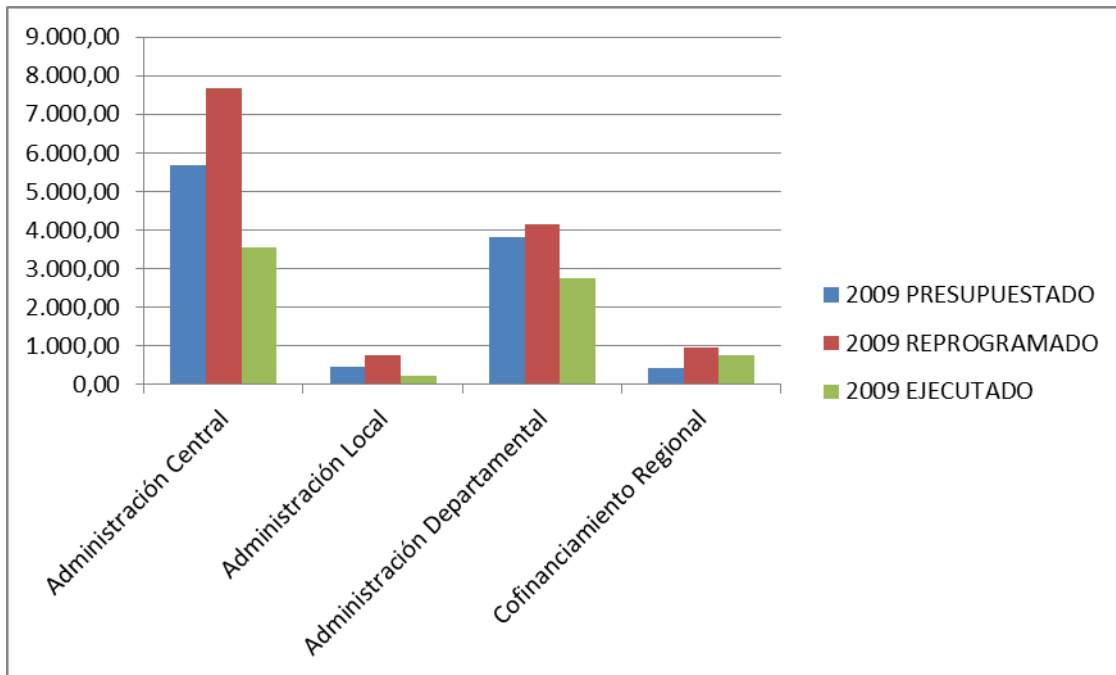
El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

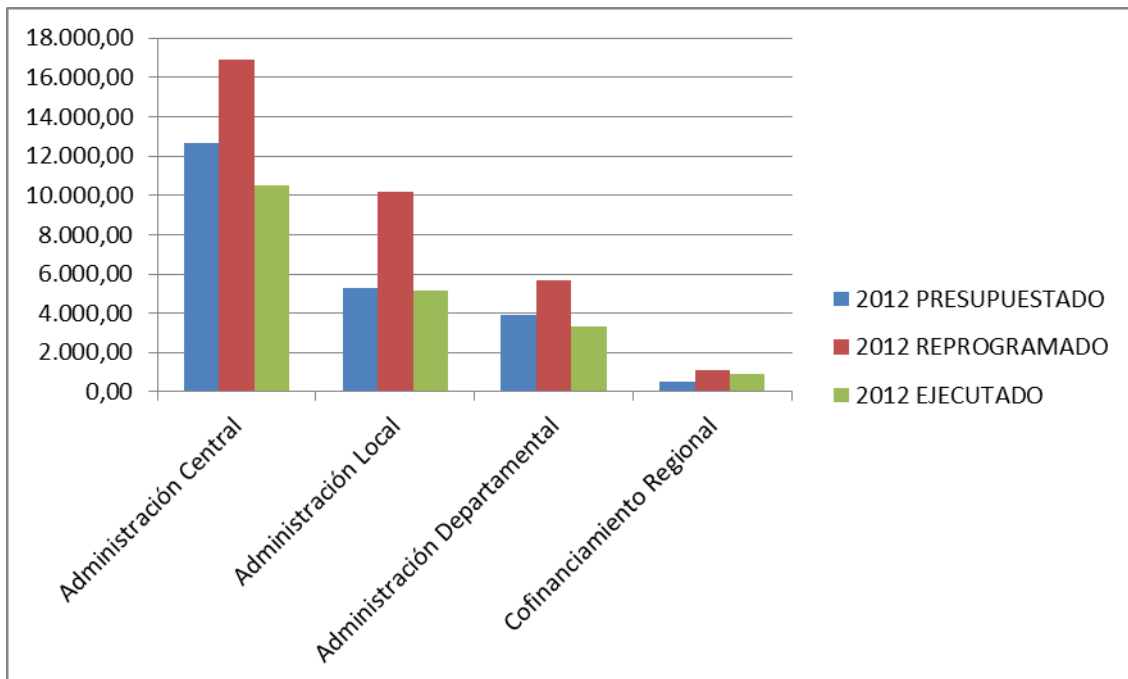
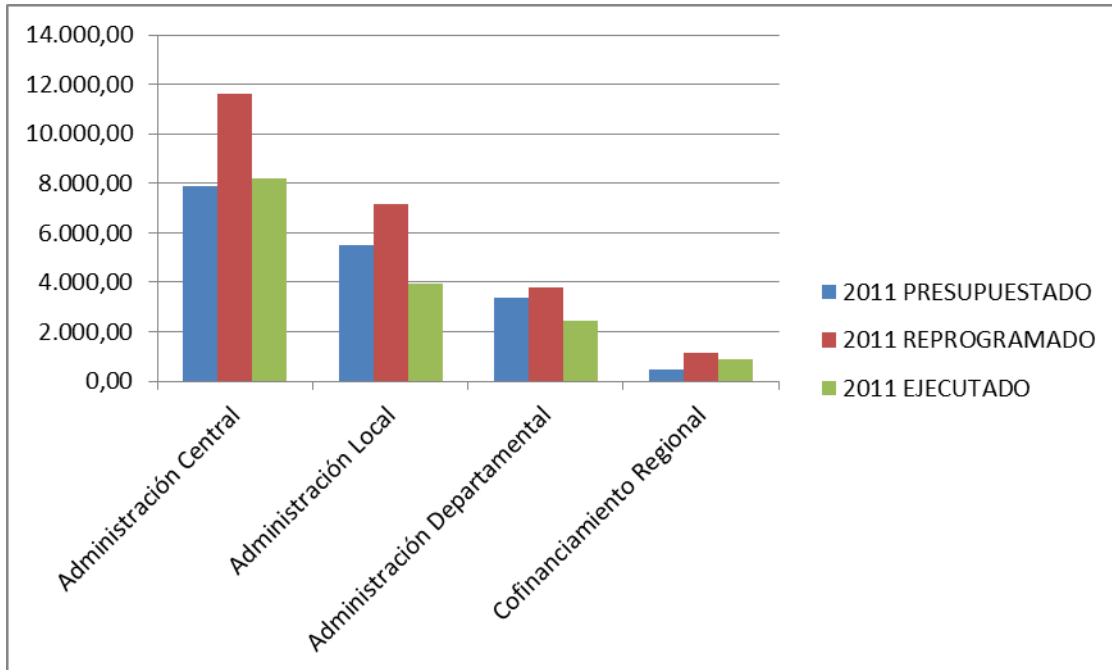
- *Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.*

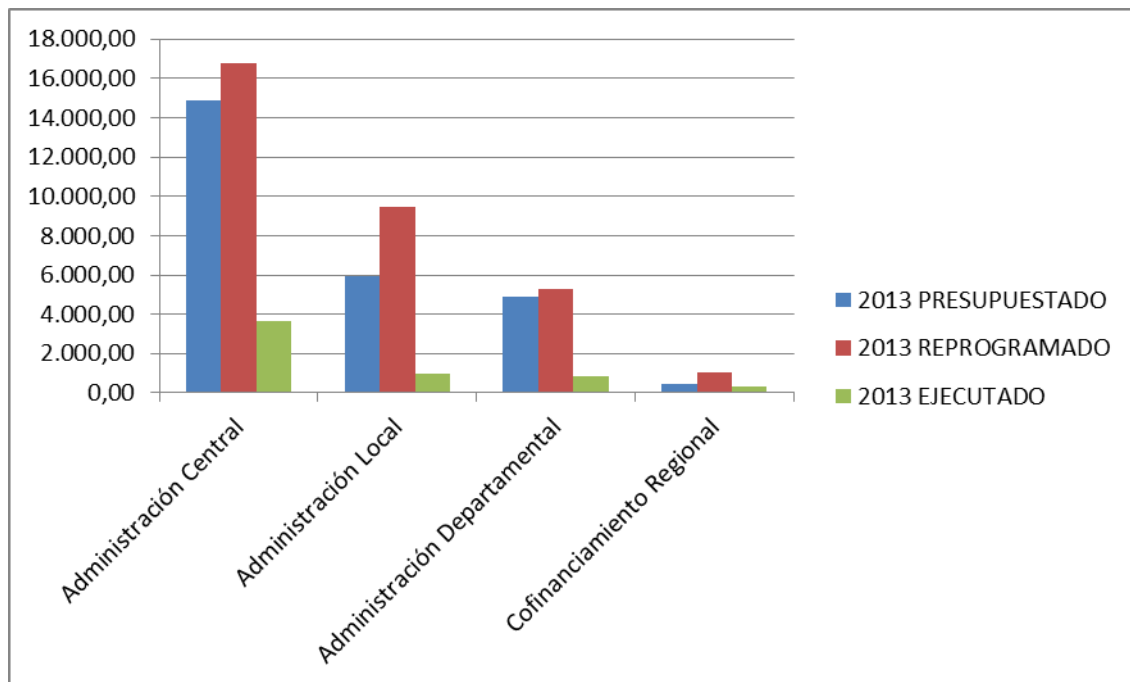
El análisis que nos compete en esta instancia tiene que ver la información adicional recibida de parte del Viceministerio de Inversión Pública y Endeudamiento Externo, que consistía en toda la ejecución presupuestaria entre las gestiones 2009 a 2012, con el agregado del crédito vigente (al final de cada ejercicio) y de la distribución de planificación de crédito y ejecución por mes. Asimismo, se ha solicitado al MEFP la información de ejecución de los proyectos de Inversión Pública proveniente del SIGMA y SICOES con aperturas especiales necesarias para concretar nuestro análisis: partidas presupuestarias, objeto de gasto, entidades y detalle de información de: duración real de la preinversión y proyectos de inversión, cantidad de contratos, cantidad de liquidaciones, duración de trámites de pago, movimiento de gastos, cantidad de adjudicaciones, duración del trámite de aprobación del DBC, cantidad de DBC, entre otros. Esta información no pudo obtenerse desde el sitio web del MEFP.

Esta información nos permite establecer los niveles de ejecución obtenidos, relacionados porcentualmente con las estimaciones presupuestarias realizadas, lo que permite establecer la efectividad en la formulación presupuestaria relacionada con la inversión pública, y por otro lado, se pueden identificar los niveles de capacidad y competencias que tienen los responsables de planificar, en lograr presupuestos acordes a la ejecución que termina concretándose.

Ejecución presupuestaria tipo de administración

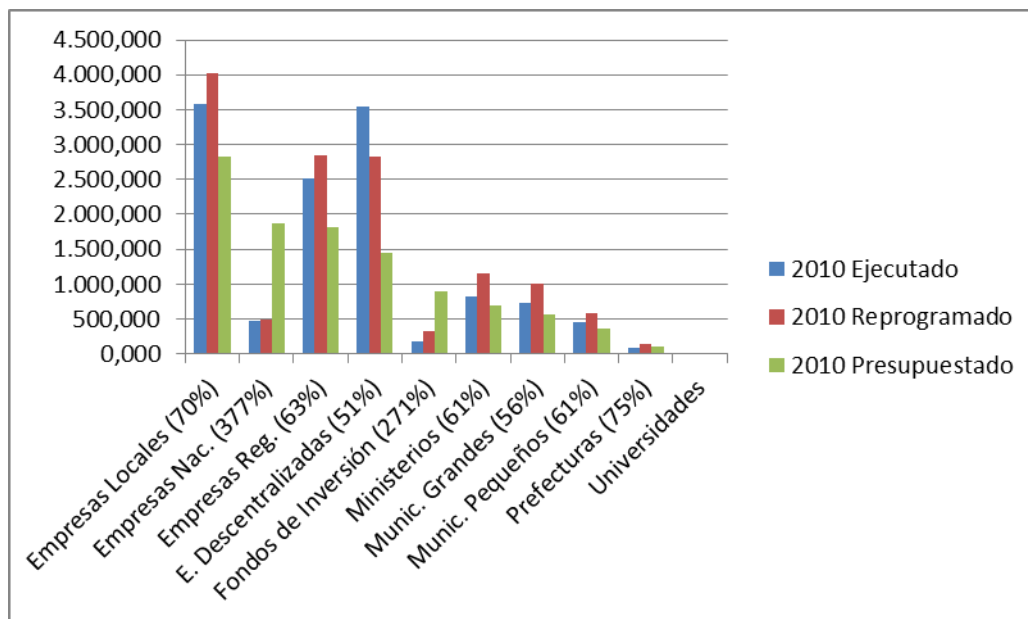
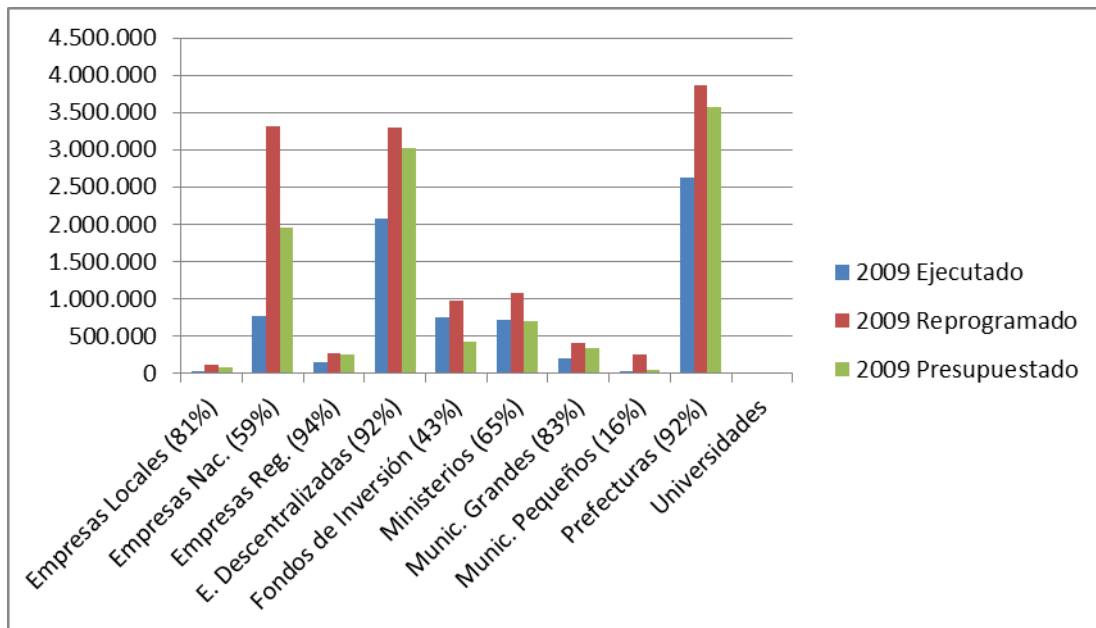


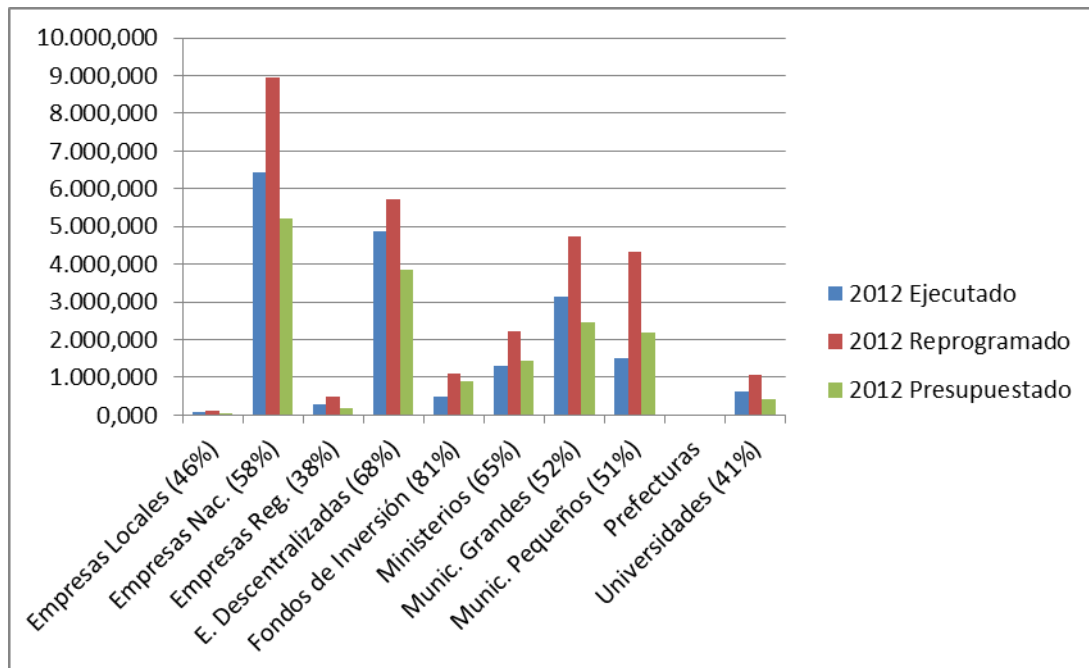
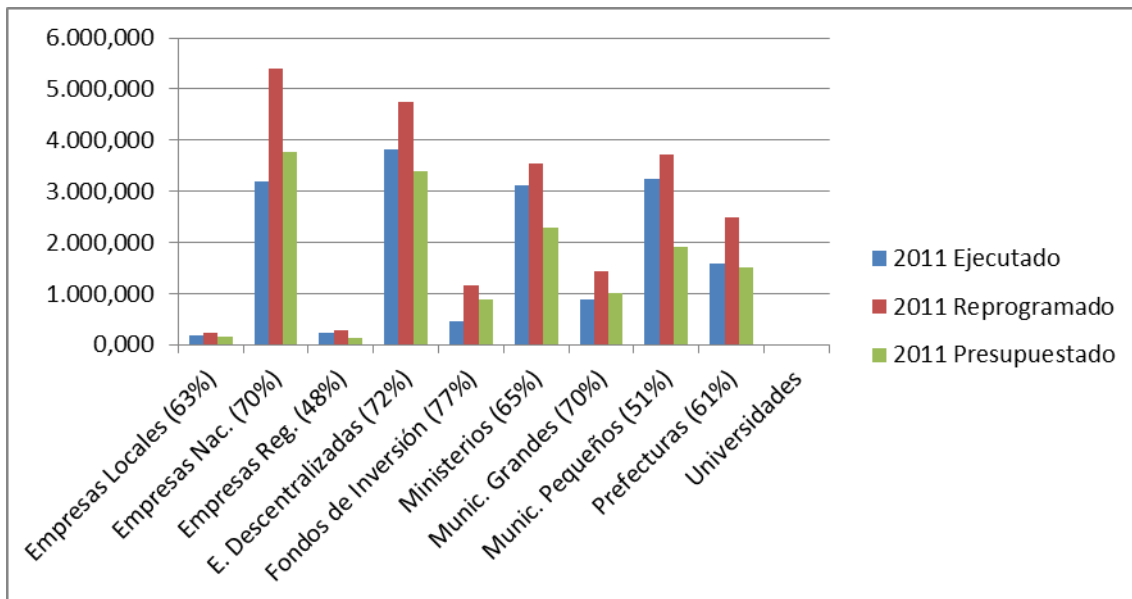


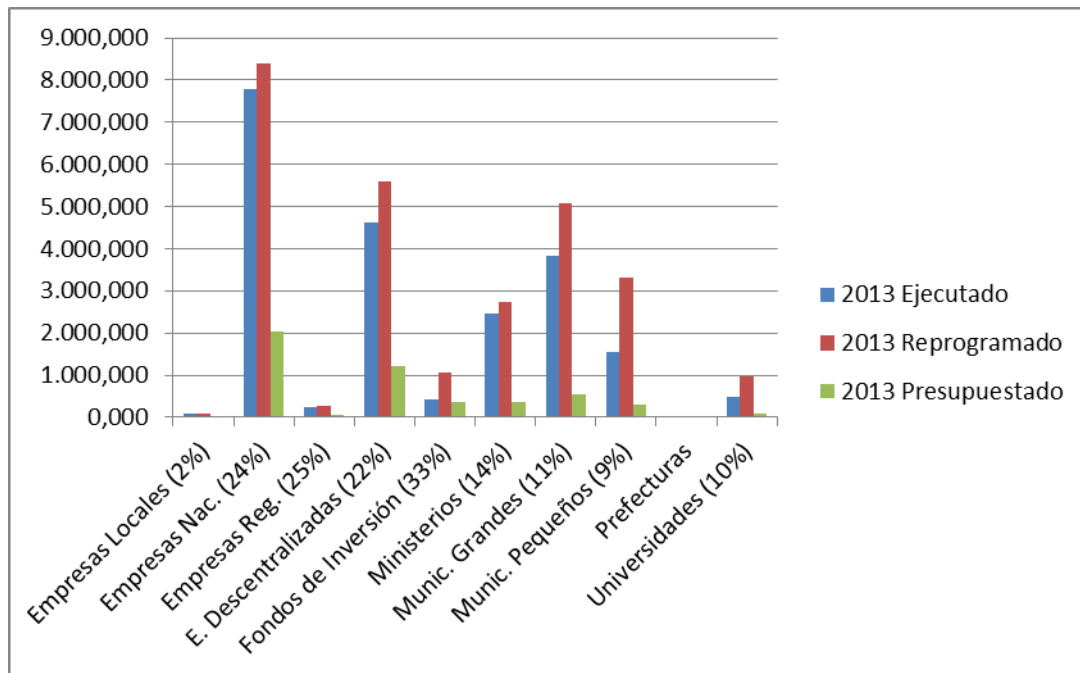


En lo que respecta a la comparación entre lo ejecutado y lo reprogramado (presupuesto vigente y final), podemos visualizar que en todos los casos los niveles de ejecución están por debajo de los presupuestos determinados. Este desfase tiene sus peores niveles en las administraciones locales (a excepción del año 2010) y en segundo lugar en las administraciones centrales y departamentales. En las administraciones centrales, si bien se vislumbra una mejoría en las administraciones centrales entre 2009 (46%) y 2012 (62%), aún están en niveles muy por debajo de lo que puede considerarse una ejecución eficiente (superior al 80%). Esta eficiencia sólo se logra en las entidades de cofinanciamiento regional en 2012. Por otro lado, en los restantes niveles de administración se pueden verificar niveles muy bajos de ejecución porcentual (promedio 57% en 2012), y también en los primeros meses de cada ejercicio (promedio 16% en los primeros meses de 2013).

Ejecución presupuestaria por tipo de entidad

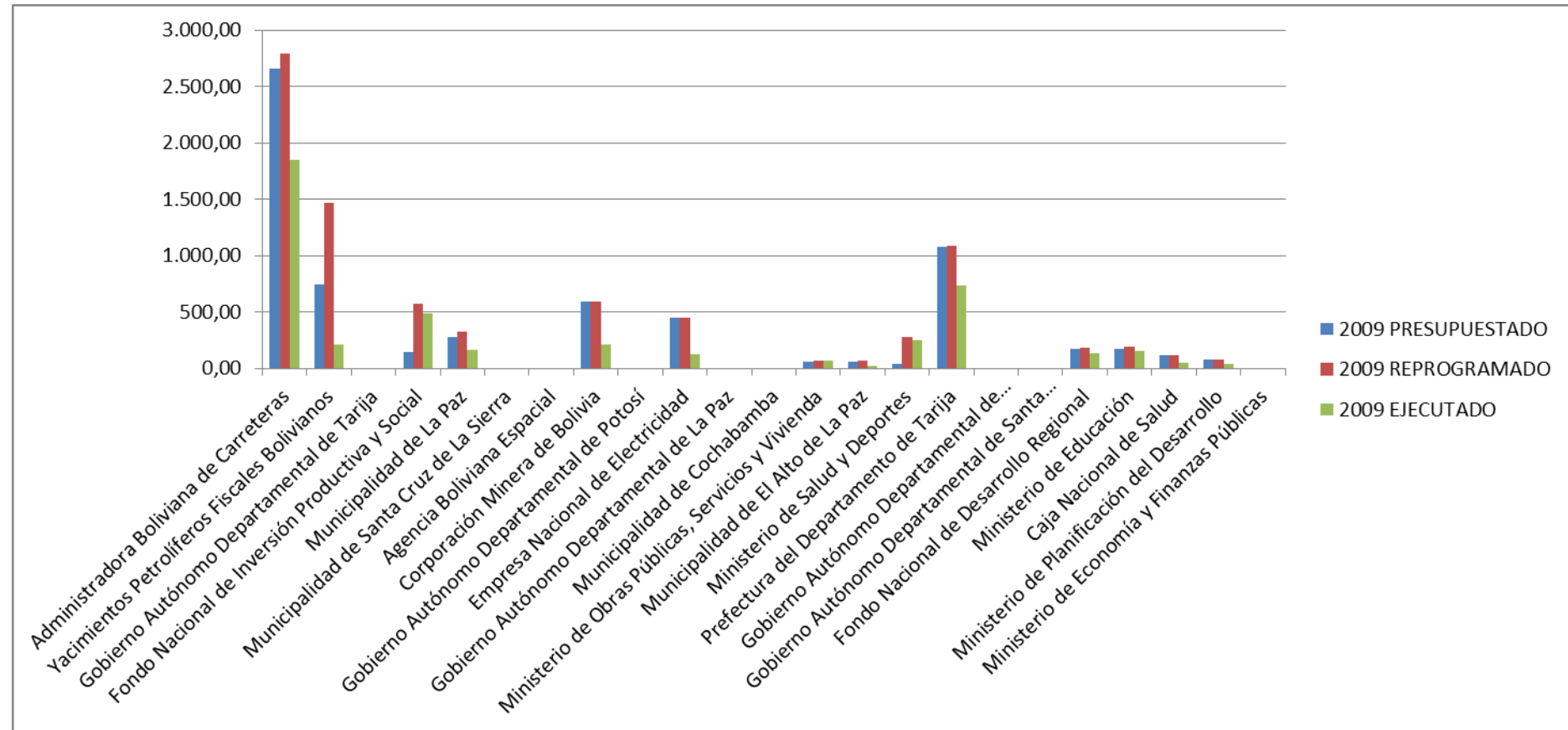


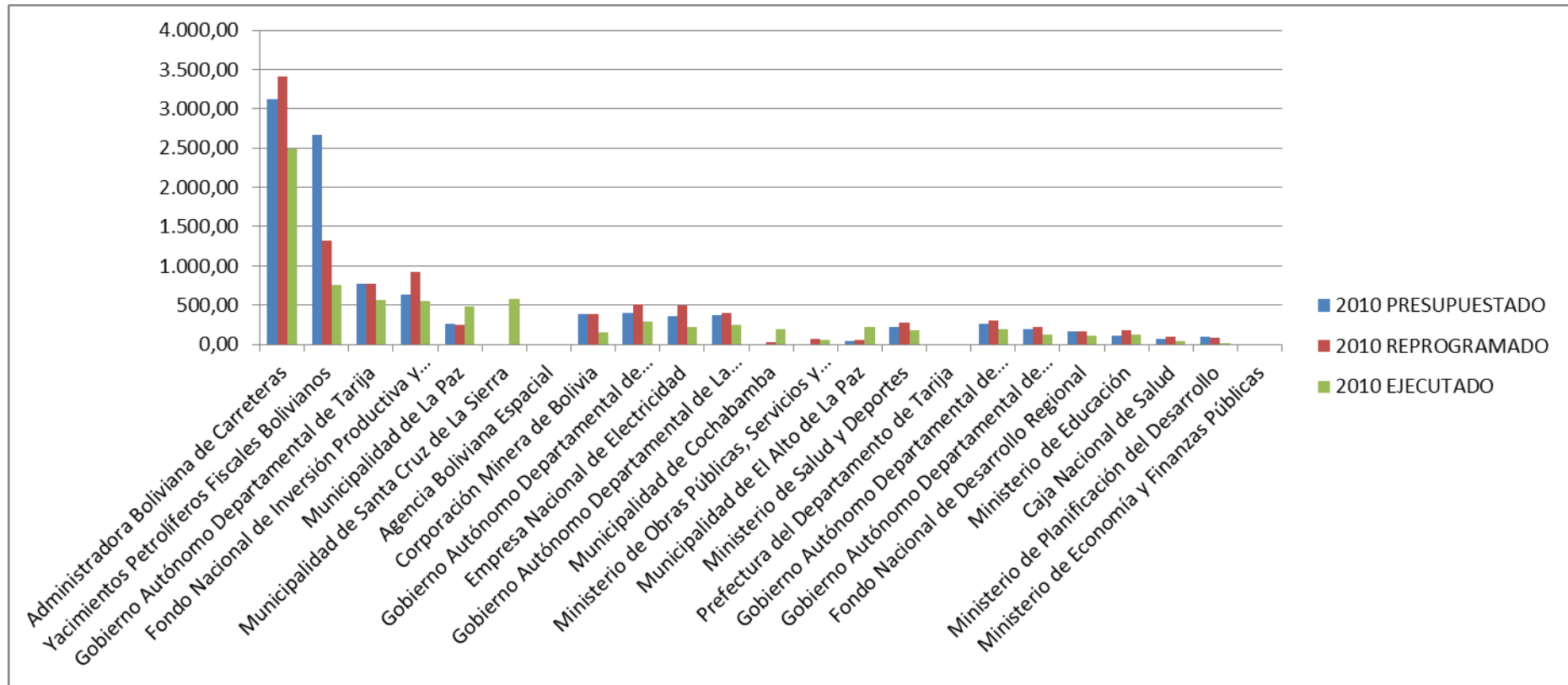


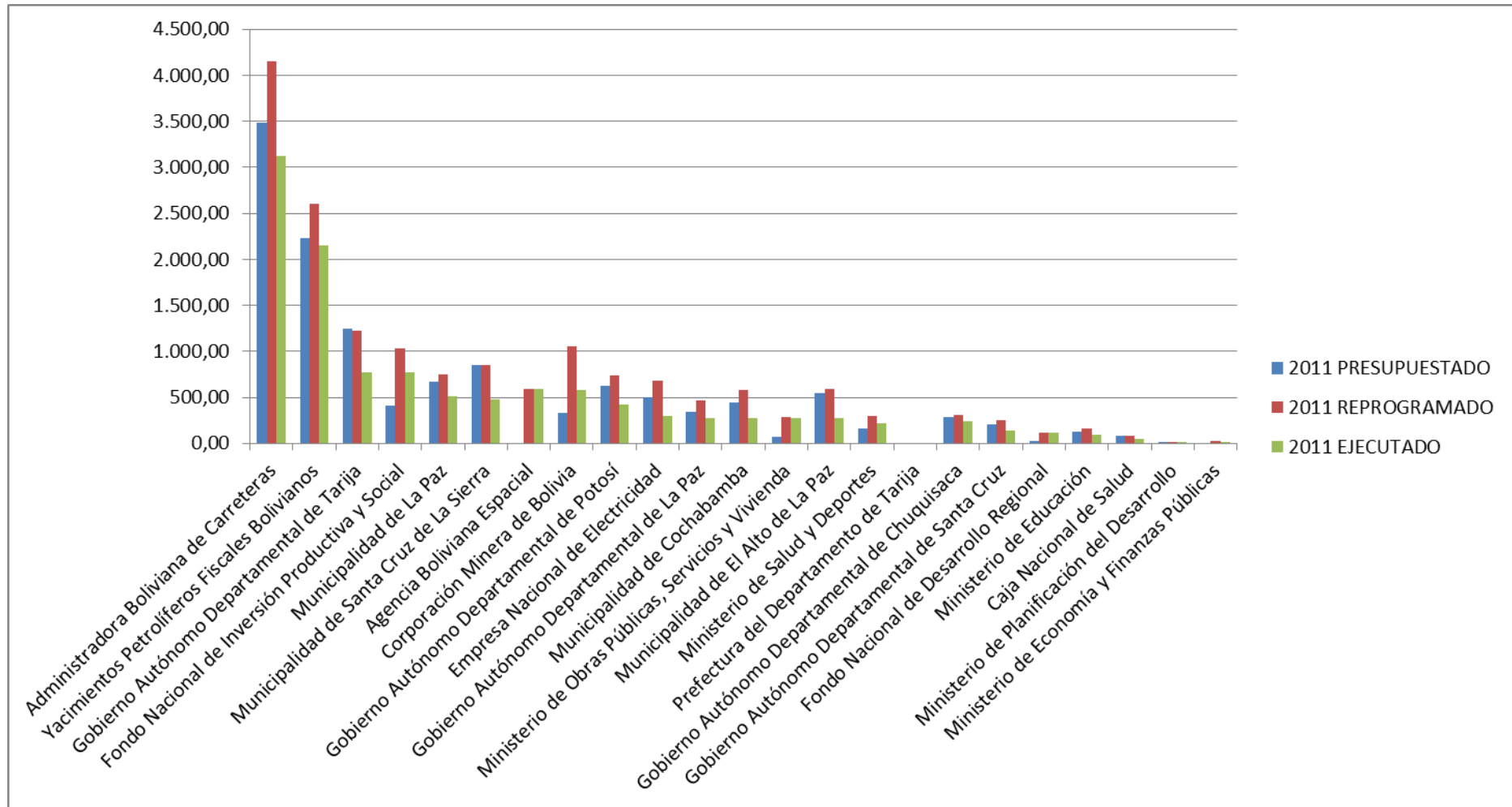


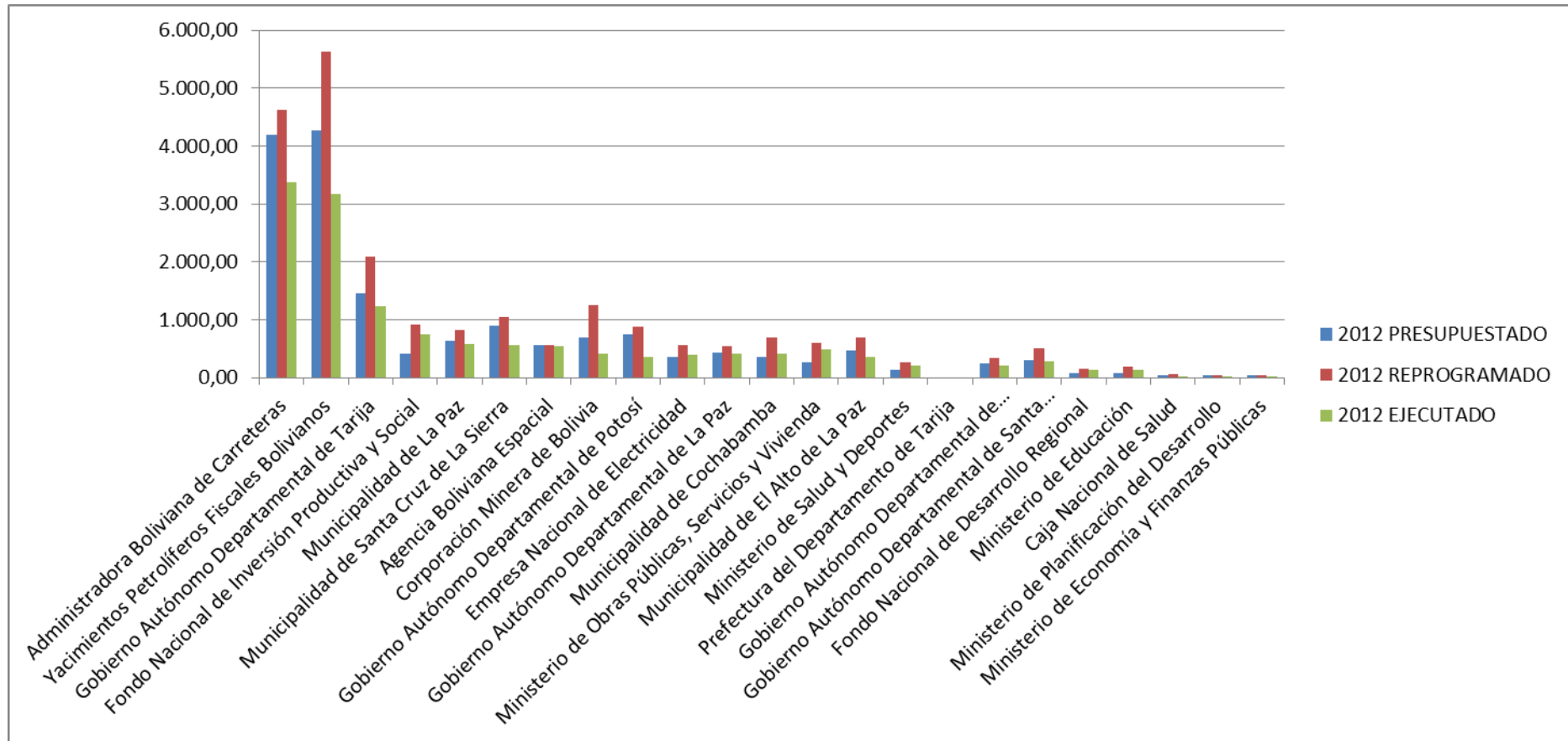
En este aspecto, podemos visualizar que los niveles de ejecución de los Ministerios se mantienen bajos pero estables (alrededor de 65%) durante el período 2009-2012, pero que las empresas fueron disminuyendo sus niveles de ejecución. En los municipios grandes los porcentajes año a año son variables, pero en todos los casos son bajos, y el principal déficit lo encontramos en los municipios pequeños que en ningún año lograron superar el 61%, aunque en 2009 comenzaron con niveles de 16%, lo que demuestra una clara mejoría.

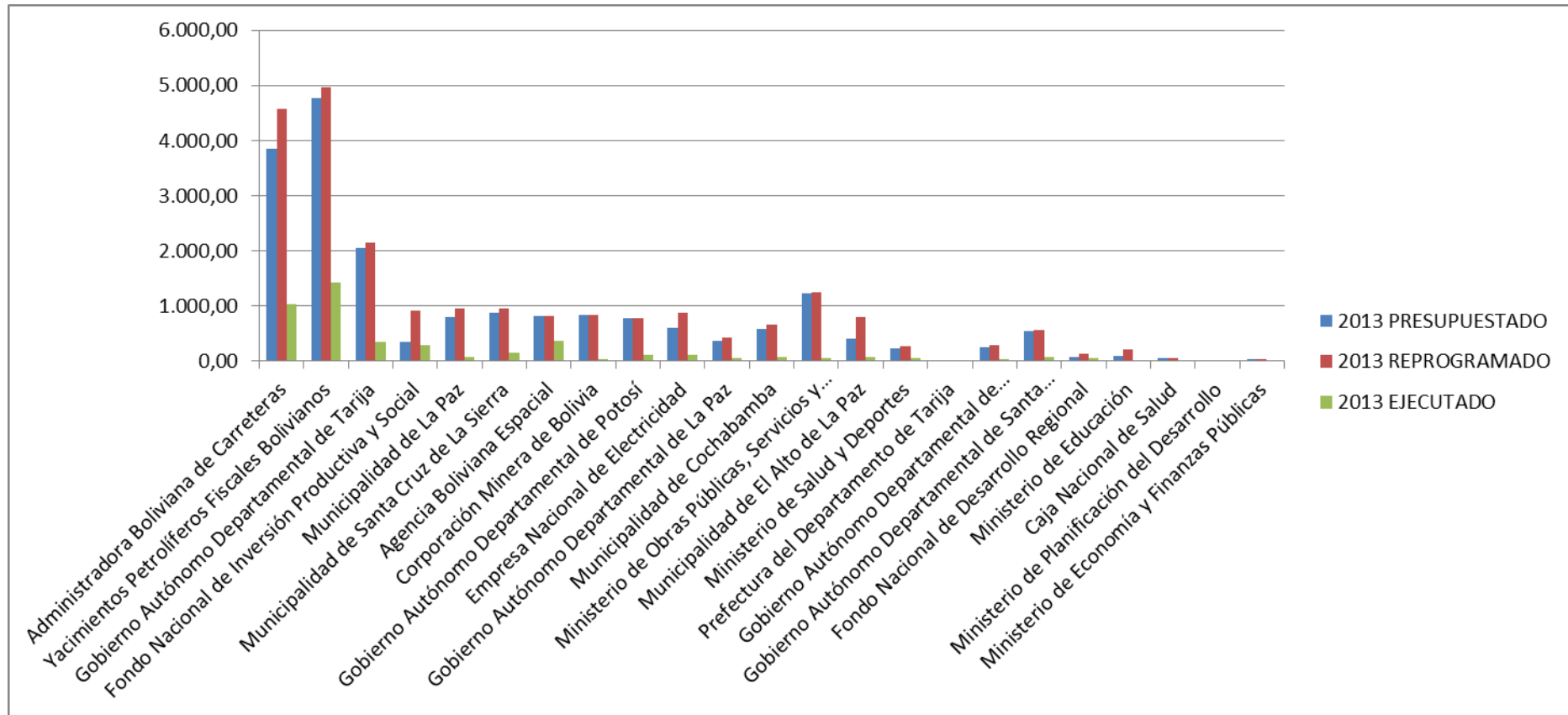
Ejecución presupuestaria por entidad (las de mayor nivel de ejecución)







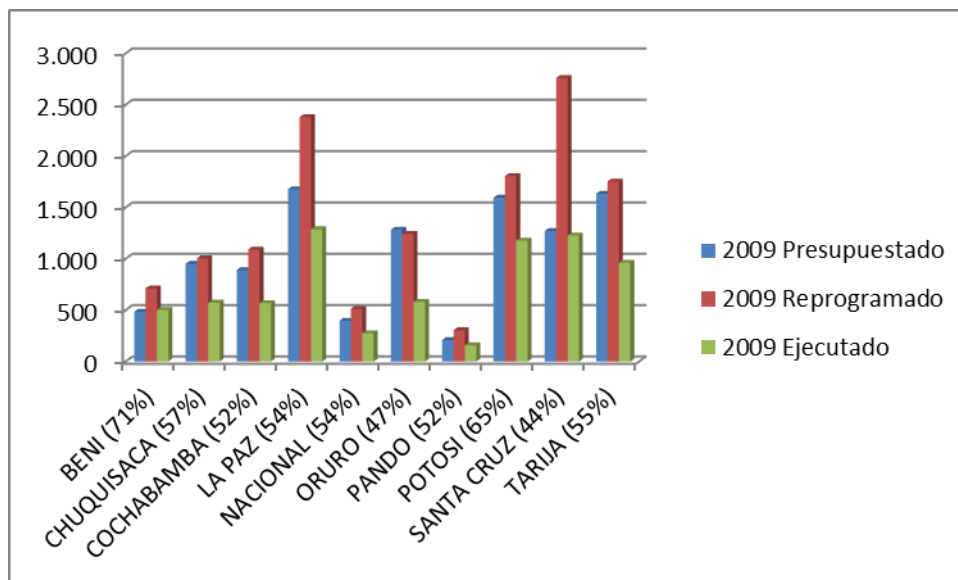


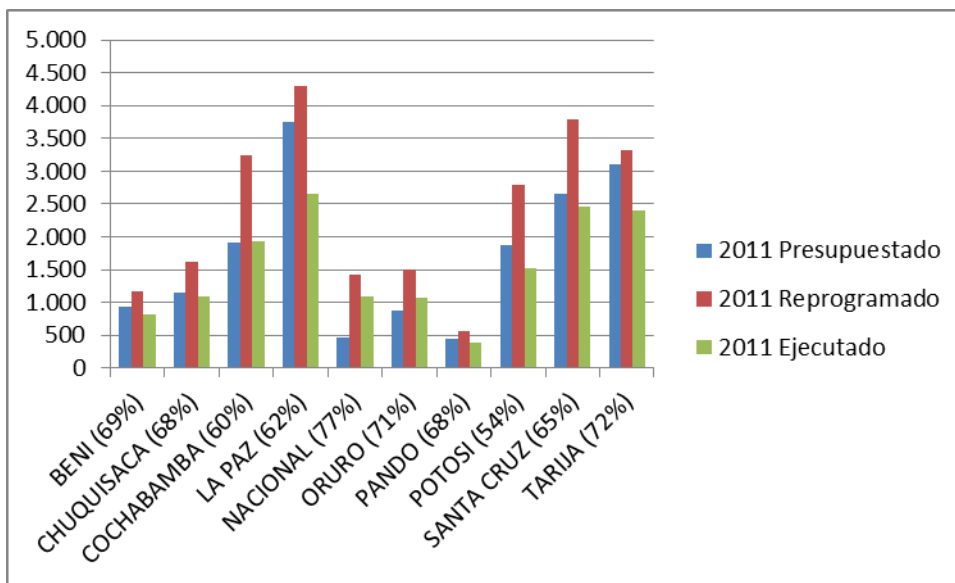
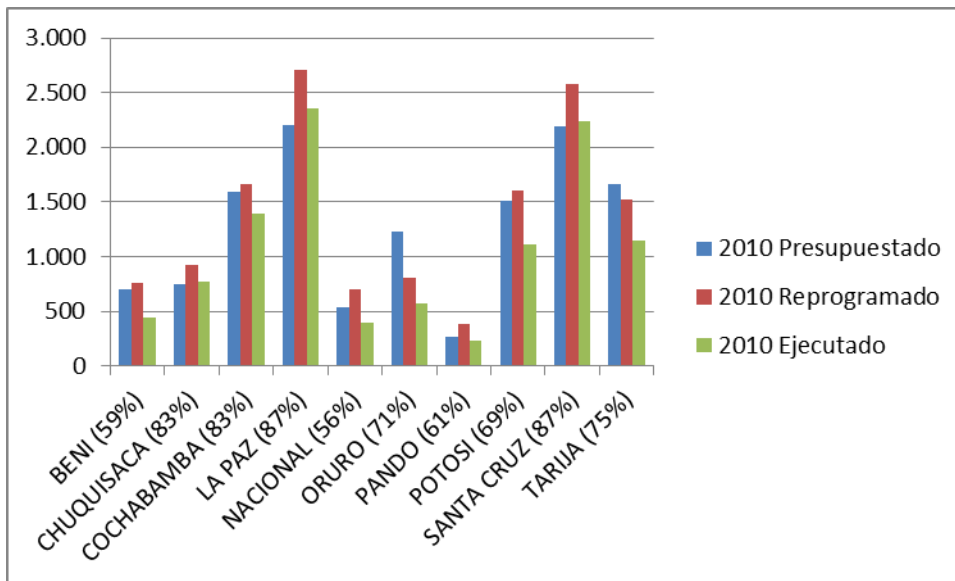


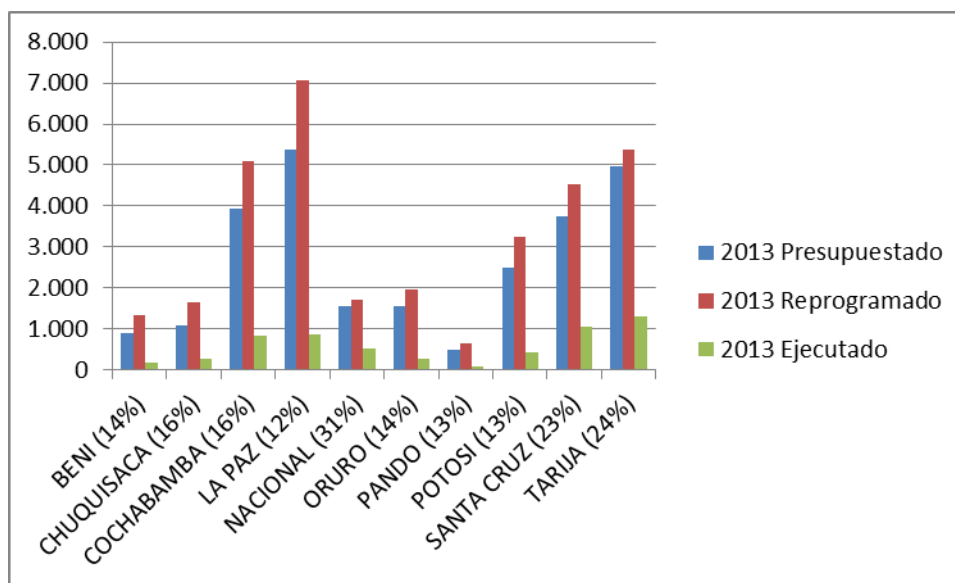
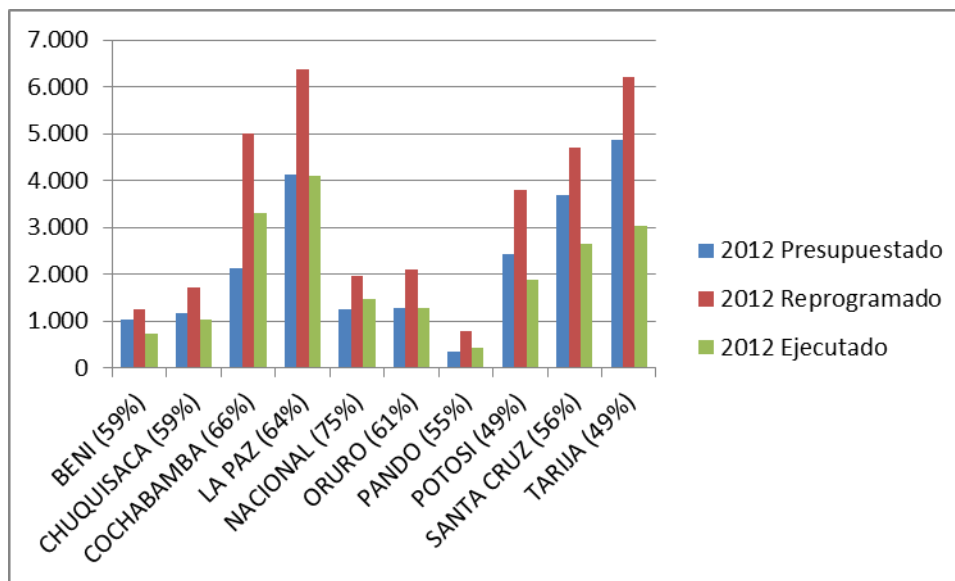
Si tomamos el promedio de las 20 entidades de mayor ejecución, podremos ver que el porcentaje promedio de ejecución con respecto a lo presupuestado es muy variable (2009 35%, 2010 91% disparados por los municipios de Cochabamba y El Alto, 2011 62%, y 2012 58%). De todas maneras, a excepción de 2010, en todos los casos sigue por debajo de los niveles saludables. Por su parte, la ejecución porcentual de las dos principales empresas ha crecido sobremanera, de un promedio de 40% a uno de 65%, resaltando que YPFB comenzó con 14% y terminó 2012 con 56%.

En este caso encontramos entidades con excelentes niveles de ejecución como el Ministerio de Obras y Servicios Públicos (promedio 2009 a 2012 de 90%), Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (75%), Ministerio de Salud y Deportes (76%), Fondo Nacional de Desarrollo Regional (82%) y Agencia Boliviana Estatal (99% en dos años). El resto de las entidad no muestra niveles estables de ejecución, ya que todas tienen rendimientos dispares, en los que unos años ejecutan casi todo el presupuesto (más del 75%), y los otros años ejecutan por debajo de los niveles medios (50%), con lo cual no podemos determinar que existen buenos niveles de planificación en ellos. La situación se ve agravada teniendo en cuenta que se trata de las 20 entidades con mayor ejecución.

Ejecución presupuestaria por departamentos

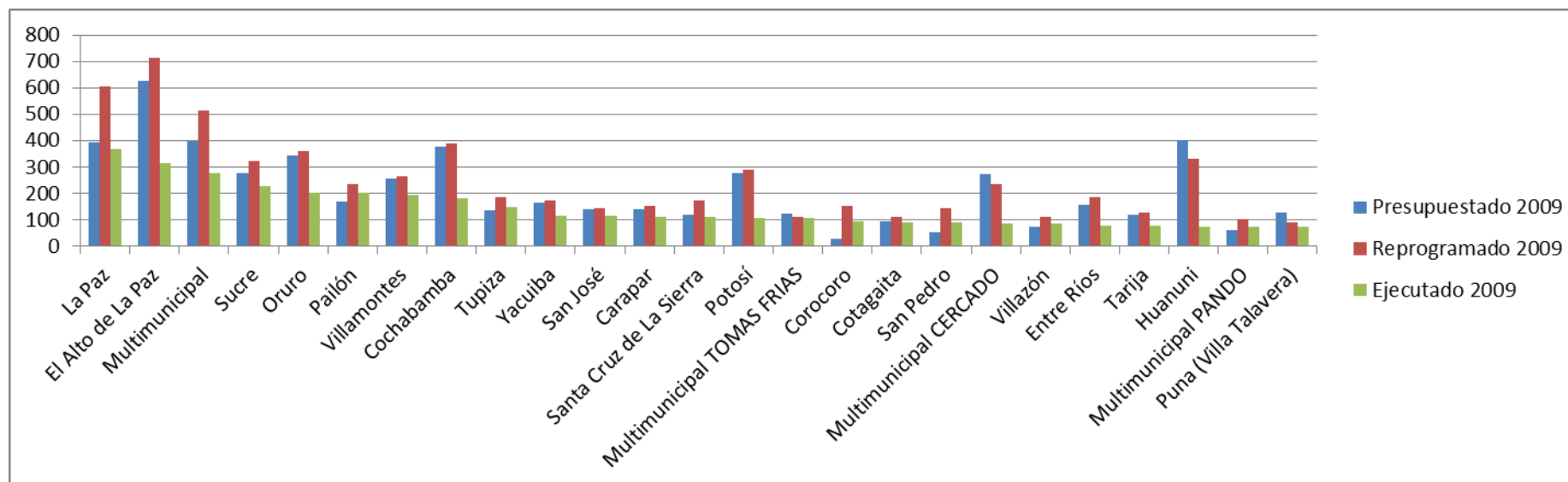


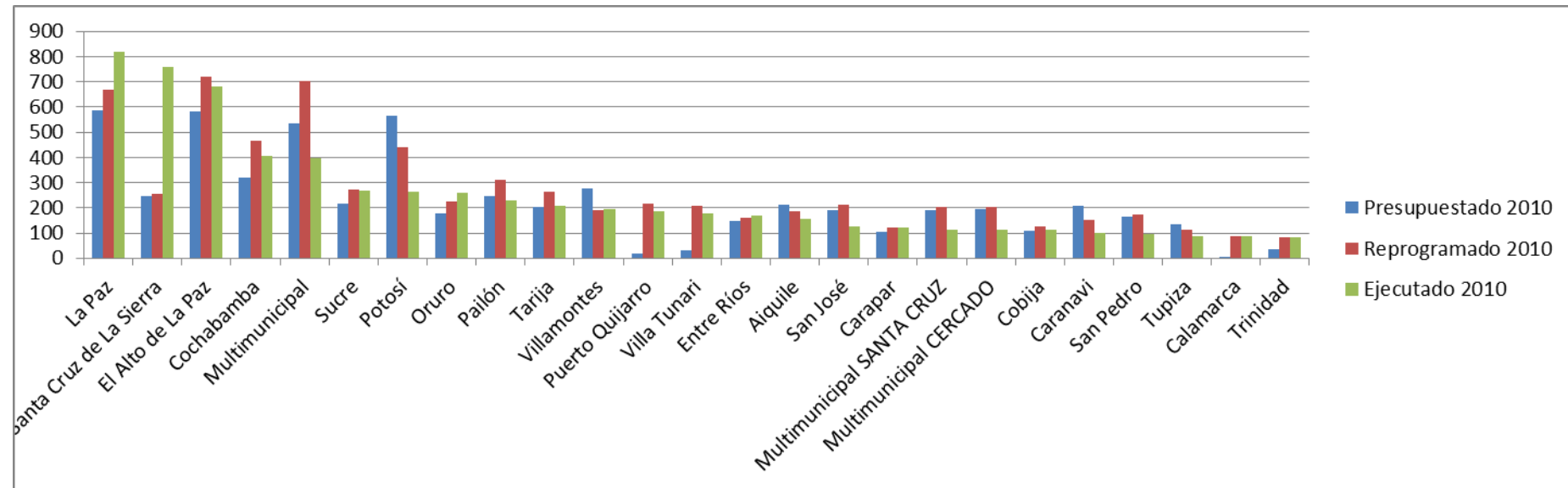


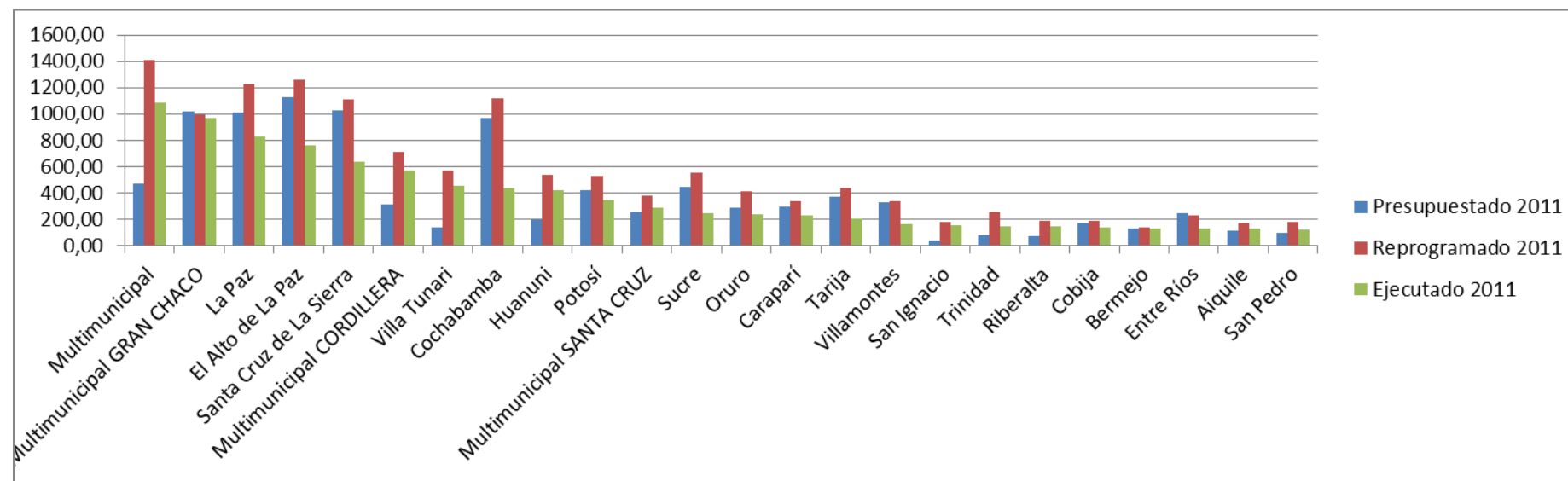


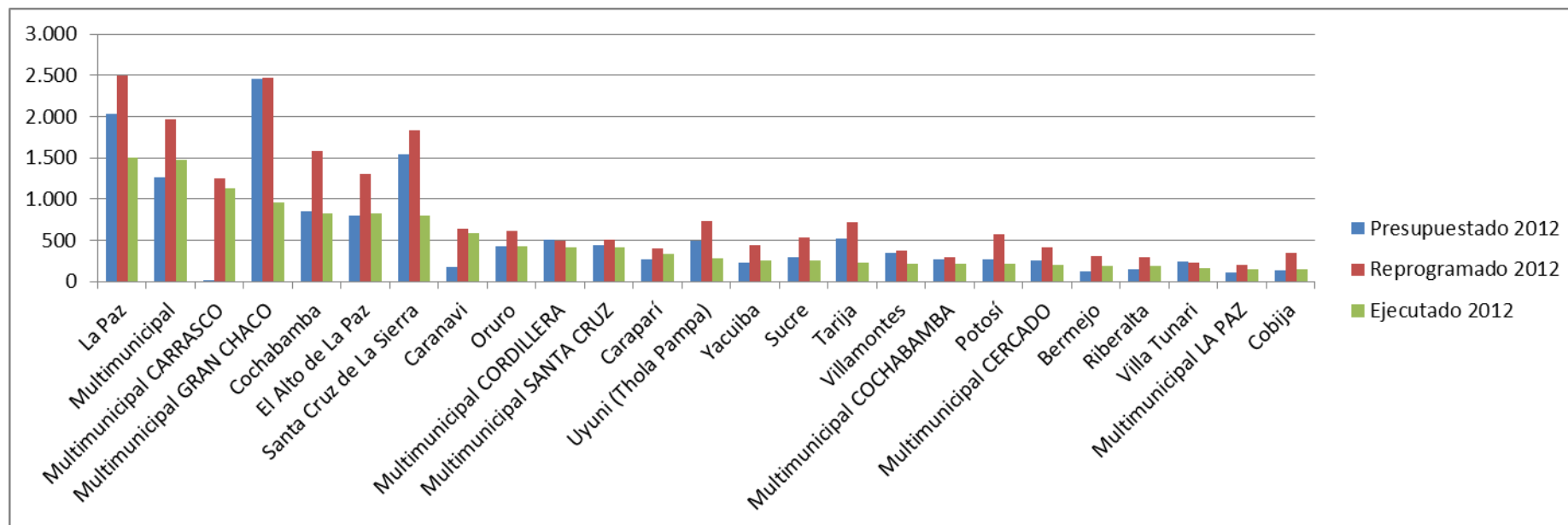
Obviamente que los porcentajes de ejecución presupuestaria que mayor nivel representan son los del nacional (75% en 2012). También se puede apreciar que ha habido altibajos en los promedios departamentales en estos años analizados. Partimos de un bajo 2009, que creció en 2010, pero que a partir de 2011 se mantiene en márgenes medianos. Algo para resaltar es que en todos los años el nivel de todos los departamentos fue similar (entre 49% y 66% 2012, 54% y 72% 2011, 59% y 87% 2010, 44% y 71% 2009) lo que refleja que en este indicador todos están trabajando de manera similar.

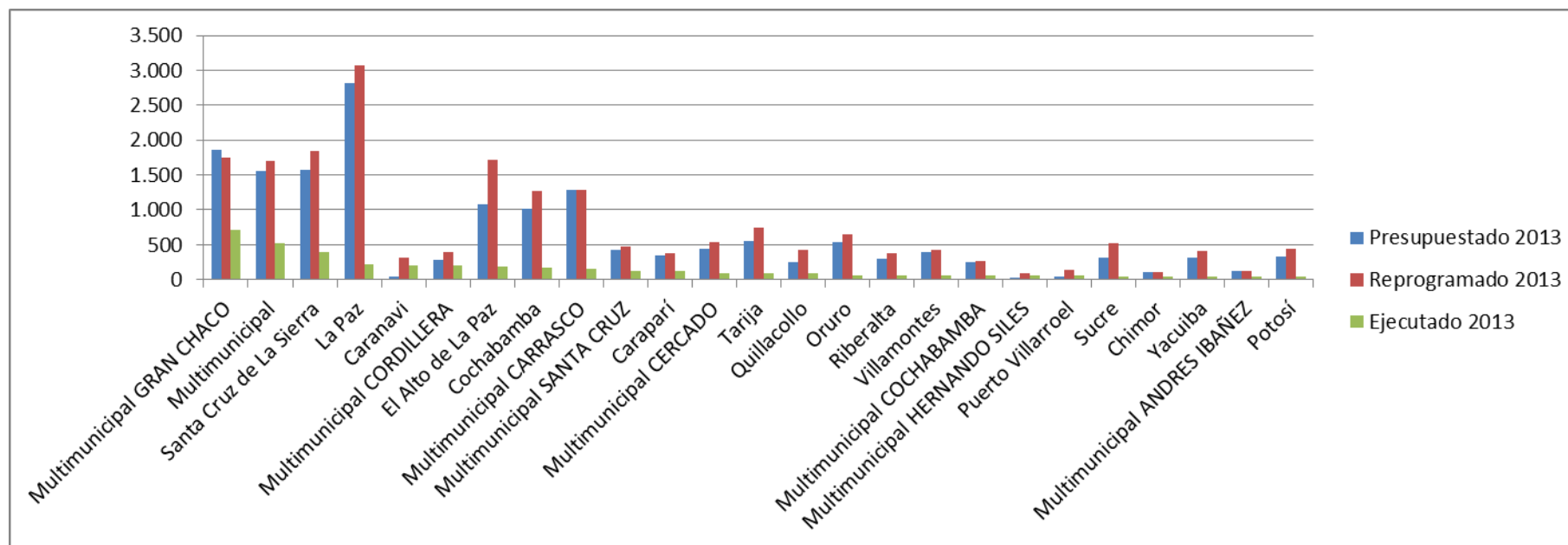
Ejecución presupuestaria por municipios (principales)











La ejecución de los principales municipios ha iniciado en 2009 con valores por debajo de lo aceptable (54%), mostrando variaciones representativas pero volviendo a un valor en 2012 que amerita enfatizar que debe mejorarse dicha ejecución (59%), ya que se ha vuelto casi a los niveles iniciales. Por otra parte, existen muchas ejecuciones por debajo del 50%, lo que se agrava teniendo en cuenta que estos municipios representan la gran porción de ejecución a nivel municipal. De los siete municipios más grandes, en 2012 seis no superaron el 69% de ejecución (Oruro), pasando por porcentajes de 63% (El Alto), 60% (La Paz), 52% (Cochabamba) y 44% (Santa Cruz de la Sierra). La excepción a este bloque de principales es Caranavi con el 91%.

Nota: todos los gráficos están en millones de pesos bolivianos.

N. Taller integral conjunto de análisis de los aspectos principales.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.*

Como resultado de la culminación de las etapas de relevamiento y validación, y de la información recopilada durante la ejecución de esta instancia, se procedió a realizar un Taller integral conjunto, con todo el equipo de la empresa consultora, para concretar el análisis de los aspectos principales e intercambiar apreciaciones relacionadas con:

- Identificación de etapas y pasos que pueden ser optimizados.
- Determinación de la problemática y de los costos de no calidad (costos que hacen disminuir la productividad).
- Análisis de las prácticas y tradiciones que afectan los procesos y procedimientos de la inversión pública (ciclo de vida del proyecto).
- Análisis de los mecanismos que ayudan a conectar las prioridades estratégicas con los portafolios de proyectos de inversión, sujeto a que existan mecanismos utilizados actualmente donde se reflejen las prioridades estratégicas.
- Análisis de los procesos y procedimientos vigentes en el ciclo de vida del proyecto, orientada a la posibilidad de implementar un sistema de gestión de calidad certificado.
- Análisis de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el Sistema de Inversión Pública.

A partir de este productivo intercambio de información, cuyo producto resultante es la Minuta de reunión N° 030 que se adjunta en el Anexo 2, se pudieron establecer los lineamientos y pautas para elaborar el diagnóstico respectivo.

O. Elaborar diagnóstico, propuesta de optimización de procesos y procedimientos, e informes necesarios para realizar validaciones.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.

Introducción

Con los resultados de los relevamientos y validaciones realizados, el análisis de la documentación y normativa, los estudios que pudieron realizarse sobre los indicadores de trámites cuantificados, la información relacionada con la ejecución presupuestaria desde la gestión 2009 a la fecha, la identificación de los actores clave, la definición del mapa de procesos y las conclusiones del taller integral de análisis, se pudo llevar a cabo el **Diagnóstico Integral de los Procesos de Inversión Pública**.

La propuesta detallada de optimización (reingeniería) de procesos y procedimientos será incorporada en el próximo Informe de Reingeniería, puesto que involucra un rediseño estructural integral de todos los procesos, tanto individualmente como en su conjunto, y de una implementación de modificaciones y mejoras de carácter organizativo (estructuras, recursos humanos, capacitaciones, sistemas informáticos). De todas maneras, en el apartado “**Q - Elaborar Informes en la etapa de Diagnóstico – Soluciones viables y modificaciones normativas**” del presente Informe se indican globalmente las mejoras que podrían impulsarse, las cuales serán desarrolladas específicamente en el futuro Informe de Reingeniería mencionado.

Metodología SADCI

Introducción

El **Sistema de Análisis de Capacidad Institucional (SADCI)**, es un desarrollo conceptual elaborado por Alain Tobelem cuando se desempeñaba como consultor del Banco Mundial (BIRF). Ha sido aplicado en numerosos países y en diferentes tipos de proyectos, particularmente en América Latina.

La metodología SADCI se aplica en los casos en que se necesita identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones; evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requeridos para ello. Para ello, es importante definir qué entendemos por **Capacidad Institucional**:

*“La **capacidad institucional** es el **potencial de las organizaciones para producir valor para terceros o transformarse ellas mismas**. Llamaremos valor externo al primero, consistente en los bienes y servicios para destinatarios ajenos a la propia organización, y valor organizacional al segundo, que se expresa en la propia organización, considerada como un producto en sí misma y cuyos*

destinatarios son sus dueños y quienes trabajan en ellas”.

Hay, sin duda, organizaciones que invierten grandes esfuerzos en su propio desarrollo (es decir, en producir valor organizacional), pero no tienen capacidad para que ello se cristalice en resultados para otros (valor externo), mientras que otras, por el contrario, demuestran gran capacidad para producir para el entorno pero gran rigidez o desinterés en invertir esfuerzos en ellas mismas.

Medir directamente la capacidad institucional en términos absolutos suele ser tan difícil y costoso, que resulta frecuentemente imposible: son muchas las variables que intervienen y muchas también las relaciones entre ellas y el contexto. A veces es posible medir la capacidad de las instituciones en cuanto a determinados aspectos en particular, pero no así el resultado a obtenerse del conjunto de la interacción entre ellos, toda vez que las organizaciones parecen ser algo más que la suma de sus partes. Por tal razón, suele no haber más remedio que recurrir al proceso inverso: **estimar no ya la capacidad institucional sino su déficit respecto de algún objetivo organizacional**. Es decir que la evaluación del déficit de capacidad institucional se basa en el principio de la **detección de aquellas condiciones de los procesos que impliquen riesgos de no logro de los objetivos o de perjuicios adicionales a estos no logros**.

Objetivos

El principal objetivo de la metodología es la identificación de los Déficit de Capacidad Institucional (DCI), su clasificación en diferentes tipos de déficit tendiendo a sus posibles causas, y la formulación de un plan de mejora de los DCI, llamado Componente de Desarrollo Institucional (CDI), teniendo en cuenta los factores organizacionales y humanos, como una respuesta de fortalecimiento e intervención organizacional para la superación del déficit. Este déficit es la brecha entre la capacidad deseada y la capacidad actual ocasionada por diversos obstáculos o inconvenientes que por diferentes motivos impiden o entorpecen la realización de las diferentes tareas requeridas.

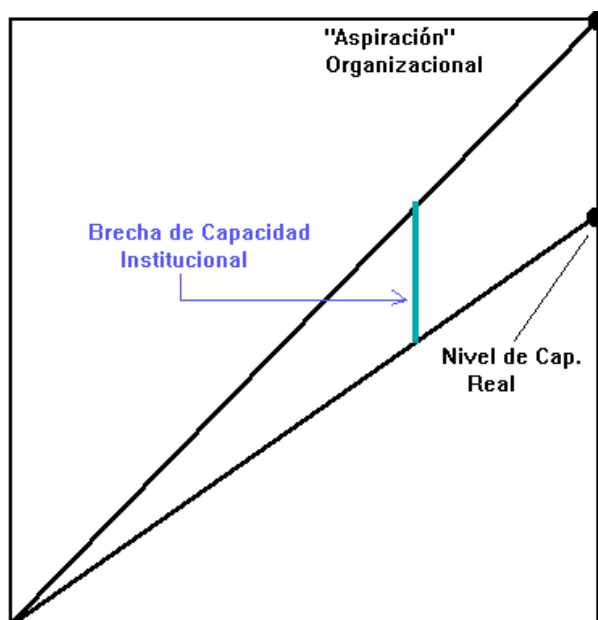
Dentro del objetivo general descrito anteriormente, se deducen una serie de objetivos específicos que también deben considerarse:

- Establecer los efectos de las reformas estructurales a los programas o instituciones, a través de la determinación de la eficiencia de la entidad en el logro de sus objetivos y el uso de los recursos.
- Determinar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo acciones futuras.
- Identificar las fortalezas así como los obstáculos y debilidades a remover o eliminar.
- Formulación de componentes de desarrollo institucional para fortalecer a la institución.
- Recoger información documental y no documental.

Productos resultantes

El primer producto de la metodología es la identificación de los **Déficit de Capacidad Institucional** (en adelante, DCI), presentada como Matriz DCI en el Informe de Diagnóstico y Metodología de Reingeniería de Procesos; su clasificación en diferentes tipos de déficit atendiendo a sus posibles causas. Entendemos a estos “déficits” como **oportunidades de mejora organizacional** y su clasificación y calificación permiten la identificación y priorización de propuestas de mejora. Como una respuesta de fortalecimiento e intervención organizacional para la superación de estas

oportunidades de mejora, se formula el **Componente de Desarrollo Institucional** (en adelante, CDI), denominado en esta consultoría “Propuestas de Implementación” (Reingeniería).



Entre lo que las organizaciones ambicionan hacer (su "aspiración" en términos de logros de un proyecto) y lo que efectivamente consiguen, existen con frecuencia diversos obstáculos o inconvenientes que por diferentes motivos impiden o entorpecen la realización de las diferentes tareas requeridas.

Es importante destacar que la metodología permite el análisis de capacidad institucional en forma independiente de la modalidad de trabajo (programas o proyectos) y estructura organizativa (estructura jerárquica tradicional, estructura matricial, etc.).

Asimismo, no se limita a los DCI que puedan existir en una única organización sino que abarca a los existentes en la trama institucional involucrada en la realización del Proyecto o en el desarrollo de los procesos habituales de la organización.

Elaboración de la Matriz DCI – Criterios de Clasificación de los DCI

Los criterios para la clasificación de los DCI en la elaboración de la Matriz son los siguientes:

- ✓ **Sistema:** se toman los Sistemas de la Metodología **Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional (SECI)** para enmarcar las problemáticas en los mismos, que son Sistemas: de Organización, de Planificación, de Ejecución, de Gestión Financiera y Patrimonial y de Control.
- ✓ **Macroproceso:** se refiere al Macroproceso en el que se enmarca el déficit de acuerdo con el Mapa de Procesos propuesto. Para el Sistema de Organización, este aspecto no tiene aplicación, ya que se refiere a toda la organización en general y no a un proceso en particular.

- ✓ **Proceso:** se refiere al Proceso en el que se enmarca el déficit de acuerdo con el Mapa de Procesos propuesto. Para el caso del Sistema de Organización, se refiere a una clasificación orientativa diferenciando entre cuestiones de organización interna del organismo y Tecnología Informática y Comunicaciones.
- ✓ **Subproceso:** se refiere al Subproceso en el que se enmarca el déficit de acuerdo con el Mapa de Procesos propuesto. Para el caso del Sistema de Organización, se refiere a una clasificación orientativa con mayor nivel de detalle que la anterior, diferenciando entre cuestiones de: Estructura de Recursos Humanos, Capacitaciones, Conectividades, Infraestructura, Interfaces, Manuales de Procedimiento, Modelo Organizacional, entre otros.
- ✓ **Concepto:** consiste en el concepto o título introductorio del déficit que se enuncia.
- ✓ **Eje:** se han definido 7 ejes temáticos para clasificar los déficits, que son los siguientes: Capacitaciones, Debilidades del Sector Privado, Normativa, Organización, Recursos Humanos, Procesos, Sistemas.
- ✓ **Organismo Relevado:** señala la Entidad en la cual se ha relevado el déficit, que no necesariamente se refiere a la Entidad donde se atribuye dicho déficit.
- ✓ **Sistema Nacional:** básicamente se refiere a los sistemas aprobados en la Ley 1178: Sistema de Programación de Operaciones (SPO), Sistema de Presupuesto, Sistema de Administración de Personal (SAP), Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SBAS), Sistema de Tesorería y Crédito Público (STyCP), Sistema de Contabilidad Integrada (SCI), Sistema de Control Gubernamental (SCG), Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), Sistema de Organización Administrativa (SOA), cuya rectoría determina la operatividad de la inversión. Cabe aclarar que la identificación del déficit en el Sistema Nacional correspondiente, se realizará cuando el déficit tenga una relación directa con el mismo.
- ✓ **Sistema Informático:** se refiere a los Sistemas de Información de uso obligatorio a nivel Nacional en el sector público, implicados en dicho déficit: SIGMA, SIGEP, SINCON, SISIN, SICOES. Cabe aclarar que este concepto se completará únicamente cuando el déficit tenga una relación directa con dicho sistema.
- ✓ **Puntaje DCI:** ver el apartado de *“Elaboración de la Matriz DCI – Criterios de Calificación de los DCI”*.
- ✓ **Puntaje Déficit:** ver el apartado de *“Elaboración de la Matriz DCI – Criterios de Calificación de los DCI”*.
- ✓ **Justificación Déficit:** se realiza una descripción del déficit relevado, es decir, de cuál es la falta de capacidad institucional que se ha detectado. Por ejemplo: No se establecen indicadores para medir el desempeño de la gestión física y de productos.
- ✓ **Puntaje Criticidad:** ver el apartado de *“Elaboración de la Matriz DCI – Criterios de Calificación de los DCI”*.
- ✓ **Justificación Déficit:** se realiza una descripción del impacto del déficit relevado, es decir, explica en qué afecta la existencia del déficit detectado. Por ejemplo y en relación con el déficit planteado con anterioridad: La incorrecta cuantificación de las metas imposibilita poder realizar el seguimiento de gestión adecuado, y no orienta a la organización a una gestión por resultados con una mejora constante del desempeño.
- ✓ **Déficit:** ver el apartado de *“Elaboración de la Matriz DCI – Criterios de Calificación de los DCI”*.

Además, es importante aclarar que:

- ✓ El objetivo de la Consultoría es "Efectuar un diagnóstico de los procesos administrativos formales e informales que se ejecutan en todo el ciclo de vida del proyecto en las entidades del sector público (claves), que permita, elaborar, capacitar y, plantear una propuesta que reduzca los procedimientos actuales, optimizando la ejecución física y financiera de la inversión pública".
- ✓ Tomando en consideración que el SNIP se interrelaciona con los otros sistemas a lo largo del ciclo de Proyecto, es importante identificar los déficits de los otros sistemas que afectan directa o indirectamente al SNIP, consecuentemente a la ejecución de los proyectos de inversión pública.
- ✓ Los Órganos Rectores (MEFP, MPD/VIPFE, CGE), no son analizadas en el rol de Entidades Ejecutoras, como es el caso del MOPSV, ABC, MSD, CNS y GADLP.

Elaboración de la Matriz DCI – Criterios de Calificación de los DCI

Luego de realizar el cuadro con la explicación de las problemáticas como indica la metodología, y de diferenciar el déficit de la criticidad, surge la necesidad de puntuar estas temáticas con el objeto de priorizar las problemáticas. Para dar un criterio más objetivo a la puntuación, se establecen variables a tener en cuenta a modo de guía, con distintas ponderaciones.

A continuación explicaremos cuáles son dichas variables y se ofrecerán preguntas orientativas que ayuden a estimar la valoración de las mismas.

Puntaje de Déficit:

▪ Factor Organizacional:

- ✓ **Capacidad Instalada y Disponible:** La capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección, puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles. También se analiza en este apartado la posibilidad de utilizar esa capacidad en el corto plazo.

Preguntas orientativas: Tengo la capacidad necesaria como para realizar la actividad? Esta capacidad está lista para ser utilizada? Por ejemplo: Tengo los sistemas instalados y en funcionamiento? Tengo las computadoras para realizar la carga en el sistema? Puedo acceder a la información (o sólo tienen acceso determinadas personas)? Tengo las instalaciones necesarias para realizar la tarea requerida? Tengo los recursos dados como para que estas personas se puedan comunicar o enviar la información necesaria? Funcionan las conectividades? Tengo

un espacio necesario para realizar la actividad pretendida? Tengo la máquina o herramienta que requiero para realizar este trabajo?

- ✓ **Procesos definidos:** Un proceso es una sucesión de tareas, que tienen entradas como origen y salidas como fin. Un manual de procesos define esta sucesión de tareas en documentos, con los productos y sus responsables. Estos documentos para ser útiles en una organización tienen que estar claramente definidos y ser accesibles para todos los responsables de realizar las tareas.

Preguntas orientativas: Tengo un manual de procedimientos que diga que esta actividad tiene que ser realizada de determinada manera? Existe un documento que enuncie que esta tarea se debe realizar en el plazo pretendido? Están establecidos cuáles tienen que ser los productos de cada proceso? Está claro que institución/ área/ puesto tiene que realizar esta tarea?

- ✓ **Cumplimiento del objetivo:** mide el grado en que se logran los resultados establecidos como objetivo para cada una de las tareas.

Preguntas orientativas: se llega al resultado pretendido? Se obtienen los productos requeridos? Por ejemplo: se realizó el Plan por más que no se haya cargado en el sistema y se haya hecho en un Excel? Se confirmó la contratación por más que haya sido por mail y no mediante una nota formal como indicaba el proceso?

▪ **Factor Humano:**

- ✓ **Capacitación:** se refiere al conjunto de procesos organizados dirigidos a la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

Preguntas orientativas: el personal está capacitado para realizar la tarea? Se realizó una capacitación acerca de cómo utilizar ese sistema? Existen manuales de usuario sobre esta herramienta? Existe documentación accesible sobre capacitaciones acerca de esta metodología/ proceso/ tarea?

- ✓ **Perfiles Ocupacionales del puesto:** es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

Preguntas orientativas: las personas contratadas para realizar esta tarea tienen la aptitud de realizarla? Tienen las competencias requeridas para cumplir el objetivo deseado? El personal tiene la idoneidad suficiente como para que se obtengan los resultados de forma adecuada?

- ✓ **Cultura y Actitudes:** se refiere al comportamiento, costumbres y actividades que emplean los individuos de una organización para hacer las cosas. La intención en este aspecto es medir el grado en que estas variables hacen que las personas faciliten o dificulten el cumplimiento de los objetivos.

Preguntas orientativas: las personas involucradas en la actividad están comprometidas con el trabajo? Valoran el cumplimiento del resultado? Están predispuestas a modificar sus hábitos para optimizar el rendimiento de las tareas.

- ✓ **Dotación suficiente de RRHH:** es la cantidad de empleados que tiene la institución para realizar la tarea requerida. Una dotación optima es donde la cantidad de empleados es la justa y necesaria para cumplimentar el objetivo.

Preguntas orientativas: tengo la cantidad de recursos suficientes como para realizar la tarea? Tengo posibilidad de contratar personal? Los recursos tienen mucha carga de trabajo?

Con todas estas variables descriptas, la metodología pretende atenuar la subjetividad en el análisis de cada componente y objetivizar una ponderación para cada déficit.

Tendremos que recordar siempre que el valor a establecer es del nivel de déficit, con lo cual, a mayor nivel de déficit (mayor problema) el valor será más alto. Por ejemplo, en la variable de “cumplimiento del objetivo” nos preguntaremos: “se cumple con el objetivo?”, en caso afirmativo (el cumplimiento del objetivo en su totalidad) asignaremos un puntaje de 1 o 2, en cambio, en caso de no estar cumpliéndose el mismo, el valor será de 8 o 9 (existe un mayor déficit en el cumplimiento del objetivo).

Una vez que se asigna un puntaje a cada una de las variables presentadas, se vuelcan en una tabla como la siguiente, que establece cuál es el nivel de importancia (peso) para esas variables y calcula el nivel de déficit al final.

NIVEL DE DEFICIT				
		Peso	Puntaje	Ponderación
Factor Organizacional	Capacidad Instalada y Disponible	30	0	0
	Procesos Definidos	40	0	0
	Cumplimiento del objetivo	30	0	0
	Puntaje Factor Organizacional	100		0
Factor Humano	Capacitación	25	0	0
	Perfiles Ocupacionales del puesto	25	0	0
	Cultura y Actitudes	25	0	0
	Dotación suficiente de RRHH	25	0	0
	Puntaje Factor Humano	100		0
PUNTAJE DEL DEFICIT				0

Puntaje de Criticidad:

La criticidad toma en cuenta la medida en que cada proceso de gestión puede ocasionar perjuicios para la institución, en cuanto al logro de los resultados institucionales. Se utilizan como indicadores:

- **Magnitud del impacto:** se considera la medida en que la debilidad planteada genera un perjuicio a nivel monetario y de recursos en la organización.

Preguntas orientativas: tiene una importancia alta para la organización que esta actividad no se realice en tiempo y forma? Qué perjuicios ocasiona o podría ocasionar en un futuro? Cuántos/ qué recursos se ven afectados con este problema?

- **Probabilidad de ocurrencia (del perjuicio):** se refiere a la posibilidad que existe de que ocurra el perjuicio o los perjuicios que genera o podría generar potencialmente la debilidad analizada.

Preguntas orientativas: para el caso de los perjuicios que podrían ocasionarse en un futuro, que probabilidad hay de que ocurran?

- **Frecuencia:** es la proporción de veces que ocurre un evento favorable en un número de observaciones en un lapso de tiempo determinado.

Preguntas orientativas: Con qué frecuencia se realiza esta tarea? Diaria? Semanal? Mensual? Anual?

- **Impacto a corto/ mediano plazo:** define la inmediatez/mediatez en que ocurre un evento.

Preguntas orientativas: el perjuicio impacta en el corto plazo? O es un perjuicio que impacta en un mediano o largo plazo?

Una vez calificadas ambas variables se estima un promedio de esos valores para obtener el índice de Criticidad.

NIVEL DE CRITICIDAD			
	Peso	Puntaje	Ponderación
Magnitud del impacto	40	0	0
Probabilidad de ocurrencia del perjuicio	20	0	0
Frecuencia	20	0	0
Impacto a corto/ mediano plazo	20	0	0
PUNTAJE DE LA CRITICIDAD			0

Puntaje de DCI (Déficit de Capacidad Institucional):

- **Cálculo del Puntaje del DCI:** se ponderan los valores calculados con anterioridad, considerando la ponderación del Déficit al 30% y el de la Criticidad al 70%.
- **Clasificación del Déficit:** según el valor estimado en el punto anterior, se considera que el déficit es:
 - ✓ **Alto:** si el valor es mayor a 7.
 - ✓ **Medio Alto:** si el valor está comprendido entre 6 y 7.
 - ✓ **Medio Bajo:** si el valor está comprendido entre 3 y 6.
 - ✓ **Bajo:** si el valor es menor o igual a 3
- **Análisis según la clase:** se considera la clasificación en “Alto, Medio Alto, Medio Bajo, Bajo” para priorizar las problemáticas según las de mayor déficit de capacidad institucional y considerar las respectivas oportunidades de mejora.

Elaboración de la Matriz DCI – Pasos Metodológicos

1. Identificar la situación institucional a evaluar y el patrón de comparación requerido. Establecer cuál es el estado de capacidad deseado para cada uno de los aspectos (procesos) objeto de la evaluación a realizar. Como consecuencia de este análisis se identifican las debilidades institucionales.
2. Clasificar las debilidades identificadas por sistema y subsistema según lo expuesto anteriormente en la explicación de la metodología SECI e incluir en la matriz propuesta. Agregar los macroprocesos, procesos y subprocesos en caso de que aplique, y un concepto que explique en forma resumida la problemática que será presentada con posterioridad. Completar también la columna de Eje y Organismo según corresponda.

Sistema	Macro proceso	Proceso	Subproceso	Concepto	Eje	Organismo relevante	SISTEMA NACIONAL	SISTEMA INFORMATICO
1. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	-	Organización Interna del Organismo	Estructura de RRHH	Estructura de RRHH	RRHH	MSD	SAP	-
1. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	-	Organización Interna del Organismo	Manual de Procedimientos	Manual de Procedimientos	Organización	CNS	SOA	-
2. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	Planificación	Elaboración del Anteproyecto de	Elaboración del Anteproyecto de	Programación y Ejecución	Procesos	GADLP	SOA/SPO	-

CIÓN		Presupuesto	Presupuest o					
------	--	-------------	-----------------	--	--	--	--	--

3. Justificar los Déficits de Capacidad Institucional (DCI), que considera la medida en que la organización no cuenta con la capacidad para producir los resultados necesarios y/o evitar perjuicios eventuales. Volcar en la matriz los déficits institucionales definidos para cada debilidad:
4. Justificar la criticidad del perjuicio que generan las debilidades identificadas: toma en cuenta la medida en que puede ocasionar perjuicios a la institución en cuanto al logro de los resultados. La criticidad de las debilidades analizadas será el criterio principal de ponderación del déficit de capacidad institucional, toda vez que cuanto más críticos sean las debilidades identificadas, más grave es el impacto del déficit de capacidad para su ejecución.

Subproceso	Concepto	Eje	Organismo relevado	SISTEMA NACIONAL	Sistema Informativo	Puntaje DCI	Calificación del Déficit de Capacidad Institucional		Calificación de Criticidad	
							Puntaje Déficit	Justificación Déficit	Puntaje Criticidad	Justificación Criticidad
Estructura de RRHH	Estructura de RRHH	RRHH	MSD	SAP	-			Se evidencia una alta rotación del personal porque: los sueldos son bajos con respecto al sector privado, falta de desarrollo de carrera, cambio de autoridades en el organismo. Además, para el caso de los consultores (que son muchos) dejan el puesto porque los contratos son anuales y tienen demoras en los pagos iniciales.		La alta rotación de personal genera la necesidad de estar en un continuo proceso de capacitación en temas reiterativos y una menor productividad por estar en constante aprendizaje de inducción al puesto. También ocurre en ocasiones que se especializan en un sistema y migran a otro organismos por acceder a un mayor sueldo.
Manual de Procedimientos	Manual de Procedimientos	Organización	CNS	SOA	-			No cuentan con un manual de procedimientos uniforme y estandarizado.		La carencia de este manual actualizado y accesible para todos, genera una falta de claridad en la definición de los procesos a seguir que podría ocasionar ineficiencias en la gestión.
Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto	Programación y Ejecución	Procesos	GADLP	SOA/SPO	-			Se evidencia falta de comunicación entre las áreas técnicas y los administradores al realizar la programación de la obra, en función de las ejecuciones de proyectos y gestiones anteriores.		La mayoría de los proyectos no cumplen con sus plazos establecidos y no se consideran todos los costos en los que debe incurrir la obra porque no se comunican entre sí.

- Calificar los DCI según factores y variables, lo que consiste en tener en cuenta los factores y variables detectadas, en la ponderación del DCI de cada proceso de gestión. De esta manera, se incorporan criterios valorativos externos al proceso de evaluación que alteran los puntajes de calificación. Se considera que los factores a tener en cuenta son el factor organizacional y el factor de recursos humanos y materiales. Para ver más información acerca de cómo realizar esta calificación, ir al apartado de “Criterios para el puntaje”. Una vez definidos los puntajes para el Déficit y la Criticidad, se vuelcan en el cuadro y se completa el puntaje de DCI total y en base a este, se califica la debilidad como Alta, Media o Baja.

Sistema	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Concepto	Eje	Organismo o relevancia	SISTEMA NACIONAL	Sistema Informativo	Puntaje DCI	Puntaje	Calificación del Déficit de Capacidad Institucional	Justificación Déficit	Puntaje	Calificación de Criticidad	Justificación Criticidad	Déficit			
																B	MB	MA	A
1. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN		Organización Interna del Organismo	Manual de Procedimientos	Manual de Procedimientos	Organización	CNS	SOA	-	8,76	8,20	No cuentan con un manual de procedimientos uniforme y estandarizado.	9,00	La carencia de este manual actualizado y accesible para todos, genera una falta de claridad en la definición de los procesos a seguir que podría ocasionar ineficiencias en la gestión.						
2. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	Planificación	Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto	Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto	Programación y Ejecución	Procesos	GADLP	SOA/SPD	-	6,89	6,15	Se evidencia falta de comunicación entre las áreas técnicas y los administradores al realizar la programación de la obra, en función de las ejecuciones de proyectos y gestiones anteriores.	7,20	La mayoría de los proyectos no cumplen con sus plazos establecidos y no se consideran todos los costos en los que debe incurrir la obra porque no se comunican entre sí.						
2. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	Planificación	Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto	Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto	Programación y Ejecución	Procesos	ABC	SOA/SPD	-	6,89	6,15	Se evidencia falta de comunicación entre las áreas técnicas y los administradores al realizar la programación de la obra, en función de las ejecuciones de proyectos y gestiones anteriores.	7,20	La mayoría de los proyectos no cumplen con sus plazos establecidos y no se consideran todos los costos en los que debe incurrir la obra porque no se comunican entre sí.						

6. Elaborar el plan de mejora de DCI según factores humanos y materiales. Se priorizan las debilidades con valores Altos de DCI, luego las de valor Medio y finalmente las de valor bajo. Se registran las posibles acciones de mejora que sugiere tomar en cuenta en un plan de mejora y fortalecimiento institucional, con el objeto de acotar la el DCI. Este déficit es la brecha entre la capacidad deseada y la capacidad actual ocasionada por diversos obstáculos o inconvenientes que, por diferentes motivos, impiden o entorpecen la realización de las diferentes tareas requeridas.

Diagnóstico (Resumen Matriz DCI)

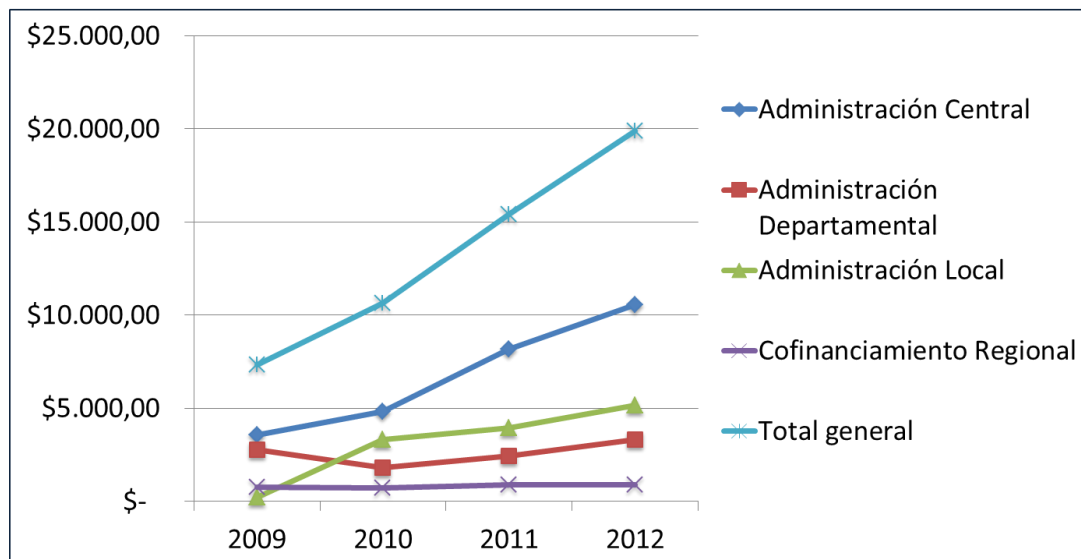
Como resultado de la metodología SADCI aplicada, hemos obtenido la Matriz de Déficit de Capacidad Institucional que se adjunta al presente Informe como **Anexo 6**. Asimismo, el puntaje del DCI se encuentra en el **Anexo 7**.

En tal sentido, se deja aclarado que las conclusiones expuestas no constituyen resultados de evaluación ni auditoría, sino que pretende reflejar la situación actual del Sistema de Gestión de Proyectos de Inversión Pública con vistas al diseño e implementación de los procesos necesarios para la ejecución de la reingeniería de procesos, y que constituyen un panorama detallado de la real situación del mismo.

Previamente a avanzar con las debilidades detectadas, propias de la metodología aplicada, es importante volver a resaltar el ascendente comportamiento que ha adquirido la Inversión Pública en los últimos 4 años. Esto se ve exponencialmente acrecentado en los municipios y demás organismos de desarrollo local, que han visto multiplicar su inversión.

Comportamiento de la Inversión Pública 2009 – 2012

(en millones de bolivianos)



Dichas consecuencias son oportunidades de mejora, para continuar en la senda del crecimiento.

Previamente a plantear los déficits del Sistema, tanto en su conjunto como individualmente, debemos remarcar las principales fortalezas detectadas, sin las cuales no sería posible transitar este sendero de transformación de la gestión pública:

Fortalezas detectadas

Fuerte liderazgo

Transparencia

Marco normativo acorde

Buena predisposición de los servidores públicos

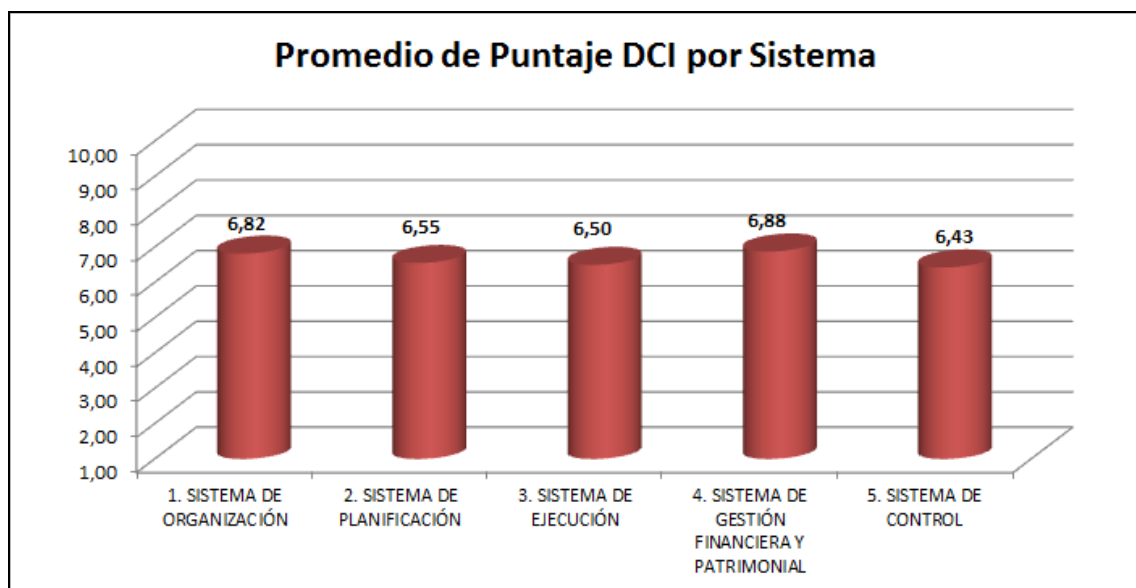
Planificación estratégica

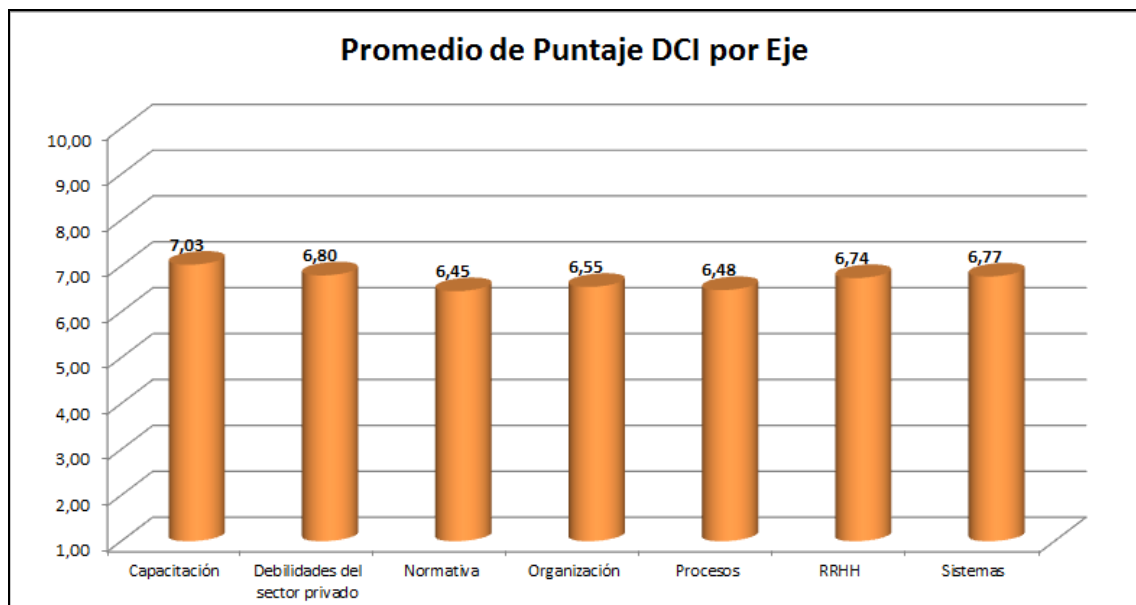
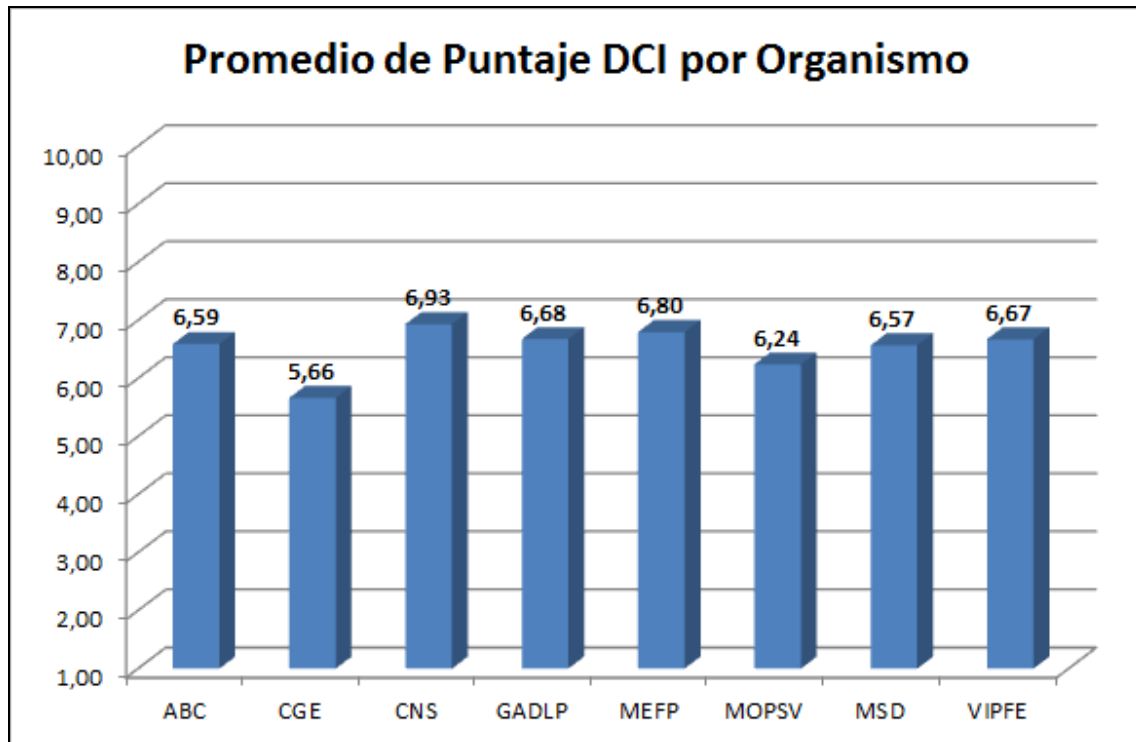
Recursos financieros

Conciencia de necesidad de cambio

El diagnóstico al que hemos arribado se pasa a desarrollar en un resumen de aspectos sustantivos, siguiendo las distintas estructuras y clasificaciones surgidas de la propia metodología. En el mismo puede apreciarse que en todos los aspectos metodológicos, se presenta una gran paridad entre todas las clasificaciones, aunque la misma se encuentre en un **nivel medio-alto de déficit: 6,64 puntos, sobre 10 como déficit máximo.**

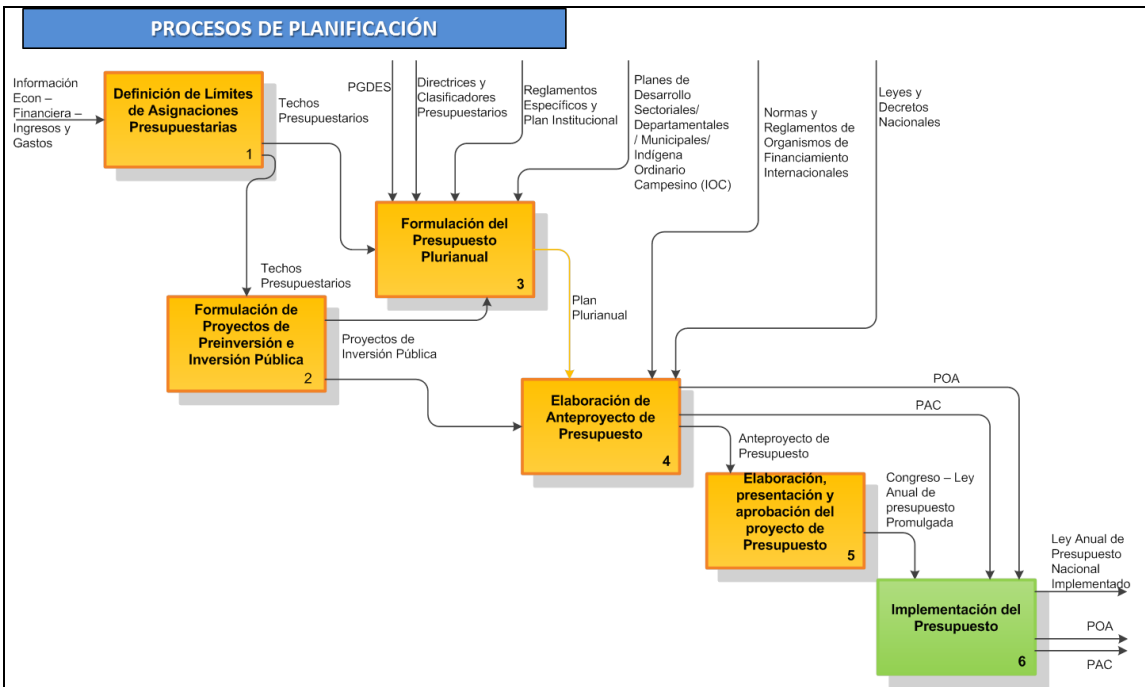
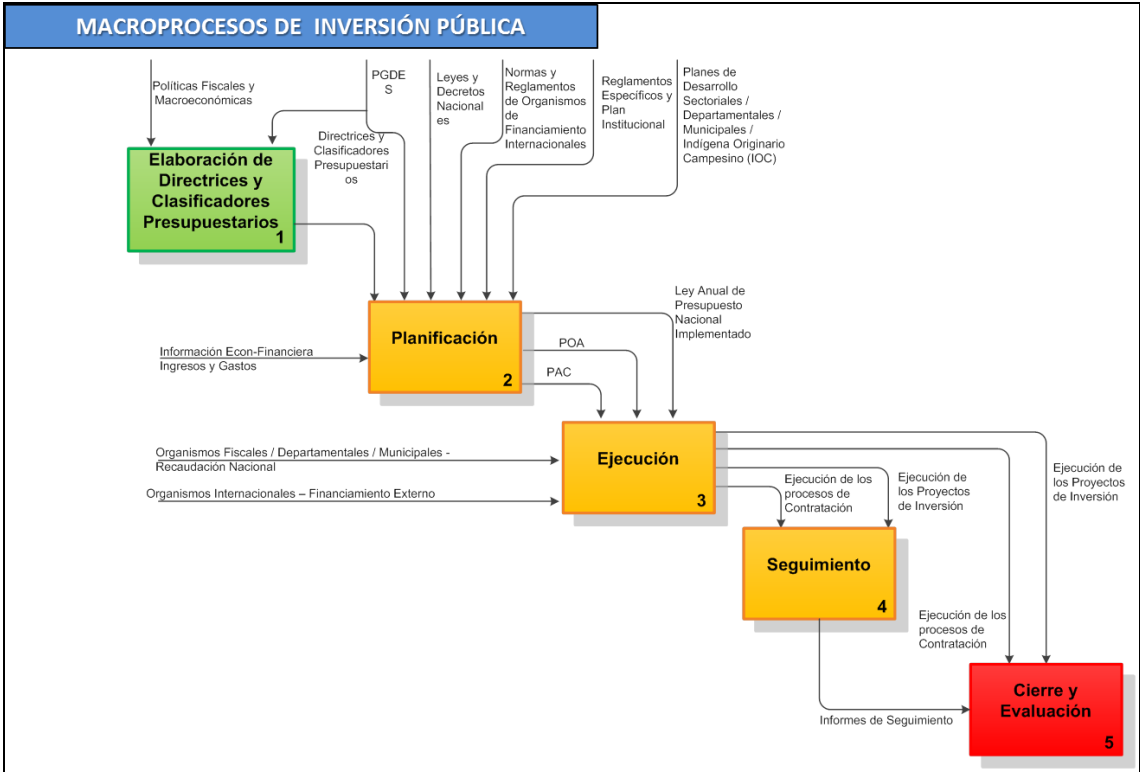
Se exponen a continuación una serie de gráficos que permiten visualizar estas paridades entre las clasificaciones de los déficits:

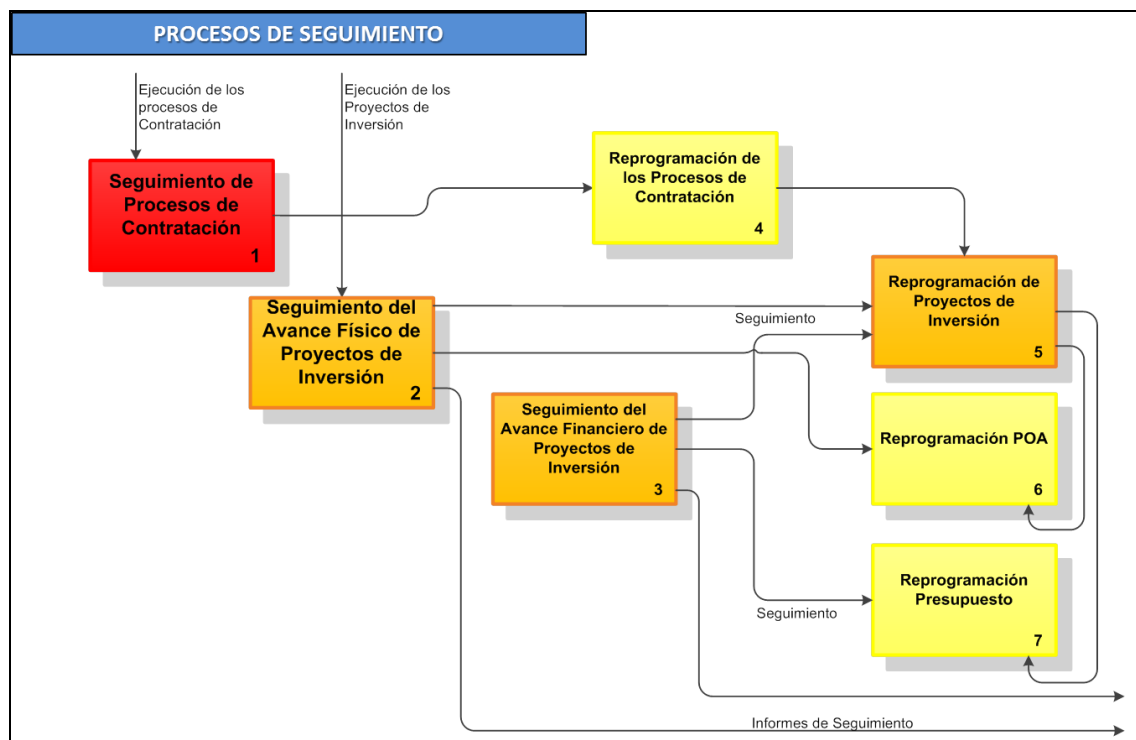
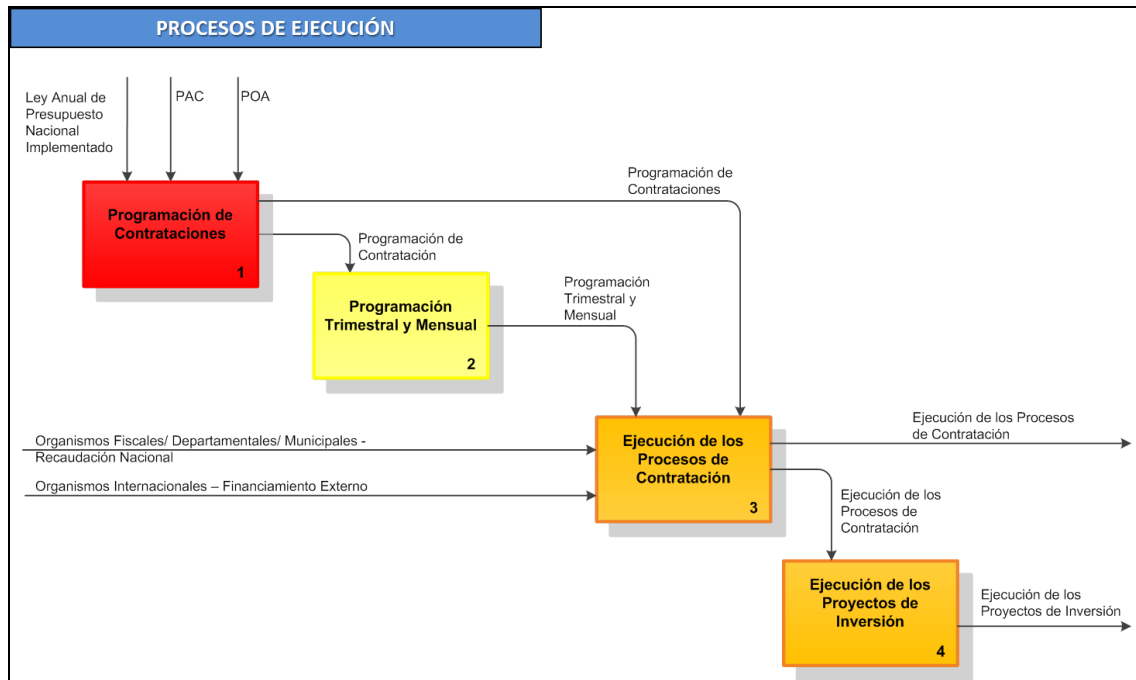


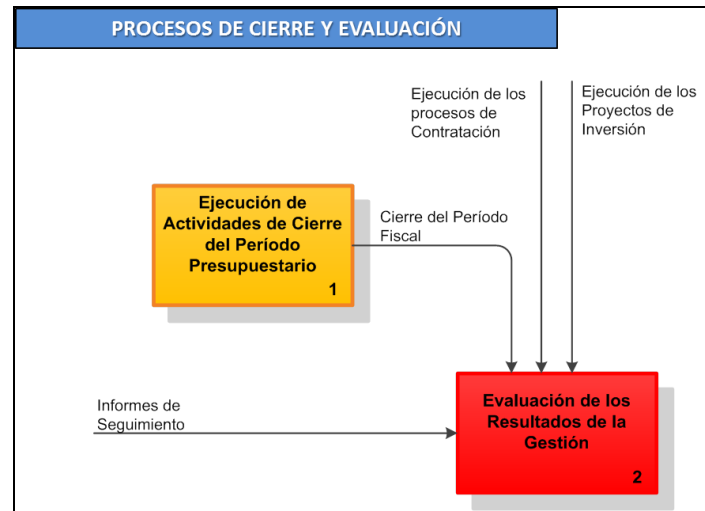


El principal insumo para impulsar una gran reforma estructural que implique una reingeniería de procesos y subprocesos adecuada, es un diagnóstico que identifique en cuáles de ellos existen mayores problemas o debilidades. Nuestra metodología nos permite identificarlos y exponerlos en diversos Mapas de Procesos ponderados en función de la calificación.

Déficit			
Bajo	Medio-Bajo	Medio-Alto	Alto
0 a 3	3 a 6	6 a 7	7 a 10





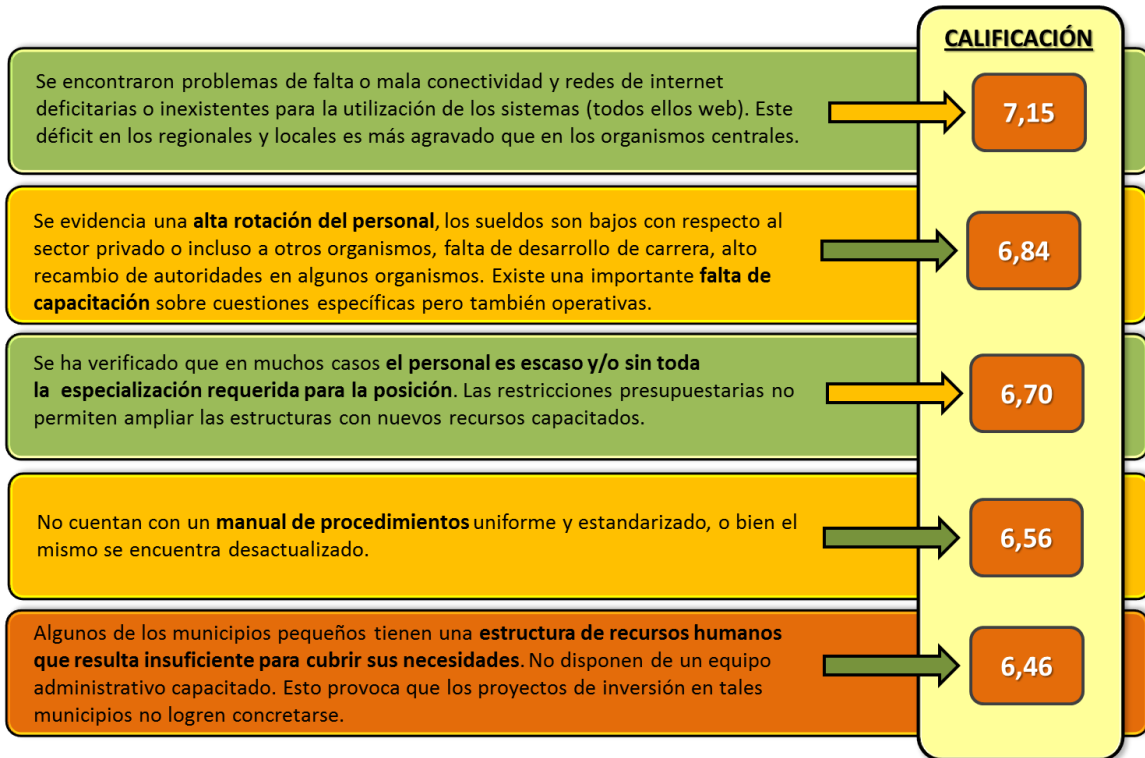


Principales déficits detectados

En este arduo trabajo de consultoría, se detectaron alrededor de 200 déficits de capacidad institucional entre todos los análisis realizados. Muchos de ellos se repiten en diversos organismos, otros son críticos porque representan debilidades estructurales de todo el Sistema, y otros fueron detectados específicamente en algún proceso u organismo en particular.

Se consideró importante destacar los principales déficits detectados por cada uno de los sistemas, estableciendo su importancia en virtud del grado de criticidad que conllevan, o bien en función de haberlo detectado en todos o en la mayoría de los organismos, o en todo el Sistema de Inversión Pública.

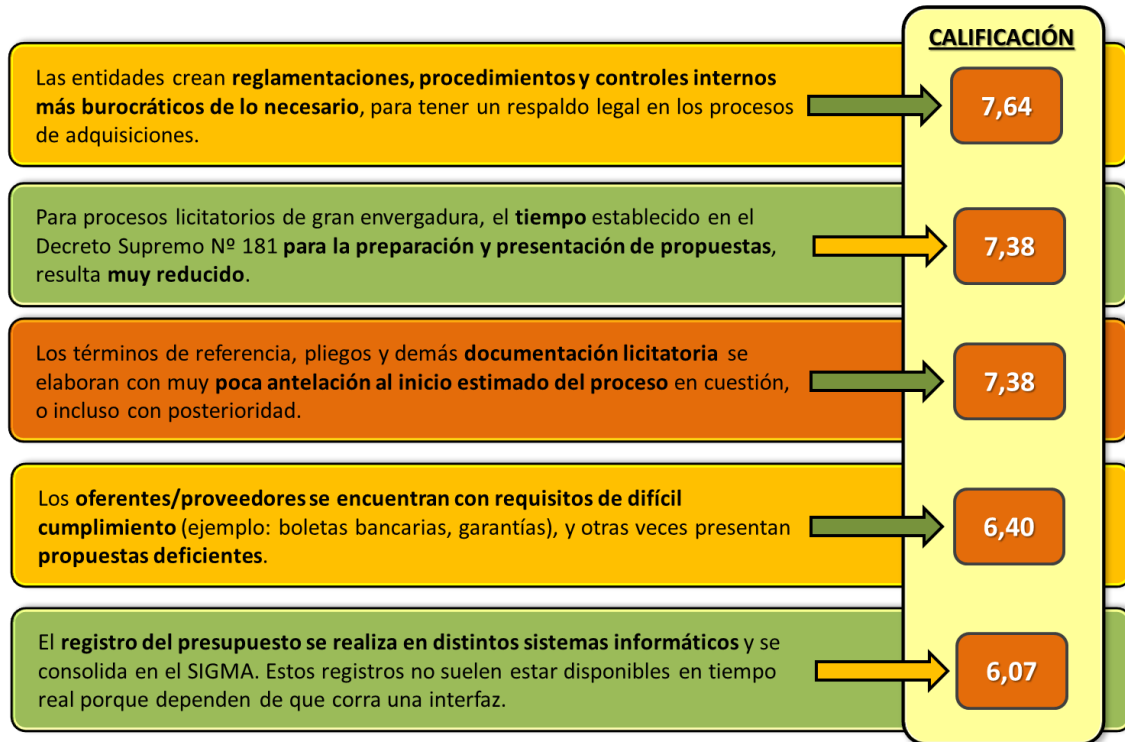
Sistema de Organización



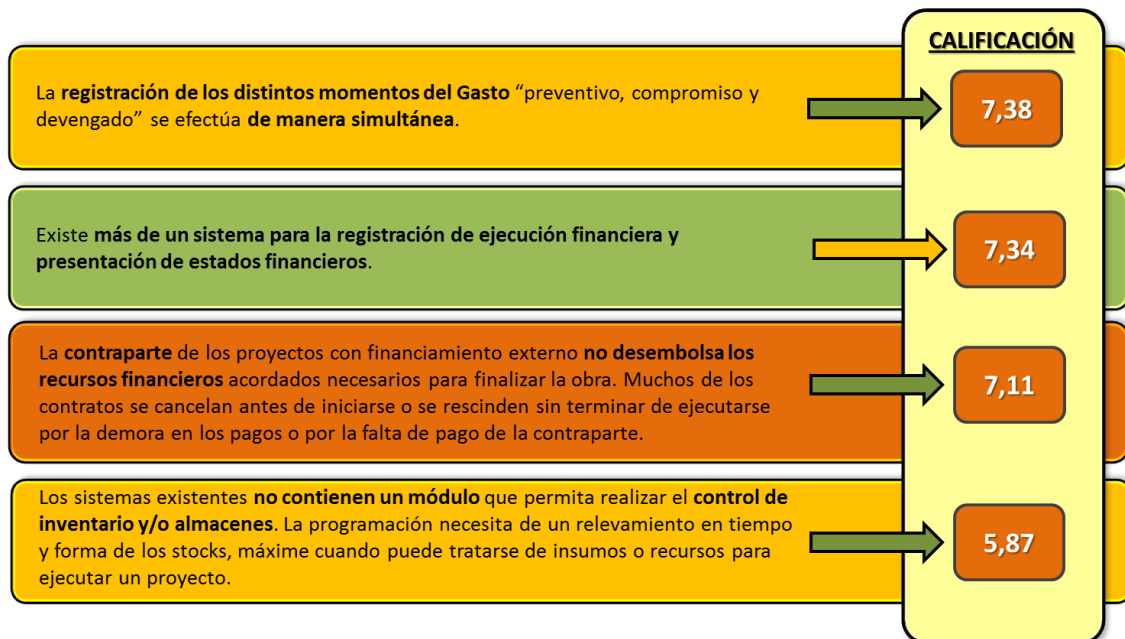
Sistema de Planificación



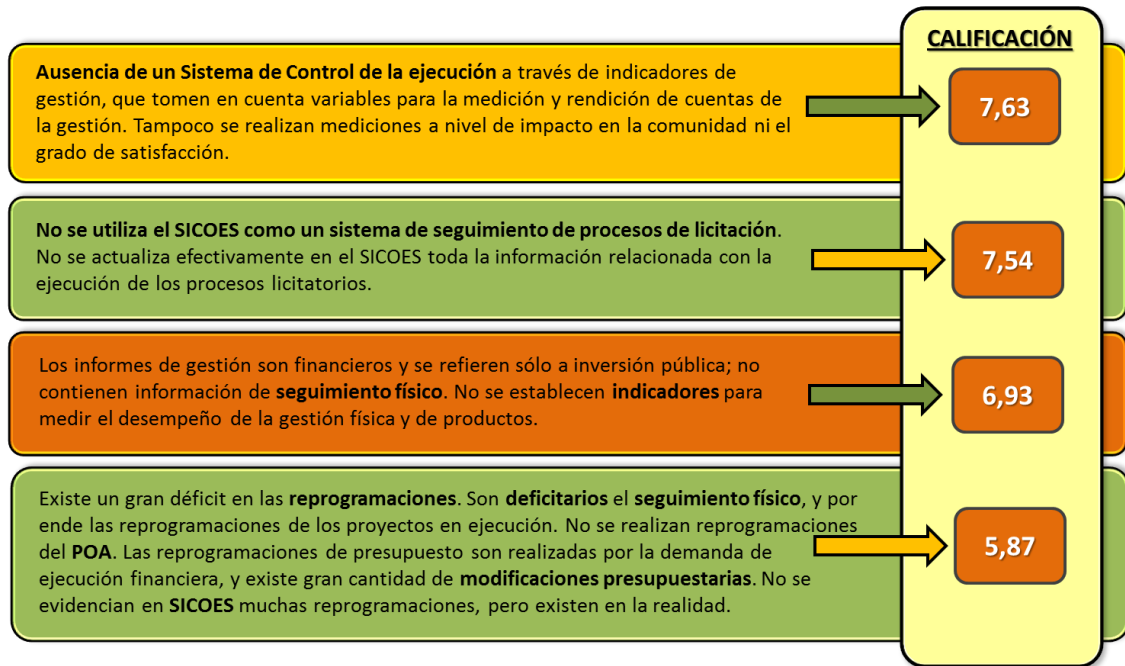
Sistema de Ejecución



Sistema de Gestión Financiera y Patrimonial



Sistema de Control



Aspectos específicos por cada organismo relevado

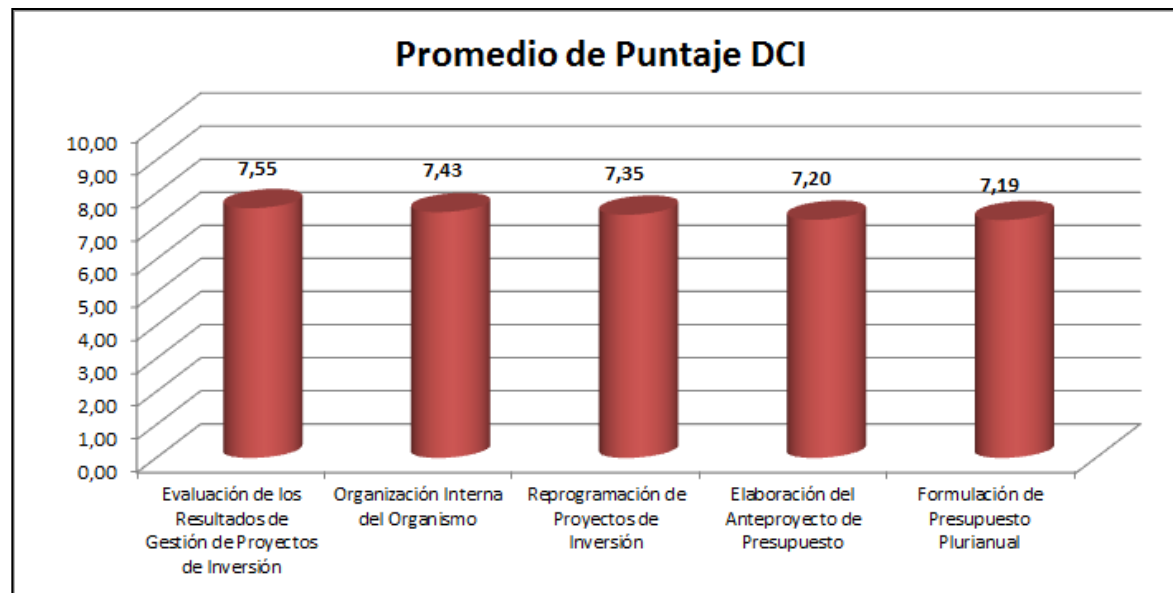
Acompañamos este diagnóstico, un análisis por cada organismo relevado, en el cual identificamos el puntaje promedio total del DCI, los puntajes promedio por cada sistema (identificando los más deficitarios), y un ranking de los cinco procesos con mayores problemas.

Caja Nacional de Salud

**PUNTAJE DCI
TOTAL:**

6,93

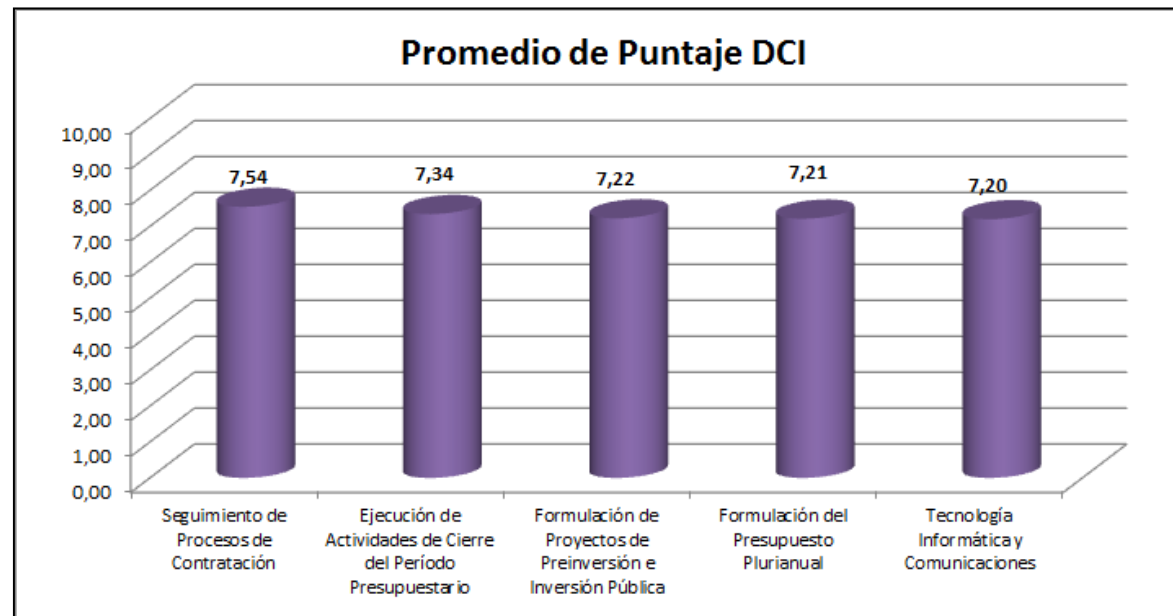
Sistema	Promedio de Puntaje DCI
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	7,16
SISTEMA DE EJECUCIÓN	7,06
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	6,82
SISTEMA DE CONTROL	6,70
TOTAL	6,93



**Ministerio de Economía y Finanzas
Públicas**

**PUNTAJE DCI
TOTAL: 6,80**

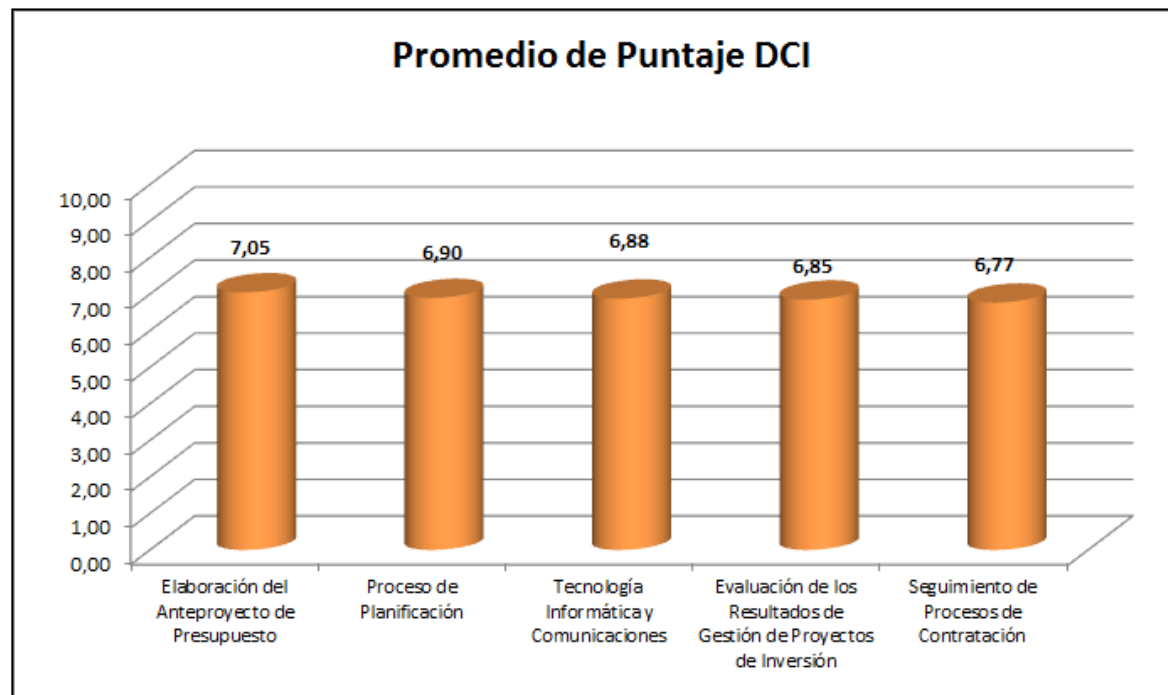
Sistema	Promedio de Puntaje DCI
SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA Y PATRIMONIAL	7,26
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	7,00
SISTEMA DE CONTROL	6,76
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	6,72
SISTEMA DE EJECUCIÓN	6,60
TOTAL	6,80



**Gobierno Autónomo Departamental
de La Paz**

**PUNTAJE DCI
TOTAL:** **6,68**

Sistema	Promedio de Puntaje DCI
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	6,88
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	6,86
SISTEMA DE EJECUCIÓN	6,64
SISTEMA DE CONTROL	6,31
Total	6,68

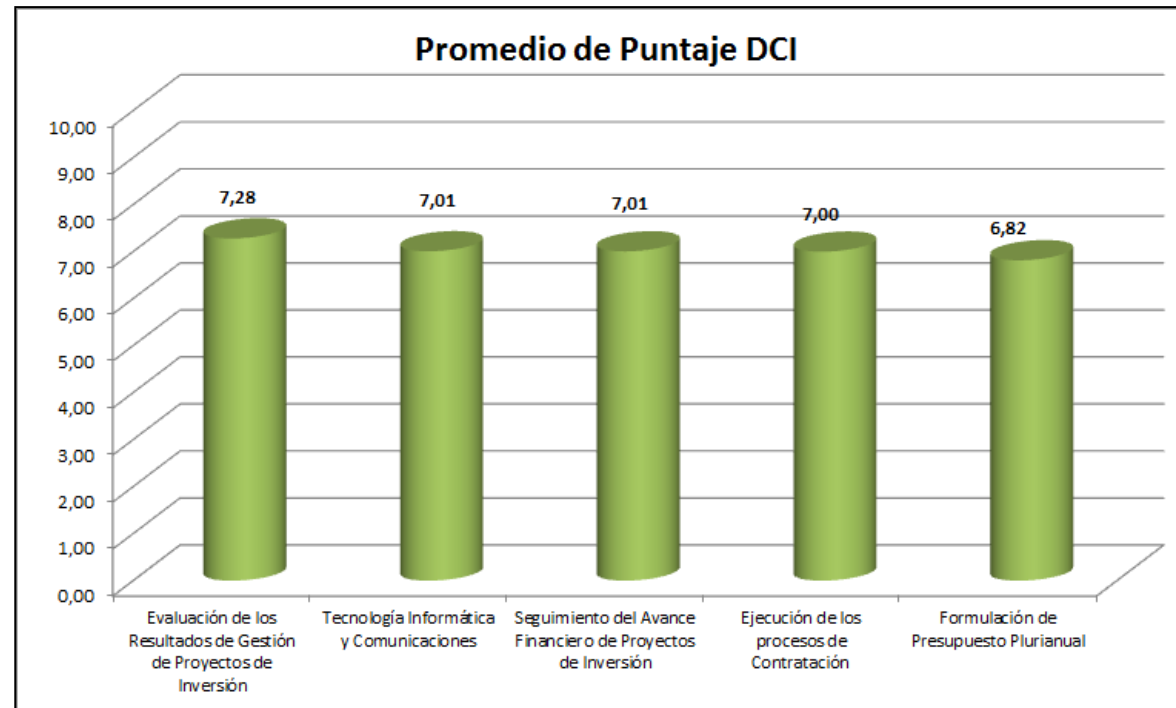


**Viceministerio de Inversión Pública y
Financiamiento Externo**

**PUNTAJE DCI
TOTAL:**

6,67

Sistema	Promedio de Puntaje DCI
SISTEMA DE EJECUCIÓN	6,83
SISTEMA DE CONTROL	6,74
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	6,71
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	6,33
TOTAL	6,67

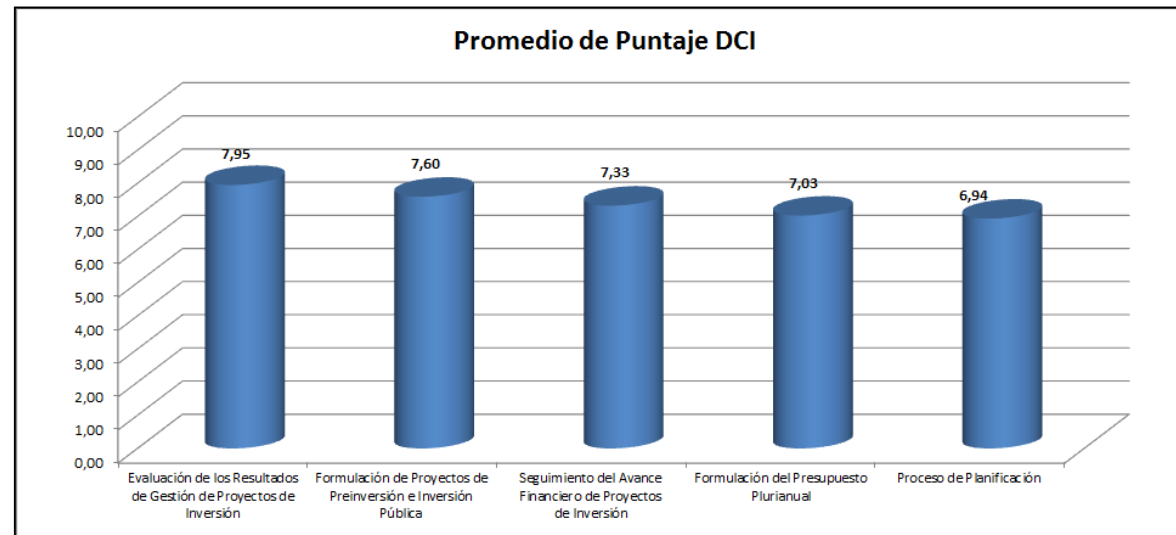


**Administradora Boliviana de
Carreteras**

**PUNTAJE DCI
TOTAL:**

6,59

Sistema	Promedio de Puntaje DCI
SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA Y PATRIMONIAL	7,11
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	6,93
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	6,82
SISTEMA DE EJECUCIÓN	6,39
SISTEMA DE CONTROL	6,25
TOTAL	6,59

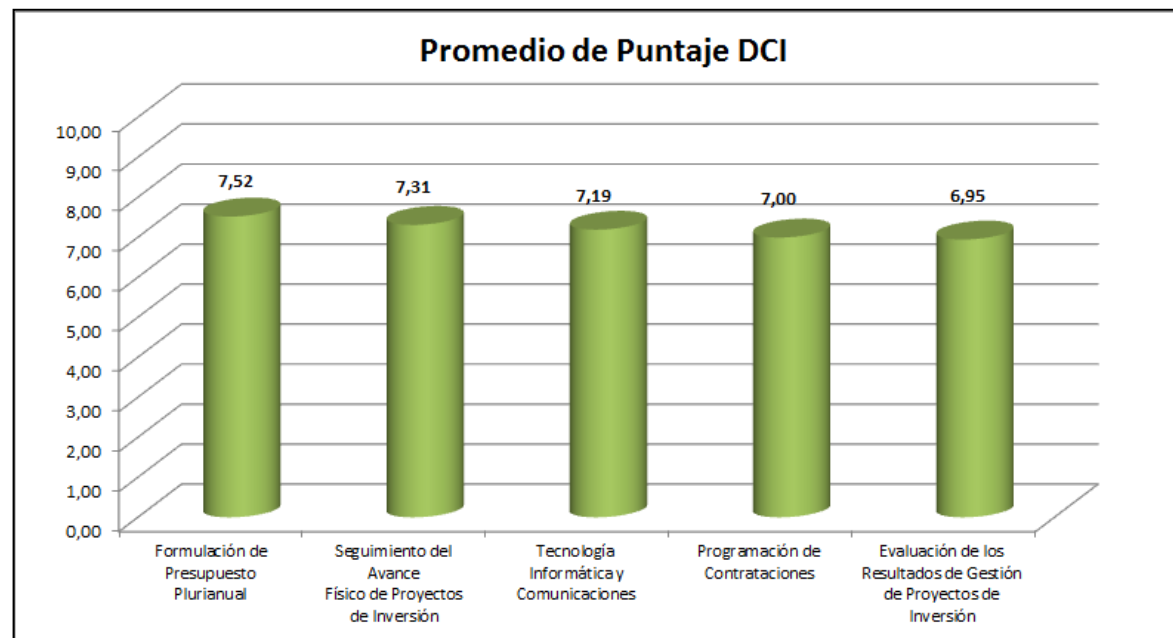


Ministerio de Salud y Deportes

**PUNTAJE DCI
TOTAL:**

6,57

Sistema	Promedio de Puntaje DCI
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	7,02
SISTEMA DE EJECUCIÓN	6,58
SISTEMA DE CONTROL	6,42
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	6,26
SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA Y PATRIMONIAL	5,87
TOTAL	6,57

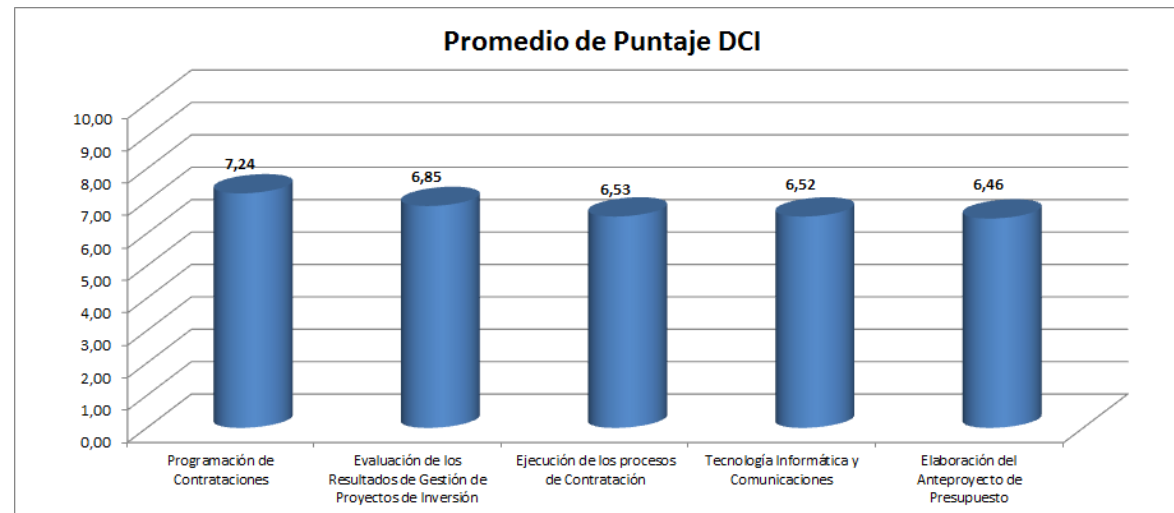


**Ministerio de Obras Públicas,
Servicios y Vivienda**

**PUNTAJE DCI
TOTAL:**

6,24

Sistema	Promedio de Puntaje DCI
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	6,37
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	6,30
SISTEMA DE EJECUCIÓN	6,25
SISTEMA DE CONTROL	5,93
TOTAL	6,24

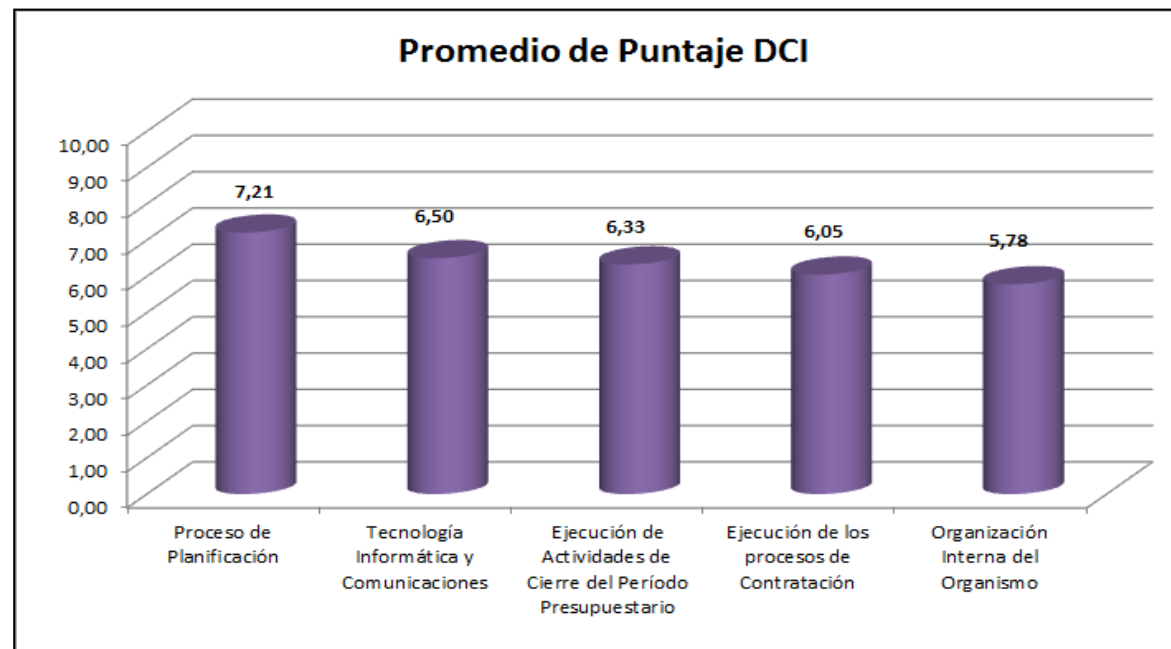


Contraloría General del Estado

**PUNTAJE DCI
TOTAL:**

5,66

Sistema	Promedio de Puntaje DCI
SISTEMA DE CONTROL	6,33
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	6,30
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	5,56
SISTEMA DE EJECUCIÓN	4,03
TOTAL	5,66



P. Consulta y valoración de la opinión de los principales actores vinculados al sistema clientes internos y externos.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.

En este caso, se verificaron los hallazgos preliminares que podrían formar parte del diagnóstico, para obtener la valoración de los actores principales vinculados al sistema, y se reforzaron las tomas de conocimiento de nuevos hallazgos que hayan sido detectados durante el relevamiento y validados posteriormente.

Las entrevistas con el personal y actores clave se han cumplimentado de acuerdo al siguiente cronograma acordado con el Representante designado por la EGPP y con la contraparte institucional:

Nº	Tema	Participantes	Fecha
031	Entrevista Ministerio de Salud y Deportes – Unidad Ejecutora de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Steven Sanjines → Ministerio de Salud y Deportes 	08/07/2013
032	Entrevista MPD/VIPFE	<ul style="list-style-type: none"> Yarminia Escobar → MPD/VIPFE Salvador Torrico → MPD/VIPFE 	09/07/2013
033	Entrevista órgano operativo – Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> Marcos Pacheco – Encargado de Presupuestos Nelson Guzmán Sanjinés – Director de Planificación 	09/07/2013
034	Entrevista Servicios Departamentales de Salud (SEDES).	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Emira Yovanna Imaña - Unidad de Planificación Lic. Gabriela Ayoroa Mantilla – Unidad Administrativa Financiera 	09/07/2013
035	Entrevista MPD/VIPFE por SIGMA y SICOES	<ul style="list-style-type: none"> Yarminia Escobar → MPD/VIPFE Elva Gonzales Lopez → MPD/VIPFE – Contrataciones 	09/07/2013
036	Entrevista Caja Nacional de Salud (CNS)	<ul style="list-style-type: none"> Iván Salinas → CNS – Presupuesto 	10/07/2013
037	Entrevista Caja Nacional de Salud (CNS)	<ul style="list-style-type: none"> Marcelo Pierola → CNS - Gerente Administrativo Financiero Eliana Quispe → CNS - Secretaria General de la Gerencia Financiera 	10/07/2013
038	Entrevista órgano rector – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - Dirección General de	<ul style="list-style-type: none"> Álvaro Torrez - Dirección General de Normas de Gestión Pública 	10/07/2013

Nº	Tema	Participantes	Fecha
	Normas de Gestión Pública		
039	Entrevista Ministerio de Salud y Deportes – UGESPRO	<ul style="list-style-type: none"> Nilton Prado → Ministerio de Salud y Deportes – Coordinador de la UGESPRO 	10/07/2013
040	Entrevista Ministerio de Salud y Deportes – UGESPRO	<ul style="list-style-type: none"> Rosemery Ajpi → MSyD – UGESPRO – Proyectos BID Fernando Corm → MSyD – UGESPRO – Proyectos BID Gabriela Pérez Gallegos → MSyD – UGESPRO – Proyectos BID Juan Villalba → MSyD – UGESPRO – Proyectos BID 	11/07/2013
041	Entrevista órgano rector – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas – Dirección General de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Zenón Mamani Ticona – Jefe de Unidad de Gestión Presupuestaria y Presupuesto Plurianual Omar Yujra – Responsable de la Unidad de Gestión Presupuestaria y Presupuesto Plurianual - Dirección General de Programación y Gestión Presupuestaria 	11/07/2013
042	Entrevista La Caja Nacional de Salud – Planeamiento	<ul style="list-style-type: none"> Sucy Alberto → CNS - Planeamiento Ramiro Peña → CNS – Planeamiento 	11/07/2013
043	Relevamiento CNS Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> Ninosca Calderon → Caja Nacional de Salud – Contrataciones 	11/07/2013
044	Entrevista– Escuela de Gestión Pública Plurinacional.	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Debbie Morales – Responsable del Proceso de Contratación en Licitaciones Públicas. Lic. Ana María Marín – Administradora Programa Mejora de la Ejecución Presupuestaria 	12/07/2013
045	Entrevista órgano operativo – Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	<ul style="list-style-type: none"> Daniel Churqui Quispe - Profesional de la Unidad de Soporte Técnico y Mantenimiento de Sistemas Ariel Alvarado - Desarrollador 	12/07/2013
046	Entrevista órgano rector – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas – Dirección General de Gestión de Información Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> María García – Dirección General de Sistemas de Gestión de Información Fiscal Hugo Conde - Dirección General de Sistemas de Gestión de Información Fiscal Cristian Muñoz – Dirección General de Sistemas de Gestión de Información Fiscal Alejandro Todar - Dirección General de Sistemas de Gestión de Información Fiscal Rocío Quinteros – Jefe de Unidad de Desarrollo y Producción 	12/07/2013
047	Entrevista órgano contralor – Contraloría General del Estado	<ul style="list-style-type: none"> Ing. Luis Fernando Saavedra Morató - Subcontralor de Servicios Técnicos Ing. Martín Beltrán Rocha – Gerencia de Evaluación de Inversión Pública 	12/07/2013
048	Entrevista MPD/VIPFE –	<ul style="list-style-type: none"> Karla Luna → MPD/VIPFE Unidad de Sistemas 	12/07/2013

Nº	Tema	Participantes	Fecha
	Unidad de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> Cesar Montes Blanco → MPD/VIPFE Unidad de Sistemas 	
075	Reunión de validación con la Ministra de Planificación del Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Viviana Caro → Ministra de Planificación del Desarrollo Yarminia Escobar Gonzales → MPD/VIPFE Iván Iporre Salguero → EGPP Debbie Morales → EGPP Ana María Marín → EGPP Oscar Lora → BID 	08/08/2013

Para cada una de las entrevistas se aplicó la siguiente metodología:

- En función del objetivo de cada encuentro, se confeccionaba un listado interno de consultas a realizar y de los puntos relevantes identificados en el relevamiento, que con su valoración pasarían a formar parte del diagnóstico. Asimismo, se aprovechó el espacio para reforzar algunos conceptos o tomar conocimientos sobre otros aspectos que fuera necesario relevar.
- Durante el transcurso de cada reunión, nuestro equipo practicó una serie de consultas con el objeto de obtener precisiones sobre los niveles de información obtenidos en los relevamientos, y sobre los que interviene cada Área, Unidad o actor clave.
- A los efectos de constatar la realización de las reuniones acordadas con el Representante del Contratante, hemos confeccionado un documento que hemos denominado “Minutas de Entrevista / Reunión” en el que se identifican los aspectos principales de cada una de las entrevistas, y fue enviado posteriormente a los participantes para que puedan realizar sus comentarios o correcciones, de corresponder. Dichos documentos se incluyen en el Anexo 2 del presente informe.
- El promedio de duración de cada entrevista ha sido de 2 horas.

Q. Elaborar Informes en la etapa de Diagnóstico – Soluciones viables y modificaciones normativas.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Documento de propuesta de modificación de competencias funcionales.
- Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.

R. El producto de este apartado fue subsumido en el producto Documento de Propuesta de Reingeniería, del Informe de la Reingeniería (con las propuestas de Implementación). Análisis de competencias para los puestos de trabajo.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Propuesta de Manual de Calidad para procesos y procedimientos vigentes.

Introducción

Las normas de competencias comprenden las habilidades y conocimientos necesarios que los individuos deben poseer para desempeñarse en los roles laborales que los involucra.

De este modo, la instrumentación de normas de competencias como herramienta de gestión de los Recursos Humanos permite normalizar las capacidades de quienes se encuentran desenvolviéndose en una determinada organización.

El programa de relevamiento realizado contempló diversos organismos, en particular aquellas áreas donde existen roles ocupaciones vinculados con Proyectos de Inversión Pública en los siguientes aspectos:

- Gestión presupuestaria
- Gestión de Proyectos
- Adquisiciones y Contrataciones
- Seguimiento y Control y
- Monitoreo y Evaluación

Los organismos o entidades relevadas fueron:

- Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
- Ministerio de Salud y Deportes
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

- Ministerio de Obras Públicas, Vivienda y Servicios
- Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo
- Administradora Boliviana de Carretera
- Contraloría General del Estado¹
- La Caja de Salud.

Alcance y Metodología Empleada

Alcance

Las normas de competencias son un instrumento de gestión de los Recursos Humanos para el desarrollo de:

- **Instrumentos de Evaluación:** según la metodología propuesta, se busca evaluar a los colaboradores de la organización en 3 distintas instancias: en la selección e incorporación de personal, en la evaluación de sus competencias técnicas y actitudinales para el desarrollo de planes de capacitación y en el diseño del plan de carrera para la movilidad horizontal y/o vertical dentro de la estructura orgánica.
- **Diseños Curriculares:** es el insumo principal para el armado de planes de capacitación orientados a los requerimientos específicos de la organización de acuerdo a los objetivos perseguidos.
- **Análisis de Estructuras Organizacionales y Salariales:** la delimitación del alcance de cada puesto es un instrumento objetivo para la confección de la estructura orgánica de cada sector y de la estructura salarial de la organización. Como modalidad de trabajo que va de lo general a lo particular, considera: la posibilidad de agrupamiento de puestos que poseen características similares dentro del sector; el tipo de tecnologías que utilizan: equipos, insumos, medios de información, etc.; los niveles de especialización que alcanzan las ocupaciones en distintos ámbitos de desempeño.
- **Planes de Carrera:** las características que se relevan de los puestos de trabajo de la Organización son cruzadas con una serie de parámetros que ponderan las características del puesto y que impactan necesariamente en su ubicación dentro del plan de carrera. Esos parámetros pueden definirse según los siguientes agrupamientos: 1. Alcance del puesto de trabajo dentro de la estructura jerárquica y 2. Alcance del puesto de trabajo dentro de la organización administrativa.
- **Programas de Inducción:** la construcción de las normas de competencias permite agrupar los elementos a incorporar en los distintos planes de inducción, de acuerdo a las especificidades del puesto de trabajo y de la organización.

¹En el caso particular de la Contraloría General del Estado, si bien no existen puestos de trabajo vinculados con los temas sujetos al relevamiento, se realizaron reuniones con el CENCAP (Centro Nacional de Capacitación), con el objeto de reunir elementos de información que contribuirán a la elaboración del informe de brechas de competencias.

- **Mejoras de la eficiencia del Capital Humano:** la estandarización de los puestos de trabajo bajo el esquema de normas de competencia permite desarrollar planes de acción dirigidos a la mejora en la eficiencia laboral de los colaboradores, e implementar indicadores de seguimiento.

Metodología

El diseño de las Normas de Competencias se realiza a través del método de análisis funcional. Esta metodología de investigación identifica los resultados que se esperan obtener de los distintos puestos de trabajo y sus funciones en relación con la organización y las tareas, que indican que el colaborador reúne las competencias para desarrollarse en el puesto.

La metodología se desarrolla de acuerdo a las instancias que se describen a continuación:

- **Identificación de roles laborales:** los roles laborales que se identifiquen serán normalizados a partir de su relevamiento y descripción.
- **Selección de facilitadores:** los facilitadores suelen ser aquellas personas que tengan suficiente experiencia (dentro o fuera de la organización) en el desempeño de las tareas relacionadas a un puesto de trabajo, o bien los responsables (supervisores, jefes, etc.) del sector donde ese puesto de trabajo se desarrolla. Estos informantes proveerán la información principal para la confección de la norma de competencia y el instrumento de evaluación.
- **Entrevistas con los facilitadores:** a través de estas entrevistas se busca indagar sobre las acciones, funciones, criterios y conocimientos que requiere el rol ocupacional o puesto de trabajo. No se centran en la persona que ocupa el puesto de trabajo (de hecho, no se explicita el nombre y apellido de las personas entrevistadas en el informe).
- **Armado de la norma de competencia:** en un documento único para cada rol ocupacional se describen:
 - a. El propósito clave.
 - b. Las relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo.
 - c. Proveedores y clientes.
 - d. Actividades principales.
 - e. Evidencias de desempeño.
 - f. Calificaciones requeridas y/o deseables.
 - g. Evidencias de conocimientos.
 - h. Evidencias de producto o resultado.

Detalles de Entrevistas con el Personal²

Nº	Tema	Participantes	Fecha
049	Presentación de la Metodología de Descripción de Puestos y conocimiento de la estructura del MPD/VIPFE y puestos a relevar.	<ul style="list-style-type: none"> Yarminia Escobar - Directora General de Programación y Preinversión del MPD/VIPFE. Salvador Torrico – Analista de Proyectos de Estudios de Preinversión de la Unidad de Preinversión de la Dirección General de Programación y Preinversión del MPD/VIPFE. 	08/07/2013
050	Presentación del esquema y metodología de relevamiento de roles ocupacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Clifford - Responsable de RRHH de la ABC 	08/07/2013
051	Relevamiento de Puestos en la Subgerencia de Asuntos Financieros de la ABC.	<ul style="list-style-type: none"> Subgerente de Asuntos Financieros. Personal del Área de Presupuesto (3). 	08/07/2013
052	Relevamiento de Puestos en la Subgerencia de Asuntos Financieros de la ABC.	<ul style="list-style-type: none"> Profesional de Tesorería de Aporte Local (1). Profesional en Tesorería de Financiamiento Externo (1). 	09/07/2013
053	Relevamiento de Puestos en la Unidad de Gestión de Inversión Sectorial de la Dirección General de Gestión de la Inversión Pública	<ul style="list-style-type: none"> Personal de la Unidad de Gestión de Inversión Sectorial (2 Analistas Sectoriales). 	09/07/2013
054	Relevamiento de Puestos en la Unidad de Gestión de Inversión Territorial de la Dirección General de Gestión de la Inversión Pública	<ul style="list-style-type: none"> Personal de la Unidad de Gestión de Inversión Territorial (3 Analistas Territoriales). 	09/07/2013
055	Relevamiento de Puestos en la Unidad de Preinversión de la Dirección General de Programación y Preinversión del MPD/VIPFE.	<ul style="list-style-type: none"> Especialista en proyectos – desarrollo de instrumentos (2 personas). 	09/07/2013

² Las entrevistas al personal anteriores se presentan en los Apartados E “Relevamiento y análisis del sistema presupuestario actual en los organismos participantes de la consultoría”, I “Validación del análisis del sistema presupuestario actual en los organismos participantes de la consultoría” y P “Consulta y valoración de la opinión de los principales actores vinculados al sistema clientes internos y externos”.

056	Relevamiento de Puestos en la Unidad de Preinversión de la Dirección General de Programación y Preinversión del MPD/VIPFE.	<ul style="list-style-type: none"> • Dos integrantes del equipo de gestión por resultado 	09/07/2013
057	Establecer cronograma de reuniones y determinar los puestos a relevar en el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Deportes.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Unidad Financiera de la Dirección de Asuntos Administrativos del MOP. • Jefe de Unidad Administrativa de la Dirección de Asuntos Administrativos del MOP. • Encargado de presupuesto. 	10/07/2013
058	Relevamiento de Puestos en la Unidad de Administración de Programas de la Dirección General de Gestión de Financiamiento Externo MPD/VIPFE.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Unidad de Administración de Programas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Un Analista de Presupuesto. ○ Tres Analistas de Proyectos. ○ Un Analista Financiero. 	10/07/2013
059	Puestos en la Unidad Financiera de la Dirección General de Asuntos Administrativos del MOP.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Unidad Financiera (un Encargado de Presupuesto y un Encargado de Contabilidad). 	11/07/2013
060	Relevamiento de Puestos en la Unidad Administrativa de la Dirección General de Asuntos Administrativos del MOP.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Unidad de Administrativa (Jefe de Unidad Administrativa y un Encargado de Contrataciones). 	11/07/2013
061	Establecer cronograma de reuniones y determinar los puestos a relevar en el Ministerio de Salud y Deporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de Planificación. 	11/07/2013
062	Relevamiento de Puestos en la Subgerencia de Asuntos Administrativos de la ABC.	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de Asuntos Administrativos. • Encargado de contrataciones (2). 	11/07/2013
063	Relevamiento de Puestos en el Departamento Nacional de Contrataciones de La Caja Nacional de Salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del Departamento. 	12/07/2013

064	Relevamiento de Puestos en el Departamento Nacional de Planificación de La Caja Nacional de Salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del Departamento. • Personal del Departamento (2). 	12/07/2013
065	Relevamiento de Puestos en el Departamento Nacional de Presupuesto de La Caja Nacional de Salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del Departamento. • Personal del Departamento (5). 	12/07/2013
066	Establecer cronograma de reuniones y determinar los puestos a relevar en La Caja Nacional de Salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General. • Responsable de Recursos Humanos 	12/07/2013
067	Reunión con personal del CENCAP – Contraloría General del Estado para tomar sobre esquemas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades del CENCAP • Ana María Marín - EGPP 	22/07/2013
068	Presentación del esquema y metodología de relevamiento de roles ocupacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ana María Marín • Debbie Morales 	22/07/2013
069	Relevamiento de Puestos en el Departamento de la Paz	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Secretaría de Economía y Finanzas (8 personas) 	23/07/2013
070	Relevamiento de Puestos en el Departamento de la Paz	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Secretaría de Planificación y Desarrollo (5 Analistas Sectoriales) 	23/07/2013
071	Relevamiento de Puestos en el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Director de la Dirección General de Normas de Gestión Pública • Personal de la Dirección General de Normas de Gestión Pública(2 personas) 	24/07/2013
072	Relevamiento de Puestos en el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Viceministro de Presupuesto y Contabilidad Fiscal • Personal de la Dirección General de Planificación (3 personas) 	24/07/2013
073	Relevamiento de Puestos en el Ministerio de Salud y Deportes	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Dirección General de Administración (4 personas) 	25/07/2013
074	Relevamiento de Puestos en el Ministerio de Salud y Deportes	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Dirección General de Planificación (7 personas) 	25/07/2013

Análisis de estructuras por organismo

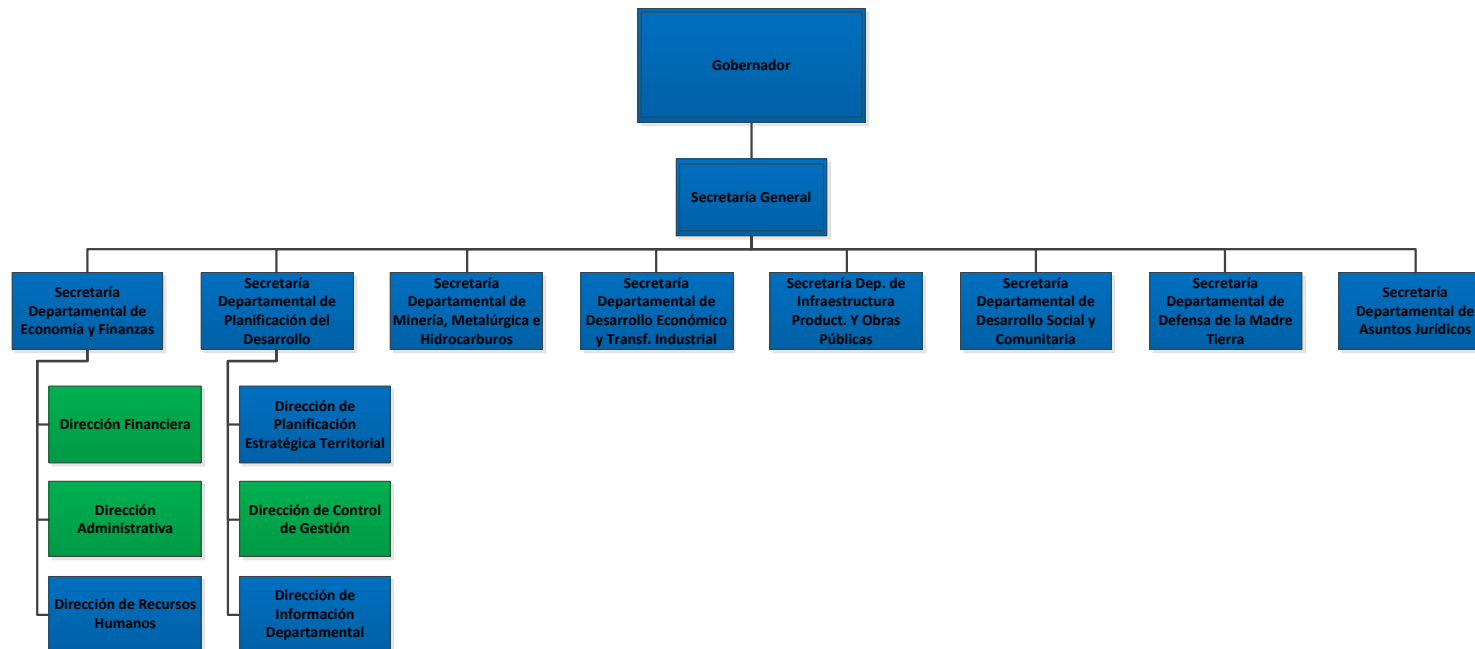
Se describen a continuación las estructuras de cada uno de los organismos del alcance:

Organigramas de Entidades Relevadas

Gobierno Autónomo Departamental de La Paz

El Gobierno Autónomo Departamental de la Paz presenta una estructura organización general de tipo funcional, donde cada Secretaría Departamental se encuentra especializada en temáticas específicas, vinculadas en general con el Desarrollo Económico.

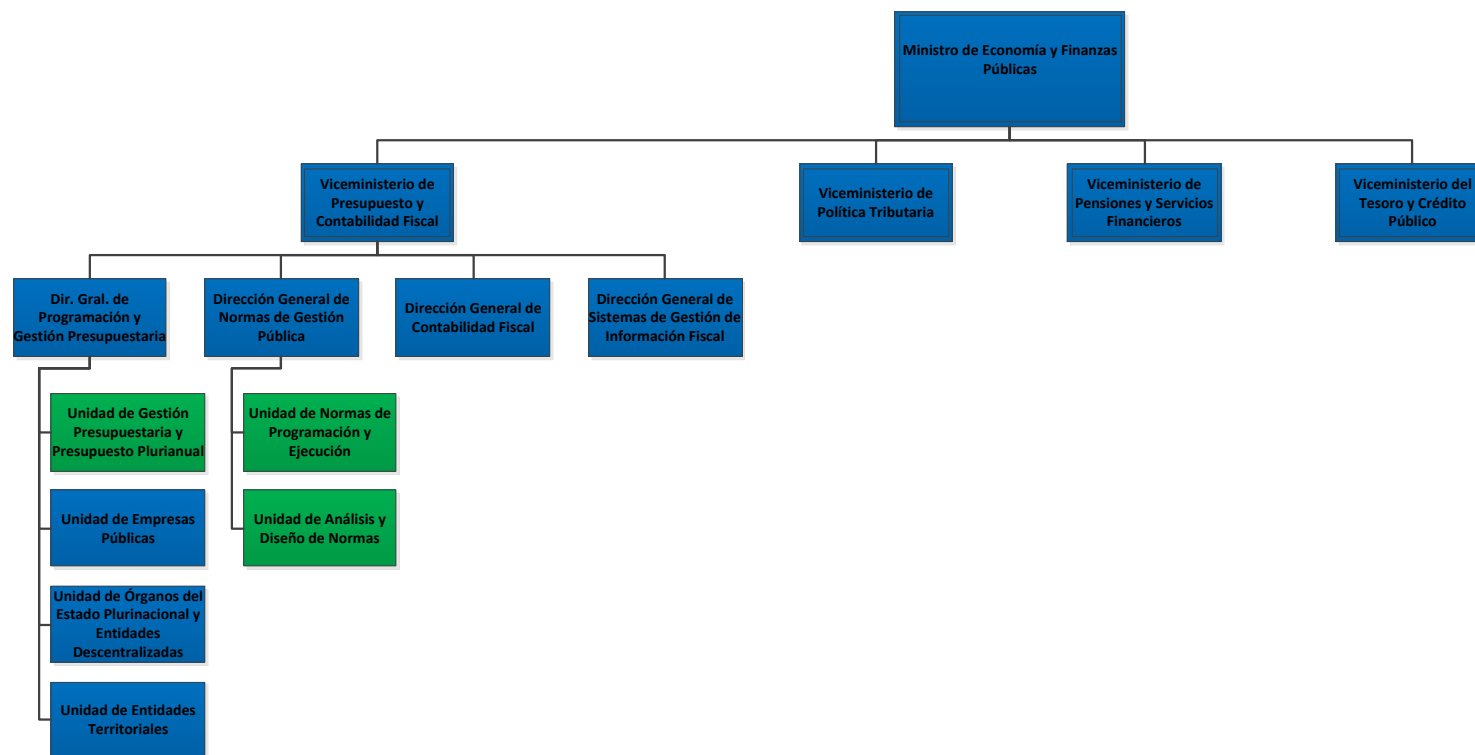
En particular, las Direcciones relevadas dependientes de la Secretaría Departamental de Economía y Finanzas y de la Secretaría Departamental de Planificación de Desarrollo fueron seleccionadas para el relevamiento dado que su especificidad radica en la gestión presupuestaria y administrativa de los Proyectos de Inversión Pública y en la consolidación de los Planes Operativos Anuales, comunicación y capacitación sobre las líneas políticas de desarrollo, su monitoreo y evaluación. A través de esas funciones enfocadas en compendiar y gestionar los Proyectos de Inversión Pública, surgen del relevamiento los esquemas de formulación y gestión específicos del resto de las Secretarías.



Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

Dentro del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, el Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal funciona como Órgano Rector de los Sistemas de Administración Gubernamental. Es responsable de la formulación del Presupuesto General del Estado, de la elaboración de los Estados Financieros del Órgano Ejecutivo, de la elaboración y diseño de las Normas de Gestión Pública, del diseño, desarrollo y administración de los Sistemas de Gestión de Información Fiscal (SIGMA, SICOES, SINCON, SIAF, etc.).

El relevamiento de puestos de trabajo se focalizó en 2 Direcciones Generales de ese Viceministerio, cuyos roles principales se vinculan con la Planificación y Gestión del Presupuesto y con el Desarrollo de las Normas que regulan el funcionamiento de la Gestión Pública. Se buscó entonces relevar puestos vinculados con la Planificación y con las Normas que regulan la ejecución del Presupuesto.

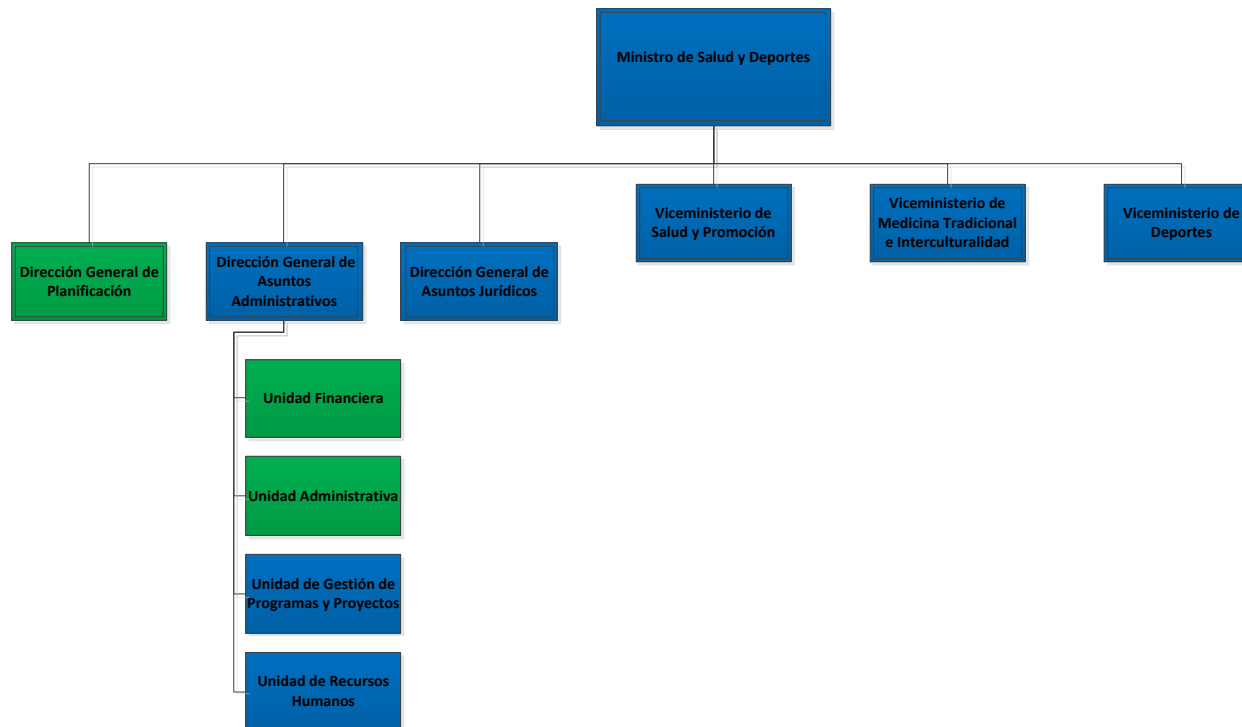


Ministerio de Salud y Deportes

Dadas las dimensiones del Ministerio de Salud y Deportes y los alcances de los 3 Vice-Ministerios (Salud y Promoción; Medicina Tradicional e Interculturalidad; Deportes) se ha optado por focalizar la carga de trabajo administrativa y de gestión presupuestaria en 3 Direcciones Generales: Planificación, Asuntos Administrativos y Asuntos Jurídicos.

De esa manera, la estructura orgánica tiene una ampliación vertical significativa, con una cantidad importante de departamentos y sectores, en tanto que el agrupamiento de las funciones clave del Organismo se ubican en el ámbito de los tres Vice-Ministerios, con estructuras administrativas reducidas y vinculadas funcionalmente con las de las Direcciones Generales.

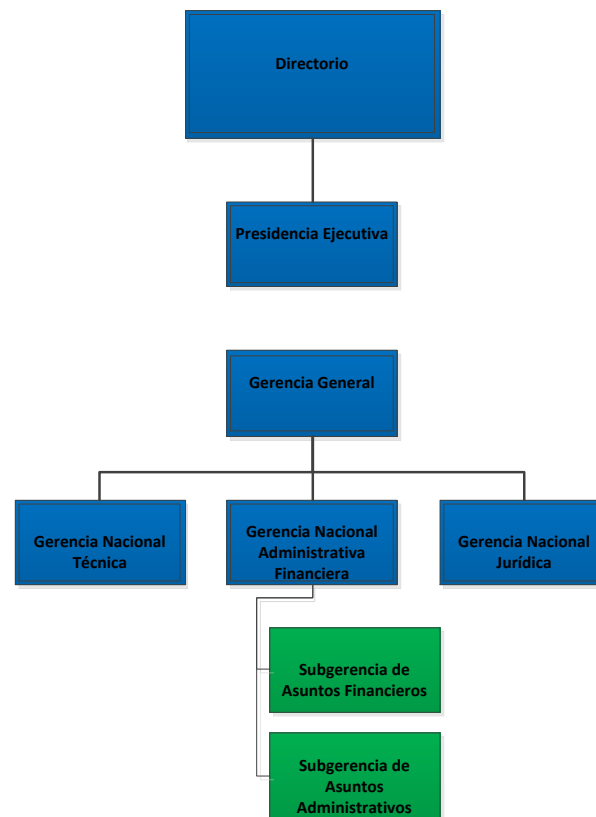
Las Unidades Financiera y Administrativa relevadas se enfocan en la gestión presupuestaria y de adquisiciones del Ministerio en General.



Administradora Boliviana de Carreteras

La Administradora Boliviana de Carreteras (ABC) es un organismo descentralizado del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

Las tareas relevadas en el marco de la actividad de descripción de puestos fueron definidas a partir de su relación con la formulación y ejecución presupuestaria. En tal sentido, es que se relevaron los siguientes roles: profesional de tesorería (aporte externo y local), profesional en inversiones, profesional en financiamiento externo y profesional en contrataciones.

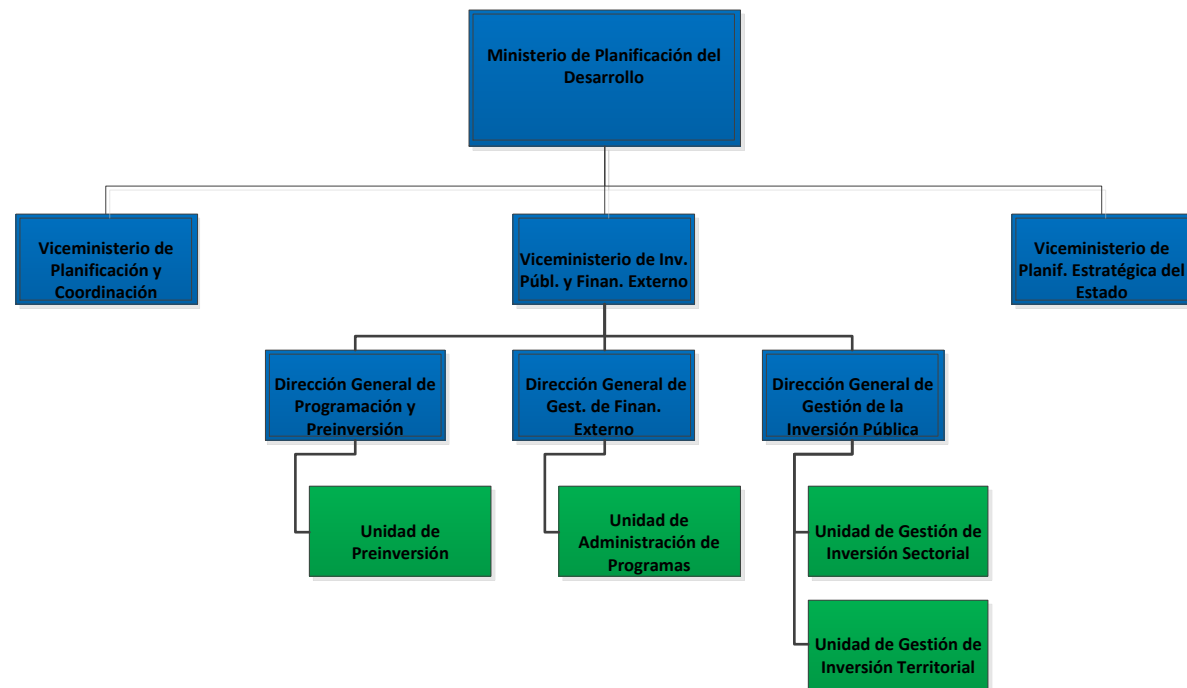


Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

El Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (MPD/VIPFE) es uno de los tres Viceministerios del Ministerio de Planificación del Desarrollo, cuya estructura orgánica está compuesta de tres Direcciones Generales. El relevamiento de los puestos de trabajo se efectuó sobre las Unidades dependientes de estas Direcciones Generales.

Cabe mencionar que la Directora General de Programación y Preinversión manifestó que la Unidad de Preinversión debería componerse de tres divisiones (existentes por usos y costumbres):

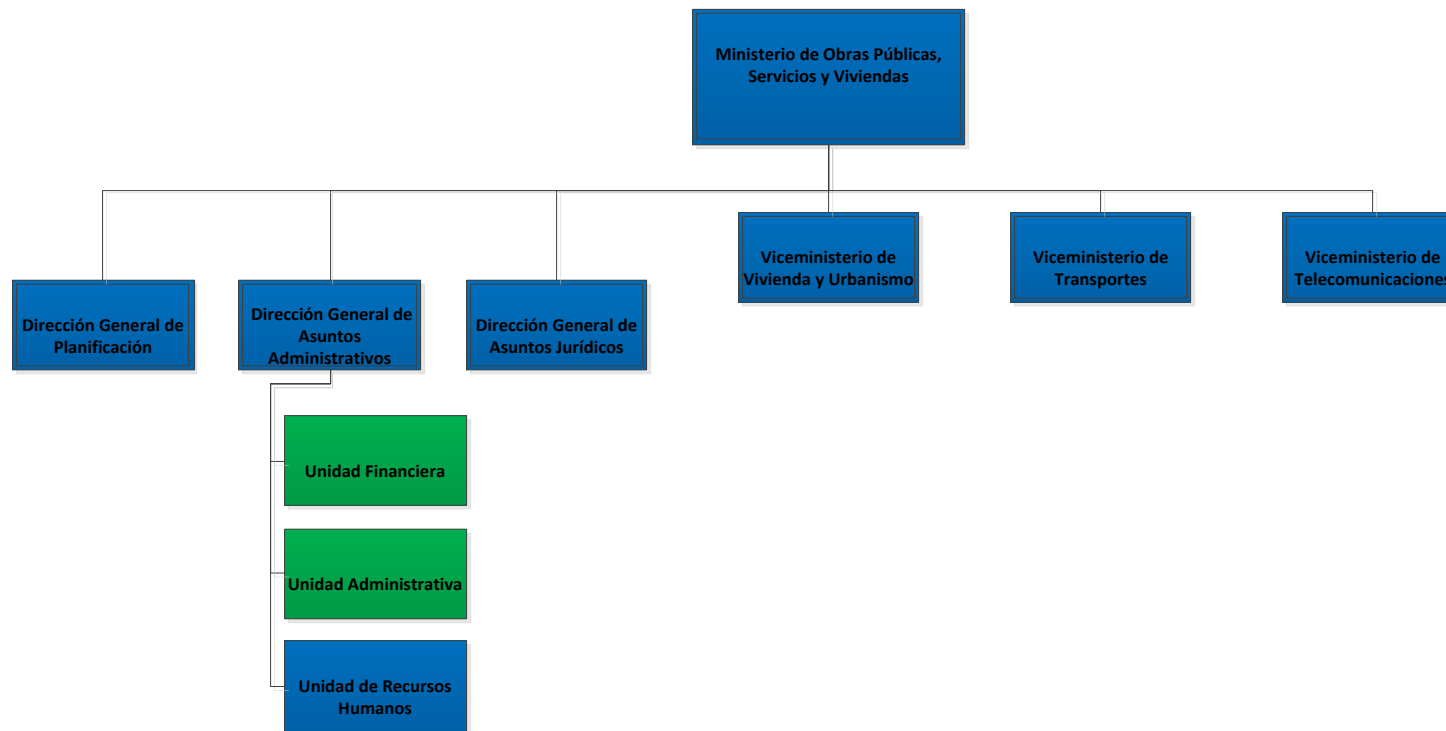
- Líneas de Financiamiento de Estudios de Preinversión.
- Desarrollo de Instrumentos.
- Análisis Técnico.



Ministerio de Obras Públicas, Viviendas y Servicios

En el marco del desarrollo de la actividad de la confección de las normas de puestos de trabajo, en el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda se procedió a relevar las unidades que tienen a su cargo la formulación presupuestaria y la gestión de los procesos de adquisiciones.

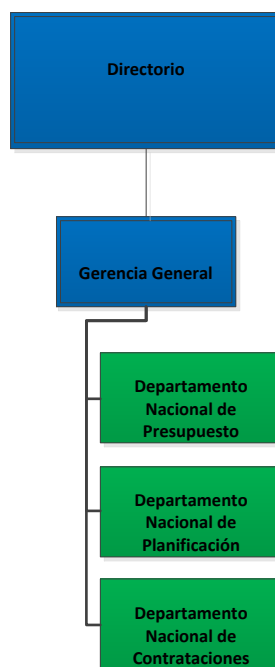
De acuerdo a lo que muestra la estructura orgánica que se adjunta a continuación, las tareas citadas precedentemente se encuentran bajo la órbita de la Dirección General de Asuntos Administrativos.



La Caja Nacional de Salud

El organigrama que se expone debajo no fue entregado u obtenido a través de la página Web de La Caja Nacional de Salud, sino que fue confeccionado a partir de las áreas entrevistadas por recomendaciones del Responsable de Recursos Humanos del Organismo.

Cabe mencionar que las reuniones efectuadas y las propuestas de puestos a relevar dentro de la Institución, fueron surgiendo en el momento y estaban atadas al azar de la predisposición y disponibilidad de los referentes de área.



Resumen de competencias de puestos

Gran dependencia	Nombre del puesto	Rol ocupacional	Actividades principales
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	Analista Sectorial	Orientar las políticas públicas de desarrollo, a través de una metodología de planificación de corto y mediano plazo de los programas y proyectos de inversión sectorial en concordancia con las políticas nacionales del Plan Nacional de Desarrollo y el Sistema Nacional de Inversión Pública. Controlar el seguimiento y brindar apoyo a la ejecución de la inversión de los proyectos de los sectores de desarrollo productivo que le fueron asignados.	<ul style="list-style-type: none"> • Formular el Plan Operativo Anual (POA) de programas y proyectos de inversión y realizar el seguimiento de la ejecución de inversión pública de los proyectos asignados a su cargo. • Brindar asistencia técnica y capacitación a las distintas Secretarías de la Secretaría General, entidades sectoriales y personal ingresante; fortaleciendo la correcta aplicación del marco legal vigente y las directrices de los organismos competentes.
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	Analista de Presupuesto de Proyectos de Inversión	Analizar formalmente las solicitudes de inscripción de recursos, modificaciones presupuestarias y desembolsos de Recursos Financieros de los Proyectos de Inversión de la Gobernación.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de crédito presupuestario para atender la inversión pública que propone la Unidad Ejecutora. • Atender las solicitudes de inscripción de recursos, modificaciones presupuestarias y desembolso de Recursos Financieros de las Entidades Ejecutoras. • Actualizar, analizar y clasificar la documentación.
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	Analista Contable	Generar la recomendación formal de un pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la documentación de los expedientes de pago en función de los requerimientos formales establecidos en los instructivos internos de trabajo. • Efectuar el registro, control y respaldo de todas las transacciones financieras contables. • Revisar y conciliar los pagos efectuados de acuerdo a partidas presupuestarias.
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	Encargado de Egresos	Aprobar el preventivo del gasto en el SIGEP registrado por el Analista Contable.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la documentación de los expedientes de pago en función de los requerimientos formales establecidos en los instructivos internos de trabajo, y aprobar el registro contable del preventivo de gasto.
Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	Encargado de Caja Central	Gestionar los pagos autorizados por el Tesorero.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la entrega de cheques, depósitos o pago en efectivo destinados a empresas proveedoras, individuos, y al personal.

Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	Analista en Contrataciones	Gestión de Licitaciones Públicas, Contrataciones Directas, Contrataciones por Emergencia, Excepciones y ANPES	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de compra de la Gobernación de acuerdo a los requerimientos del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Controlar que la documentación referente al proceso de compras se ajuste a los requerimientos normativos y velar por el cumplimiento de los plazos preestablecidos. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad.
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	Analista	Consolidar y gestionar la Aprobación del Presupuesto General del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> • Formular los Techos Presupuestarios. • Consolidar el Presupuesto General del Estado. • Realizar investigaciones económicas solicitadas por el Viceministro. • Otros requerimientos del superior.
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	Analista	Prestar asistencia técnica a las entidades públicas con respecto a los Sistemas de Administración Gubernamental Financieros y No Financieros.	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia Técnica a las Entidades del Estado, Empresas o Individuos que presta Servicios al Estado acerca de los Sistemas de Administración Gubernamental. • Compatibilizar reglamentos específicos de las entidades con la normativa vigente. • Difundir las normas aprobadas.
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	Analista	Analizar y diseñar normativas, de acuerdo a los lineamientos establecidos por las autoridades. Seguimiento y monitoreo de contrataciones relacionadas con proyectos de inversión pública de las Entidades Gubernamentales mediante herramientas de muestreo.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar normas de gestión pública • Ajustar la normativa vigente en función de las necesidades específicas. • Apoyar a las Entidades Públicas en la elaboración de sus proyectos normativos.
Ministerio de Salud y Deportes	Profesional Técnico ONGs	Facilitar el relacionamiento del Ministerio de Salud y Deportes con Organizaciones no Gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los representantes de Organizaciones no Gubernamentales la firma de Convenios. • Revisar Proyectos e Informes anuales. • Elaborar informes técnicos del sector para la suscripción de Acuerdos Marco de Cooperación Básica, Convenios de Aplicación de Políticas de Salud y otros Convenios. • Elaborar Proyectos de Convenios (CAPS). • Otras tareas delegadas por la Dirección General de Planificación.

Ministerio de Salud y Deportes	Profesional Técnico para formulación y seguimiento del POA	Formular el Plan Operativo Anual y realizar su seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Formular el Plan Operativo Anual (POA). • Realizar las reformulación sustantivas del POA. • Realizar los ajustes presupuestarios del POA. • Realizar las certificaciones diarias del POA. • Confeccionar los informes trimestrales. • Asistir técnicamente y coordinar los cambios en las estructuras orgánicas.
Ministerio de Salud y Deportes	Profesional Técnico Seguimiento de Proyectos de Inversión	Gestionar y evaluar los proyectos de pre-inversión en el ámbito del Ministerio de Salud y Deportes y realizar el seguimiento de su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los proyectos de pre-inversión del Ministerio de Salud y Deportes. • Gestionar el financiamiento para los proyectos de pre-inversión del Ministerio de Salud y Deportes. • Realizar el seguimiento de la ejecución de los proyectos de inversión pública del Ministerio de Salud y Deportes. • Responder a los requerimientos de informes técnicos de la Presidencia.
Ministerio de Salud y Deportes	Analista de Presupuesto de Inversión Pública.	Bridar asistencia técnica para la formulación y reformulación presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Formular el anteproyecto de presupuesto. • Gestionar las modificaciones presupuestarias de los Proyectos de Inversión Pública del Ministerio de Salud y Deportes.
Ministerio de Salud y Deportes	Técnico Administrativo en contrataciones mayores y menores	Gestión de Licitaciones Públicas, Contrataciones Directas, Contrataciones por Emergencia, Excepciones y ANPES	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de compra del Ministerio de Salud y Deportes de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Controlar que la documentación referente al proceso de compras se ajuste a los requerimientos normativos y velar por el cumplimiento de los plazos preestablecidos. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad.
Administración Boliviana de Carreteras	Profesional en Tesorería de Financiamiento Externo	Administrar de forma eficiente las libretas y cuentas especiales de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y efectuar conciliaciones bancarias. • Revisar y efectuar el concilio de las actas por los desembolsos. • Elaborar comprobantes de recursos.
Administración Boliviana de Carreteras	Profesional de Tesorería de Aporte Local	Administrar de forma eficiente las cuenta de la institución, garantizando el cumplimiento de las obligaciones de pago en tiempo y forma.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar las libretas de la CUT de la Institución. • Realizar registros de ingresos, conciliación, control y seguimiento de Movimientos de las libretas • Realizar solicitudes de cuotas de compromiso para gasto corriente e inversión • Realizar la programación para priorización de pagos.

Administración Boliviana de Carreteras	Profesional de Financiamiento Externo	Controlar la ejecución y el seguimiento financiero de los distintos proyectos y programas de los convenios de préstamo que son ejecutados por la ABC, para brindar información inmediata a los niveles ejecutivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar Informes de seguimiento y control de acuerdo a los requerimientos del superior. • Realizar certificaciones presupuestarias. • Consolidar la información por convenio a partir de la información remitida por el Área de Contabilidad. • Actualizar la información de ejecución presupuestaria y saldo de convenios.
Administración Boliviana de Carreteras	Profesional de Inversiones	Elaborar el ante-proyecto de presupuesto institucional de Inversión Pública del ABC y efectuar el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el anteproyecto de presupuesto institucional de Inversión Pública del ABC. • Realizar el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria mensual de Inversión Pública. • Atender las solicitudes de modificaciones presupuestarias y de certificaciones presupuestarias.
Administración Boliviana de Carreteras	Encargado de contrataciones.	Realizar todos los actos administrativos de los procesos de contratación y velar por el cumplimiento de las condiciones y plazos establecidos en los procesos de contratación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de compra de la Administradora Boliviana de Carreteras de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Controlar que la documentación referente al proceso de compras se ajuste a los requerimientos normativos y velar por el cumplimiento de los plazos preestablecidos. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad.
Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Analista de Proyecto	Administrar la asignación de Recursos de Contravalor para el financiamiento de programas y/o proyectos con entidades públicas del Estado Plurinacional de Bolivia. Efectuar el seguimiento, monitoreo y cierre de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Formular, elaborar y realizar el seguimiento oportuno de los CIFs, Enmiendas y Cartas Acuerdo. • Monitorear los programas y proyectos en base a los formularios del Sistema de Gerencia de Proyectos (SGP) y realizar inspecciones in-situ. • Realizar el cierre de cada línea de financiamiento una vez que concluyan todos los proyectos que la conforman y realizar el informe contable de cierre.
Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Analista Financiero	Emitir de reportes sobre los estados financieros, flujos de efectivo, estado de cartera de proyectos y otros que se requieran desde la parte financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir de reportes sobre los estados financieros, flujos de efectivo, estado de cartera de proyectos y otros que se requieran desde la parte financiera • Intervenir como contraparte en las auditorías efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna del MPD. • Emitir notas, actas y reportes financieros para realizar conciliaciones de información financiera.

Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Analista de presupuesto	Atender oportunamente las solicitudes de inscripción de recursos, modificaciones presupuestarias y desembolso de Recursos Financieros a las Entidades Ejecutoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las solicitudes de inscripción de recursos, modificaciones presupuestarias y desembolso de Recursos Financieros a las Entidades Ejecutoras. • Actualizar, digitalizar y clasificar la documentación.
Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Analista Sectorial	<p>Formular el presupuesto de inversión de programas y proyectos de inversión y consolidación sectorial en concordancia con las políticas nacionales del Plan Nacional de Desarrollo y el Sistema Nacional de Inversión Pública</p> <p>Controlar el seguimiento y brindar apoyo a la ejecución de la inversión de los proyectos de los sectores de desarrollo productivo que le fueron asignados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formular el presupuesto de inversión de programas y proyectos de inversión y realizar el seguimiento de la ejecución de inversión pública de las entidades de los sectores de desarrollo productivo asignados. • Brindar asistencia técnica y capacitación a UE, entidades sectoriales y personal ingresante; fortaleciendo la correcta aplicación del marco legal vigente y las directrices de los organismos competentes.
Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Analista de Inversión Territorial	<p>Brindar asistencia técnica a las entidades territoriales asignadas a fin de que sus proyectos de inversión pública sean ejecutados dentro de la programación y productos establecidos en el Presupuesto General del Estado y el Plan General de Desarrollo.</p> <p>Mejorar la eficiencia de la ejecución presupuestaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia técnica a las entidades territoriales asignadas en la formulación, seguimiento y ejecución presupuestaria de la inversión Pública. • Realizar capacitaciones a los operadores de SISIN WEB y SGP. • Apoyar a las entidades territoriales asignadas en la mejora de la ejecución presupuestaria.
Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Analista de Estudios de Preinversión	Coadyuvar a la gestión de la Inversión Pública, promoviendo la elaboración de estudios de preinversión de las entidades del Sector Público.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar técnicamente a la UE en la formulación, ejecución y control de los estudios de preinversión. • Control los procesos licitatorios. • Revisar la documentación requerida para atender las solicitudes de desembolsos.
Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Especialista en proyectos – desarrollo de instrumentos.	Desarrollar instrumentos, indicadores, estándares, herramientas, diseños y procesos técnicos para la gestión ágil de la preinversión que permitan facilitar la formulación, evaluación y administración de proyectos, en la cantidad y calidad requerida por las entidades del sector público.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar instrumentos, indicadores, herramientas, diseños y procesos técnicos para una gestión ágil de la preinversión. • Brindar capacitación y asistencia técnica a las entidades beneficiarias.
Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Asistente Técnico en Procesos de Capacitación	Potenciar las capacidades y facilitar el desarrollo de destrezas de los RRHH que trabajan en la Unidad Coordinadora del MPD/VIPFE para la transferencia de conocimientos técnicos en las Unidad Ejecutoras de Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar lineamientos metodológicos para la estructura de diseños de cursos. • Capacitar a la Unidad Coordinadora del MPD/VIPFE y al resto de los consultores de Programa respecto a procesos de aprendizaje y enseñanza.
Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Asistente Técnico en Procesos de Administrativos-Financieros y Contables.	Fortalecer la capacidad de las Unidad Ejecutoras en la gestión administrativa-financiera y contable de programas y proyectos financiados con recursos del BID, para incrementar la ejecución presupuestaria de la Inversión Pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y coadyuvar para agilizar y mejorar la administración-financiera y contables de las UE's. • Asesorar y coadyuvar en la optimización de los procedimientos administrativos-financieros y contables.

Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	Encargado de presupuesto.	Consolidar la elaboración, y administrar y controlar el presupuesto del MOPSV, coordinando acciones de ejecución presupuestaria con otras áreas o actores involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Informe Final del ante-proyecto. • Emitir las certificaciones presupuestarias. • Gestionar las modificaciones presupuestarias.
Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	Encargado de contabilidad	Efectuar el registro, control y respaldo de todas las transacciones financieras contables, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para la emisión de los estados de ejecución presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el registro, control y respaldo de todas las transacciones financieras contables. • Revisar y conciliar los pagos efectuados de acuerdo a partidas presupuestarias. • Supervisar, revisar y aprobar las conciliaciones bancarias. • Realizar arqueos, recuento físico de almacenes y activos fijos
Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	Encargado de contrataciones	Realizar todos los actos administrativos de los procesos de contratación y velar por el cumplimiento de las condiciones y plazos establecidos en los procesos de contratación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de compra del Ministerio de Obras Públicas de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Controlar que la documentación referente al proceso de compras se ajuste a los requerimientos normativos y velar por el cumplimiento de los plazos preestablecidos. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad.
Caja Nacional de Salud	Analista Presupuestario	Consolidar la elaboración, y administrar y controlar el presupuesto de la Caja Nacional de Salud, coordinando acciones de ejecución presupuestaria con otras áreas o actores involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la formulación presupuestaria. • Gestionar la ejecución presupuestaria. • Realizar el seguimiento y evaluación a la ejecución presupuestaria.
Caja Nacional de Salud	Planificador Médico	Brindar asistencia técnica a las Entidades Regionales para la elaboración del Plan Anual Operativo, garantizando su correcta formulación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la elaboración del Plan Estratégico de la Unidades Solicitantes. • Efectuar el seguimiento y evaluación del POA. • Recomendar modificaciones de POA.
Caja Nacional de Salud	Encargado de contrataciones	Realizar todos los actos administrativos de los procesos de contratación y velar por el cumplimiento de las condiciones y plazos establecidos en los procesos de contratación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de compra de la Caja Nacional de Salud de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Controlar que la documentación referente al proceso de compras se ajuste a los requerimientos normativos y velar por el cumplimiento de los plazos preestablecidos. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad.

S. Elaborar propuesta de Manual de Calidad para procesos y procedimientos vigentes en el ciclo de vida del proyecto.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Modelos Organizacionales para cada entidad involucrada.*

Introducción general

La modernización del Estado explica una nueva manera de entender a la gestión gubernamental en relación con sus ciudadanos y da cuenta de una nueva manera en la que los ciudadanos conciben al Estado.

Esta nueva dinámica de articulación de intereses se materializa en entidades públicas más abiertas a los intereses ciudadanos buscando resultados y una minimización del costo prestacional surgiendo nuevas estructuras gubernamentales perfiladas según distintas experiencias nacionales pero que dan cuenta de una nueva organización.

Así, adquieren una destacable autonomía operativa en su organización y funcionamiento. Se vinculan mediante convenios plurianuales los cuales determinan: el mandato político, los objetivos estratégicos, los recursos y las facultades delegadas.

Estas nuevas organizaciones públicas tienen un enfoque hacia las necesidades del cliente y no hacia sus propias necesidades. Definen su importancia en base a los resultados que alcanza en favor de sus clientes y no únicamente en base a recursos. Los procedimientos presentan flexibilidad y no están enfocados únicamente en la rutina de los procedimientos. El énfasis está puesto en cumplir con resultados y calidad no solamente con el presupuesto financiero.

Es a partir del surgimiento de estas nuevas organizaciones adaptadas a las exigencias sociales y con explícito reconocimiento de su responsabilidad en cuanto a una adecuada prestación en términos de expectativas de una ciudadanía que hace uso creciente de sus derechos frente al Estado, que surge el tema de la gestión de la calidad en la organización pública como un nuevo estilo gerencial.

Las prácticas productivas que se sustentan en la adopción de nuevas tecnologías necesitan complementarse con elementos constitutivos de lo que denominamos “calidad” para poder ser realmente efectivas en los eslabones superiores de la cadena de valor. Es por ello que se impone analizar los aspectos que conforman a la “calidad” y de qué manera es posible planificar hacia el futuro mecanismos útiles y realistas que permitan dar respuesta a este nuevo enfoque.

Calidad: Entendida como la capacidad de un bien o servicio de satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del usuario inmediato o último beneficiario de ese bien, es decir, el ente (persona física o jurídica) final por el cual se justifica una acción y el que, a su vez, justifica la existencia del proveedor de dicho bien o servicio.

Gestionar la calidad implica adoptar los instrumentos gerenciales correspondientes para que de una manera organizada y planificada la organización obtenga los resultados planificados y demuestre capacidad de reacción frente a imponderables no previstos en sus procedimientos.

Por ello, la gestión de la calidad necesita de instrumentos orientadores que se denominan normas y sobre las cuales se establece el sistema de gestión de la calidad de la organización.

En el ámbito de la gestión de la calidad se disponen de dos tipos de normas concretas:

- a) Las normas reglamentarias emanan de las autoridades públicas y son de cumplimiento obligatorio para el sector privado en cuanto que el Estado a partir de las mismas asume su papel regulador.
- b) Las normas voluntarias pueden ser: protocolos, pliegos de condiciones o normas técnicas y normas o estándares emitidos por un organismo de normalización.

En el marco de las normas voluntarias es donde las actividades de una organización se mezclan con las prestaciones que brindan otras entidades. Una organización de “calidad” utiliza la norma ISO 9001:2008 como parte de una filosofía de la calidad general, impulsada por el liderazgo de la alta dirección y poniendo el foco en los resultados.

Lo significativo de la ISO 9001:2008 está en que no impone, no define el “cómo” debe hacerse algo, solo requiere que se atienda a la necesidad de la misma con enfoque en el usuarios, beneficiarios, partes interesadas y en los objetivos.

Introducción a ISO 9000:2008

El conjunto de normas ISO 9000 han sido desarrolladas para permitir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, la implementación y efectiva operación de Sistemas de Gestión de Calidad.

ISO 9000 Administración de Sistemas de Calidad - Fundamentos y Vocabulario

Establece los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad y contiene las definiciones de los términos empleados en los estándares.

ISO 9001 Administración de Sistemas de Calidad - Requerimientos

Establece los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad a ser empleado por una organización en donde se cuenta con la capacidad de proveer productos y/o servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y con los requisitos regulatorios aplicables, a ser demostrados.

ISO 9004 Administración de Sistemas de Calidad - Guías sobre Mejoras del Desempeño

Provee una guía de aplicación sobre la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. La guía contiene información sobre los procesos para la Mejora Continua, que contribuyen a la satisfacción de los clientes de la organización y de las partes interesadas.

ISO 19011 provee las guías sobre auditorías de Sistemas Gerenciales de Calidad y Ambientales. Esta provee información detallada sobre la planeación e implementación de auditorías efectivas. Esto es de vital importancia para las organizaciones que llevan a cabo auditorías de sus proveedores y para Organismos de Certificación.

Principios de Gestión de Calidad

El conjunto de normas ISO 9000:2008 está basado sobre 8 principios de administración que proveen una estructura básica de la filosofía sobre los requisitos y mejora del desempeño. Al incorporar el significado y espíritu de los requisitos, las organizaciones deben desarrollar e infundir los 8 principios dentro de sus organizaciones:

- ✓ Organización orientada al Cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Involucramiento del Personal
- ✓ Enfoque a Procesos
- ✓ Enfoque de Sistemas para la Gestión
- ✓ Mejora Continua
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- ✓ Relaciones mutuamente benéficas con proveedores

Modelo de un proceso basado en un sistema de Gestión de Calidad



ISO 9001:2008

ISO 9001 comprende 8 Secciones:

1. Alcance
2. Normativas de referencia
3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión de Calidad
5. Responsabilidad Gerencial
6. Administración de recursos
7. Realización del Producto
8. Medición, Análisis & Mejora

Cada una de estas secciones está dividida en subcláusulas que contienen requisitos específicos.

Requisitos de ISO 9001

A continuación se enumeran los requisitos de la norma ISO 9001 tenidos como referencia:

- 4. Sistemas de Administración de Calidad
 - 4.1. Requisitos Generales
 - 4.2. Requisitos de Documentación
 - 4.2.1 Generalidades
 - 4.2.2 Manual de Calidad
 - 4.2.3 Control de Documentos
 - 4.2.4 Control de Registros de Calidad
- 5. Responsabilidad de la Dirección
 - 5.1. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

- 5.2. Enfoque al cliente
- 5.3. Política de la calidad
- 5.4. Planificación
 - 5.4.1 Objetivos de la calidad
 - 5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad
- 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.5.1 Responsabilidad & Autoridad
 - 5.5.2 Representante de la Gerencia
 - 5.5.3 Comunicación Interna
- 5.6. Revisión Gerencial
 - 5.6.1 General
 - 5.6.2 Información de Entrada para la Revisión
 - 5.6.3 Revisión de las Salidas
- 6. Gestión de los Recursos
 - 6.1. Provisión de Recursos
 - 6.2. Recursos Humanos
 - 6.2.1 Generalidades
 - 6.2.2 Competencia, capacitación & Concientización
 - 6.3. Infraestructura
 - 6.4. Ambiente de Trabajo
- 7. Realización del Producto
 - 7.1. Planeación de la Realización del Producto
 - 7.2. Procesos relacionados con el Cliente
 - 7.2.1 Determinación de los Requisitos relacionados al Producto
 - 7.2.2 Revisión de los Requisitos relacionados al producto
 - 7.2.3 Comunicación con el Cliente
 - 7.3. Diseño y Desarrollo
 - 7.3.1 Planeación del Diseño y Desarrollo
 - 7.3.2 Entradas del Diseño y Desarrollo
 - 7.3.3 Salidas del Diseño y Desarrollo
 - 7.3.4 Revisión del Diseño y Desarrollo
 - 7.3.5 Verificación del Diseño y Desarrollo
 - 7.3.6 Validación del Diseño y Desarrollo
 - 7.3.7 Control en los Cambios del Diseño y Desarrollo
 - 7.4. Adquisiciones
 - 7.4.1 Proceso de Adquisiciones
 - 7.4.2 Información sobre las Adquisiciones
 - 7.4.3 Verificación de los Productos Suministrados
 - 7.5. Producción & Provisión del Servicio
 - 7.5.1 Control de la Producción y Provisión del Servicio
 - 7.5.2 Validación de Procesos de Producción y Provisión del Servicio
 - 7.5.3 Identificación & Trazabilidad
 - 7.5.4 Propiedad del Cliente
 - 7.5.5 Preservación del Producto

7.6. Control de los Dispositivos de Medición & Monitoreo

Registros de Calidad

Para llevar a cabo dichos registros la documentación debe estructurarse de acuerdo a:

- La dimensión y tipo de organización;
- Complejidad e interacción de los procesos;
- Competencia del personal.

Los niveles superiores deben claramente decidir sobre la estructura y formato de la documentación necesaria para soportar el Sistema de Gestión de Calidad. La naturaleza y extensión de la documentación dependen de las necesidades de la organización para cumplir con los requisitos.

El enfoque flexible que ahora contiene la norma deberá ser considerado en la implementación, mantenimiento y mejora del sistema.

El propósito principal de la documentación es expresar la Política de Calidad y describir el Sistema de Gestión de Calidad. Otro tipo de documentación deberá estar disponible para demostrar y alcanzar la efectividad de la operación del sistema.

ISO 9001:2008 refiere procedimientos documentados en tan sólo seis áreas:

- Control de Documentos;
- Control de Registros;
- Auditorías Internas;
- Control de No Conformidades;
- Acciones Correctivas y
- Acciones Preventivas.

Una lista de los Registros de Calidad, requeridos por el estándar, se describe a continuación:

Cláusula No.	Registro Requerido
5.6.1	Revisiones Gerenciales
6.2.2	Educación, capacitación, habilidades y experiencia
7.1	Evidencia de que la realización de los procesos y el producto resultante cumplen con los requisitos
7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados al producto y las acciones derivadas de esta revisión
7.3.2	Entradas del Diseño y Desarrollo
7.3.4	Resultados de las revisiones del Diseño y Desarrollo y cualquier acción necesaria
7.3.5	Resultados de la verificación del Diseño y Desarrollo y cualquier acción necesaria
7.3.6	Resultados de la validación del Diseño y Desarrollo y cualquier acción necesaria

7.3.7	Resultados de la revisión de cambios del Diseño y Desarrollo y cualquier acción necesaria
7.4.1	Resultados de la evaluación a proveedores y cualquier acción resultante de la evaluación
7.5.2	Como sea requerido por la organización, para demostrar la validación de procesos, cuando el resultado de salida no puede ser verificado por subsecuente monitoreos o mediciones
7.5.3	La identificación única del producto, en donde la trazabilidad es un requisito.
7.5.4	Propiedad de cliente perdida, dañada o encontrada no apropiada para uso
7.6	Normas empleadas para calibración o verificación de los equipos de medición, en donde no existen estándares de medición nacional o internacional.
7.6	Validez de los resultados previos cuando los equipos de medición son encontrados no conforme con los requisitos
7.6	Resultados de calibración y verificación de los equipos de medición

Metodología de trabajo

Diagnóstico

La finalidad del Diagnóstico de la Calidad fue evaluar el grado de cumplimiento del Sistema de la Calidad existente en relación a los requisitos normativos de la ISO 9001:2008.

A modo de resumen, la realización del Diagnóstico, consistió en:

- Analizar la información básica sobre la Entidad (Productos, servicios, documentación asociada, etc.)
- Identificar los diferentes procesos, sus interrelaciones, recursos asociados (infraestructura y medio ambiente), equipos de medición y ensayo necesarios (con su calibración respectiva) y su gestión en la organización.
- Detección de la capacitación necesaria del personal de la Organización.
- Evaluación del Sistema de Gestión actual en las instalaciones de la Entidad.
- Reunión final con las autoridades de la Entidad donde se comentará la situación y funcionamiento del Sistema actual en relación con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

El Diagnóstico se realizó en las oficinas de la organización con la participación de los responsables del programa y se evaluaron en detalle las actividades de la misma.

De acuerdo con los resultados del Diagnóstico y luego de definir el alcance del sistema de Gestión de Calidad (SGC), la firma estableció un cronograma de desarrollo e implementación con detalle de las actividades, plazos asociados y los recursos necesarios.

Además se detallaron las desviaciones detectadas con referencia a la Norma ISO 9001:2008, las fortalezas y debilidades, las conclusiones y recomendaciones arribadas.

Sensibilización

Durante el proceso de diseño se realizó una reunión introductoria destinada al personal involucrado en los procesos definidos en el alcance. La finalidad de la misma fue presentar los conceptos básicos e interiorizarlo en los objetivos y alcances del Proyecto.

El temario presentado fue el siguiente:

- Qué es la Calidad.
- Qué es un proceso. Gestión por Procesos.
- Los principios de la calidad.
- Calidad y Satisfacción de Clientes.
- Mejora Continua.
- Liderazgo.
- Trabajo en Equipo.
- Misión – Visión.

- Política de Calidad.
- Requisitos de la Norma ISO 9001.

Asimismo, se entregó un cuestionario para identificar los principales puntos del Sistema de Gestión de Calidad, el cual se adjunta al presente informe como **Anexo 8**.

Diseño del Sistema

La finalidad de esta etapa fue asesorar sobre el diseño de los documentos del Sistema. El trabajo se realizó dentro de un Plan de Acción que tuvo como referencia:

1. Las conclusiones del diagnóstico realizado.
2. Identificación y gestión de los procesos críticos (proceso de central) y su interrelación.
3. Determinación de los criterios y métodos para asegurar el efectivo funcionamiento y control de los procesos.
4. Medición, monitoreo y análisis de los procesos y el accionar para el logro de los resultados planificados.
5. La mejora continua del sistema.
6. Asesoramiento para la adecuación del Manual de la Calidad, Procedimientos Generales y procedimientos específicos que se requieran.
7. Eventuales discrepancias que surgieron durante la realización del trabajo.

Documentos Entregables

El Manual de Calidad y todos los entregables que se detallan a continuación están incluidos en el Anexo 10 del presente Informe:

- Manual de la calidad (página 537 de los Anexos de Diagnóstico).
- Mapa de procesos (página 539 de los Anexos de Diagnóstico).
- Objetivos de la calidad (página 544 de los Anexos de Diagnóstico).
- Procedimientos (página 554 de los Anexos de Diagnóstico).
 - **DPROGE 01 - Control de documentos y de registros**
 - F-GENE- 01 - control de documentos y de registros
 - **DPROGE 02 – No conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas.**
 - F- GENE-10 – Informe de hallazgo
 - F- GENE-11 – Seguimiento de desvíos de calidad
 - **DPROGE 05 – Auditorías internas**
 - F-AUINT- 01- Planificación de auditorías internas
 - F-AUINT- 02- Plan detallado de auditorias
 - F-AUINT- 03- Listado de verificación
 - F-AUINT- 04- Informe final de auditoria

Implementación del Sistema

La próxima etapa será la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Para ello, la organización debe definir Representante para el SGC, el cual tendrá responsabilidad de llevar a cabo el proceso de implementación, bajo la dirección del responsable de la consultora. La generación de la documentación se realizará con la designación de personal de la organización quien adecuará la documentación general y operativa específica correspondientemente, bajo el concepto de utilidad y productividad.

El Plan de Acción tendrá un carácter dinámico y será revisado regularmente atendiendo las reales necesidades que se presenten oportunamente.

El asesoramiento tomará la forma de visitas de consultores, las mismas se definirán en función de la etapa de trabajo.

T. Elaboración de Modelos Organizacionales para cada entidad involucrada.

Introducción

La gestión pública del Estado Plurinacional de Bolivia está siendo partícipe de una migración de los procedimientos burocráticos tradicionales de toda administración gubernamental, hacia una modernización de la gestión pública, en una oportunidad histórica de implantar los valores de eficacia, eficiencia y efectividad. Girando alrededor de preceptos de calidad en las principales funciones de un Estado protagonista, se torna imperioso renovar dichas funciones de prestación de servicios hacia la sociedad, de capacidad regulatoria, y en su rol de garante de la igualdad de oportunidades y redistribución de riqueza.

El modelo organizacional y de gestión actual está estructurado en torno a procedimientos y normativa morosos que consolidan prácticas de trabajo rutinarias y muchas veces de menor eficiencia y calidad que la necesaria. Los servicios públicos son conducidos por la rutina y no están enfocados a la consecución de resultados. La orientación hacia la burocracia y el cumplimiento estricto de los procedimientos, deja márgenes muy estrechos de autonomía para la acción creativa e innovadora, perdiendo de vista los aspectos estratégicos. En muchos casos, esto resulta en una baja eficacia en el logro de los objetivos, y resultados por debajo de lo esperado para impulsar las transformaciones ineludibles de una sociedad boliviana en creciente demanda de derechos y necesidades.

Las características que adquiere este nuevo tipo de administración pública post-burocrática pueden contrastarse con los rasgos de la administración burocrática tradicional. El siguiente cuadro refleja sus principales diferencias:

LA ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA	LA ADMINISTRACIÓN POSTBUCROCRÁTICA
• enfoque hacia sus propias necesidades	• enfoque hacia las necesidades del cliente
• definición de su importancia en base a recursos y tareas que desarrolla	• definición de su importancia en base a los resultados que alcanza en favor de sus clientes
• énfasis en el control de costos por sobre el de resultados	• énfasis en el valor agregado neto
• enfoque en la rutina de los procedimientos	• enfoque en la flexibilidad de los procedimientos según demandas de los clientes
• compite por su esfera de influencias	• compite por sus negocios
• tendencia a anunciar políticas y planes	• tendencia a comunicarse con sus clientes para revisar y definir su operación

	estratégica
• separación entre el pensar y el hacer	• involucramiento del pensar y del hacer para incrementar el valor agregado a clientes
• énfasis en cumplir con solamente con el presupuesto financiero	• énfasis en cumplir con resultados y calidad de los servicios
• sujeta a control burocrático	• sujeta a control social y político

Es a partir de la emergencia de estas organizaciones nuevas adaptadas a las exigencias sociales y con explícito reconocimiento de su responsabilidad en cuanto a una adecuada prestación de bienes y servicios en términos de expectativas de una ciudadanía que hace uso creciente de sus derechos frente al Estado, que surge la importancia de definir un nuevo modelo organizacional y de gestión en el ámbito público.

Así se vuelve imprescindible sentar las bases de un nuevo modelo organizacional y de gestión que vincule de manera más eficiente la estructura gubernamental con las planificaciones estratégicas y operativas, con los procesos sustantivos y de apoyo, y con la generación de productos y servicios tendientes al logro de resultados concretos y de mayor impacto en la sociedad, todo ello con la capacidad suficiente para realizar la medición de los mismos.

El principal horizonte que debe tenerse en cuenta al diseñar modelos organizacionales que permitan transformar la gestión pública para optimizar y brindar a la ciudadanía servicios y productos de calidad progresivamente superadora, es justamente la **gestión por resultados**.

Esta corriente transformadora de la revolución en la gestión pública debe estar acompañada por ciertos cambios de paradigmas:

- la **planificación estratégica y operativa** como foco para guiar el curso de las decisiones políticas,
- un **enfoque sistémico y de procesos** para comprender e implementar nuevas formas de responsabilización y eficientización,
- una fuerte orientación hacia la **prestación de servicios** y la producción de “productos”, con el foco hacia el logro de la **satisfacción de los ciudadanos**.

Cualquier gestión debe estar orientada a incrementar la eficiencia, a democratizar el servicio público, y a flexibilizar la organización con el objetivo de eliminar la burocratización histórica de la administración pública.

Modelo de Gestión por Resultados

La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en cumplimiento de las acciones estratégicas

definidas en un plan de gobierno, medido a través de evaluaciones cuantificables, en un período de tiempo determinado.

A diferencia de las formas tradicionales de gestión, preocupadas por el cumplimiento de las normas y procedimientos, la gestión por objetivos y resultados le asigna especial importancia a la relación **impactos-resultados-servicios y productos-recursos**. La implantación de este Modelo de Gestión por Resultados prioriza la acción sobre los niveles superiores de la estructura organizativa, a través de dos metodologías imprescindibles:

1. Planificación estratégica y operativa (objetivos de servicios y productos)
2. Enfoque orientado a procesos

En el mismo marco, hace posible otorgar a cada uno de los niveles de dirección mayor autonomía en la toma de decisiones, pues establece claras relaciones de autoridad y responsabilidad por resultados, flexibiliza el uso de recursos sobre la base de su asignación programática a resultados previamente establecidos, genera sistemas de autocontrol que permiten la retroalimentación de las acciones, y vincula e interrelaciona la toma de decisiones cotidiana, el planeamiento estratégico, el proceso presupuestario, el monitoreo y la evaluación de la gestión, el control final a través de la rendición de cuentas por resultados.

Las señales que permiten llevar adelante el monitoreo y la evaluación toman la forma de **indicadores**, y éstos, a su vez, manifiestan una de las principales características del modelo: la **medición**.

Redefinir la Administración Pública como perseguidora de resultados y prestadora de servicios implica una serie de cambios de gran significación. En primer lugar, la administración deja de centrar su atención en los procedimientos normativos y centra su objetivo en el **suministro de un bien o servicio**, es decir, se orienta hacia el **resultado final de su actividad**. Como consecuencia, es posible medir y evaluar adecuadamente el producto generado (bien y/o servicio), el **impacto en la ciudadanía** y su **satisfacción** por el bien o servicio recibido: ¿aprendieron los niños que fueron a las escuelas? ¿las carreteras construidas resolvieron los problemas del tránsito zonal?, ¿los pacientes atendidos recibieron una buena atención médica?, ¿se redujo el porcentaje de población que padece de enfermedades infecto-contagiosas?, ¿están satisfechos los ciudadanos con los bienes y servicios públicos recibidos?

En segundo lugar, permite que los **empleados** conciban su trabajo de tal forma que, de una parte, puedan entenderse a sí mismos como **integrantes de un proceso productivo**, responsables de la creación de servicios necesarios para el ciudadano y, de otra parte, puedan tomar conciencia de que, en la mayoría de las ocasiones, co-producen el servicio, bien con otras unidades, bien con los destinatarios finales del servicio (el caso, por ejemplo, de llenar un formulario o cumplimentar una declaración fiscal con los ciudadanos).

En tercer lugar, requiere de un sistema en el que el trabajo interno de la unidad tenga una mayor flexibilidad y, por tanto, capacidad suficiente para responder más adecuadamente a la misión que se le ha encomendado.

Destinatarios de los resultados

El otro aspecto central de la Administración como prestadora de servicios lo constituye el concepto de **servir al ciudadano** como objeto central de la gestión. En este caso, la pregunta que corresponde hacerse es la siguiente: ¿quiénes son los destinatarios de la organización?, ¿quiénes son los destinatarios hacia los que se dirigen sus productos (bienes y servicios)?, ¿quiénes son las personas o agentes a los que se atiende desde la unidad organizativa? Los destinatarios pueden ser **externos** a la administración, tal como un miembro del público o una organización empresarial, **internos** a la administración, tal como un ministerio u otra organización del sector público, u otra **parte de la misma organización**, tal como el departamento contable o de personal.

La resolución respecto a quien es **el destinatario externo** de la administración pública puede variar de acuerdo con el tipo de bien o servicio provisto y el contexto político e institucional en el que cumple su misión. La tarea debe comenzar con la **identificación de necesidades, expectativas y demandas** de quienes están interesados en la provisión de tal bien o servicio, los cuales en muchos casos son un mix de interesados que incluye al público en general, grupos de interés y a los destinatarios/usuarios directos de los bienes o servicios o aquellos a quienes el accionar del organismo público afecta personalmente.

Este nuevo modelo de gestión conduce necesariamente a rediseñar la Administración Pública de forma que se distingan, de acuerdo a la misión de cada unidad administrativa, **tres tipos de unidades diferentes: aquellas a las que les ha encomendado misiones de control, de seguimiento de gestión y de garantías; aquellas que prestan servicios al interior de la administración y aquellas que prestan servicios exteriores, esto es, al ciudadano.**

El otro cambio al que se ha hecho referencia se relaciona con la manera de concebir el proceso interno de trabajo de cada unidad: mientras en la administración por normas el aspecto determinante es el procedimiento normativo, al menos en la manera que los funcionarios entienden su trabajo, en el modelo de prestación de servicios la actividad de la organización es concebida como un “proceso de producción.” **Se conceptualiza la actividad administrativa como un proceso, un flujo que tiene como objetivo central la creación de productos (bienes y servicios) destinados a dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos.**

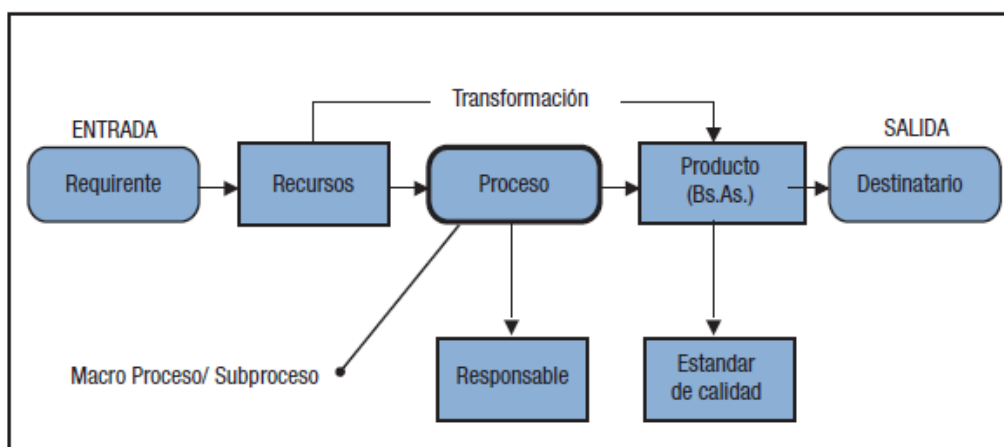
Enfoque orientado a procesos

El enfoque orientado en procesos es uno de los principios de gestión de calidad, el cual establece que los **resultados estratégicamente planificados** podrán alcanzarse más eficientemente cuando los recursos y las actividades que permiten obtener un producto o

servicio, **se gestionan como un proceso** (no como un conjunto de áreas y dependencias que cumplen funciones aisladamente).

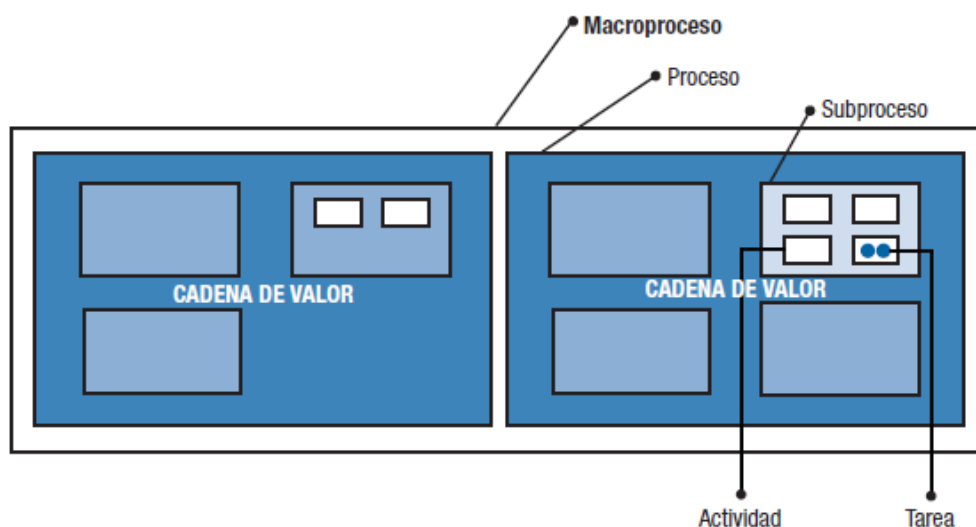
Los procesos permiten alcanzar las políticas de la institución (objetivos y misiones). Para ello, al momento de diseñar o rediseñar los procesos, se debe analizar las políticas y planificar estratégicamente la forma en la cual se llevarán a cabo.

Conceptualmente, un proceso es una serie de **actividades**, desarrolladas con una **secuencia** lógica, vinculadas entre sí para **transformar insumos en productos** (bienes y servicios) valiosos para el **beneficiario**.



A su vez, un proceso puede estar integrado por una serie de subprocesos, que se interrelacionan de forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial del proceso y está compuesto por un conjunto de actividades. Cada actividad está integrada por un grupo de tareas que son ejecutadas a nivel operativo. Cuando un sistema de gestión se torna complejo, de ser necesario podrá definirse como un macro proceso, que contendrá un conjunto de procesos.

Asimismo, los procesos pueden ser considerados como una cadena de valor. La secuencia de actividades, dirigidas a obtener un producto o servicio, debe añadir valor a la actividad o proceso siguiente. Aquellos procesos o actividades que no generen valor, deberían ser eliminados.



Los procesos pueden ser clasificados en:

- **Procesos Sustantivos:** aquellos que se encuentren orientados al cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización.
- **Procesos de Apoyo:** aquellos que brindan apoyo operativo para el cumplimiento de los objetivos de los procesos sustantivos.
- **Procesos de Gestión y/o Control:** dirigidos a facilitar y organizar la coordinación de la totalidad de los procesos de la organización, y a controlar el correcto funcionamiento de los otros procesos.

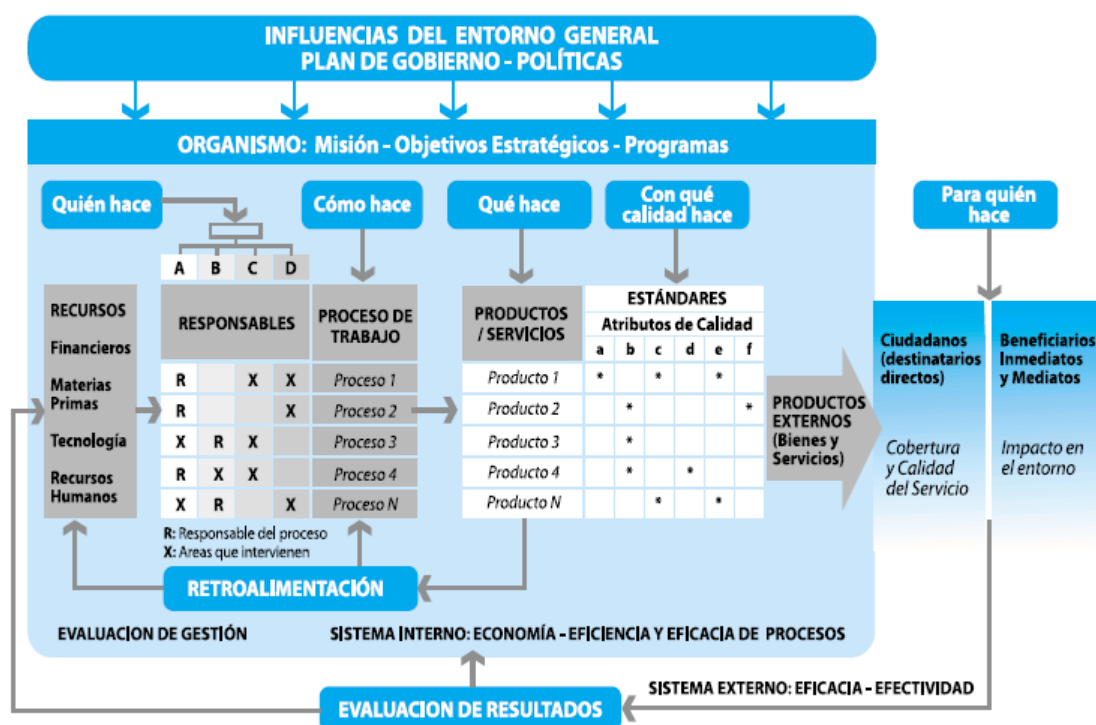
La transición hacia el nuevo modelo organizacional basado en procesos es compleja y, en general, es aconsejable que sea realizada en etapas. Como hemos señalado, **la transición se plantea del viejo modelo tradicional jerárquico por normas a uno horizontal por objetivos y resultados, impulsado a través de procesos ejecutados por equipos polifuncionales**. Estas nuevas organizaciones, del llamado “modelo horizontal”, tienen como características:

- Se centran alrededor de los procesos en lugar de las tareas funcionales.
- Gerencian los procesos productivos “a través” de la organización, en lugar de “arriba-abajo”.
- Los equipos polifuncionales auto-gerenciados constituyen un componente importante para la participación y el involucramiento.
- Replantan el concepto de jerarquías, resultando en organizaciones más “planas”.
- Incentivan el desempeño de los equipos en lugar de los individuos.
- El éxito de los agentes está relacionado con los conocimientos y habilidades para trabajar en equipos polifuncionales, respondiendo a los objetivos globales de la organización.
- Todos los niveles jerárquicos de supervisión participan de varios equipos polifuncionales.

Por último, la organización puede ser concebida como un gran sistema que interactúa con el medio (entorno) a través de dos subsistemas:

- **Un subsistema interno**, que utiliza determinados insumos y mediante procesos los convierte en productos (bienes y servicios) destinados a satisfacer las demandas de los ciudadanos. Este subsistema, que por supuesto que está conformado por otros sistemas internos (planificación, ejecución, control, etc.), se focaliza en los **recursos** y en los **procesos** y se debe centrar principalmente en lograr que se desarrollen las actividades y se obtengan los productos con una adecuada utilización de los recursos y una eficaz gestión de los procesos. La preocupación central entonces en este subsistema debe centrarse en producir con economía, **eficiencia** y **eficacia** en la gestión de los procesos.
- **Un subsistema externo**, más amplio pero que comprende al anterior, que se propone, nutriéndose de los productos generados por el sistema interno y que entrega a los ciudadanos, producir cambios en el entorno y/o lograr determinados impactos en la sociedad. El subsistema externo, está destinado a generar determinados efectos directos en los ciudadanos que reciben los servicios, e indirectos en el entorno (en la comunidad, en la economía, en las empresas, en el sistema ecológico, etc.), se focaliza en alcanzar los objetivos establecidos por la organización. La preocupación principal, entonces, en este subsistema es producir con **eficacia**, asegurando el cumplimiento de los objetivos fijados (cantidad/cobertura y calidad de los productos) y **efectividad**, alcanzando los resultados esperados en las dos dimensiones que involucra este concepto: la satisfacción de los ciudadanos por los productos recibidos y el impacto a lograr en el entorno o en la sociedad.

En el gráfico siguiente se puede ver detallada esta nueva mirada de las organizaciones como productoras de bienes y servicios.



La consecuencia lógica de la implantación de un **modelo de gestión por resultados**, es la generación y gestión de las siguientes herramientas:

- a. Planes Estratégicos
- b. Planes Operativos
- c. Estructura organizativa funcional
- d. Procesos sustantivos relacionados con los Planes Estratégicos y Operativos, con sus responsables
- e. Procesos de apoyo de los procesos sustantivos, con sus responsables
- f. Compromisos (objetivos) de resultados de gestión (CRG)
- g. Esquema de incentivos
- h. Sistema de monitoreo de gestión (indicadores de medición)

Modelos Organizacionales

Nuestra intervención en la definición de modelos organizacionales para los organismos incluidos en el alcance de nuestro trabajo, se centrará en las herramientas enfocadas en la organización y los procesos de todos los sistemas, descartando aquellas relacionadas directamente con la gestión específica de cada organismo, por diversos motivos.

En el caso de la planificación, entendemos que la normativa del Estado Plurinacional de Bolivia implementa un sistema de planificación estratégica y operativa a través de Planes Estratégicos Institucionales y Planes Operativos Anuales, acompaña este modelo en su definición, aun cuando pueden tener deficiencias de implementación que fueron presentadas en el diagnóstico y serán susceptibles de modificaciones en oportunidad de presentar nuestra propuesta de optimización y reingeniería.

Por otro lado, un esquema de incentivos puede representar un cambio de paradigma tan rotundo y debe estar acompañado por modificaciones normativas tan radicales, que consideramos que deben ser impulsadas en una etapa posterior, con una sistema de gestión por resultados implementado, en funcionamiento y con una maduración efectiva, por lo cual también consideramos que puede ser impulsado en una futura reforma de la administración pública.

Los Modelos Organizacionales establecidos en nuestra consultoría, fueron definidos para cada uno de los organismos objeto de nuestro alcance, y teniendo en cuenta únicamente los procesos relacionados con el ciclo de Inversión Pública, siguiendo la siguiente estructura:

1. Organigrama.
2. Descripción de funciones relativas a la Inversión Pública.
3. Mapa de procesos y subprocesos de Inversión Pública, y su descripción.
4. Tabla de responsabilidades, indicando las relaciones entre:
 - a. Proceso y Subproceso
 - b. Unidad funcional
 - c. Responsable
 - d. Descripción

Cada uno de los Modelos Organizacionales elaborados forma parte del **Anexo 9**.

U. Elaboración de Informe de Diagnóstico

Esta tarea ha consistido en la elaboración del presente documento y es el producto obtenido de las tareas realizadas.

INFORME DE LA REINGENIERÍA (CON LAS PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN)

V. Introducción

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Documento de Propuesta de reingeniería.

El trabajo de nuestra firma se ha desarrollado en virtud del Contrato suscrito en fecha 29 de Mayo de 2013 con la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), cuyo objeto es el **“SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES RELACIONADOS A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA”**.

En el marco de esta relación contractual, conforme el cronograma de actividades descripto en nuestra Propuesta Técnica y validado a través de nota de fecha 10 de Junio de 2013, en cumplimiento con lo establecido por los Términos de Referencia, se estableció la entrega del Informe de Reingeniería (con Propuestas de Implementación) de la consultoría para el 14 de Octubre de 2013.

Posteriormente, el 28 de Octubre de 2013, ante una nueva entrega ajustada tomando en consideración las observaciones recibidas al Informe de Diagnóstico, se acordó entre las partes que la EGPP otorgará un plazo hasta el 12 de Noviembre del cte. para recibir las devoluciones según corresponda y elevarla a la firma consultora antes del 15 de Noviembre del mismo mes. Adicionalmente, se han recibido los siguientes Informes de Respuesta al Informe de Reingeniería presentado:

- Con fecha 25 de Octubre, mediante nota **ABC/GNA/2013-0053**, tenemos la respuesta al Informe de Reingeniería de la ABC.
- El 28 de Octubre de 2013, hemos recibido con nota **MPD/VIPFE/DGPP-000403/2013**, las respuestas a nuestro Informe de Reingeniería.
- Con fecha 30 de Octubre de 2013, la nota **GADLP/AG/NEX-865/2013**, cuenta con el pronunciamiento de la GADLP sobre el Informe de Reingeniería.
- Con fecha 30 de Octubre de 2013, hemos recibido la nota **MPD/VIPFE/DGPP-000801/2013**
- Con fecha 07 de Noviembre de 2013, hemos recibido con nota **CGE/SCCI-033/2013** el acuse recibo del informe por parte de la CGE y que dicha entidad se encuentra dentro del alcance de la presente consultoría solo con carácter informativo.

-
- El 07 de Noviembre de 2013, la nota de **UID N° 486/2012**, cuenta con la revisión a nuestro Informe de Reingeniería de la Comisión de Recepción.
 - El 13 de Noviembre de 2013, hemos recibido con nota **MOPSV/DGP/ N° 134/2013** del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda la revisión a nuestra Versión Ajustada de la Reingeniería.
 - Con fecha 20 de Noviembre, hemos recibido con nota **03976**, el pronunciamiento al presente informe de la CNS.

En base a la versión del informe entregado durante el transcurso de la consultoría, en función de los informes de respuestas recibidos y luego de las entrevistas y comentarios de la contraparte, se decidió incluir dichas observaciones en el presente informe final a fin de perfeccionar el producto generado.

W. Elaborar Documento de Propuesta de reingeniería que comprenda el rediseño y/o diseño de: la estructura orgánica, los procesos y procedimientos, los instrumentos técnico metodológicos, los instrumentos de gestión para las instancias normativas y operativas de las entidades involucradas.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Manual de Procesos y Procedimientos actual.*

Introducción

En el primer Informe de nuestra consultoría, se presentó el **Diagnóstico Integral de los Procesos de Inversión Pública**, el cual presentaba una serie de déficits detectados, clasificados y calificados, que nos permitieron iniciar el estudio de los procesos alcanzados. El mismo se logró analizando y evaluando los resultados de los relevamientos y validaciones realizados, el análisis de la documentación y normativa, los estudios que pudieron realizarse sobre los indicadores de trámites cuantificados, la información relacionada con la ejecución presupuestaria desde la gestión 2009 a la fecha, la identificación de los actores clave, la definición del mapa de procesos y las conclusiones del taller integral de análisis.

Pudimos destacar que la gestión pública del Estado Plurinacional de Bolivia se encuentra inmersa en un proceso de plena modernización, en una oportunidad histórica de implantar los valores de eficacia, eficiencia y efectividad. Estos cambios de paradigma implican la migración de los procedimientos burocráticos tradicionales de toda administración gubernamental, hacia una administración enfocada en el ciudadano, girando alrededor de preceptos de calidad en las principales funciones de un Estado protagonista.

El modelo organizacional y de gestión actual está estructurado en torno a procedimientos y normativa morosos que consolidan prácticas de trabajo rutinarias y muchas veces de menor eficiencia y calidad que la necesaria. Los servicios públicos son conducidos por la rutina y no están enfocados a la consecución de resultados. La orientación hacia la burocracia y el cumplimiento estricto de los procedimientos, deja márgenes muy estrechos de autonomía para la acción creativa e innovadora, perdiendo de vista los aspectos estratégicos. En muchos casos, esto resulta en una baja eficacia en el logro de los objetivos, y resultados por debajo de lo esperado para impulsar las transformaciones ineludibles de una sociedad boliviana en creciente demanda de derechos y necesidades.

En estos términos de total conciencia de la necesidad de adaptar las estructuras organizacionales actuales a las exigencias sociales y económicas, en términos de expectativas de una ciudadanía que hace uso creciente de sus derechos frente al Estado, es que surgió la importancia de definir un nuevo modelo organizacional y de gestión en el ámbito público.

El principal horizonte que se tuvo en cuenta al diseñar las propuestas de reingeniería de procesos que permitan transformar la gestión pública para optimizar y brindar a la ciudadanía servicios y productos de calidad progresivamente superadora, es justamente la **gestión por resultados**. Esta corriente transformadora de la revolución en la gestión pública debe estar acompañada por ciertos cambios de paradigmas:

- d. la **planificación estratégica y operativa** como foco para guiar el curso de las decisiones políticas, girando en torno a **resultados** específicos,
- e. un **enfoque sistémico y de procesos** para comprender e implementar nuevas formas de responsabilización y eficientización,
- f. una fuerte orientación hacia la **prestación de servicios** y la producción de “productos”, con el foco hacia el logro de la **satisfacción de los ciudadanos**, destinatarios de dichos **resultados**,
- g. el diseño e implementación de comprometidos **Sistema de Monitoreo y Evaluación**, establecido en términos de indicadores, que una de las principales características del modelo: **la medición**, con el objetivo de corregir acciones, medir resultados y aprovechar lecciones aprendidas.

Cualquier gestión debe estar orientada a incrementar la eficiencia, a democratizar el servicio público, y a flexibilizar la organización con el objetivo de eliminar la burocratización histórica de la administración pública.

Producto Metodología SADCI

La metodología **Sistema de Análisis de Capacidad Institucional –SADCI-** se aplicó para identificar los déficits de capacidad institucional actual de cada organización y obtener el modelo organizacional de los organismos, adicionando la evaluación de los obstáculos y debilidades a remover o eliminar. El consiguiente estadio es la inclusión de propuestas mejoradoras a la gestión actual, que incluyen la reingeniería de procesos incluyendo las propuestas de mejoras en determinadas acciones correctivas y de fortalecimiento institucional, y establecer las acciones y planes requeridos para ello.

El primer producto de la metodología es la identificación de los **Déficit de Capacidad Institucional (DCI)**, su clasificación en diferentes tipos de déficit tendiendo a sus posibles causas. El mismo fue entregado junto al Informe de Diagnóstico. Realizado este producto, se comenzó con la

formulación de un Plan de Mejora de los DCI, llamado **Componente de Desarrollo Institucional (CDI)** como una respuesta de fortalecimiento e intervención organizacional para la superación del déficit por medio de una propuesta de mejora. Este déficit es la brecha entre la capacidad deseada y la capacidad actual ocasionada por diversos obstáculos o inconvenientes que por diferentes motivos impiden o entorpecen la realización de las diferentes tareas requeridas.

El Componente de Desarrollo Institucional (CDI), comprende todas las propuestas de implementación que nuestra firma plantea como posibles acciones a llevar a cabo, tendientes a simplificar, optimizar, eficientizar o mejorar la calidad de los procesos de gestión, en términos de factores humanos y materiales. Cada déficit de capacidad institucional detectado representa la brecha entre la capacidad deseada y la capacidad actual ocasionada por diversos obstáculos o inconvenientes que por diferentes motivos impiden o entorpecen la realización de las diferentes tareas requeridas. Por ello, nuestra metodología entiende a los déficits como **OPORTUNIDADES DE MEJORA**, por lo que cada uno de los DCIs identificados en la Matriz del Diagnóstico, cuenta con una o varias propuestas a implementar para lograr su total o parcial mitigación, solución o mejora en términos de eficiencia y calidad.

Metodológicamente, fueron ordenados los procesos de mayor a menor DCI (según el ranking elaborado en la matriz DCI), comenzando por los procesos de mayor déficit, y hasta el punto que se considere conveniente entre los de déficit medio y bajo, registre el puntaje del factor y una descripción lo más detallada posible de las causas del déficit. Para ampliar la capacidad de análisis, tornándola más precisa, se evaluaron también a nivel de subprocesos, conceptos y sistemas en relación a cada una de las variables críticas que los mismos incluyen. Asimismo, se identificaron los potenciales organismos beneficiarios y al Organismo responsable que cuenta con las herramientas necesarias para efectivizar dicha mejora.

El resultante de estos análisis, el **Componente de Desarrollo Institucional** (o Plan de Mejoras) contiene las propuestas de implementación en los términos de los ejes definidos en el Diagnóstico:

1. Normativas
2. Organización
3. Tecnología informática
4. Reingeniería de Procesos
5. Recursos Humanos
6. Capacitación
7. Debilidades del sector privado

El **Componente de Desarrollo Institucional** (o Plan de Mejoras) propuesto, actualizado tomando como insumos las verificaciones realizadas con el personal clave, se adjunta en el **Anexo 1** del presente Informe.

Matriz CDI

La matriz de CDI que puede verse en mayor detalle en el Anexo 1, se encuentra dividida en distintas columnas. Las mismas, son descriptas a continuación para una mejor comprensión por parte del lector:

- ✓ **Item:** Corresponde a una numeración correlativa de cada una de las propuestas de mejora.
- ✓ **Tipo:** Se han definido 5 ejes temáticos para clasificar las mejoras, que son los siguientes: Cambio de Normativa, Fortalecimiento Sector Privado, Reingeniería de Procesos, RRHH y Capacitación, y Sistemas de Información.
- ✓ **Concepto Mejora:** Consiste en el concepto o título introductorio de la mejora que se enuncia para ese ítem.
- ✓ **Proceso/Subproceso:** Se refiere a los Procesos/Subprocesos que fueron impactados por la propuesta de mejora. Los mismos se desprenden del Mapa de Proceso presentado por esta Consultoría.
- ✓ **Descripción Mejora:** En base al déficit detectado en la matriz DCI, se define una propuesta de mejora a implementar por alguna de las Entidades Públicas.
- ✓ **Organismo Beneficiario:** Señala la Entidad Pública relevada en la cual se ha detectado esta posibilidad de mejora, pero que no necesariamente se refiere a la Entidad donde se atribuye dicho déficit.
- ✓ **Organismos Responsables de la Reforma:** Es la Entidad Pública que cuenta con las herramientas necesarias para implementar la mejora en coordinación con las Entidades Beneficiarias.
- ✓ **Item Diagnóstico Impactado:** Hace referencia al N° de ítem de Déficit de la Matriz DCI.
- ✓ **Sistema Nacional:** Básicamente se refiere a los sistemas aprobados en la Ley 1178: Sistema de Programación de Operaciones (SPO), Sistema de Presupuesto, Sistema de Administración de Personal (SAP), Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SBAS), Sistema de Tesorería y Crédito Público (STyCP), Sistema de Contabilidad Integrada (SCI), Sistema de Control Gubernamental (SCG), Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), Sistema de Organización Administrativa (SOA), cuya rectoría determina la operatividad de la inversión. Cabe aclarar que la identificación del déficit en el Sistema Nacional correspondiente, se realizará cuando el déficit tenga una relación directa con el mismo.
- ✓ **Horizonte de aplicación:** Es el tiempo estimado en el que la mejora quedaría implementada con los recursos apropiados.

-
- ✓ **Complejidad de Implementación:** Es el grado de implementación que tiene cada propuesta de mejora.
 - ✓ **Impacto esperado:** Es el Impacto que tendrá la mejora en las entidades beneficiarias.

La Matriz CDI, con las respectivas columnas descritas anteriormente, se adjunta en el **Anexo 1** del presente Informe.

En el marco de esta relación contractual, en cumplimiento con lo establecido por los Términos de Referencia, se adjunta en el **Anexo 2** del presente Informe, la Matriz CDI con las respectivas columnas descritas anteriormente.

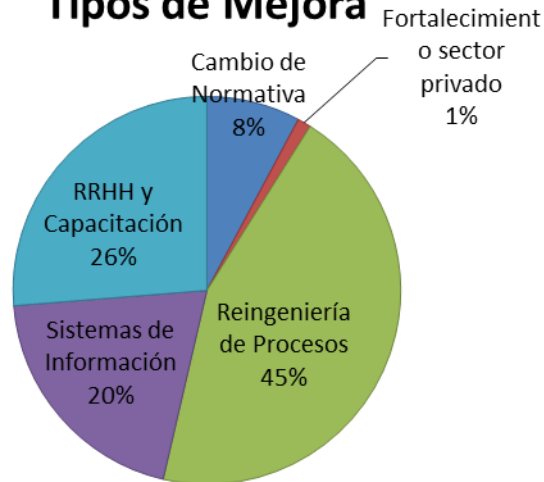
El objetivo de este apartado es mostrar, de forma gráfica, las actividades que deberían incluirse en cada proceso en caso de implementar las mejoras propuestas en la presente consultoría. Como nuestro principal objetivo es lograr una mayor comprensión de los procesos rediseñados por parte de los lectores del presente informe, es que se incluyen dentro de cada diagrama de bloque las actividades producto de la reingeniería con un texto en rojo y una referencia de un número que se relaciona con el número de ítem de la Matriz CDI, para mayor detalle de las mismas.

Es oportuno destacar que no todas las mejoras planteadas en la matriz CDI están reflejadas en los diagramas de bloque; es decir que lo que reflejan estos “diagramas de bloque con mejoras” son únicamente aquellas mejoras que tienen un impacto directo en los procesos, que podrían generar una reingeniería en los mismos y que además pueden ser reflejadas en una nueva actividad. Por ejemplo, una propuesta de mejora que indica que se sugiere realizar una capacitación relativa al proceso de contrataciones, no puede ser reflejada como una reingeniería en dicho proceso.

Los Diagramas de Bloque con mejoras, son en su versión orientativa para identificar gráficamente en que instancia del proceso (estándar) podría incluirse la mejora aplicables a todas las Entidades Públicas. Los mismos se adjuntan en el **Anexo 4** del presente Informe.

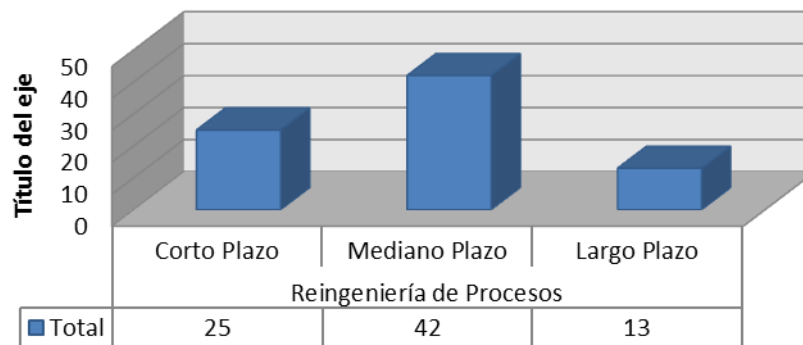
A título de resumen, presentamos a continuación una serie de gráficos que sintetizan las Propuestas de Implementación (mejoras) a las que hemos arribado, en virtud de los aspectos sustantivos, siguiendo las distintas estructuras y clasificaciones surgidas de la propia metodología. Se exponen a continuación los mencionados gráficos que permiten visualizar los distintos grados de mejora:

Tipos de Mejora

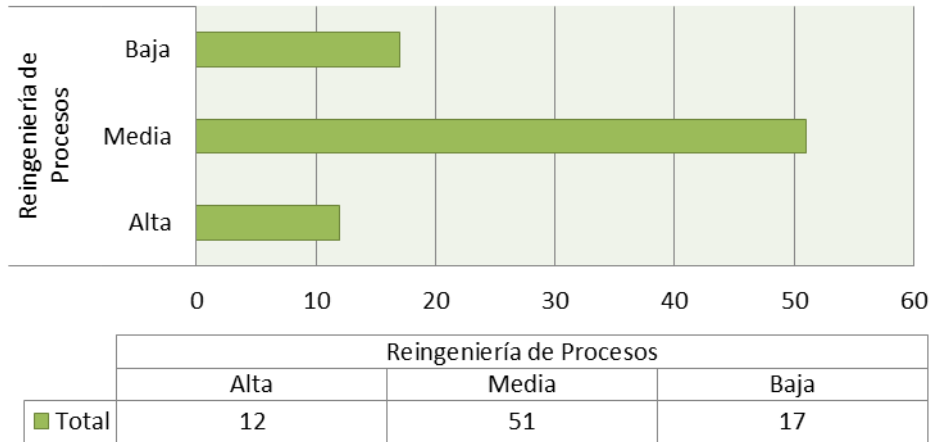


Reingeniería de Procesos

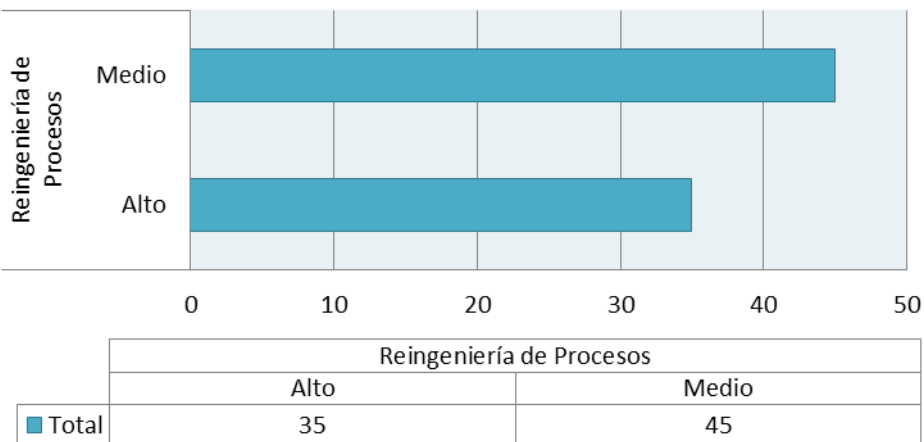
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

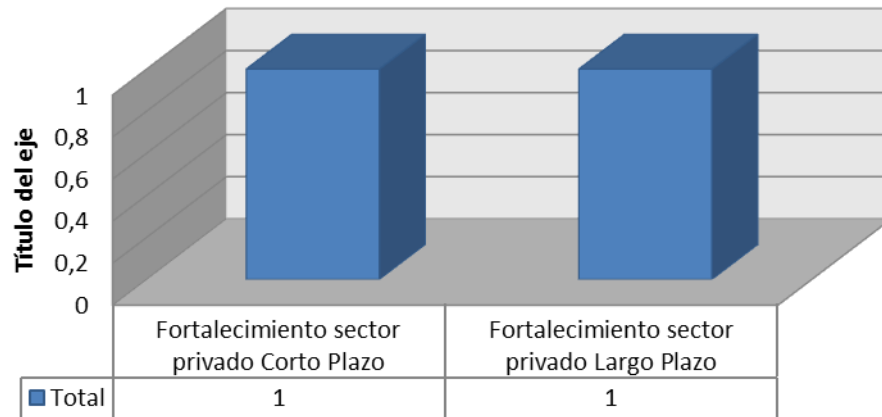


Impacto esperado

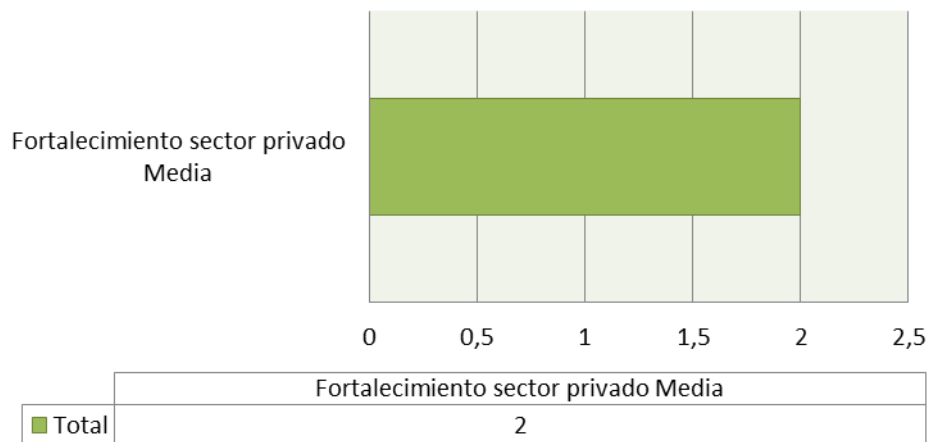


Fortalecimiento Sector Privado

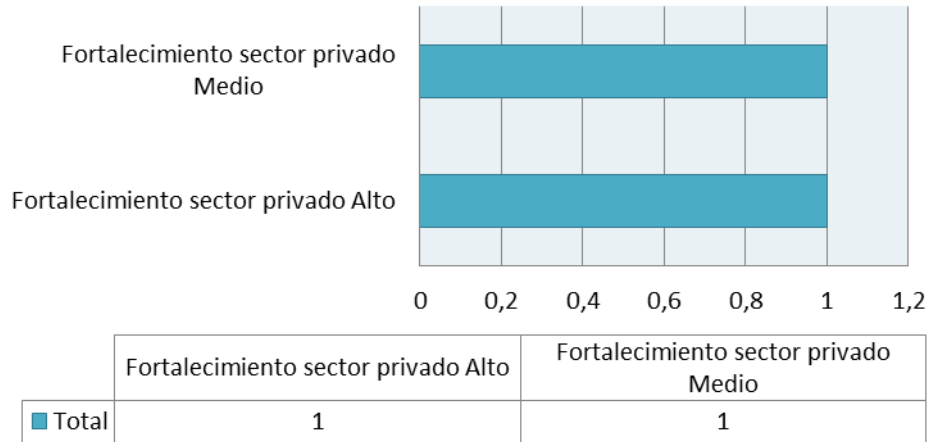
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

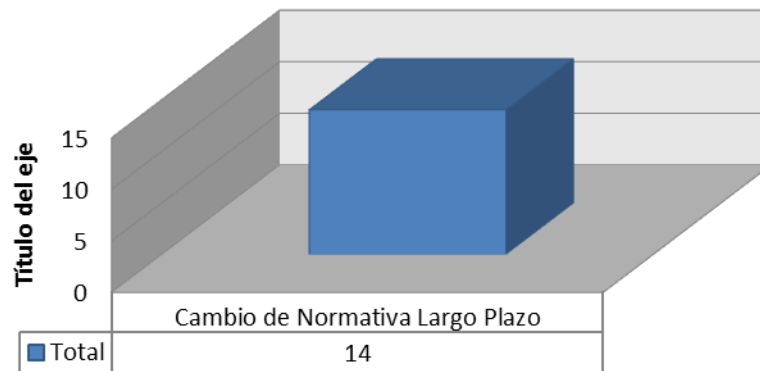


Impacto Esperado

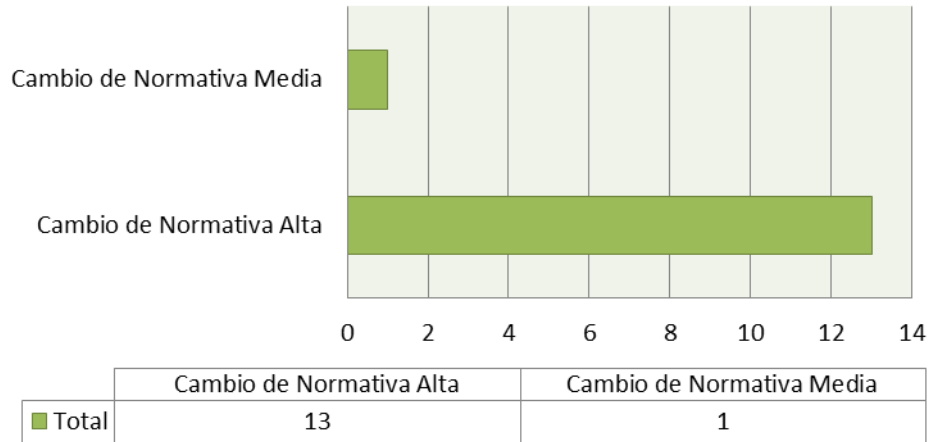


Cambio de Normativa

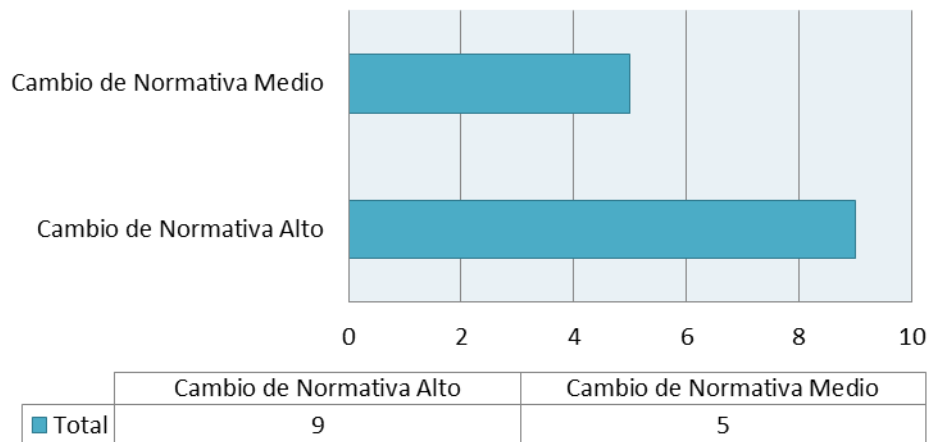
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

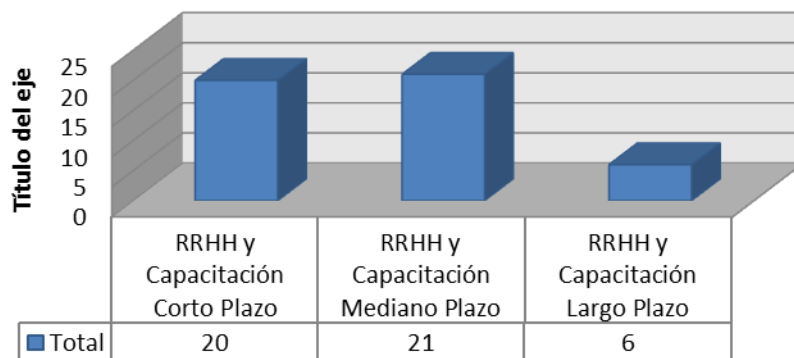


Impacto Esperado

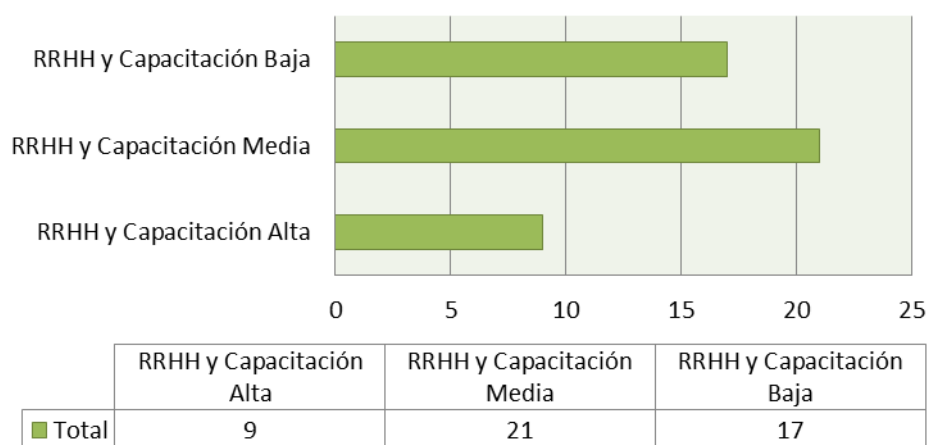


RRHH y Capacitación

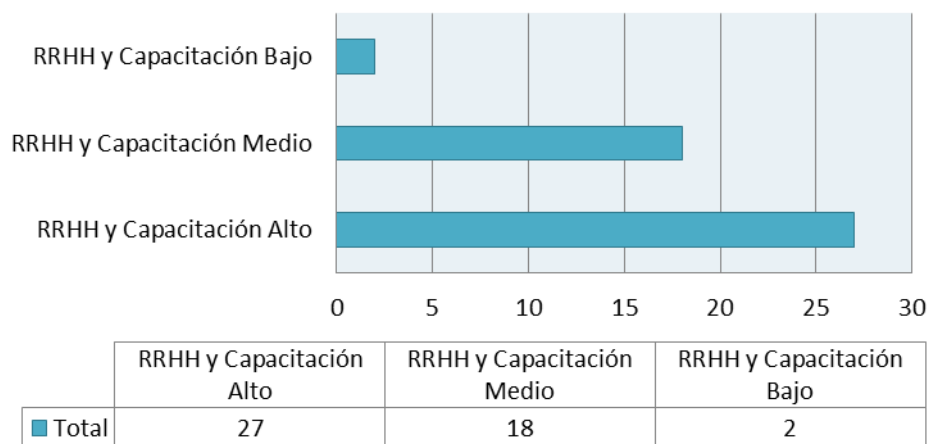
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

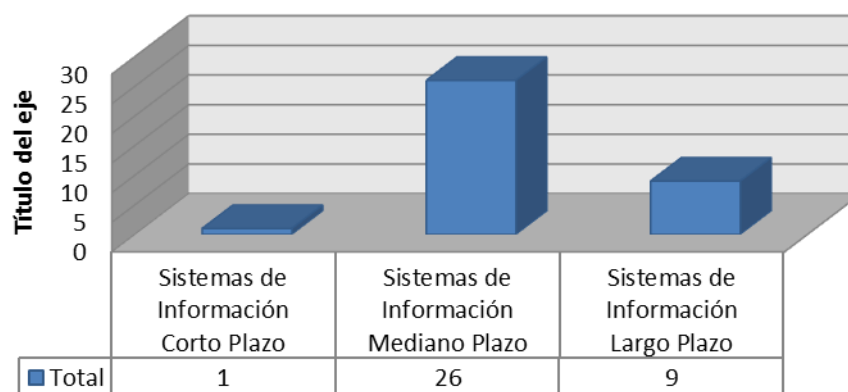


Impacto Esperado

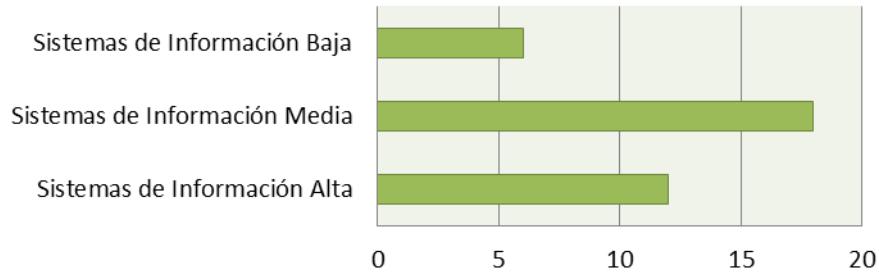


Sistemas de Información

Horizonte de Aplicación

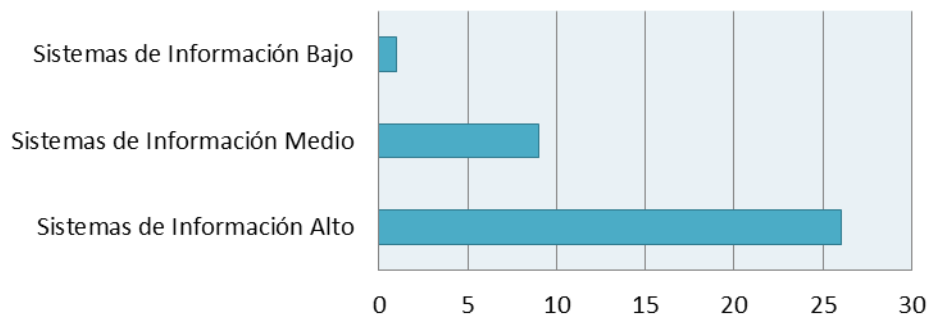


Complejidad de Implementación



	Sistemas de Información Alta	Sistemas de Información Media	Sistemas de Información Baja
Total	12	18	6

Impacto Esperado

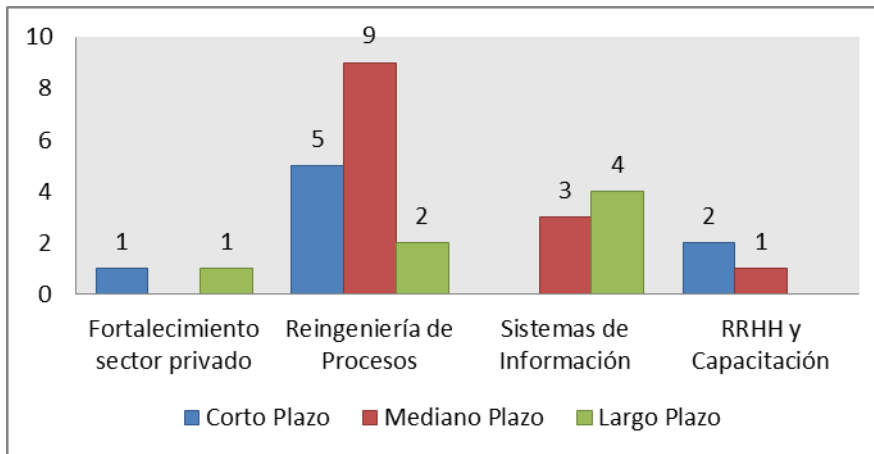


	Sistemas de Información Alto	Sistemas de Información Medio	Sistemas de Información Bajo
Total	26	9	1

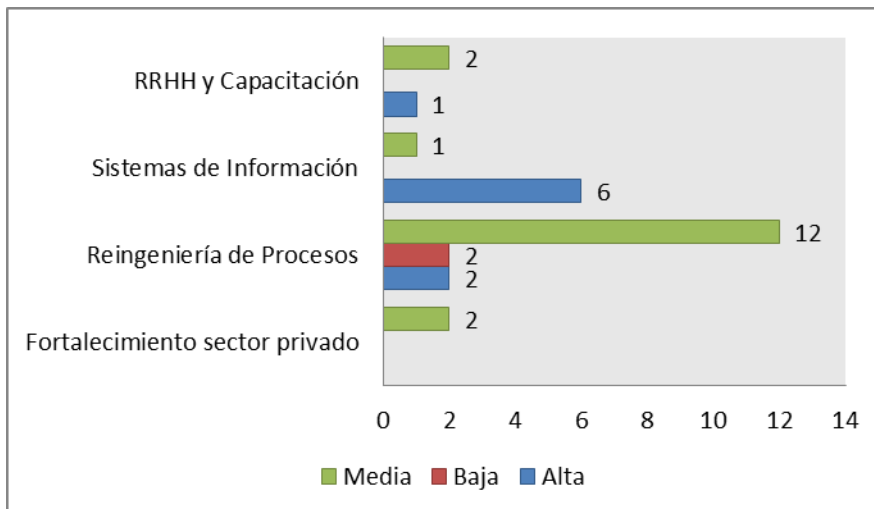
Gráficos por Entidad

- Administradora Boliviana de Carreteras

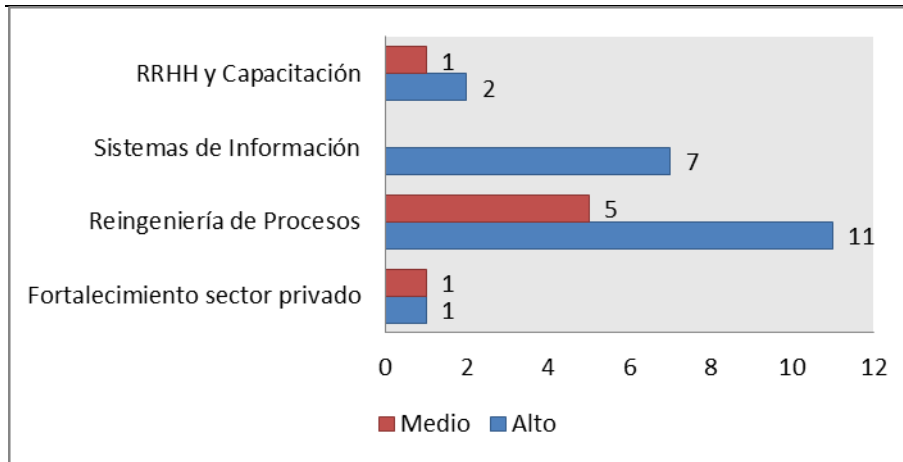
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

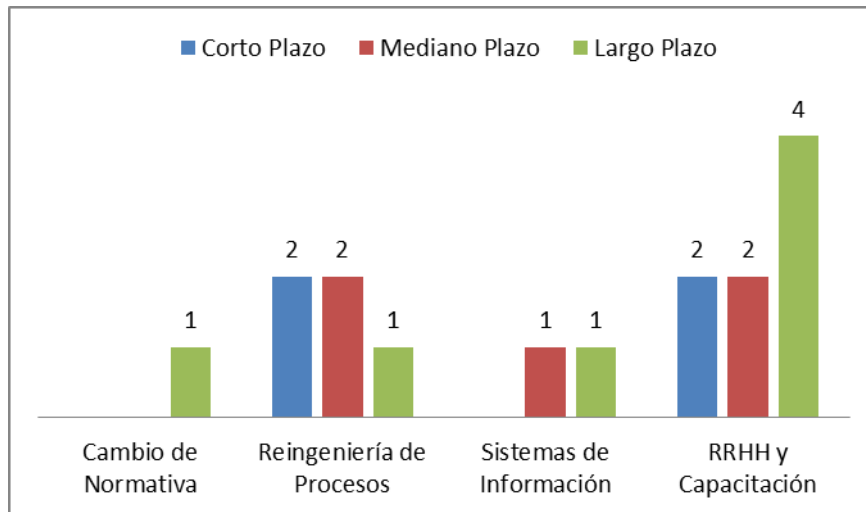


Impacto Esperado

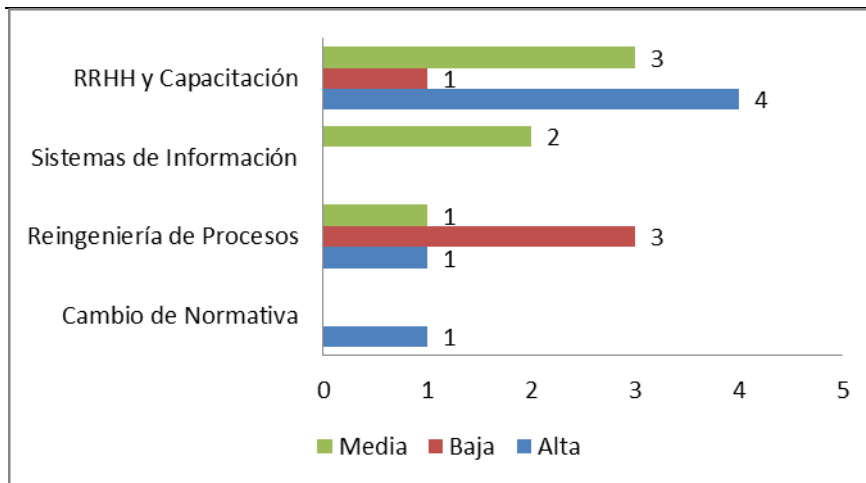


- **Contraloría General del Estado**

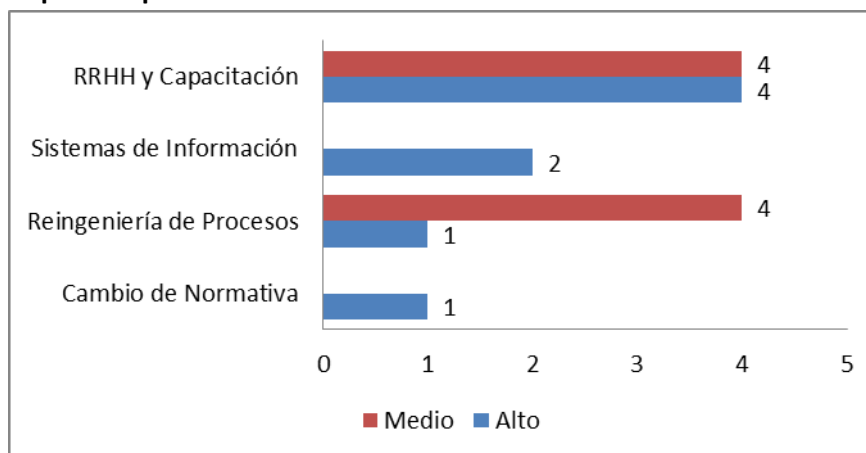
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

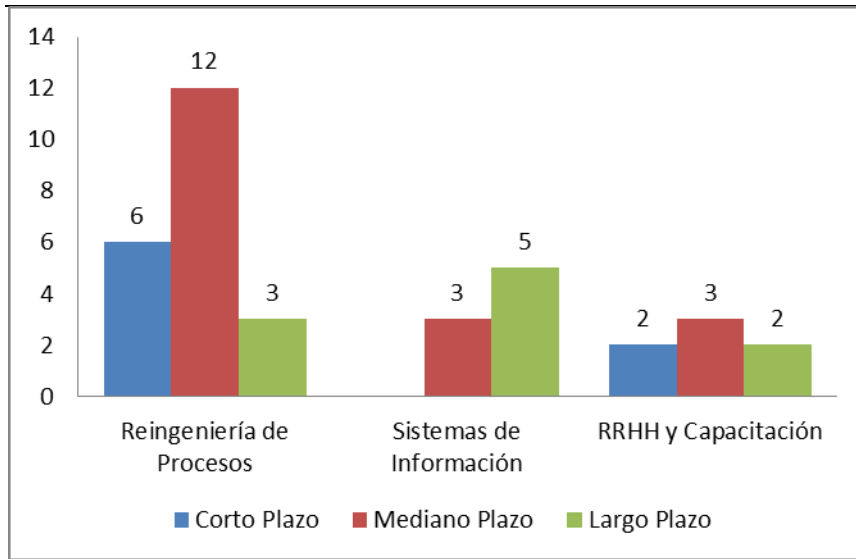


Impacto Esperado

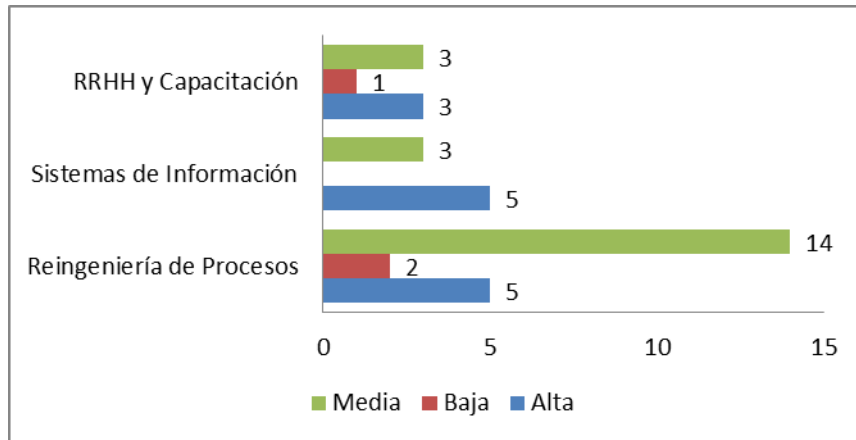


- **Caja Nacional de Salud**

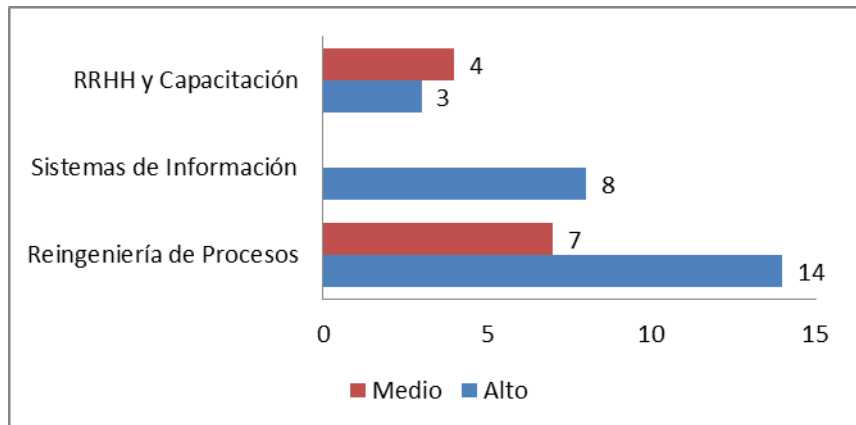
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

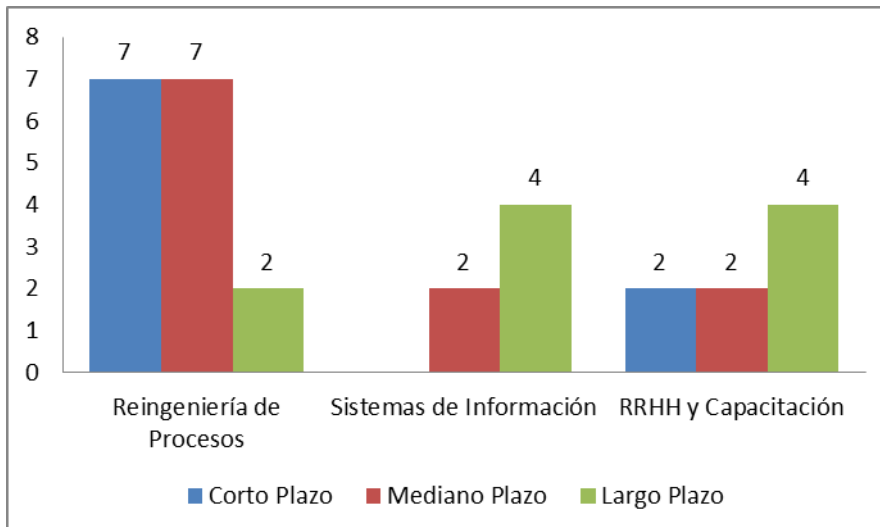


Impacto Esperado

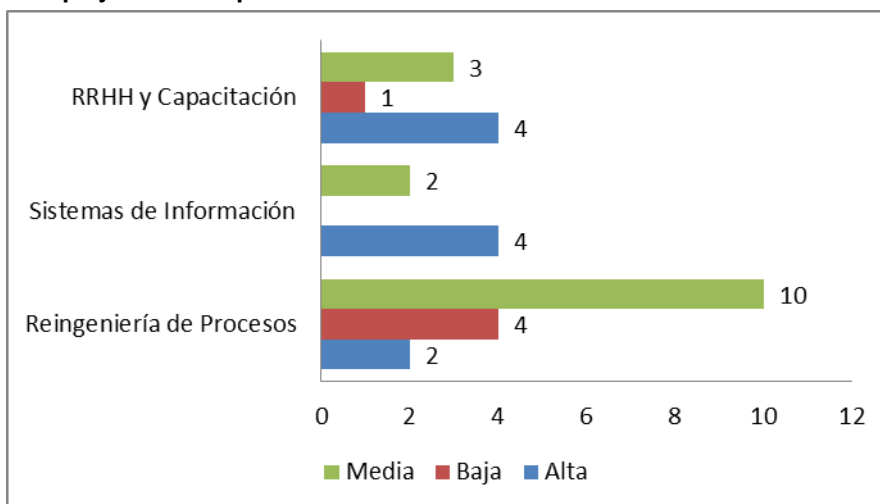


- **Gobierno Autónomo Departamental de La Paz**

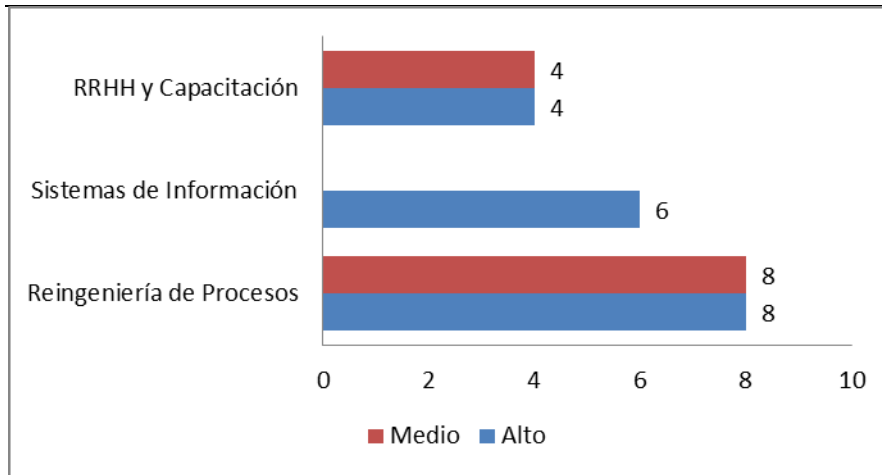
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

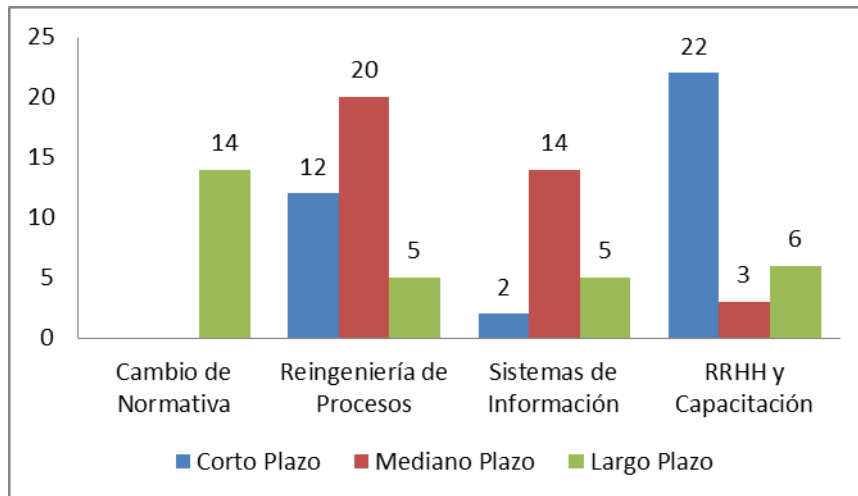


Impacto Esperado

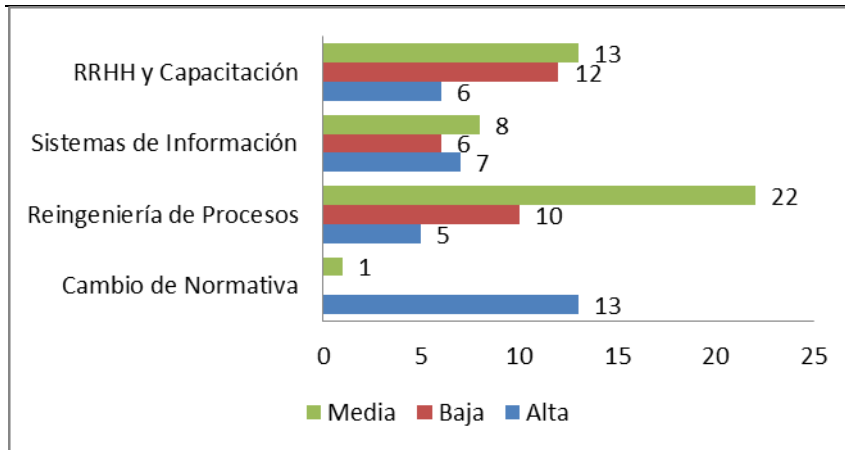


- **Ministerio de Economía y Finanzas Públicas**

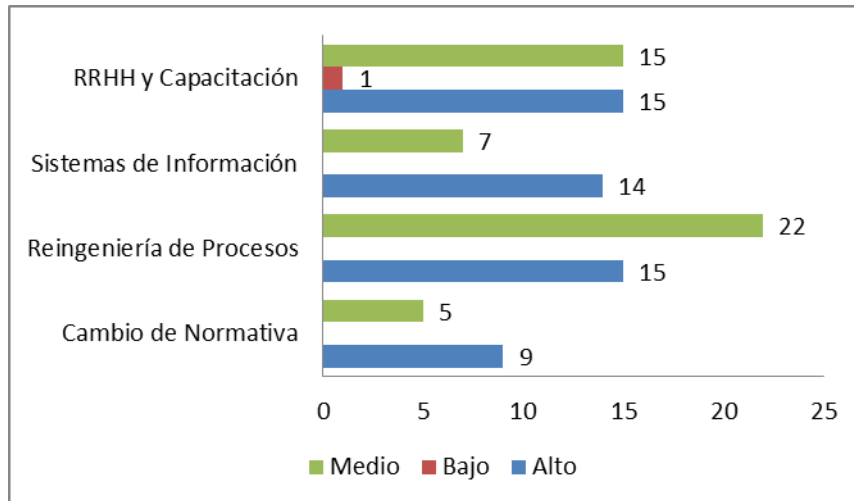
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

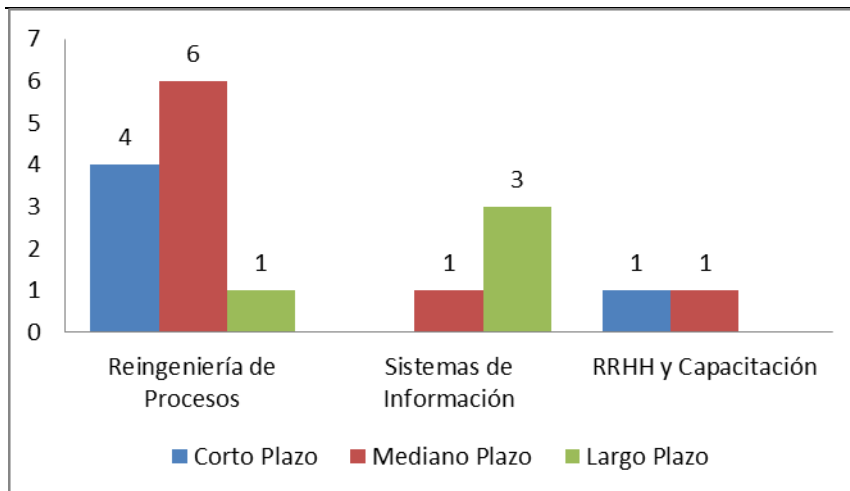


Impacto Esperado

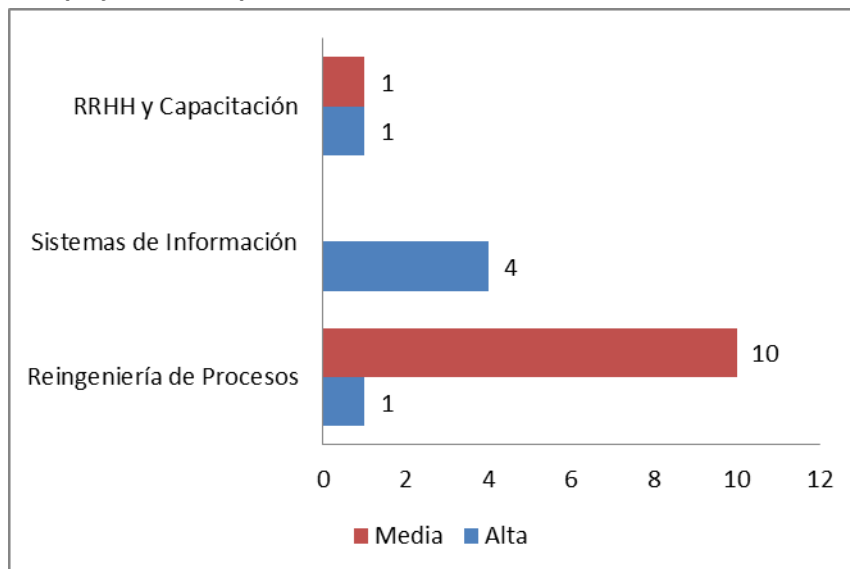


- **Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda**

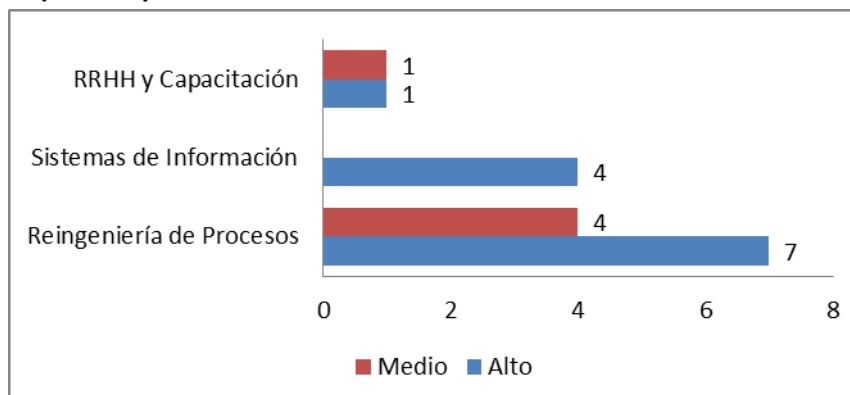
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

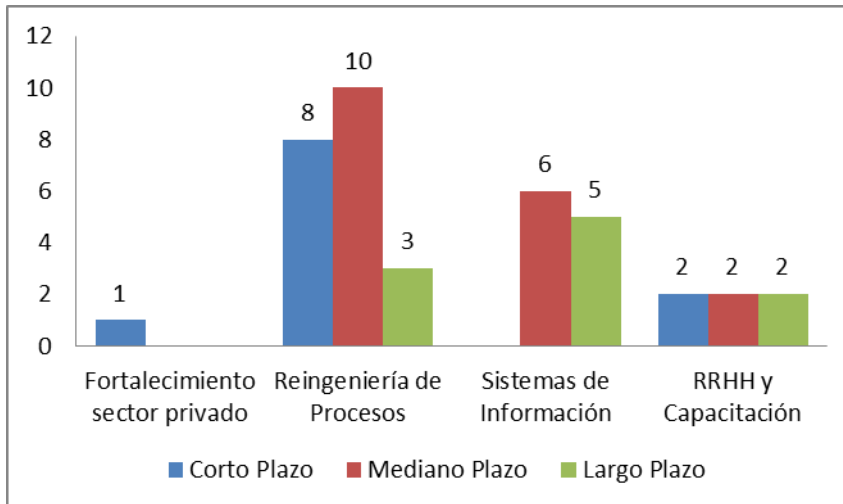


Impacto Esperado

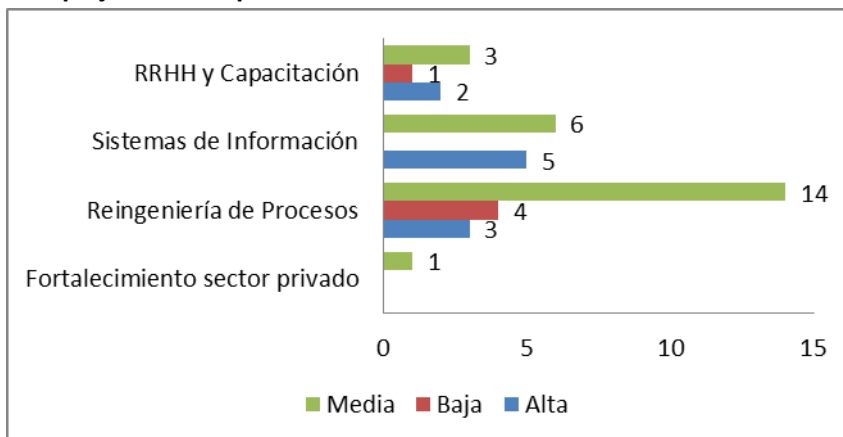


- **Ministerio de Salud y Deportes**

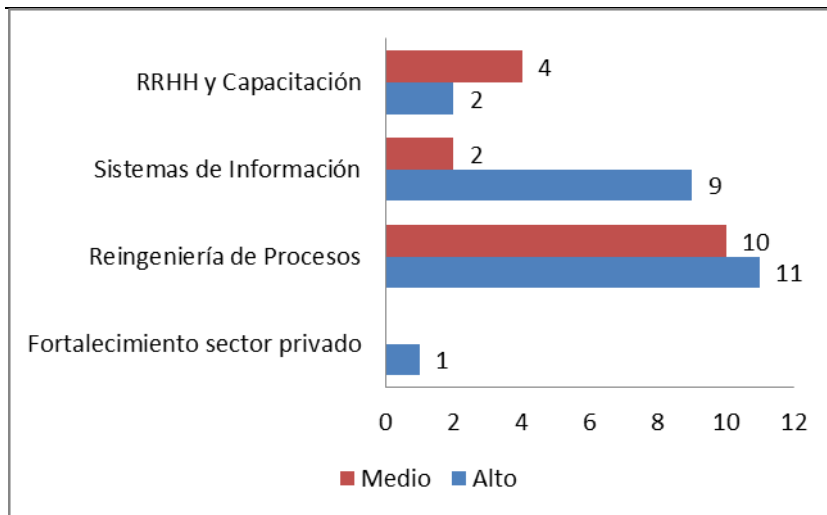
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación

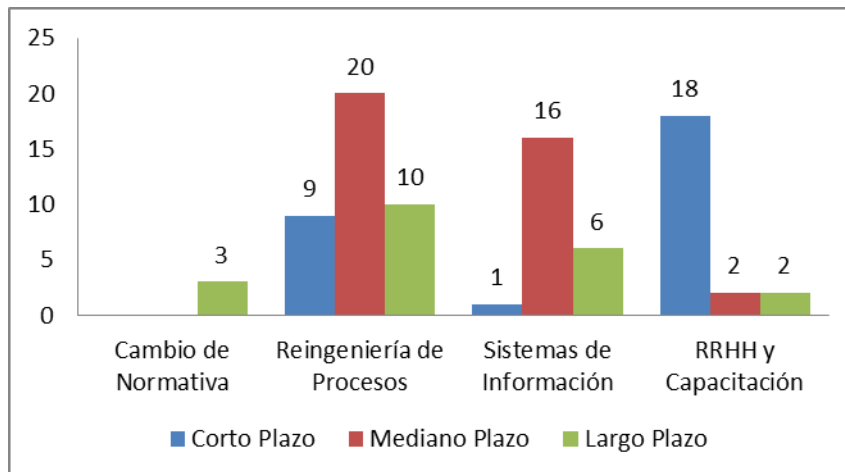


Impacto Esperado

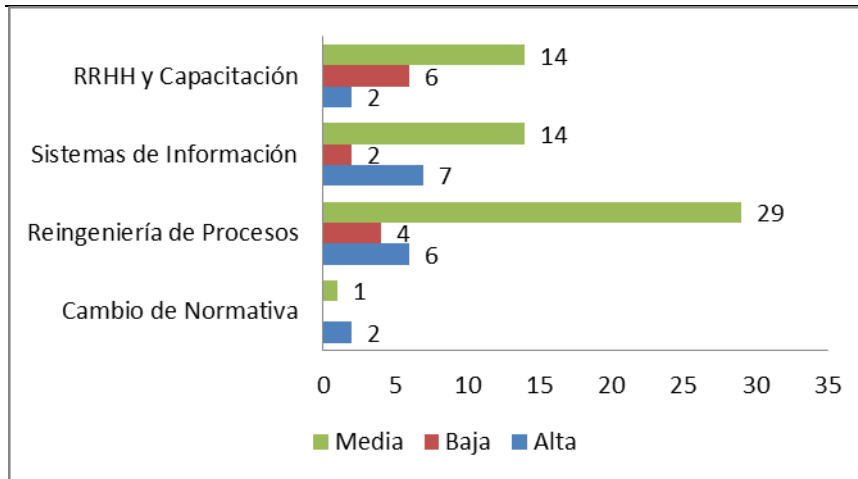


- **Ministerio de Planificación del Desarrollo - Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo**

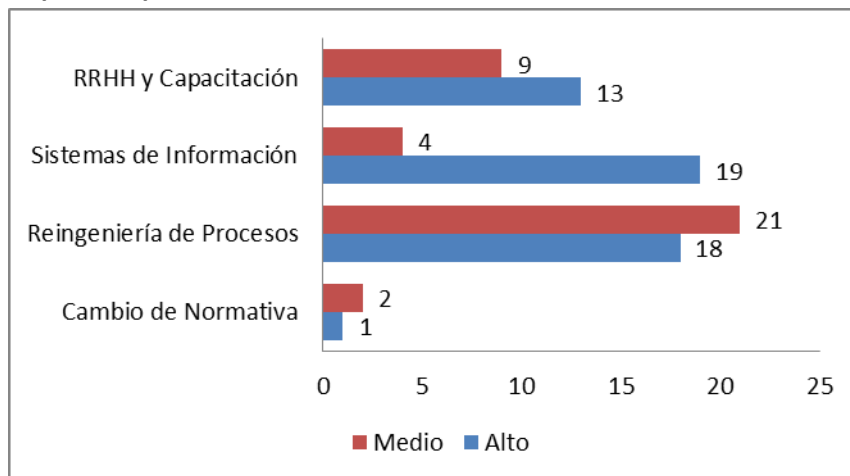
Horizonte de Aplicación



Complejidad de Implementación



Impacto Esperado



X. Elaborar Manual de Procesos y Procedimientos actual, y destacar las propuestas de modificación en el mismo.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Documento de propuesta de modificación de competencias funcionales.

Mapa de Procesos y Subprocesos

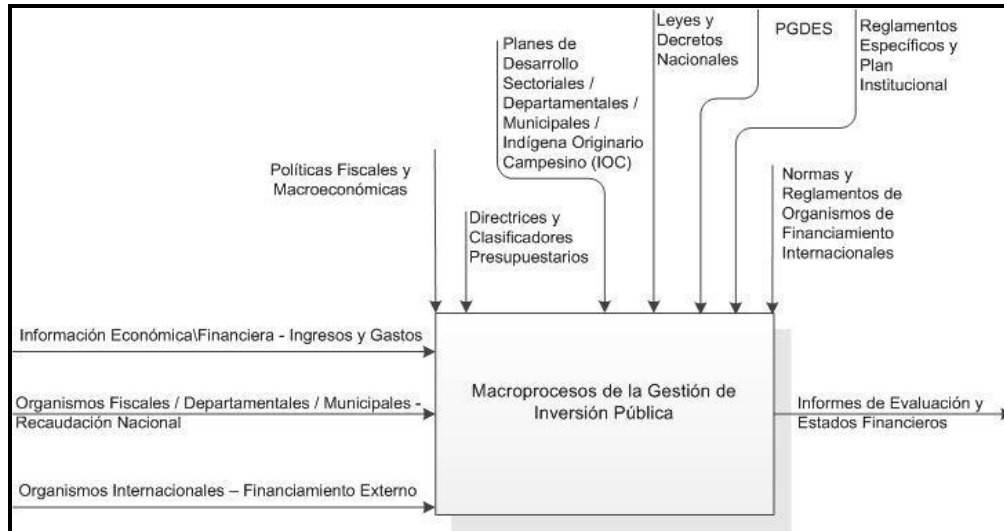
El mapa de procesos es una herramienta que contribuye a mejorar el conocimiento y análisis de la gestión de una organización y permite identificar cuáles son los procesos clave en los que participan los actores de la misma. Además, esta representación gráfica nos ayudará a ubicar en dónde están los mayores problemas en la gestión de una organización y a delinear y organizar

de forma optimizada un plan de acción para resolver estas deficiencias organizacionales; por eso decimos, que es un sistema de trabajo que tiende a la mejora continua.

A continuación, se explican los procesos y subprocesos que fueron identificados en nuestras visitas a los Organismos/Entidades de la presente consultoría, y que conforman el Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Inversión Pública. Los mismos, se encuentran divididos por distintos niveles e identificados por un código alfanumérico en donde se va del macroproceso hasta los subprocesos. En donde el primer dígito representa el macroproceso, el segundo dígito representa el segundo nivel del macroproceso y el tercer dígito a los procesos. Para ello, hemos analizado la normativa vigente, los Manuales de Organización y Funciones de las entidades públicas visitadas y se llevaron a cabo reuniones con autoridades y servidores públicos, lo cual nos permitió realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación institucional y conocer las actividades que se realizan diariamente.

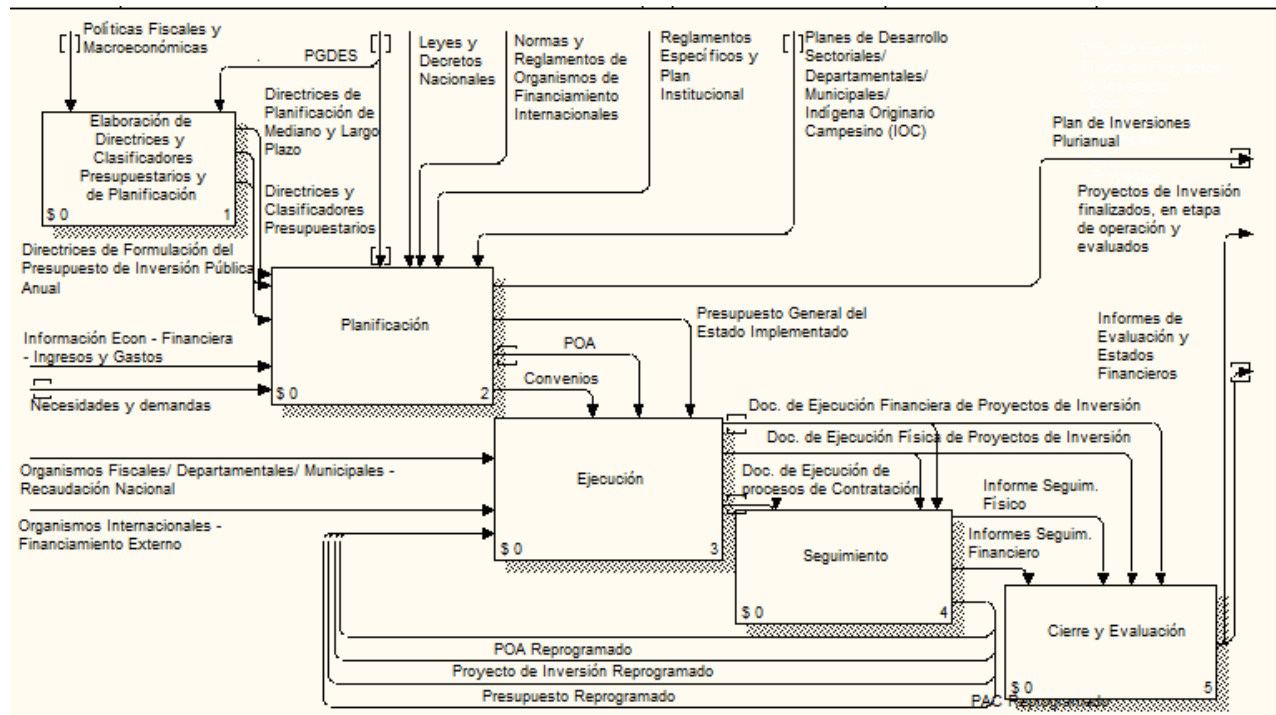
Sin embargo, hemos detectado que determinados procesos que se detallan a continuación, presentan falencias en su ejecución o que no están reglamentados en forma tal que optimicen la gestión o el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos déficits, detectados en los procesos de inversión pública, han sido detallados y analizados en la matriz SADCI del presente informe de reingeniería, y serán los que tendrán propuestas de reingeniería de procesos y un plan de acción de mejoras como productos de esta consultoría. Asimismo, es importante destacar que es primordial considerar dentro de los objetivos de corto plazo de las autoridades, la promoción de un cambio cultural en sus organizaciones orientado a una visión de gestión por resultados donde la mejora continua sea el marco de la toma de decisiones y del accionar de todos los servidores públicos del Estado Plurinacional de Bolivia.

Macroprocesos de la Gestión de Inversión Pública



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A0	Proceso de Gestión de Inversión Pública	Es el marco en donde se encuentran incluidas todas las fases, etapas y actividades con las que se define, decide, ejecuta y evalúa el presupuesto del Estado Plurinacional de Bolivia y sus Proyectos de Inversión, en base a las propuestas de acción y producción de los entes demandantes de recursos con los catálogos y clasificadores presupuestarios.	Políticas Fiscales y Macroeconómicas PGDES Leyes y Decretos Nacionales. Normas y reglamentos de Organismos de Financiamiento Internacionales. Reglamentos específicos y Planes Institucionales Planes de Desarrollo Sectoriales / Departamentales / Municipales / Indígena Originario Campesino Información Económica-Financiera	Informe de Evaluación y Estados Financieros de Proyectos de Inversión implementados/ en funcionamiento

Procesos de la Gestión de Inversión Pública

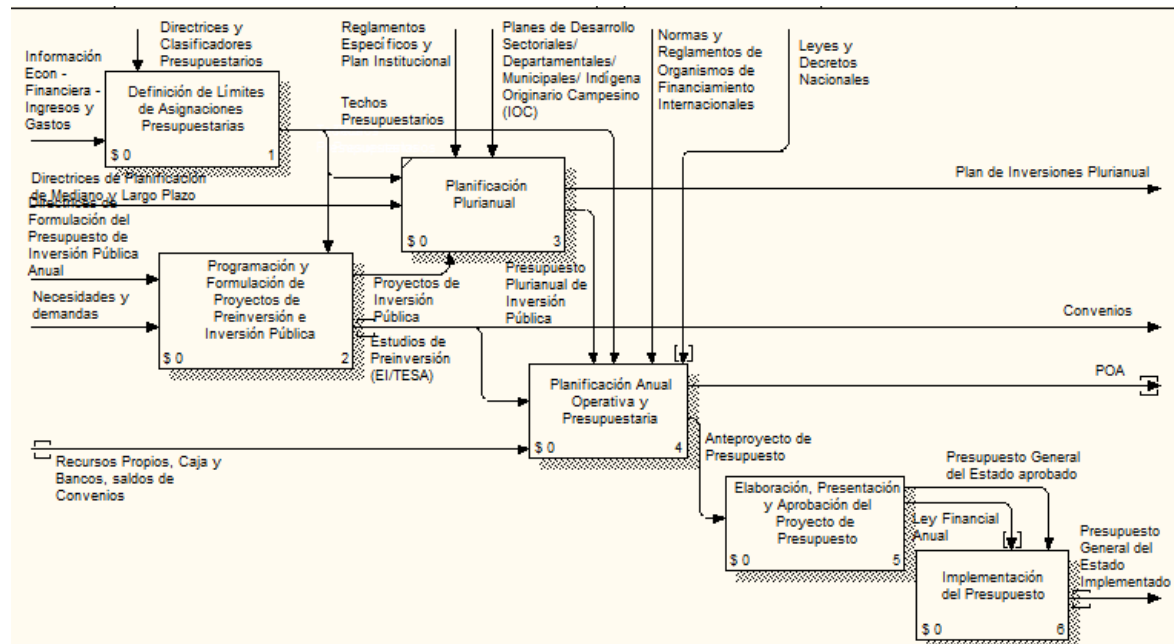


Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A1	Elaboración de Directrices y Clasificadores Presupuestarios y de Planificación	El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas define y remite las directrices y clasificadores que establecen los lineamientos generales y específicos para la formulación y gestión de los Presupuestos Institucionales de las entidades del sector público.	Políticas Fiscales y Macroeconómicas. PGDES	Directrices y Clasificadores Presupuestarios Directrices de Planificación de Mediano y Largo Plazo Directrices de Formulación del Presupuesto de Inversión Pública Anual
A2	Planificación	Definidos los clasificadores presupuestarios, se comienza con la	Directrices y Clasificadores	POA. Presupuesto

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
		planificación por medio de la cual se identifican los objetivos prioritarios, las metas que se compromete a lograr una organización en un período determinado.	Presupuestarios. Leyes y Decretos Nacionales. Normas y Reglamentos de Organismos de Financiamiento Internacionales. Reglamentos Específicos y Plan Institucional. Planes de desarrollo. PGDES. Directrices de Planificación de Mediano y Largo Plazo. Directrices de Formulación del Presupuesto de Inversión Pública Anual. Información Econ – Financiera – Ingresos y Gastos. Necesidades y demandas.	General del Estado Implementado. Convenios Plan de Inversiones Plurianual.
A3	Ejecución	Consiste en el proceso de llevar a cabo todas las actividades planificadas en los documentos de planificación y en las modificaciones y ajustes que deban realizarse en dichos documentos para cubrir todas las necesidades y objetivos incluidos en los mismos.	POA. Presupuesto General del Estado Implementado. Convenios. Recaudación Nacional/ Financiamiento Externo. Reprogramación del POA, de los Presupuestos y de los Proyectos de Inversión	Ejecución Financiera y Física de los Proyectos de Inversión y Ejecución de los procesos de Contratación

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A4	Seguimiento	Se realiza la verificación del avance y cumplimiento de los Procesos de Contratación y los Proyectos de Inversión acorde al Plan Anual de Contrataciones y el Plan de Inversiones respectivamente.	Ejecución de los procesos de contrataciones y Ejecución Financiera y Física de Proyectos de Inversión	Reprogramación del POA, de los Presupuestos y de los Proyectos de Inversión. Informes de Seguimiento Físico. Informe de Seguimiento Financiero.
A5	Cierre y Evaluación	La evaluación de la ejecución presupuestaria surge de la comparación de lo programado con lo ejecutado, tanto en términos físicos como financieros, estableciendo variaciones, así como la determinación de sus causas y las recomendaciones de las medidas correctivas que deben tomarse.	Ejecución Financiera y Física de los Proyectos de Inversión. Informes de Seguimiento Físico y Financiero	Informes de evaluación y estados financieros. Proyectos de Inversión finalizados en etapa de operación y Evaluados.

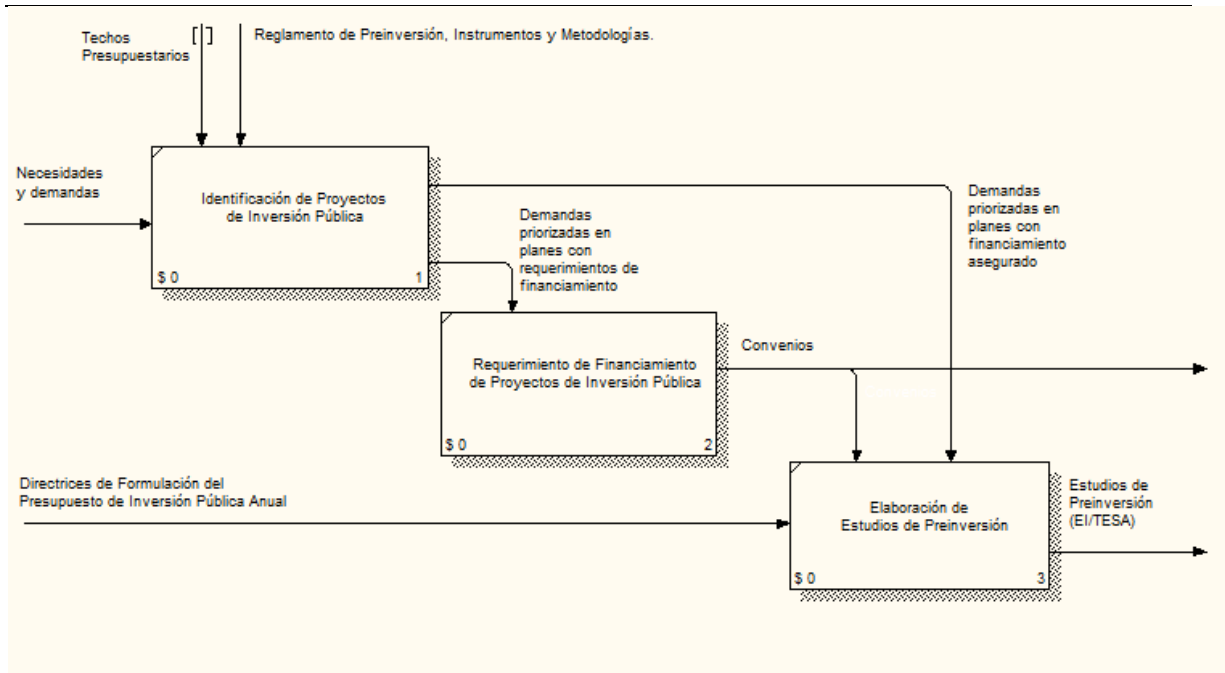
Procesos de Planificación



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A21	Definición de Límites de Asignaciones Presupuestarias	El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas define y remite los límites de asignaciones de recursos para la estimación del total de recursos a disponer en cada gestión fiscal.	Información Económica y Financiera - Ingresos y Gastos. Directrices y Clasificadores Presupuestarios.	Techos Presupuestarios
A22	Programación y Formulación de Proyectos de Preinversión e Inversión Pública	Es el proceso por el cual se identifican las necesidades de la población u organismos, se estudia y evalúa la posibilidad de ser incluido en la cartera de proyectos de inversión y se planifica su implementación.	Techos Presupuestarios. Necesidades y demandas. Directrices de Formulación del presupuesto de Inversión pública Anual.	Proyectos de Inversión Pública. EI/TESA. Convenios
A23	Planificación Plurianual	Es el proceso por el que se aplican métodos de pronóstico de estimación de recursos y gastos aplicado para un período de 5 años.	Techos Presupuestarios. Planes de Desarrollo Sectoriales/ Departamentales/ Municipales/ Indígena Originario Campesino (IOC). Reglamentos Específicos y Plan Institucional. Directrices de Mediano y Largo Plano.	Plan de Inversiones Plurianual. Presupuesto Plurianual de Inversión Pública.
A24	Planificación Anual Operativa y Presupuestaria.	Consiste en un proceso de programación en función de las políticas y objetivos contemplados en el plan de gobierno, donde se van formulando anteproyectos por jurisdicciones y entidades, sobre la base de los techos presupuestarios, directrices y clasificadores, planes estratégicos, políticas jurisdiccionales, etc., cuyo resultado final es el	Proyectos de Inversión Pública. Techos Presupuestarios. Normas y Reglamentos de Organismos de Financiamiento Int. Leyes y Decretos	Anteproyecto de Presupuesto. POA

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
		anteproyecto de presupuesto.	Nacionales. Recursos Propios, Caja y Bancos, Salvos de Convenios. Presupuesto Plurianual de Inversión Pública.	
A25	Elaboración, Presentación y Aprobación del Proyecto de Presupuesto	Contiene las actividades de consolidación del presupuesto por parte del MEFP, presentación al Congreso y el análisis y posterior aprobación del Proyecto de Ley Presupuesto para generar como producto final la Ley de Presupuesto.	Anteproyecto de Presupuesto	Ley Financial Anual. Presupuesto General del Estado aprobado.
A26	Implementación del Presupuesto	Abarca el proceso de adecuación de la Ley Anual de Presupuesto Promulgada a toda la documentación derivada del proceso de planificación, incluyendo el impacto de los registros en los sistemas y las actividades de comunicación de las modificaciones a los Organismos que corresponda.	Ley Financial Anual. Presupuesto General del Estado aprobado.	Presupuesto General del Estado Implementado.

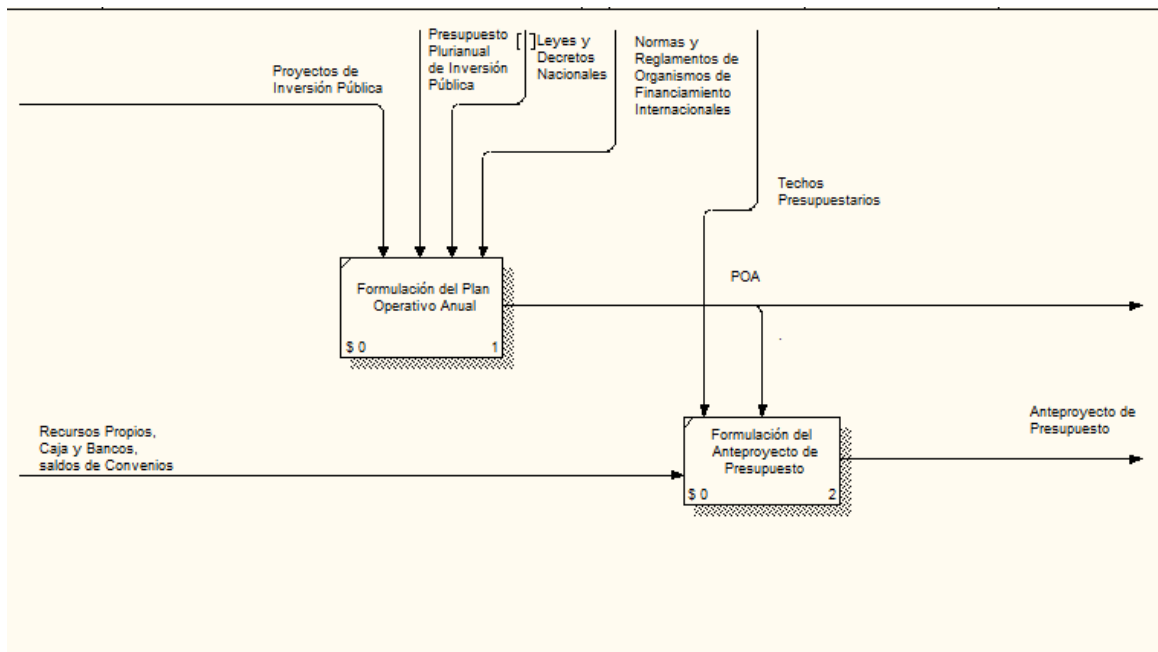
Subprocesos de Formulación de Proyectos de Preinversión e Inversión Pública



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A221	Identificación de Proyectos de Inversión Pública.	Es el proceso que tiene por objetivo evaluar la conveniencia de realizar un Proyecto de Inversión Pública, mediante estudios que sustenten su viabilidad y factibilidad, y que es socialmente rentable, sostenible y concordante con los lineamientos de política establecida por las autoridades correspondientes.	Techos Presupuestarios. Necesidades y demandas. Reglamento de Preinversión, Instrumentos y Metodologías.	Demandas Priorizadas en planes con requerimientos de financiamiento. Y con financiamiento asegurado.
A222	Requerimientos de Financiamiento de proyectos de Inversión pública.	Corresponde al proceso en que se define que un proyecto se incluirá como proyecto de inversión dentro del presupuesto nacional, como así también de qué forma se va a financiar y cómo se implementará.	Demandas Priorizadas en planes con requerimientos de financiamiento	Convenios.
A223	Elaboración de Estudios de Pre inversión	Contiene las actividades de análisis y de aprobación para elaborar los estudios de Pre Inversión de los Proyectos de Inversión Pública.	Convenios. Demandas Priorizadas en planes con	EI/TESA

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
			financiamiento asegurado.	

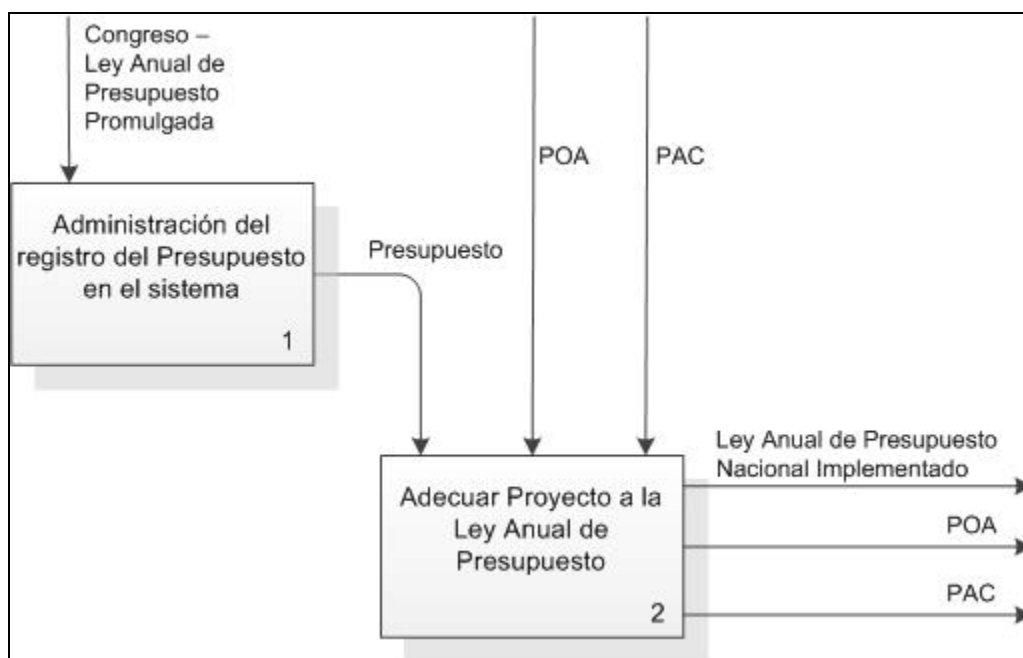
Subprocesos de Elaboración de Anteproyecto de Presupuesto



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A241	Formulación del Plan Operativo Anual	Los distintos niveles de los organismos realizan estimaciones de qué acciones y productos se realizarán durante un período fiscal, se planifican y se establecen indicadores para la medición del desempeño de la gestión en base a los resultados planificados.	Proyectos de Inversión Pública. Presupuesto Plurianual de inversión pública. Normas y Reglamentos de Organismos de Financiamiento Internacionales. Leyes y Decretos Nacionales.	POA
A242	Formulación del	Es el proceso en el que se evalúa la	Techos	Anteproyect

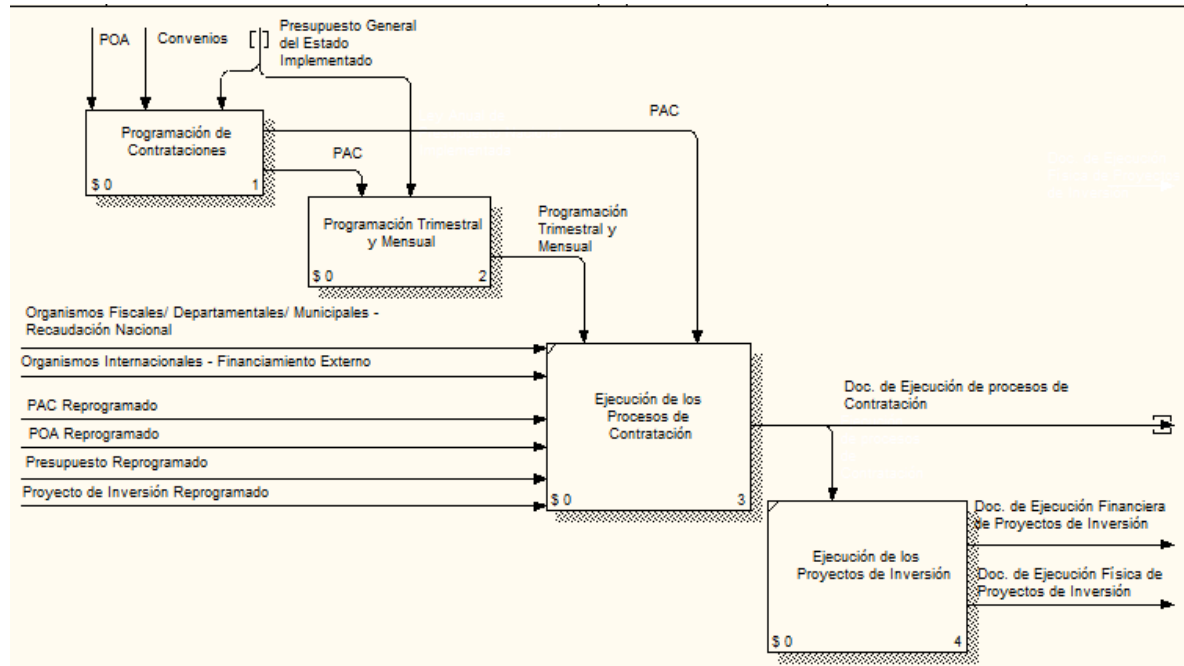
Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
	Anteproyecto de presupuesto	ejecución de todas las adquisiciones y contrataciones que se realizarán en el próximo período fiscal, agrupándolas en un documento y organizando su ejecución.	Presupuestarios. Recursos Propios, Cajas y Bancos, saldos de Convenios	o de Presupuesto.

Subprocesos de Implementación de Presupuesto



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A261	Administración del registro del Presupuesto en el sistema	Se refiere a las actividades de registrar las modificaciones realizadas durante el proceso de promulgación de la Ley de Presupuesto	Ley Anual de Presupuesto Promulgada	Presupuesto
A262	Adecuar Proyecto a la Ley Anual de Presupuesto	Implica la modificación de toda la documentación accesoria al Presupuesto, que esté impactada por los cambios y exclusiones realizados en el proceso de aprobación de la ley.	Ley Anual de Presupuesto Nacional Implementado POA y PAC	POA/ PAC/ Ley Anual de Presupuesto Nacional Implementado

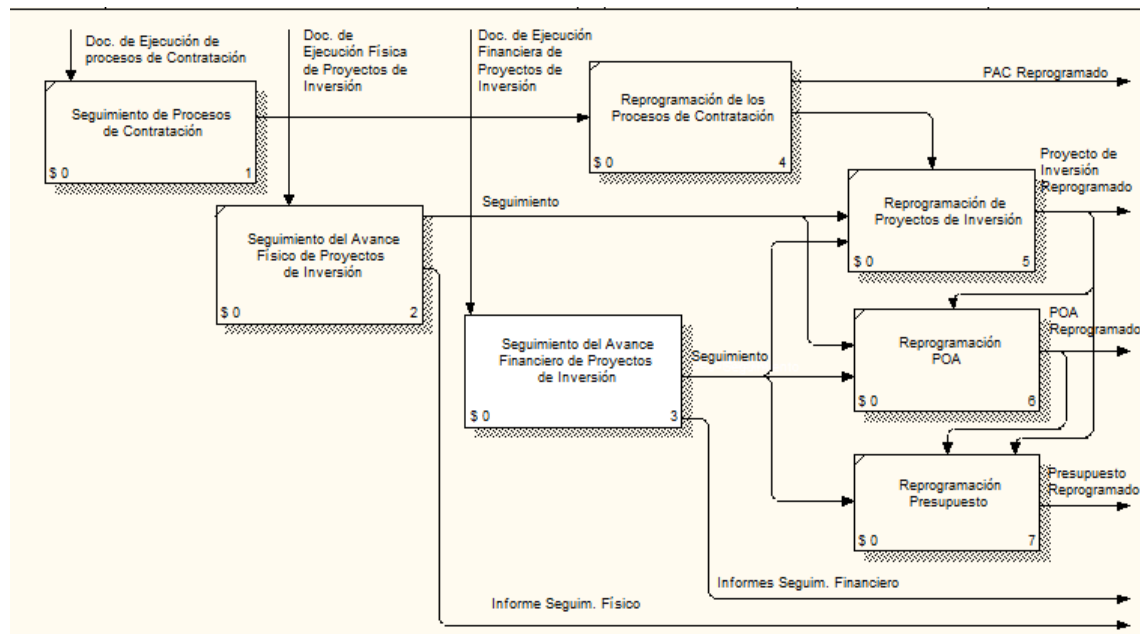
Procesos de Ejecución



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A31	Programación de Contrataciones	Es el proceso por el cual se define en qué momento y qué características tendrán las contrataciones y adquisiciones que se estará realizando en el período.	POA. Convenios. Presupuesto General del Estado Implementado.	PAC.
A32	Programación Trimestral y Mensual	Se refiere a la planificación con mayor grado de detalle y de precisión temporal de las actividades y proyectos resultantes de la planificación	Presupuesto General del Estado Implementado. PAC.	Programación Trimestral y Mensual
A33	Ejecución de los Procesos de Contratación	Implica la realización de todas las actividades de contratación planificadas, programadas y reprogramadas con anterioridad	Programación Trimestral y Mensual. PAC. Organismos Fiscales / Departamentales / Municipales – Recaudación Nacional.	Ejecución de los procesos de Contratación

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
			Organismos Int.-Financiamiento Externo. Reprogramación del PAC, POA, Presupuesto y Proyectos de Inversión.	
A34	Ejecución de los Proyectos de Inversión	Es el proceso por el cual se realizan todas las actividades incluidas en la planificación de la implementación de los proyectos de inversión, que han sido previamente programadas y reprogramadas.	Ejecución de los procesos de Contratación	Ejecución Financiera y Física de los Proyectos de Inversión

Procesos de Seguimiento

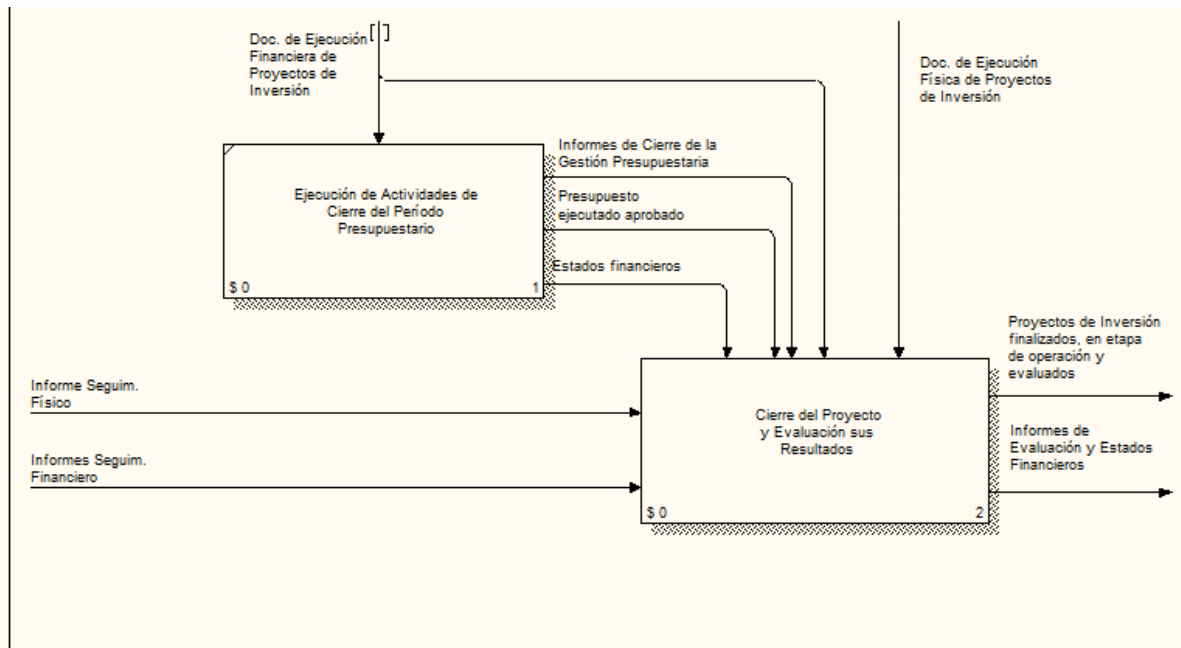


Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A41	Seguimiento de Procesos de	Se verifica el avance y cumplimiento de los contratos acorde al Plan Anual de	Ejecución de los procesos de	Reprogramación de los

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
	Contratación	Contrataciones	contrataciones	Procesos de Contratación
A42	Seguimiento del Avance Físico de Proyectos de Inversión	Es el conjunto de actividades orientadas a verificar el nivel de cumplimiento de metas físicas, logro de resultados y aplicación de acciones correctivas y utilización del sistema de Inversión Pública. Implica la corroboración del avance físico de los proyectos de inversión, en el marco del cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Ejecución Física de los Proyectos de Inversión	Seguimiento. Informe Físico de Seguimiento.
A43	Seguimiento del Avance Financiero de Proyectos de Inversión	Es el conjunto de actividades orientadas a verificar el nivel de cumplimiento de metas financieras, logro de resultados y aplicación de acciones correctivas y utilización del sistema de Inversión Pública. Implica la corroboración del avance físico de los proyectos de inversión, en el marco del cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Ejecución Financiera de los Proyectos de Inversión	Seguimiento. Informe Financiero de Seguimiento.
A44	Reprogramación de los Procesos de Contratación	Se efectúan las modificaciones resultantes del seguimiento de los procesos de contratación contemplados en el Programa Operativo Anual, pudiendo existir incrementos presupuestarios (o reasignaciones), cambio en los períodos de contratación, modificación de los términos de referencia, entre otros.	Seguimiento de Procesos de Contrataciones	Reprogramación del PAC. Reprogramación de Proyectos de Inversión
A45	Reprogramación de Proyectos de Inversión	Se efectúan las modificaciones resultantes del seguimiento de los proyectos de inversión contemplados en el Plan de Inversiones, pudiendo existir incrementos presupuestarios (o reasignaciones), cambio en los períodos de las contrataciones y/o modificación de los términos de referencia.	Seguimiento del Avance Físico/Financiero de Proyectos de Inversión. Reprogramación de los Procesos de Contratación	Reprogramación de Proyectos de Inversión.
A46	Reprogramación POA	Se realiza la adecuación del Plan Operativo Anual a las modificaciones que surjan de las reprogramaciones de los	Reprogramación de los Proyectos de Inversión.	POA Reprogramado

Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
		procesos de contratación y los proyectos de inversión.	Seguimiento del Avance Físico/Financiero de Proyectos de Inversión.	
A47	Reprogramación Presupuesto	Se establecen los cambios resultantes de la reprogramación del POA o por desviaciones respecto a las previsiones presupuestarias iniciales que no atenten contra los objetivos del mismo.	Reprogramación, de los Proyectos de Inversión y del POA Seguimiento del Avance Financiero de Proyectos de Inversión.	Presupuesto Reprogramado

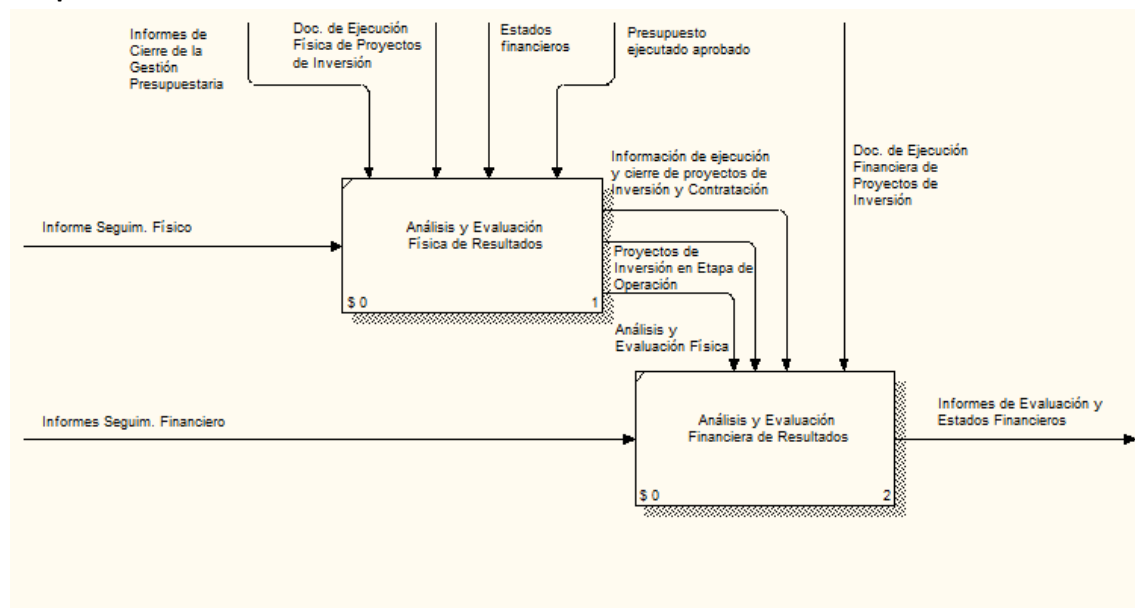
Procesos de Cierre y Evaluación



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
-------	--------------------	-------------	-------	--------

A51	Ejecución de Actividades de Cierre del Período Presupuestario	Se realizan dichas actividades por los responsables, en base a plazos e instrumentos a ser utilizados para el proceso de cierre presupuestario, contable y de tesorería en el marco del reglamento específico y del instructivo de cierre emitido por el MEFP, para la presentación de Estados Financieros.	Ejecución Financiera de Proyectos de Inversión.	Informes de Estados Financieros y de Cierre de la Gestión Presupuestaria. Presupuesto ejecutado aprobado
A52	Evaluación de los Resultados de la Gestión	Se realiza la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculando este análisis con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos.	Ejecución Financiera y Física de Proyectos de Inversión. Informes de Estados Financieros y de Cierre de la Gestión Presupuestaria. Presupuesto ejecutado aprobado. Informes Físico y Financiero de Seguimiento.	Informes de Evaluación y Estados Financieros. Proyectos de Inversión finalizados en etapa de operación y evaluados.

Subprocesos de Evaluación de los Resultados de la Gestión



Nivel	Nombre del Proceso	Descripción	Input	Output
A521	Análisis y Evaluación Física de Resultados	Se efectúa la revisión de la programación presupuestaria contrastándolas con el avance físico de la gestión, teniendo en cuenta las metas previstas y en base a los estados financieros elaborados por la entidad.	Informe de Cierre de la gestión presupuestaria. Ejecución Física de los Proyectos de Inversión. Estados Financiero. Presupuesto ejecutado aprobado. Informes de Seguimiento físico.	Información de Ejecución y cierre de proyectos de Inversión y Contratación. Análisis y Evaluación física
A522	Análisis y Evaluación Financiera de Resultados	Se efectúa la revisión de la programación presupuestaria contrastándolas con el avance financiero de la gestión, teniendo en cuenta las metas previstas y los estados financieros elaborados por la entidad.	Información de Ejecución y cierre de proyectos de Inversión y Contratación. Análisis y Evaluación física. Informes de Seguimiento Financiero. Ejecución financiera de proyectos de inversión.	Informes de Evaluación y Estados Financieros. Proyectos de Inversión en etapa de operación.

Manuales de Procesos

Nuestra intervención en la definición de Manuales de Procesos para los organismos incluidos en el alcance de nuestro trabajo, se centrará en los procesos propios de Inversión Pública enfocados en la organización, descartando aquellas relacionadas directamente con la gestión específica de cada organismo, por diversos motivos.


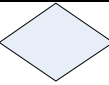






En el caso de la planificación, entendemos que la normativa del Estado Plurinacional de Bolivia implementa un sistema de planificación estratégica y operativa a través de Planes Estratégicos Institucionales y Planes Operativos Anuales, acompaña este modelo en su definición, aun cuando pueden tener algunas falencias de definición y de implementación que fueron presentadas en el diagnóstico y fueron objeto de análisis en oportunidad de elaborar nuestras



propuestas de implementación. Sin embargo, en lo que concierne a cuestiones netamente ligadas a la gestión operativa de la concreción de las actividades de ejecución, la norma aplicada representa, para algunos procesos, excesiva cantidad de actividades y controles, que atentan contra la orientación hacia el logro de los resultados de gestión.

Los Manuales de Procesos que acompañan el presente Informe, fueron definidos para cada uno de los organismos objeto de nuestro alcance, y teniendo en cuenta únicamente los procesos relacionados con el ciclo de Inversión Pública, considerando las actividades que actualmente ejecutan los organismos (resultantes de los análisis, y las verificaciones y validaciones), y las exigencias expresas que se impone en la normativa de cada sistema. La estructura definida para cada Manual comprende los siguientes apartados:

5. Organización Interna.
6. Descripción de funciones relativas a la Inversión Pública.
7. Descripción de procesos y subprocesos de Inversión Pública.

Con el fin de una comprensión más clara de los gráficos que se incluyen en el Manual de Procesos, procedemos a detallar el significado de cada entegrama utilizado tanto para los diagramas de bloques como para los cursogramas.

Diagramas de Bloque		
Símbolo	Denominación	Descripción
	Operación	Representa las actividades de elaboración, emisión, comunicación que se realizan en el proceso.
	Control/Aprobación	Representa todas las actividades de control, aprobación, evaluación que se realizan durante el proceso.
	Nexo	Representa la conexión (tanto al comienzo como al final) que tiene el proceso con otro del manual.
Cursogramas		
Símbolo	Denominación	Descripción
	Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información, por ejemplo: emisión de un documento, incorporación de información sobre el mismo, autorizaciones, firmas, consultas.
	Control con operación	Representa toda acción conjunta de consulta de datos para constatar la validez de los datos contenidos en un soporte de información.
	Sistema	Representa la interacción que se tiene con un Software.
	Alternativa	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción y opciones.
	Formulario o soporte de Información	Representa el elemento portador de la información, ya sea escrita o magnética.

	<p>Proceso no representado o no relevado</p>	<p>Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar. Normalmente comprende procedimientos que se realizan fuera de la organización o que no se explicitan a fin de simplificar la graficación o por falta de información acerca del procedimiento.</p>
	<p>Archivo Transitorio</p>	<p>Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información. En estos tipos de archivos se realizan consultas sistemáticas por lo que deben presentar un ordenamiento adecuado a fin de ser posible efectuar modificaciones o procesamientos.</p>

Cada uno de los Manuales de Procesos elaborados forma parte del **Anexo 5**.

Y. Elaborar Documento de propuesta de modificación de competencias funcionales.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Documento de propuesta de modificaciones en sistemas informativos.*

Introducción

El propósito del presente documento es proponer una modificación del estándar de competencias de los roles ocupacionales relevados, en pos de mejorar los objetivos institucionales y operativos en los organismos o entidades objeto de esta consultoría. Para ello, a partir de la instancia de diagnóstico en donde se desarrollaron las competencias laborales de esos roles, se presenta ahora para cada caso el estándar de competencias esperadas para posteriormente definir cuáles son las brechas que requieren ser salvadas a través de esquemas de capacitación. Esas brechas serán identificadas a partir del diagnóstico general realizado a través de las distintas líneas de acción de la consultoría.

Los organismos o entidades relevadas fueron:

- Gobierno Autónomo Departamental de La Paz
- Ministerio de Salud y Deportes
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
- Ministerio de Obras Públicas, Vivienda y Servicios
- Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo
- Administradora Boliviana de Carreteras
- Contraloría General del Estado³
- La Caja de Salud

Alcance y Metodología Empleada

Alcance

Las normas de competencias son un instrumento de gestión de los Recursos Humanos para el desarrollo de:

³ En el caso particular de la Contraloría General del Estado, si bien no existen puestos de trabajo vinculados con los temas sujetos al relevamiento, se realizaron reuniones con el CENCAP (Centro Nacional de Capacitación), con el objeto de reunir elementos de información que contribuirán a la elaboración del informe de brechas de competencias.

- **Instrumentos de Evaluación:** según la metodología propuesta, se busca evaluar a los colaboradores de la organización en 3 distintas instancias: en la selección e incorporación de personal, en la evaluación de sus competencias técnicas y actitudinales para el desarrollo de planes de capacitación y en el diseño del plan de carrera para la movilidad horizontal y/o vertical dentro de la estructura orgánica.
- **Diseños Curriculares:** es el insumo principal para el armado de planes de capacitación orientados a los requerimientos específicos de la organización de acuerdo a los objetivos perseguidos.
- **Análisis de Estructuras Organizacionales y Salariales:** la delimitación del alcance de cada puesto es un instrumento objetivo para la confección de la estructura orgánica de cada sector y de la estructura salarial de la organización. Como modalidad de trabajo que va de lo general a lo particular, considera: la posibilidad de agrupamiento de puestos que poseen características similares dentro del sector; el tipo de tecnologías que utilizan: equipos, insumos, medios de información, etc.; los niveles de especialización que alcanzan las ocupaciones en distintos ámbitos de desempeño.
- **Planes de Carrera:** las características que se relevan de los puestos de trabajo de la Organización son cruzadas con una serie de parámetros que ponderan las características del puesto y que impactan necesariamente en su ubicación dentro del plan de carrera. Esos parámetros pueden definirse según los siguientes agrupamientos: 1. Alcance del puesto de trabajo dentro de la estructura jerárquica y 2. Alcance del puesto de trabajo dentro de la organización administrativa.
- **Programas de Inducción:** la construcción de las normas de competencias permite agrupar los elementos a incorporar en los distintos planes de inducción, de acuerdo a las especificidades del puesto de trabajo y de la organización.
- **Mejoras de la eficiencia del Capital Humano:** la estandarización de los puestos de trabajo bajo el esquema de normas de competencia permite desarrollar planes de acción dirigidos a la mejora en la eficiencia laboral de los colaboradores, e implementar indicadores de seguimiento.

Metodología

El diseño de las Normas de Competencias se realiza a través del método de análisis funcional. Esta metodología de investigación identifica los resultados que se esperan obtener de los distintos

puestos de trabajo y sus funciones en relación con la organización y las tareas, que indican que el colaborador reúne las competencias para desarrollarse en el puesto.

La metodología se desarrolla de acuerdo a las instancias que se describen a continuación:

- **Identificación de roles laborales:** los roles laborales que se identifiquen serán normalizados a partir de su relevamiento y descripción.
- **Selección de facilitadores:** los facilitadores suelen ser aquellas personas que tengan suficiente experiencia (dentro o fuera de la organización) en el desempeño de las tareas relacionadas a un puesto de trabajo, o bien los responsables (supervisores, jefes, etc.) del sector donde ese puesto de trabajo se desarrolla. Estos informantes proveerán la información principal para la confección de la norma de competencia y el instrumento de evaluación.
- **Entrevistas con los facilitadores:** a través de estas entrevistas se busca indagar sobre las acciones, funciones, criterios y conocimientos que requiere el rol ocupacional o puesto de trabajo. No se centran en la persona que ocupa el puesto de trabajo (de hecho, no se explicita el nombre y apellido de las personas entrevistadas en el informe).
- **Relevamiento para la modificación de procesos y procedimientos:** a través del análisis de los resultados obtenidos por las otras líneas de esta consultoría, se definen nuevos elementos de competencias y evidencias de conocimientos y de resultados esperados en cada rol ocupacional.
- **Armado de la norma de competencia:** en un documento único para cada rol ocupacional se describen:
 - a. El propósito clave.
 - b. Las relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo.
 - c. Proveedores y clientes.
 - d. Actividades principales.
 - e. Evidencias de desempeño.
 - f. Calificaciones requeridas y/o deseables.
 - g. Evidencias de conocimientos.
 - h. Evidencias de producto o resultado.

Glosario

- **Competencia.** Las competencias integran conocimientos y destrezas, así como habilidades cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y orientan para resolver situaciones problemáticas concretas de carácter social, laboral, comunitario, axiológico. En el caso del mundo del trabajo, las competencias son aquellas capacidades

que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales. Las normas de competencia pretenden ser descriptores densos de estas habilidades, conocimientos y criterios de actuación.

- **Ocupación.** Está definida por la organización de trabajo de la empresa. Es el rol laboral que se cumple. Esta posición no indica de por sí calificación sino la responsabilidad que se tiene en el proceso de producción y en el proceso de trabajo. El término se refiere a la denominación del conjunto de actividades que se realiza. Si se trata de un trabajo en equipo cuyos miembros son relativamente intercambiables se puede tomar como unidad de análisis al equipo y realizar la descripción de todas y cada una de las actividades que se realizan en cada una de las posiciones.
- **Calificación.** Indica la pericia que debe reunir el trabajador. Esta pericia reconoce grados o niveles que, a veces, se cruzan con las categorías salariales. En este caso, nos interesa detectar la pericia como “aquello que se espera que el trabajador sepa hacer”. No se refiere a los títulos escolares o profesionales sino a los saberes productivos reconocidos por la empresa. Los títulos profesionales, como las categorías salariales, se toman como referencia.
- **Categoría.** Posición relativa de clasificación de puesto de trabajo en los convenios colectivos. Se construyen escalas que indican, sobre todo, nivel de remuneración. En algunos casos asocian el nivel de remuneración con la calificación que se le reconoce a la tarea que se realiza desde esa ocupación.

Descripción de Puestos

Gobierno Autónomo Departamental de La Paz

Área: Dirección de Control de Gestión de la Secretaría Departamental de Control del Desarrollo

Rol ocupacional: Analista Sectorial

Propósito clave:

Orientar las políticas públicas de desarrollo, a través de una metodología de planificación de corto y mediano plazo de los programas y proyectos de inversión sectorial en concordancia con las políticas nacionales del Plan Nacional de Desarrollo y el Sistema Nacional de Inversión Pública.

Controlar el seguimiento y brindar apoyo a la ejecución de la inversión de los proyectos de los sectores de desarrollo productivo que le fueron asignados.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del Director.
- Trabaja de forma coordinada con el Profesional en Inversiones y el Profesional en Gastos Corrientes.

Proveedores y Clientes:

<p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretarías de la Secretaría General • Director 	<p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director • Gobernador • Asamblea Legislativa • Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
<p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular el Plan Operativo Anual (POA) de programas y proyectos de inversión y realizar el seguimiento de la ejecución de inversión pública de los proyectos asignados a su cargo. • Brindar asistencia técnica y capacitación a las distintas Secretarías de la Secretaría General, entidades sectoriales y personal ingresante; fortaleciendo la correcta aplicación del marco legal vigente y las directrices de los organismos competentes. 	
<p>Marco normativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178. • Decreto Supremo 29.881/09 de modificación presupuestaria. • Ley 2.041 de Administración Presupuestario. • Ley Financial Anual del Presupuesto General del Estado. • Sistema de Presupuestos. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Sistema de Administración de Bienes y Servicios. • Sistema de Contabilidad Integrada. • Responsabilidad por la Función Pública. • Sistema de Organización Administrativa. • Sistema de Programación de Operaciones. • Manuales operativos internos. 	
<p>Elementos de competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular el POA general de la Gobernación, consolidando los POAs remitidos por las Secretarías de la Secretaría General. • Capacitar a las Secretarías de la Secretaría General para la elaboración de sus propios POAs y determinar los objetivos institucionales a nivel de la Gobernación. • Revisar los POAs de las Secretarías en términos del cumplimiento formal de su presentación y de su consistencia con los objetivos institucionales de la Gobernación. • Realizar el seguimiento (a través del SIGEP e informes de seguimiento físico y financiero) de la ejecución de los Proyectos de Inversión asignados, estableciendo parámetros de seguimiento y monitoreo. • Elaborar informes técnicos a solicitud del Gobernador. • Interpretar los informes de las Unidades Ejecutoras evaluando el cumplimiento de la secuencia lógica del proyecto. Generar los informes correspondientes. 	<p>Elementos de competencias sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar el POA general al Gobernador para su revisión, quien luego lo remite a la Asamblea Legislativa para su aprobación por Ley Departamental. • Enviar al Ministerio de Economía y Finanzas el POA aprobado por la Asamblea, para la asignación de los recursos presupuestarios.

- Coordinar reuniones específicas de seguimiento y realizar llamadas telefónicas periódicas a las Unidades Ejecutoras para recibir información de ejecución física de los proyectos.
- Revisar que las carteras de proyectos se ajustan a la normativa vigente y a la planificación presupuestaria, detectando desvíos y proponiendo soluciones a los mismos.
- Capacitar al personal ingresante sobre los procesos y procedimientos administrativos y financieros.
- Aprender las normas y directrices de aplicación para el próximo año a los fines de transferirlas a las entidades.
- Verificar la alineación del POA con los planes estratégicos y proyectores territoriales.
- Controlar que las necesidades y demandas detectadas por las entidades territoriales se corresponden con los planes presentados, emitiendo la priorización sectorial y criterio técnico.
- Aplicar el enfoque de gestión por resultados.
- Incorporar en el desarrollo de proyectos normas de calidad y satisfacción de los ciudadanos.
- Conocer previamente a la elaboración de los proyectos de inversión los techos presupuestarios asignados.
- Garantizar el correcto cómputo de costos de proyectos de envergadura, para garantizar la correlación de los precios referenciales y la conformación del presupuesto oficial de una licitación a los precios de mercado existentes.
- Cumplir con las directrices de Presupuesto y Planificación Plurianual, elaborando los respectivos instrumentos.
- Verificar la disponibilidad de criterios técnicos y priorizaciones sectoriales antes de fijar el presupuesto.
- Verificar la formulación del POA antes de confeccionar el presupuesto.
- Velar por la actualización del sistema de información utilizados para la gestión y seguimiento de planes y proyectos.
- Confeccionar informes sobre seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, extrayendo información del software.
- Efectuar el seguimiento físico y financiero sobre los insumos, actividades, procesos y productos y servicios logrados.
- Confeccionar reportes sobre los resultados obtenidos y los impactos logrados a través de la concreción de proyectos.
- Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas.
- Aplicar distintas metodologías de monitoreo y evaluación POAs y presupuestos y las reprogramación derivadas.
- Efectuar el seguimiento físico y de productos a partir de los indicadores correspondientemente diseñados.

<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la medición de impacto y grado de satisfacción a partir de los indicadores correspondientes. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Licenciatura en Economía, ingeniería Comercial o carreras afines.</p> <p>Calificaciones Deseables:</p> <p>Especialización en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operador de SIGEP. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Organización de talleres (preparación de material didáctico). • Gestión de proyectos. • Marco normativo. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados. • Sistemas de gestión de Calidad. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Metodologías de monitoreo y evaluación POAs y presupuestos y las reprogramación derivadas. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • POA correctamente formulado, en términos de tiempos y calidad técnica del documento, y consistente con las políticas generales de la Gobernación. • Reportes consistentes con la situación real de ejecución • Detecta de manera temprana desvíos y fallas. • Informes de seguimiento y control presentados en tiempo y forma de acuerdo a los requerimientos del Director. • Información de ejecución presupuestaria cargada y actualizada en el SIGEP.

Área: Dirección Financiera de la Secretaría Departamental de Economía y Finanzas

Rol ocupacional: Analista de Presupuesto de Proyectos de Inversión

Propósito clave:

Analizar formalmente las solicitudes de inscripción de recursos, modificaciones presupuestarias y desembolsos de Recursos Financieros de los Proyectos de Inversión de la Gobernación.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del Director.
- Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas de la Dirección.

Proveedores y Clientes:

Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Ejecutoras de los Proyectos de Inversión de las Secretarías de la Secretaría General de la Gobernación. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Ejecutoras. • Analista Contable de la Dirección Financiera de la Secretaría Departamental de Economía y Finanzas.
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de crédito presupuestario para atender la inversión pública que propone la Unidad Ejecutora. • Atender las solicitudes de inscripción de recursos, modificaciones presupuestarias y desembolso de Recursos Financieros de las Entidades Ejecutoras. • Actualizar, analizar y clasificar la documentación. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias. • Instructivos internos. • Ley de Presupuesto General. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Reglamentos internos. • Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones. • Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y realizar los trámites de modificaciones presupuestarias solicitadas por las Entidades Ejecutoras para la inscripción de nuevos proyectos o incremento del monto de uno existente, de acuerdo al marco normativo vigente, considerando las distintas fuentes de financiamiento: 41111 (subvenciones), 41117 (hidrocarburos), 41113 fuentes externas (con contraparte municipal), otras del tesoro nacional. • Registrar el preventivo del gasto la ampliación del gasto aprobado en un Proyecto de Inversión, que se formaliza a través de un Contrato Modificatorio. • Revisar el Contrato Modificatorio y verificar que el gasto comprometido sea similar al previsto en el Contrato. • Recibir la solicitud de gasto de la Secretaría Departamental de Planificación del Desarrollo de un Nuevo Proyecto. • Registrar el preventivo del gasto previsto en el Nuevo Proyecto y verificar su consistencia con el POA de la Gobernación. • Recibir las modificaciones en el POA por parte de la Secretaría Departamental de Planificación del Desarrollo. • Analizar la documentación recibida y verificar el cumplimiento de lo dispuesto en los instructivos internos. • Verificar la existencia de crédito presupuestario (para nuevos proyectos o modificaciones de los existentes), asignarlo a la fuente 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con la Dirección Financiera la formulación presupuesta para proyectos de inversión. • Generar información y remitirla al Analista Contable para la prosecución de su trámite.

de financiamiento prevista y comunicarlo formalmente a la Unidad Ejecutora. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados.	
Calificaciones requeridas: Profesional en Auditoría, Economía o Administración de Empresas	
Evidencias de conocimiento: • Manejo del SIGEP. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Técnicas de archivo de documentación. • Modificaciones presupuestarias. • Marco normativo. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados.	Evidencias de desempeño: • Preventivos inscriptos en el Presupuesto General del Estado. • Modificaciones presupuestarias gestionadas en tiempo y forma. • Documentación revisada y aprobada. • Informes presentados en tiempo y forma.

Área: Dirección Financiera de la Secretaría Departamental de Economía y Finanzas	
Rol ocupacional: Analista Contable	
Propósito clave: Generar la recomendación formal de un pago.	
Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo: • Responde a los requerimientos del Director. • Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas de la Dirección.	
Proveedores y Clientes: <div> <div>Proveedores:</div> <ul style="list-style-type: none"> Analista de Presupuesto de Proyectos de Inversión. </div> <div> <div>Clientes:</div> <ul style="list-style-type: none"> Unidades Ejecutoras. Encargado de Egresos de la Dirección Financiera de la Secretaría Departamental de Economía y Finanzas. </div>	
Actividades principales: • Verificar la documentación de los expedientes de pago en función de los requerimientos formales establecidos en los instructivos internos de trabajo. • Efectuar el registro, control y respaldo de todas las transacciones financieras contables. • Revisar y conciliar los pagos efectuados de acuerdo a partidas presupuestarias.	

Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias. • Instructivos internos. • Ley de Presupuesto General. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Leyes particulares de transferencia de fondos. • Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones. • Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y verificar la documentación recibida en función de lo estipulado en los reglamentos internos de trabajo. • Garantizar a través del control la correcta aplicación de disposiciones legales, procedimientos contables y financieros vigentes. • Definir un orden de prioridades para la gestión de los expedientes. • Revisar que los pagos propuestos no hayan sido ejecutados previamente. • Registrar el preventivo del gasto en el SIGEP y elevarlo para su pase al Encargado de Egresos. • Cumplir con las recomendaciones de Auditoría Interna. • Aplicar el enfoque de Gestión por Resultados. 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la documentación y remitirla al Encargado de Egresos.
Calificaciones deseables: Profesional en Auditoría, Contador o Administración de Empresas	
Evidencias de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SIGEP. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Técnicas de archivo de documentación. • Marco normativo. • Gestión por resultados. 	Evidencias de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> • Generar el preventivo de gasto en tiempo y forma.

Área: Dirección Financiera de la Secretaría Departamental de Economía y Finanzas
Rol ocupacional: Encargado de Egresos
Propósito clave: Aprobar el preventivo del gasto en el SIGEP registrado por el Analista Contable.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del Director. • Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas de la Dirección. 	
Proveedores y Clientes: <div> <div> Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Analista de Contabilidad. </div> <div> Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Ejecutoras. • Área de Tesorería de la Dirección Financiera de la Secretaría Departamental de Economía y Finanzas. </div> </div>	
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la documentación de los expedientes de pago en función de los requerimientos formales establecidos en los instructivos internos de trabajo, y aprobar el registro contable del preventivo de gasto. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias. • Instructivos internos. • Ley de Presupuesto General. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Leyes particulares de transferencia de fondos. • Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones. • Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y verificar la documentación recibida por parte del Analista Contable en función de lo estipulado en los reglamentos internos de trabajo. • Definir un orden de prioridades para la gestión de los expedientes. • Aprobar el preventivo del gasto en el SIGEP y elevarlo para su pase al Encargado de Egresos. • Registrar pago de comisiones bancarias, fondos en avance o descargo de fondos de avance. • Aplicar el enfoque de Gestión por Resultados. 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la documentación y remitirla Tesorería.
Calificaciones deseables: <p>Profesional en Auditoría, Contador o Administración de Empresas</p>	
Evidencias de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SIGEP. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Técnicas de archivo de documentación. 	Evidencias de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el preventivo en tiempo y forma y remitirlo al Área de Tesorería.

<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo. • Gestión por resultados. 	
---	--

Área: Área de Tesorería de la Dirección Financiera de la Secretaría Departamental de Economía y Finanzas

Rol ocupacional: Encargado de Caja Central

Propósito clave:

Gestionar los pagos autorizados por el Tesorero.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del Tesorero.
- Trabaja de forma coordinada con el resto de los empleados de la Tesorería.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Tesorero.
- Personal de la Gobernación.

Clientes:

- Empresas o individuos beneficiarios del pago.
- Tesorero.
- Director Financiero.
- Secretario Departamental de Economía y Finanzas.
- Gobernador.
- Personal de la Gobernación.

Actividades principales:

- Gestionar la entrega de cheques, depósitos o pago en efectivo destinados a empresas proveedoras, individuos, y al personal.

Marco normativo:

- Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias.
- Instructivos internos.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.
- Ley de Presupuesto General.
- Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones.
- Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104.

Elementos de competencia:

- Imprimir los cheques habilitados por el Tesorero, en función del orden de prioridad que este le ha asignado.
- Recomendar al Tesorero la priorización de un cheque en función del

Elementos de competencias sociales:

- Informar al beneficiario del cheque, una vez firmado, para que lo retire o depositarlo en la cuenta asignada

<p>monto o la fecha prevista de pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevar el cheque impreso a la firma del Tesorero, del Director Financiero, del Secretario Departamental de Economía y Finanzas y/o del Gobernador, de acuerdo al monto del mismo. • Registrar en el Libro de Preventivos los distintos movimientos en el circuito de firma del cheque y realizar su seguimiento hasta su aprobación definitiva. • Cobrar el cheque que se emite a su nombre que incluye el monto total de los salarios del personal que no tiene cuenta para el depósito de los mismos. • Recibir los comprobantes, los informes y los memorándum de viajes para la liquidación de los viáticos correspondientes. • Revisar la documentación recibida y calificarla de acuerdo al nivel jerárquico de quien realizó el viaje y la distancia del mismo. • Coordinar con la Dirección Financiera la disponibilidad de fondos para el pago de viáticos. • Aplicar el enfoque de Gestión por Resultados. 	<p>para su depósito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el pago en ventanilla de los salarios del personal que no tienen cuenta para su depósito. • Cancelar el viático mediante la gestión de un fondo rotatorio específico y el pago en efectivo al personal que realizó el viaje. • Realizar el pago de los montos por refrigerio destinado al personal.
<p>Calificaciones deseables:</p> <p>Profesional en Auditoría, Contador o Administración de Empresas</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SIGEP. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Técnicas de archivo de documentación. • Marco normativo. • Gestión por resultados. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el preventivo en tiempo y forma y remitirlo al Área de Tesorería.

<p>Área: Dirección Administrativa de la Secretaría Departamental de Economía y Finanzas</p> <p>Rol ocupacional: Analista en Contrataciones</p>
<p>Propósito clave:</p> <p>Gestión de Licitaciones Públicas, Contrataciones Directas, Contrataciones por Emergencia, Excepciones y AMPES</p>
<p>Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del Responsable de Contrataciones. • Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas de la Dirección.
<p>Proveedores y Clientes:</p>

Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Comisión de calificación. • Empresas participantes del proceso de compra. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Empresas participantes del proceso de compra.
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de compra de la Gobernación de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Controlar que la documentación referente al proceso de compras se ajuste a los requerimientos normativos y velar por el cumplimiento de los plazos preestablecidos. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Contrataciones (Ley 181). • Instructivos internos de Excepciones y Emergencias. • Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones. • Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar las contrataciones, cumpliendo con la normativa y las directrices vigentes. • Gestionar los procesos de compra de la Gobernación de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Elaborar memorándums, notas internas, notas externas y otros según los requerimientos de cada proceso de contratación. • Elaborar normativa específica del subsistema de contrataciones. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad. • Asistir a las Unidades Solicitantes en la elaboración del Programa Anual de Contrataciones (PAC), garantizando el cumplimiento de la normativa y directrices exigidas. • Controlar la inscripción en el RUPE de las empresas, para los proyectos cuyo valor sea superior a los 20 mil bolivianos. • Gestionar los procesos de compra directa, garantizando el cumplimiento de los requerimientos normativos. <p>Compras menores (hasta 50 mil bolivianos):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Controlar la documentación de la solicitud de compra, controlando que cumple con los requerimientos normativos exigidos, que los TDR (en caso de consultorías) estén correctamente formulados, que la actividad este contemplada en 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y apoyar al personal de las Secretarías de la Secretaría General en los procesos de contrataciones. • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior.

el POA, que la cotización remitida se ajuste a los precios de mercado y a tabla de referencia, que el SIP (solicitud de inicio de compra) se ajuste a los requerimientos exigidos y otras variables propias del rol.

- Controlar que la información se ajuste a los requerimientos exigidos y solicitar, dentro de las 48 hs, a las Unidades Solicitantes que complementen la documentación o efectúen las aclaraciones que correspondan.
- Efectuar una cotización para comparar con la remitida por la Unidad Solicitante, de surgir diferencia considerables, evaluar el reemplazo de proveedor.
- Remitir la solicitud al RPA para su aprobación.
- Elaborar la orden de compra, reflejando en la misma las condiciones de entrega.
- Notificar a la empresa proveedora sobre la aprobación del proceso de compras.
- Remitir la documentación referente al proceso de compra a la Unidad Financiera.

Contrataciones ANPE (entre 50 mil hasta 1 millón de bolivianos) y
Licitaciones Públicas (más de 1 millón de bolivianos):

- Controlar la documentación de la solicitud de compra, controlando que cumple con los requerimientos normativos exigidos, que los TDR (en caso de consultorías) estén correctamente formulados, que la actividad este contemplada en el POA, que la cotización remitida se ajuste a los precios de mercado y a tabla de referencia, que el SIP (solicitud de inicio de compra) se ajuste a los requerimientos exigidos y otras variables propias del rol.
- Elaborar el documento Base de Contratación (DBC) de acuerdo a las directrices vigentes y remitirlo al RPA / RPC para su aprobación.
 - En caso de Licitación Pública remitir el DBC al Área Jurídica para que elabora la resolución administrativa que lo aprueba.
- Publicar en el SICOES el DBC, respetando la cantidad de días mínimos de publicación (Formulario 100).
- Organizar las Reuniones Aclaratorias para las empresas que participarán del proceso de contratación:
 - En caso de Licitación Pública: efectuar actas de las aclaraciones o modificaciones del DBC que resulten de las Reuniones Aclaratorias, y posteriormente remitir las modificaciones al Área Jurídica para que elabore la resolución administrativa que las aprueba.
 - En caso de Licitación Pública: cargar en el SICOES las

<p>modificaciones resultantes de las Reuniones Aclaratorias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En caso de ANPE: el DBC no puede ser modificado. ○ Informar, a través del SICOES, a las empresas que participaron en el proceso el resultado de la adjudicación (incluso de quedar desierta la contratación). ○ Solicitar a la empresa adjudicada la documentación correspondiente, respetando los plazos establecidos en el DBC. ○ Controlar que la documentación remitida para la empresa se ajusta a los requerimientos exigidos por la normativa vigente y a las directrices establecidas en el DBC. ○ Evaluar la documentación remitida y certificar la adjudicación. En caso de que la misma no cumpla con los requerimientos, se adjudica a la siguiente empresa mejor calificada o, de no existir ésta, se declara desierto. ○ Remitir al Área Jurídica la documentación del proceso de contratación, para que evalúe la calificación y confeccione el contrato y, en caso de Licitación Pública, la resolución administrativa. ○ Cargar en el SICOES el resultado de la adjudicación (de no haber resultado desierto, una vez adjudicada la licitación y firmado el contrato) para notificar a las empresas participantes (Formulario 200). • Cargar en el SICOES la recepción definitiva de los productos o servicios adquiridos, de acuerdo al informe de conformidad presentado por la Unidad Solicitante (Formulario 500). • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Confeccionar modelos de referencia para el armado de TDRs, para ajustar las presentaciones a los requerimientos vigentes. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. • Confeccionar los pliegos de los proyectos aprobados en la gestión anterior para iniciar el proceso licitatorio en el primer trimestre del ejercicio. • Elaborar y mantener actualizada una lista de precios de referencia para proyectos de inversión. • Gestionar para que la reprogramación presupuestaria se realice al momento de iniciar el proceso de contratación, previo a la registración del preventivo y emisión de la certificación presupuestaria. • Gestionar que se efectúe el compromiso presupuestario al firmar un contrato u orden de servicio. • Gestionar que se registre el preventivo al momento de realizar una publicación de un proceso de contratación. • Controlar que se registre en el SICOES los Informes de Avances y de 	
--	--

<p>Recepción Definitiva o Disconformidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando corresponda, proceder con el proceso de licitación o ANPE en las instancias de formulación de TDR, especificaciones técnicas y DBC, a partir de la certificación de recursos por más que no se cuente con prepuesto. • Gestionar el trasladado a la gestión siguiente de los saldos de aquellos proyectos donde la licitación se encuentra proyectada en las planificaciones estratégicas y en el presupuesto plurianual. • Exigir a las asociaciones de empresas o cooperativas, al momento de propuesta técnica normativa, los modelos que establezcan qué porcentaje y actividades va a facturar cada una. • Mantener actualizado el SICOES para que se puedan efectuar todos los controles que correspondan. • Controlar que los costos de un proyecto de inversión estén actualizados al momento de publicar una licitación. • Efectuar el trámite simplificado de pagos de anticipos. • Verificar la formulación del PAC antes de confeccionar el presupuesto. • Cuando corresponda, iniciar el proceso de elaboración de TDR o Especificaciones Técnicas, y el DBC, si un proceso licitatorio o ANPE tiene recursos, financiamiento asegurado o se lo incluyó en el presupuesto plurianual. • Ajustarse a las diversas formas de contratación reconocidas por el ente regulador, garantizando el cumplimiento de las normas de publicación. • Cumplir con las etapas de registro de las contrataciones contempladas en el Sistema de Registro de la Administración Financiera. • Utilizar los modelos tipos de TDR por clases de bienes o servicios, para agilizar el proceso y garantizar el cumplimiento de los requerimientos mínimos. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones, brindando alertas tempranas que permitan subsanar desvíos. 	
<p>Calificaciones deseables:</p> <p>Licenciatura en Economía, ingeniería Comercial, Contaduría o carreras afines.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SICOES. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Power Point intermedio. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contratación adjudicado oportunamente. • Reportes, actas, memorándums, notas y otros entregados en tiempo y forma. • DBC elaborado de acuerdo a los requerimientos

<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo referente al rol. • Modalidades públicas de contrataciones. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados. • Trámites simplificados de pagos en anticipo. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones. 	<p>normativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formularios del SICOES, referentes al rol, cargados en tiempo y forma. • Archivo de la documentación de los procesos de documentación gestionado correctamente. • Modelos de TDRs confeccionados de acuerdo a requerimientos vigentes. • Informes de Avances y de Recepción Definitiva o Disconformidad registrados en el SICOES. • Contrataciones registradas en el Sistema de Registro de la Administración Financiera.
--	--

Área: Unidad de Gestión Presupuestaria y Presupuesto Plurianual de la Dirección General de Programación y Gestión Presupuestaria del Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal

Rol ocupacional: Analista

Propósito clave:

Consolidar y gestionar la Aprobación del Presupuesto General del Estado.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.
- Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas de la Dirección.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

Clientes:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal. • Viceministerio de Política Tributaria. • Viceministerio de Pensiones y Servicios Financieros. • Viceministerio del Tesoro y Crédito Público. | <ul style="list-style-type: none"> • Viceministro de Presupuesto y Contabilidad Fiscal. |
|--|--|

Actividades principales:

- Formular los Techos Presupuestarios.
- Consolidar el Presupuesto General del Estado.
- Realizar investigaciones económicas solicitadas por el Viceministro.
- Otros requerimientos del superior.

Marco normativo:

- Ley de Administración del Presupuesto.
- Constitución Política del Estado de Bolivia.
- Decreto Supremo N° 29881.
- Reglamentos internos de procedimientos.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.
- Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones.
- Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104.

<p>Elementos de competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las directrices y clasificadores presupuestarios. • Solicitar información a los cuatro Viceministerios acerca de los techos presupuestarios previstos para el ejercicio. • Recibir la información y proceder con la evaluación y revisión de las proyecciones presupuestarias. • Solicitar aclaraciones frente a inconsistencias detectadas en la presentación de esa información en función del nivel de ejecución actual observado en cada entidad. • Ajustar y consolidar los techos de acuerdo a las respuestas recibidas a la solicitud de aclaraciones. • Redactar la exposición de motivos del presupuesto. • Redactar el Proyecto de Ley y Anexos de Presupuesto (tomo 1: resumen general de presupuesto y tomo 2: elementos de competencias sociales e institucionales). • Remitir el Proyecto de Presupuesto para aprobación del Ministro de Economía y Finanzas Públicas y del Presidente. • Participar en la defensa del Proyecto de Ley de Presupuesto ante el Ministro de Economía y Finanzas Públicas y el Presidente. • Realizar las modificaciones requeridas por ambas autoridades, y elevarlas para su aprobación. • Participar en la defensa del Proyecto de Ley de Presupuesto ante la Asamblea, una vez que fuera remitido por el Presidente. • Comunicar a las distintas Entidades la Ley de Presupuesto una vez aprobada. • Gestionar la incorporación de la información en el SIGEP y en el SIGMA en el módulo de información presupuestaria, para que tomen conocimientos las unidades o áreas involucradas. • Elaborar investigaciones académicas a requerimiento del Viceministro. • Considerar dentro de los techos presupuestarios el gasto en personal, en base a un análisis de las necesidades y crecimiento de los organismos. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Verificar la disponibilidad de criterios técnicos y priorizaciones sectoriales antes de fijar el presupuesto. • Confeccionar el anteproyecto de presupuesto articulando entre áreas técnicas, de compras y de presupuesto, de modo de conformar un documento con actividades y erogaciones previsibles y cumplibles, evitando estacionalidades y postergaciones de la ejecución física y financiera. 	<p>Elementos de competencias sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar junto con el Viceministro las modificaciones en el Proyecto de la Ley de Presupuesto. • Elaborar informes de investigación en materia presupuestaria en coordinación con el resto de los analistas de la Unidad.
<p>Calificaciones requeridas:</p>	

Economía o afines.	
Calificaciones deseables:	
Alto Promedio Académico, conocimientos sobre cuestiones presupuestarias y publicaciones académicas vinculadas. Econometría.	
Evidencias de conocimiento:	Evidencias de desempeño:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SIGEP y del SIGMA. • Excel avanzado. • Word avanzado. • Conocimiento del Marco normativo. • Herramientas econométricas. • Conocimiento amplio de presupuesto. • Gestión por Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteproyecto de Presupuesto confeccionado. • Aprobar la Ley de Presupuesto en tiempo y forma y remitirlo al Área de Tesorería. • Realizar las investigaciones académicas solicitadas por el Viceministro de Presupuesto y Contabilidad Fiscal.

Área: Unidad de Normas de Programación y Ejecución de la Dirección General de Normas de Gestión Pública del Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal	
Rol ocupacional: Analista	
Propósito clave: Prestar asistencia técnica a las entidades públicas con respecto a los Sistemas de Administración Gubernamental Financieros y No Financieros.	
Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del Jefe de Unidad. • Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas de la Unidad y de la Unidad de Análisis y Diseño de Normas. 	
Proveedores y Clientes:	
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Cualquier Entidad del Estado o Empresa o Individuo que presta servicios al Estado. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Cualquier Entidad del Estado o Empresa o Individuo que presta servicios al Estado.
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia Técnica a las Entidades del Estado, Empresas o Individuos que presta Servicios al Estado acerca de los Sistemas de Administración Gubernamental. • Compatibilizar reglamentos específicos de las entidades con la normativa vigente. • Difundir las normas aprobadas. 	

Marco normativo:

- Norma Básica del proceso de contrataciones.
- Manual de Operaciones del SICOES.
- Documentos Bases de Contratación.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.
- Modelos de Reglamentos Específicos.
- Reglamento del RUPE

Elementos de competencia:

- Dar respuesta por las mismas vías de la consulta recibida y asistir técnicamente a Entidades del Estado, Empresas o Individuos que presta Servicios al Estado acerca de los Sistemas de Administración Gubernamental.
- Procurar respetar el Criterio de Subsanción, donde se establece que debe apoyarse la continuación de los trámites administrativos para los proyectos siempre que se cumplan los requerimientos formales mínimos establecidos por la normativa.
- Recibir de las Entidades Públicas los Proyectos de Reglamentación interna sobre los Sistemas de Administración Gubernamental, a saber:
 - Financieros:
 - Tesorería
 - Crédito público
 - Contabilidad
 - Presupuestos
 - No Financieros
 - Administración De Personal
 - Organización Administrativa
 - Programación de Operaciones
 - Administración de Bienes y Servicios
- Observar los Proyectos de Reglamentación Interna y evaluar su compatibilización con el resto de la normativa vigente.
- Comunicar formalmente las observaciones realizadas sobre el Proyecto de Reglamentación Interna sujeto a compatibilización.
- Recomendar formalmente al titular de la Entidad requirente la aprobación del Proyecto de Reglamentación Interna cuando no tiene observaciones que realizar.
- Proceder con el archivo de la norma aprobada.
- Diseñar y coordinar anualmente y a nivel nacional talleres de capacitación sobre la normativa vigente de los Sistemas de Administración Gubernamental, dirigidos a los departamentos, municipios, gobernaciones, entidades regionales y al sector privado.
- Aplicar el Enfoque de Gestión por Resultados.

Elementos de competencias sociales:

- Recibir consultas de manera telefónica, mail, escrita o presencial por parte de Entidades del Estado, Empresas o Individuos que presta Servicios al Estado acerca de los Sistemas de Administración Gubernamental.
- Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior.
- Dictar anualmente y a nivel nacional talleres de capacitación sobre la normativa vigente de los Sistemas de Administración Gubernamental, dirigidos a los departamentos, municipios, gobernaciones, entidades regionales y al sector privado.

Calificaciones requeridas:

Auditoría, Contabilidad, Economía o Abogacía.

Calificaciones deseables:

Conocimientos generales sobre gestión pública.

Evidencias de conocimiento:

- Manejo del SIGEP y del SIGMA.
- Excel intermedio.
- Word intermedio.
- Conocimiento de los Sistema de Administración Gubernamental.
- Gestión por Resultados.

Evidencias de desempeño:

- Compatibilizar y aprobar los instrumentos de reglamentación interna de las Entidades.
- Talleres de capacitación dictados con el material didáctico correspondiente.

Área: Unidad de Análisis y Diseño de Normas de la Dirección General de Normas de Gestión Pública del Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal

Rol ocupacional: Analista

Propósito clave:

Analizar y diseñar normativas, de acuerdo a los lineamientos establecidos por las autoridades. Seguimiento y monitoreo de contrataciones relacionadas con proyectos de inversión pública de las Entidades Gubernamentales mediante herramientas de muestreo.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del Jefe de Unidad.
- Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas de la Unidad y de la Unidad de Normas de Programación y Ejecución.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Apoya técnicamente la gestión de Entidades del Estado, analizando sus normativas y proponiendo mejoras, comentarios y observaciones.

Clientes:

- Apoya técnicamente la gestión de Entidades del Estado, analizando sus normativas y proponiendo mejoras, comentarios y observaciones.

Actividades principales:

- Proyectar normas de gestión pública
- Ajustar la normativa vigente en función de las necesidades específicas.

<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a las Entidades Públicas en la elaboración de sus proyectos normativos. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Normativa general sobre procesos y procedimientos del Estado. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar elementos conceptuales y participar activamente y de manera conjunta con la Dirección de Sistemas en la para la elaboración de sistemas informáticos de gestión estatal. • Participar en los talleres de diseño del POA del Ministerio, y planificar las normas a dictar durante el ejercicio. • Ejecutar, de acuerdo a lo planificado, las actividades previstas en el POA. • Participar activamente en el equipo técnico que trabaja sobre la proyección de nueva normativa o modificación de una vigente, para la aprobación de las autoridades correspondientes. • Defender técnicamente el Proyecto Normativo ante la UDAPE. • Recibir proyectos normativos de otras Entidades Estatales. • Evaluar técnicamente los proyectos recibidos por parte de otras Entidades Estatales. • Realizar, de corresponder, observaciones y recomendaciones a las Entidades Estatales que promueven un cambio normativo o la creación de una nueva norma. • Participar en los equipos de evaluación de nuevas normas. • Aplicar el Enfoque de Gestión por Resultados. 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior. • Colaborar técnicamente en los equipos multidisciplinarios de evaluación de normas.
Calificaciones requeridas: Auditoría, Contabilidad, Economía o Abogacía.	
Calificaciones deseables: Conocimientos generales sobre gestión pública.	
Evidencias de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Excel intermedio. • Word intermedio. • Conocimiento de los Sistema de Administración Gubernamental. • Gestión por Resultados. 	Evidencias de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> • Compatibilizar y aprobar los instrumentos de reglamentación interna de las Entidades. • Talleres de capacitación dictados con el material didáctico correspondiente.

Área: Dirección General de Planificación

Rol ocupacional: Profesional Técnico ONGs

Propósito clave:

Facilitar el relacionamiento del Ministerio de Salud y Deportes con Organizaciones no Gubernamentales.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del Director.
- Trabaja de forma coordinada con el resto de las áreas involucradas en el Ministerio.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Despacho Ministerial.
- Viceministerios del Ministerio de Salud y Deportes.
- Direcciones Generales del Ministerio de Salud y Deportes.
- Unidades y Programas.

Clientes:

- Otros Ministerios (Planificación del Desarrollo, Relaciones Exteriores).
- ONGs Nacionales e Internacionales.
- Agencias de Cooperación.
- Organismos Internacionales de Financiamiento.
- Otras Instituciones.

Actividades principales:

- Coordinar con los representantes de Organizaciones no Gubernamentales la firma de Convenios.
- Revisar Proyectos e Informes anuales.
- Elaborar informes técnicos del sector para la suscripción de Acuerdos Marco de Cooperación Básica, Convenios de Aplicación de Políticas de Salud y otros Convenios.
- Elaborar Proyectos de Convenios (CAPS).
- Otras tareas delegadas por la Dirección General de Planificación.

Marco normativo:

- Ley 1178.
- Ley Marco de Autonomías.
- Plan de Desarrollo Sectorial.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.
- Decretos Supremos 29308
- CPE.

<p>Elementos de competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir, a través del Despacho del Ministro, las solicitudes de Convenios de las ONGs. • Verificar si la ONG y la propuesta recibida reúnen los requerimientos formales y técnicos establecidos en la reglamentación interna. • Comunicar a la ONG los cambios requeridos o los agregados necesarios para dar cumplimiento con los requerimientos formales y técnicos. • Elevar al Director General de Planificación el informe y la recomendación de suscripción al Ministro, adjunta y proyectando el Convenio. • Remitir el Convenio firmado por el Ministro de Salud y Deportes a la ONG para su suscripción. Solicitar a la Unidad de Archivo numeración y registro del Convenio. • Solicitar criterios técnicos a los Departamentos para la evaluación de informes anuales y proyectos de las ONGs. • Revisar los proyectos e informes recibidos. • Realizar las reiteraciones de solicitud de informes al Departamento, en caso de demoras en su presentación. • Elaborar informe de evaluación y elevarlo para la aprobación del Director General de Planificación. • Realizar el seguimiento de los informes, que serán elevados desde el Director General de Planificación al Ministro de Salud y Deportes, y finalmente a la Cancillería para la suscripción de Acuerdos Marco de Cooperación Básica, Convenios de Aplicación de Políticas de Salud u otros tipos de convenios. • Verificar el trabajo realizado por la ONG a través de visitas a los beneficiarios, previa autorización del Ministerio. • Verificar la alineación del POA con los planes estratégicos y proyectores territoriales. • Controlar que las necesidades y demandas detectadas por las entidades territoriales se corresponden con los planes presentados, emitiendo la priorización sectorial y criterio técnico. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Incorporar en el desarrollo de proyectos normas de calidad y satisfacción de los ciudadanos. • Garantizar el correcto cómputo de costos de proyectos de envergadura, para garantizar la correlación de los precios referenciales y la conformación del presupuesto oficial de una licitación a los precios de mercado existentes. • Velar por la actualización del sistema de información utilizados para la gestión y seguimiento de planes y proyectos. • Confeccionar reportes sobre los resultados obtenidos y los impactos 	<p>Elementos de competencias sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior. • Coordinar la aprobación de los distintos tipos de Convenios con las ONGs mediante la continua comunicación y monitoreo de la ejecución de los planes de trabajo.
---	--

<p>logrados a través de la concreción de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Profesional de la Salud.</p> <p>Calificaciones deseables:</p> <p>Especialización en Epidemiología, Salud Social, etc.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre salud social. • Sistema de Registro y correspondencia del MSD. • Microsoft Office. • Internet. • Word intermedio. • Excel Intermedio. • Gestión por resultados. • Sistemas de gestión de Calidad. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Metodologías de monitoreo y evaluación POAs y presupuestos y las reprogramación derivadas. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios suscriptos en tiempo y forma. • Informes de evaluación realizados, verificados y aprobados.

<p>Área: Dirección General de Planificación</p> <p>Rol ocupacional: Profesional Técnico para formulación y seguimiento del POA</p>					
<p>Propósito clave:</p> <p>Formular el Plan Operativo Anual y realizar su seguimiento.</p>					
<p>Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del Director. • Trabaja de forma coordinada con el resto de las áreas involucradas en el Ministerio. 					
<p>Proveedores y Clientes:</p> <table border="0"> <tr> <td>Proveedores:</td> <td>Clientes:</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • 87 Unidades del Ministerio de Salud y </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Director General de Planificación. </td> </tr> </table>		Proveedores:	Clientes:	<ul style="list-style-type: none"> • 87 Unidades del Ministerio de Salud y 	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de Planificación.
Proveedores:	Clientes:				
<ul style="list-style-type: none"> • 87 Unidades del Ministerio de Salud y 	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de Planificación. 				

<p>Deportes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 Unidades desconcentradas del Ministerio de Salud y Deportes. • 25 Unidades descentralizadas del Ministerio de Salud y Deportes. 	
<p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular el Plan Operativo Anual (POA). • Realizar la reformulación sustantiva del POA. • Realizar los ajustes presupuestarios del POA. • Realizar las certificaciones diarias del POA. • Confeccionar los informes trimestrales. • Asistir técnicamente y coordinar los cambios en las estructuras orgánicas. 	
<p>Marco normativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178. • Constitución Política del Estado. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Reglamentos internos. • Decretos supremos relacionados. • Resoluciones Ministeriales de Economía y Finanzas vinculadas. • Resoluciones administrativas de las Unidades Desconcentradas y Descentralizadas. 	
<p>Elementos de competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis FODA, un Marco Lógico y una propuesta de objetivos de gestión para que las autoridades definan los objetivos de gestión del Ministerio. • Coordinar talleres de capacitación sobre la metodología para la formulación del POA y los tiempos de presentación. • Recibir las propuestas de POA de cada Unidad. • Revisar, consolidar y realizar las observaciones correspondientes sobre los POA presentados por todas las Unidades. • Remitir el POA consolidado al Director General de Planificación y al Ministro para su aprobación. • Coordinar las actividades de reformulación del POA. • Recibir las modificaciones presupuestarias por parte de la Dirección General de Asuntos Administrativos para realizar los ajustes presupuestarios en el POA. • Elevar al Ministro los ajustes en el POA para su aprobación. • Recibir de las distintas Unidades información sobre las actividades a ejecutar en el corto plazo previstas en el POA. • Evaluar la pertinencia de la actividad a ejecutar, su adecuación a los objetivos del POA, la disponibilidad de Presupuesto y su correcta carga en el SIGMA. • Confeccionar el informe trimestral sobre nivel de ejecución, 	<p>Elementos de competencias sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior. • Coordinar con la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Salud y Deportes en la elaboración del presupuesto del POA. • Coordinar con la Dirección General de Normas de Gestión Pública los cambios en la reglamentación interna que aprueben los cambios en las estructuras orgánicas.

<p>actividades programadas, desvíos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevar el informe trimestral al Director General de Planificación para la aprobación del Ministro. • Analizar y asistir técnicamente en la formulación de cambios de estructuras orgánicas del Ministerio de Salud y Deportes en el marco de los objetivos de Gestión planteados y del Plan Estratégico Institucional. <ul style="list-style-type: none"> • Conocer e incorporar en el desarrollo de proyectos normas de calidad y satisfacción de los ciudadanos. • Conocer previamente a la elaboración de los proyectos de inversión los techos presupuestarios asignados. • Efectuar el registro preliminar de los Proyectos de Inversión durante el primer semestre del año, tanto en la etapa de formulación del Presupuesto Plurianual como para el Anteproyecto de Presupuesto. • Garantizar el correcto cómputo de costos de proyectos de envergadura, para garantizar la correlación de los precios referenciales y la conformación del presupuesto oficial de una licitación a los precios de mercado existentes. • Mantener actualizar el sistema de información utilizados para la gestión y seguimiento de planes y proyectos. • Confeccionar informes sobre seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, extrayendo información del software. • Efectuar el seguimiento físico y financiero sobre los insumos, actividades, procesos y productos y servicios logrados. • Confeccionar reportes sobre los resultados obtenidos y los impactos logrados a través de la concreción de proyectos. • Realizar evaluaciones y seguimiento sobre la ejecución presupuestaria mensual. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo y evaluación POAs y presupuestos y las reprogramación derivadas. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones, brindando alertas tempranas que permitan subsanar desvíos. • Efectuar el seguimiento físico y de productos a partir de los indicadores correspondientemente diseñados. • Efectuar la medición de impacto y grado de satisfacción a partir de los indicadores correspondientes. 	
--	--

Calificaciones requeridas: Economista, Administrador o afines.	
Calificaciones deseables: Conocimientos generales sobre gestión pública, especialización sobre evaluación y formulación de proyectos.	
Evidencias de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre salud social. • Sistema de Registro y correspondencia del MSD. • Microsoft Office. • Internet. • Word intermedio. • Excel Intermedio. • Gestión por Resultados. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones. 	Evidencias de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> • POA formulado en tiempo y forma y aprobado. • Informes trimestrales realizados y aprobados. • Certificaciones diarias presentadas y aprobadas. • Ajustes presupuestarios y reformulaciones de POA aprobados. • Cambios en las reglamentaciones internas aprobados.

Área: Dirección General de Planificación	
Rol ocupacional: Profesional Técnico Seguimiento de Proyectos de Inversión	
Propósito clave: Gestionar y evaluar los proyectos de pre-inversión en el ámbito del Ministerio de Salud y Deportes y realizar el seguimiento de su ejecución.	
Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del Director. • Trabaja de forma coordinada con el resto de las áreas involucradas en el Ministerio. 	
Proveedores y Clientes: <div> <div> Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales de la Dirección General de Planificación. </div> <div> Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la Dirección General de Planificación. </div> </div>	
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar los proyectos de pre-inversión del Ministerio de Salud y Deportes. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el financiamiento para los proyectos de pre-inversión del Ministerio de Salud y Deportes. • Realizar el seguimiento de la ejecución de los proyectos de inversión pública del Ministerio de Salud y Deportes. • Responder a los requerimientos de informes técnicos de la Presidencia. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno de Pre-Inversión del Sector Salud. • Ley 1178. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Constitución Política del Estado. • Reglamentos internos. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el proyecto se ajuste a la normativa (Reglamento básico de pre inversión para el sector salud). • Recibir del Municipio, Gobernación o Departamento los Proyectos de Inversión y la solicitud de financiamiento correspondiente. • Coordinar con la Dirección General de Servicios de Salud, el informe técnico de factibilidad y pertinencia del Proyecto recibido. • Comunicar al Municipio, Gobernación o Departamento las observaciones o el rechazo del Proyecto presentado, de acuerdo al informe remitido por la Dirección General de Servicios de Salud. • Proponer al Municipio, Gobernación o Departamento alternativas al Proyecto de Inversión rechazado. • Remitir al Ministro los proyectos aprobados técnicamente por la Dirección General de Servicios de Salud para que solicite financiamiento al Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo. • Evaluar fuentes de financiamiento alternativas a las del Tesoro Nacional. • Comunicar al Municipio, Gobernación o Departamento la obtención del financiamiento necesario para la ejecución del Proyecto presentado • Realizar el seguimiento de la ejecución de los Proyectos de Segundo Nivel (hospitales con las 4 especialidades básicas: cardiología, cirugía, medicina interna, pediatría y anestesiología) y Tercer Nivel (abarca subespecialidades). • Utilizar para el seguimiento de los Proyectos matriz con los índices de pre factibilidad, factibilidad, inversión y evaluación. • Recibir, analizar e interpretar los informes de los Departamentos, Gobernaciones o Municipios sobre el avance de los Proyectos • Preparar ayudas memorias del seguimiento de periodicidad mensual, quincenal o semanal (de acuerdo al nivel de complejidad 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior. • Coordinar con la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Salud y Deportes en la elaboración del presupuesto del POA. • Coordinar con la Dirección General de Normas de Gestión Pública los cambios en la reglamentación interna que aprueben los cambios en las estructuras orgánicas.

<p>del Proyecto).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevar al Director General de Planificación o al Ministro de Salud y Deportes (si lo requiere) las ayudas memorias, para su aprobación. • Remitir a la Dirección General de Asuntos Administrativos los Convenios Subsidiarios: entre el ministerio de Salud y el Viceministerio de Inversión, para su evaluación y articular el alcance de la responsabilidad de cada Ministerio en los Proyectos financiados a través de Cooperación Internacional. • Mantener actualizar el sistema de información utilizados para la gestión y seguimiento de planes y proyectos. • Confeccionar informes sobre seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, extrayendo información del software. • Efectuar el seguimiento físico y financiero sobre los insumos, actividades, procesos y productos y servicios logrados. • Confeccionar reportes sobre los resultados obtenidos y los impactos logrados a través de la concreción de proyectos. • Realizar evaluaciones y seguimiento sobre la ejecución presupuestaria mensual. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo y evaluación POAs y presupuestos y las reprogramación derivadas. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones, brindando alertas tempranas que permitan subsanar desvíos. • Efectuar el seguimiento físico y de productos a partir de los indicadores correspondientemente diseñados. • Efectuar la medición de impacto y grado de satisfacción a partir de los indicadores correspondientes. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Profesional del Sector Salud, con especializaciones en inversión pública y formulación, evaluación y gestión de proyectos.</p> <p>Calificaciones deseables:</p> <p>Conocimientos generales sobre gestión pública.</p>	

Evidencias de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre salud social. • Sistema de Registro y correspondencia del MSD. • Microsoft Office. • Internet. • Word intermedio. • Excel Intermedio. • Gestión por Resultados. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones. 	Evidencias de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de Pre Inversión evaluados en tiempo y forma. • Proyectos de Pre Inversión con financiamiento. • Seguimiento de la ejecución de los proyectos realizada.
---	--

Área: Unidad Financiera de la Dirección General de Asuntos Administrativos			
Rol ocupacional: Analista de Presupuesto de Inversión Pública.			
Propósito clave: Brindar asistencia técnica para la formulación y reformulación presupuestaria.			
Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del superior. 			
Proveedores y Clientes: <table> <tr> <td> Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Entidades Ejecutoras. • Coordinadores de Proyectos. • Administradores o Contadores de Proyectos. • VIPFE </td><td> Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Entidades Ejecutoras. • Coordinadores de Proyectos. • Área de Inversión. </td></tr> </table>		Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Entidades Ejecutoras. • Coordinadores de Proyectos. • Administradores o Contadores de Proyectos. • VIPFE 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Entidades Ejecutoras. • Coordinadores de Proyectos. • Área de Inversión.
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Entidades Ejecutoras. • Coordinadores de Proyectos. • Administradores o Contadores de Proyectos. • VIPFE 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Entidades Ejecutoras. • Coordinadores de Proyectos. • Área de Inversión. 		
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Formular el anteproyecto de presupuesto. • Gestionar las modificaciones presupuestarias de los Proyectos de Inversión Pública del Ministerio de Salud y Deportes. 			
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias • Ley Financial Anual y su reglamentación. • Ley 2042 de Administración Presupuestaria. 			

<ul style="list-style-type: none"> • Decreto Supremo 29881 (modificaciones presupuestarias). • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Resolución Suprema 225558. • Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública. • Normas Básicas del Sistema Presupuestario. • Reglamento Específicos y Disposiciones internas del Ministerio de Salud y Deportes. • Disposiciones legales emitidas por el Órgano Rector. 	
<p>Elementos de competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar que los anteproyectos de presupuesto remitidos por las Unidades Ejecutoras cumplen con los requerimientos del VIPFE. • Registrar en el SISIN WEB presupuesto de las Entidades Ejecutoras. • Controlar que el SISIN WEB esté actualizado, verificando que los registros se corresponden con los cargados en el SIGMA. • Realizar reportes en el SIGMA y remitirlos a las Unidades Ejecutoras. • Notificar a las Entidades ejecutoras cuando se encuentren desvíos en el registro de ejecución presupuestaria. • Brindar asesoramiento técnico a las Entidades Ejecutoras y al Área de Inversión en materia presupuestaria. • Controlar el comportamiento y seguimiento de la ejecución presupuestaria de los Proyectos de Inversión. • Gestionar las modificaciones presupuestarias solicitadas por las Entidades Ejecutoras, controlando el formulario de modificación presupuestaria, las memorias de cálculo y el estudio de incidencia en la gestión remitidos por la Unidad. • Revisar, verificar y realizar presentaciones al VIPFE de ejecución presupuestaria de los Proyectos de Inversión, utilizando los formatos y formularios del SGP, SISIN WEB y otros determinados por el ente rector. • Cargar la modificación presupuestaria en el SIGMA y elevarla al superior para su validación. • Realizar el informe técnico para solicitar la modificación presupuestaria y elevarlo a su superior. • Realizar informes analíticos y de evaluación de la ejecución presupuestaria de los Proyectos de Inversión, para la detección de desvíos de manera temprana. • Considerar dentro de los techos presupuestarios el gasto en personal, en base a un análisis de las necesidades y crecimiento de los organismos. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Aplicación de la normativa vigente para el registro del preventivo, compromiso y devengado. • Cumplir con las directrices de Presupuesto y Planificación 	<p>Elementos de competencias sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior. • Coordinar con los Proyectos de Inversión la formulación del anteproyecto de presupuesto. • Coordinar las tareas con los responsables de proyectos de las instituciones de los órganos rectores del SNIP y del Sistema de Presupuesto.

<p>Plurianual, elaborando los respectivos instrumentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar el anteproyecto de presupuesto articulando entre áreas técnicas, de compras y de presupuesto, de modo de conformar un documento con actividades y erogaciones previsibles y cumplibles, evitando estacionalidades y postergaciones de la ejecución física y financiera. • Verificar que el presupuesto sea la traducción económica del POA. • Trasladar a la gestión siguiente los saldos de aquellos proyectos donde la licitación se encuentra proyectada en las planificaciones estratégicas y en el presupuesto plurianual. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Licenciatura en Economía, ingeniería Comercial, Contaduría o carreras afines.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación presupuestaria. • Manejo de SIGMA. • Manejo de SISIN WEB. • Sistema Nacional de Inversión Pública. • Sistema de Presupuesto. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Power Point intermedio. • Contabilidad Gubernamental. • Inglés Técnico. • Análisis y seguimiento de ejecución presupuestaria. • Confección de informes. • Gestión por resultados. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anteproyecto de presupuesto y modificaciones presupuestarias realizadas de acuerdo a las directrices del VIPFE. • Informes y reportes elaborados en tiempo y forma. • SISIN WEB actualizado. • Registros del SISIN Web y SIGMA coinciden.

<p>Área: Unidad Administrativa de la Dirección General de Asuntos Administrativos</p> <p>Rol ocupacional: Técnico Administrativo en contrataciones mayores y menores</p>
<p>Propósito clave:</p> <p>Gestión de Licitaciones Públicas, Contrataciones Directas, Contrataciones por Emergencia, Excepciones y AMPES</p>
<p>Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del Responsable de Contrataciones. • Trabaja de forma coordinada con el resto de los técnicos de la Unidad.
<p>Proveedores y Clientes:</p>

Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Comisión de calificación. • Empresas participantes del proceso de compra. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Empresas participantes del proceso de compra.
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de compra del Ministerio de Salud y Deportes de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Controlar que la documentación referente al proceso de compras se ajuste a los requerimientos normativos y velar por el cumplimiento de los plazos preestablecidos. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Contrataciones (Ley 181). • Instructivos internos de Excepciones y Emergencias. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones. • Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar las contrataciones, cumpliendo con la normativa y las directrices vigentes. • Gestionar los procesos de compra de la Ministerio de Salud y Deportes de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Elaborar memorándums, notas internas, notas externas y otros según los requerimientos de cada proceso de contratación. • Elaborar normativa específica del subsistema de contrataciones. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad. • Asistir a las Unidades Solicitantes en la elaboración del Programa Anual de Contrataciones (PAC), garantizando el cumplimiento de la normativa y directrices exigidas. • Controlar la inscripción en el RUPE de las empresas, para los proyectos cuyo valor sea superior a los 20 mil bolivianos. • Gestionar los procesos de compra directa, garantizando el cumplimiento de los requerimientos normativos. <p>Compras menores (hasta 50 mil bolivianos):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Controlar la documentación de la solicitud de compra, controlando que cumple con los requerimientos normativos exigidos, que los TDR (en caso de consultorías) estén correctamente formulados, que la actividad este contemplada en 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Asistir técnicamente a las áreas requirentes en la elaboración de los documentos a remitir a la Unidad. • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior.

el POA, que la cotización remitida se ajuste a los precios de mercado y a tabla de referencia, que el SIP (solicitud de inicio de compra) se ajuste a los requerimientos exigidos y otras variables propias del rol.

- Controlar que la información se ajuste a los requerimientos exigidos y solicitar, dentro de las 48 hs, a las Unidades Solicitantes que complementen la documentación o efectúen las aclaraciones que correspondan.
- Efectuar una cotización para comparar con la remitida por la Unidad Solicitante, de surgir diferencia considerables, evaluar el reemplazo de proveedor.
- Remitir la solicitud al RPA para su aprobación.
- Elaborar la orden de compra, reflejando en la misma las condiciones de entrega.
- Notificar a la empresa proveedora sobre la aprobación del proceso de compras.
- Remitir la documentación referente al proceso de compra a la Unidad Financiera.

Contrataciones ANPE (entre 50 mil hasta 1 millón de bolivianos) y

Licitaciones Públicas (más de 1 millón de bolivianos):

- Controlar la documentación de la solicitud de compra, controlando que cumple con los requerimientos normativos exigidos, que los TDR (en caso de consultorías) estén correctamente formulados, que la actividad este contemplada en el POA, que la cotización remitida se ajuste a los precios de mercado y a tabla de referencia, que el SIP (solicitud de inicio de compra) se ajuste a los requerimientos exigidos y otras variables propias del rol.
- Elaborar el documento Base de Contratación (DBC) de acuerdo a las directrices vigentes y remitirlo al RPA / RPC para su aprobación.
 - En caso de Licitación Pública remitir el DBC al Área Jurídica para que elabora la resolución administrativa que lo aprueba.
- Publicar en el SICOES el DBC, respetando la cantidad de días mínimos de publicación (Formulario 100).
- Organizar las Reuniones Aclaratorias para las empresas que participarán del proceso de contratación:
 - En caso de Licitación Pública: efectuar actas de las aclaraciones o modificaciones del DBC que resulten de las Reuniones Aclaratorias, y posteriormente remitir las modificaciones al Área Jurídica para que elabore la resolución administrativa que las aprueba.
 - En caso de Licitación Pública: cargar en el SICOES las

<p>modificaciones resultantes de las Reuniones Aclaratorias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En caso de ANPE: el DBC no puede ser modificado. ○ Informar, a través del SICOES, a las empresas que participaron en el proceso el resultado de la adjudicación (incluso de quedar desierta la contratación). ○ Solicitar a la empresa adjudicada la documentación correspondiente, respetando los plazos establecidos en el DBC. ○ Controlar que la documentación remitida para la empresa se ajusta a los requerimientos exigidos por la normativa vigente y a las directrices establecidas en el DBC. ○ Evaluar la documentación remitida y certificar la adjudicación. En caso de que la misma no cumpla con los requerimientos, se adjudica a la siguiente empresa mejor calificada o, de no existir ésta, se declara desierto. ○ Remitir al Área Jurídica la documentación del proceso de contratación, para que evalúe la calificación y confeccione el contrato y, en caso de Licitación Pública, la resolución administrativa. ○ Cargar en el SICOES el resultado de la adjudicación (de no haber resultado desierto, una vez adjudicada la licitación y firmado el contrato) para notificar a las empresas participantes (Formulario 200). • Cargar en el SICOES la recepción definitiva de los productos o servicios adquiridos, de acuerdo al informe de conformidad presentado por la Unidad Solicitante (Formulario 500). • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Confeccionar modelos de referencia para el armado de TDRs, para ajustar las presentaciones a los requerimientos vigentes. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. • Confeccionar los pliegos de los proyectos aprobados en la gestión anterior para iniciar el proceso licitatorio en el primer trimestre del ejercicio. • Elaborar y mantener actualizada una lista de precios de referencia para proyectos de inversión. • Gestionar para que la reprogramación presupuestaria se realice al momento de iniciar el proceso de contratación, previo a la registración del preventivo y emisión de la certificación presupuestaria. • Gestionar que se efectúe el compromiso presupuestario al firmar un contrato u orden de servicio. • Gestionar que se registre el preventivo al momento de realizar una publicación de un proceso de contratación. • Controlar que se registre en el SICOES los Informes de Avances y de 	
--	--

<p>Recepción Definitiva o Disconformidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando corresponda, proceder con el proceso de licitación o ANPE en las instancias de formulación de TDR, especificaciones técnicas y DBC, a partir de la certificación de recursos por más que no se cuente con prepuesto. • Gestionar el trasladado a la gestión siguiente de los saldos de aquellos proyectos donde la licitación se encuentra proyectada en las planificaciones estratégicas y en el presupuesto plurianual. • Exigir a las asociaciones de empresas o cooperativas, al momento de propuesta técnica normativa, los modelos que establezcan qué porcentaje y actividades va a facturar cada una. • Mantener actualizado el SICOES para que se puedan efectuar todos los controles que correspondan. • Controlar que los costos de un proyecto de inversión estén actualizados al momento de publicar una licitación. • Efectuar el trámite simplificado de pagos de anticipos. • Verificar la formulación del PAC antes de confeccionar el presupuesto. • Cuando corresponda, iniciar el proceso de elaboración de TDR o Especificaciones Técnicas, y el DBC, si un proceso licitatorio o ANPE tiene recursos, financiamiento asegurado o se lo incluyó en el presupuesto plurianual. • Ajustarse a las diversas formas de contratación reconocidas por el ente regulador, garantizando el cumplimiento de las normas de publicación. • Cumplir con las etapas de registro de las contrataciones contempladas en el Sistema de Registro de la Administración Financiera. • Utilizar los modelos tipos de TDR por clases de bienes o servicios, para agilizar el proceso y garantizar el cumplimiento de los requerimientos mínimos. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones, brindando alertas tempranas que permitan subsanar desvíos. 	
<p>Calificaciones deseables:</p> <p>Licenciatura en Economía, ingeniería Comercial, Contaduría o carreras afines.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SICOES. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Power Point intermedio. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contratación adjudicado oportunamente. • Reportes, actas, memorándums, notas y otros entregados en tiempo y forma. • DBC elaborado de acuerdo a los requerimientos

<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo referente al rol. • Modalidades públicas de contrataciones. • Redacción de informes técnicos. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones. 	<p>normativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formularios del SICOES, referentes al rol, cargados en tiempo y forma. • Archivo de la documentación de los procesos de documentación gestionado correctamente. • Informes de Avances y de Recepción Definitiva o Disconformidad registrados en el SICOES. • Contrataciones registradas en el Sistema de Registro de la Administración Financiera.
---	--

Administración Boliviana de Carreteras

Área: Área de Presupuesto de la Subgerencia de Asuntos Financieros del ABC

Rol ocupacional: Profesional en Tesorería de Financiamiento Externo

Propósito clave:

Administrar de forma eficiente las libretas y cuentas especiales de la institución.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.
- Trabajo de forma coordinada con el resto de las áreas de la Subgerencia.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Área de Presupuesto.
- Área de Contabilidad.
- Consultores Coordinadores.
- Unidad de Tecnología y Comunicación (correspondencia).
- Coordinación de Conservación Vial
- Coordinación de Construcciones.
- Coordinación Socioambiental.
- Bancos privados.
- Organismos Financiadores de Créditos o Donaciones Externas.

Clientes:

- Área de Contabilidad.
- Consultores Coordinadores
- Coordinación de Conservación Vial
- Coordinación de Construcciones.
- Coordinación Socioambiental.
- Unidad de Auditoría Interna
- Dirección General de Contabilidad Fiscal del MEFP.

Actividades principales:

- Elaborar y efectuar conciliaciones bancarias.
- Revisar y efectuar el concilio de las actas por los desembolsos.
- Elaborar comprobantes de recursos.

Marco normativo:

- Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias.
- Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones.
- Sistema de Tesorería y Crédito Público.
- Bases y condiciones de los Organismos Financiadores.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.
- Reglamento Interno de Tesorería.

Elementos de competencia:	Elementos de competencias sociales:
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la documentación remitida por la Coordinación de Conservación Vial, la Coordinación de Construcciones y la Coordinación Socioambiental para la liberación de pagos cumple con los requerimientos exigidos. En caso encontrar inconvenientes, brindar asesoramiento a la Coordinación para su pronta resolución. • Brindar la información requerida por la Unidad de Auditoria Interna para la realización del análisis de confiabilidad. En caso de presentar observaciones de las tareas bajo su cargo, elaborar el informe de descargo correspondiente. • Brindar información para la elaboración de las comunicaciones financieras exigidas por el Banco Central de Bolivia. • Confeccionar las cartas de órdenes de pago para solicitar el desembolso de los compromisos financieros asumidos a través de las cuentas especiales del Banco Central de Bolivia. • Preparar la información requerida por el superior para la confección de los reportes que solicita el MOP. • Remitir los comprobantes de pagos a la Dirección General de Contabilidad Fiscal del MEFP y responder las consultas que surjan, con documentación respaldatoria de corresponder. • Elaborar carta de Traspaso entre Libretas (TRL) para solicitar al Viceministerio del Tesoro y Crédito Público del MEFP el traspaso entre cuentas del ABC a otras instituciones o del ABC al ABC. • Elaborar carta de Traspaso entre Cuentas (TEC) para solicitar el traspaso entre cuentas de distinta nominación monetaria. • Elaborar reportes diarios de las libretas expresado en dólares y en bolivianos (espejo). • Preparar la documentación para solicitar a la Gerencia de Operaciones Monetarias del Banco Central de Bolivia aprobación de desembolsos. • Elaborar y efectuar las conciliaciones bancarias mensuales de las libretas del CUT en dólares y en bolivianos, de las libretas espejo y de las cuentas especiales que tiene la ABC, concerniente a crédito o donaciones externas; efectuando los controles y búsqueda de información (BCB y SIGMA) necesarios para garantizar el correcto desarrollo de la tarea. • Revisar y efectuar el concilio de las actas por los desembolsos de crédito externo que el BCB remite a la ABC para confirmación de dichos desembolsos y saldos de los créditos que la ABC es ejecutor. • Elaborar comprobantes de recursos y gastos espejo por los desembolsos de pagos directos y fondos rotatorios correspondientes a crédito externo y concilio de los mismos ante la Dirección General de Contabilidad Fiscal del MEFP. • Elaborar comprobantes de registro de ingresos de crédito o 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior. • Coordinar las tareas con el área de presupuesto verificando que no se produzcan sobre giros. • Coordinar con el Área de Contabilidad la emisión de comprobantes y pagos. • Coordinar con los Consultores Coordinadores la logística de envío y remisión de información para gestionar los desembolsos. • Verificar con los Bancos Privados el número de cuenta y los datos del beneficiario para efectuar el pago. •

<p>donaciones externas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar conciliaciones ante la Dirección General de Contabilidad Fiscal del MEFP por ingresos percibidos de crédito o donaciones externas. • Realizar conciliaciones de las cuentas especiales del BCB por concepto de desembolsos de pagos. • Realizar conciliaciones de revalorización de la cuenta especial en moneda extranjera y de la CUT en dólares. • Elaborar solicitudes de pago directo a los organismos de financiamiento externo de acuerdo al requerimiento elevado por el Área de Contabilidad. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. 	
<p>Calificaciones requerido:</p> <p>Licenciatura en Economía, Contaduría, Administración de Empresas o carreras afines.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de contabilidad y sus módulos de contabilidad, presupuesto y tesorería en el SIGMA. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Inglés Técnico. • Manejo de recursos provenientes de créditos y donaciones. • Administración y control de cuentas fiscales en moneda nacional y extranjera. • Manejo de operaciones de pagos por transferencias bancarias, pagos directos y otras modalidades. • Conciliaciones de créditos bancarias. • Bases y condiciones de los Organismos Financiadores. • Marco normativo. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descargos por observaciones de auditoria efectuados dando cumplimiento a lo requerido. • Cartas para la solicitud de desembolso confeccionadas de acuerdo a los requerimientos exigidos. • TRL y TEC elaborados de acuerdo a los requerimientos exigidos. • Saldos de libretas actualizados. • Conciliaciones realizadas de acuerdo al horizonte temporal y condiciones indicadas por el superior. • Solicitudes de pago directo confeccionadas de acuerdo a las indicaciones del Área de Contabilidad y los requerimientos exigidos por el Organismo Financiador.

Área: Área de Presupuesto de la Subgerencia de Asuntos Financieros del ABC

Rol ocupacional: Profesional de Tesorería de Aporte Local

Propósito clave:

Administrar de forma eficiente las cuenta de la institución, garantizando el cumplimiento de las obligaciones de pago en tiempo y forma.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.
- Trabajo de forma coordinada con el resto de las áreas de la Subgerencia.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Área de Presupuesto.
- Área de Contabilidad.
- Dirección General de Proyectos y Operaciones de Tesoro.
- Dirección General de Contaduría Fiscal del MEFP.
- Dirección General de Sistemas del MEFP.
- Dirección General de Proyectos y Operaciones de Tesoro.
- Banco Central de Bolivia.
- Instituciones Financieras del Sistema Bancario.
- Banco Unión.
- Gobernaciones Autónomas Departamentales.
- VIPFE.
- Vías Bolivia.
- Coordinación de Conservación Vial.
- Gerencias y Oficinas Departamentales.
- Coordinación de Construcciones.
- Coordinación de Conservación Vial.

Clientes:

- Área de Contabilidad.
- MDP.
- Auditoría Interna.
- Área de Contrataciones de Bienes y Servicios.
- Área de Presupuesto

Actividades principales:

- Administrar las libretas de la CUT de la Institución.
- Realizar registros de ingresos, conciliación, control y seguimiento de Movimientos de las libretas
- Realizar solicitudes de cuotas de compromiso para gasto corriente e inversión
- Realizar la programación para priorización de pagos.

Marco normativo:

- Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias.
- Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones.
- Sistema de Tesorería y Crédito Público.
- Reglamento Interno de Tesorería.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.

<p>Elementos de competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al VIPFE la solicitud de cuota compromiso. • Consolidar la información remitida por Vías Bolivia con la información que está cargada en el sistema. • Remitir al MDP los saldos de libretas. • Elaborar la información requerida para efectuar el análisis de confiabilidad de Auditoría Interna. • Gestionar los pagos de las contrataciones efectuadas por el Área de Contrataciones de Bienes y Servicios. • Proporcionar saldos de cuentas y libretas al Área de Presupuesto para que pueden utilizarlo como insumo para la carga del presupuesto. • Consolidar la información de todos los proyectos de las Gerencias y Oficinas Departamentales y remitir información al VIPFE y MEFP. • Depurar y conciliar la información de la Coordinación de Conservación Vial y Coordinación de Construcciones. • Elaborar los registros de ingreso propios de la ABC, peaje, pesaje, permisos especiales IEHD, aporte local de las Prefecturas, y conciliar los mismos ante la Contaduría y posterior envío a archivo de contabilidad. • Elaborar las solicitudes de cuotas de compromiso para Gastos de Inversión y Gastos Corrientes. • Elaborar y consolidar el reporte mensual de la información por parte del Área de Tesorería para el informe gerencial. • Conciliar, registrar y ajustar ingresos en el SIGMA y en la Contaduría del MEFP, respecto de consistencias en las libretas CUT en bolivianos con el trámite respectivo ante la contaduría. • Coordinar con el Área de Contabilidad, proporcionando la información de ingresos percibidos y conciliados ante las instancias correspondientes de forma Anual. • Generar reportes de libretas en moneda nacional de la ABC en el SIGMA en el marco de las disposiciones legales vigentes, para comunicar los saldos de las libretas. • Controlar las libretas en moneda nacional de la ABC en el SIGMA en el marco de las disposiciones legales vigentes, informando los desvíos o fallas encontradas. • Efectuar la programación para priorización de pagos. • Elaborar reportes diarios de la disponibilidad de recursos en libretas de la CUT, reportando mediante intranet. • Efectuar el trámite simplificado de pagos de anticipos. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. 	<p>Elementos de competencias sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el analista de la Dirección General de Contaduría Fiscal del MEFP la carga en el SIGMA de desembolsos. • Solicitar apoyo técnico a la Dirección General de Sistemas del MEFP cuando surjan inconvenientes con la carga en el SIGMA. • Contactar a la Dirección General de Proyectos y Operaciones de Tesoro por desembolsos de recursos y autorización de cuotas compromiso de los proyectos de inversión. • Contactar al Banco Central de Bolivia por las transferencias entre libretas o entre cuentas de la CUT. • Contactar a Instituciones Financieras del Sistema Bancario por las cuentas de los destinatarios de los desembolsos. • Contactar al Banco Unión por las cuentas fiscal en el mismo. • Contactar a Gobernaciones Autónomas Departamentales por las transferencias que deben realizar a fin de cumplir con la contraparte local. • Coordinar con el Área de Presupuesto y de Contabilidad el registro de los ingresos de Vallas Publicitarias y Derecho de Vía para informar al Gerente.
---	--

<ul style="list-style-type: none"> Realizar informes de seguimiento a partir de la información obtenida del sistema SIGMA. 	
Calificaciones requerido: Licenciatura en Economía, Contaduría, Administración de Empresas o carreras afines.	
Evidencias de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> Manejo de SIGMA. Excel intermedio. Word intermedio. Manejo de operaciones de pagos por transferencias bancarias, pagos directos y otras modalidades. Conciliaciones de créditos bancarias. Marco normativo. Redacción de informes técnicos. Gestión por resultados. 	Evidencias de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> Reportes de disponibilidad de recursos de libretas elaborados. Solicitudes de cuotas de compromiso elaboradas en tiempo y forma. Reportes, Informes y documentación solicitada por el superior entregada y confeccionada en tiempo y forma. Control sobre las libretas realizado Gestión de pagos efectuada en tiempo y forma. Conciliación de libretas realizadas. Trámites simplificados de pagos de anticipos efectuados.

Área: Área de Presupuesto de la Subgerencia de Asuntos Financieros del ABC	
Rol ocupacional: Profesional de Financiamiento Externo	
Propósito clave: Controlar la ejecución y el seguimiento financiero de los distintos proyectos y programas de los convenios de préstamo que son ejecutados por la ABC, para brindar información inmediata a los niveles ejecutivos.	
Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> Responde a los requerimientos del superior. Trabaja de forma coordinada con el Profesional en Inversiones y el Profesional en Gastos Corrientes. 	
Proveedores y Clientes: <div> <div> Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> Área de Contabilidad. Área de Tesorería. Organismos Financiadores Externos. Unidad Técnica del VIPFE. Dirección Jurídica del ABC. Coordinadores de Financiamiento Exterior. </div> <div> Clientes: <ul style="list-style-type: none"> Subgerente de Asuntos Financieros. Responsable en Presupuesto. Profesional en Inversiones. Profesional en Gasto Corriente. </div> </div>	

Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar Informes de seguimiento y control de acuerdo a los requerimientos del superior. • Realizar certificaciones presupuestarias. • Consolidar la información por convenio a partir de la información remitida por el Área de Contabilidad. • Actualizar la información de ejecución presupuestaria y saldo de convenios. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178. • Decreto Supremo 29.881/09 de modificación presupuestaria. • Ley 2.041 de Administración Presupuestario. • Ley Financial Anual del Presupuesto General del Estado. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz • Sistema de Presupuestos. • Sistema de Administración de Bienes y Servicios. • Sistema de Contabilidad Integrada. • Responsabilidad por la Función Pública. • Sistema de Organización Administrativa. • Sistema de Programación de Operaciones. • Manuales operativos internos. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el seguimiento financiero de los proyectos y programas de los convenios de préstamos ejecutados por el ABC, realizando informes que permitan visualizar el grado de avance de los mismos. • Fortalecer la ejecución presupuestaria mediante la evaluación de los desvíos y detección temprana de fallas. • Gestionar los medios necesarios para posibilitar la ejecución oportuna de proyectos que son complementados con otros convenios de préstamos o que requieran modificaciones de la estructura de financiamiento. • Gestionar la baja de proyectos no ejecutados, previo a la carga del nuevo proyecto que utilizará los fondos ociosos, para no incrementar el déficit fiscal. • Elaborar informes para solicitud de modificaciones de la estructura de financiamiento de los convenios. • Preparar informes de seguimiento, de resultado y estadísticos para las reuniones de programación mensual o anual con los Organismos Financiadores Externos, Áreas Técnicas de la ABC, Coordinadores de Financiamiento Externo y otros actores involucrados. • Consolidar la información mensual elaborada por los Contadores del Área de Contabilidad (Estados de Inversión y Tarjetas de Inversión) para determinar saldos por convenio. • Elaborar informes estadísticos y financieros de acuerdo a los requerimientos de contenido y formato determinados por el sector, 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Remitir certificaciones presupuestarias de proyectos de inversión al Profesional en Inversiones para que controle la existencia de presupuesto para el ejercicio. • Remitir certificaciones presupuestarias de gasto corriente al Profesional en Gasto Corriente para que controle la existencia de presupuesto para el ejercicio • Brindar asistencia técnica a las Áreas Técnicas y Financieras a los fines de gestionar modificaciones de la estructura de financiamiento de los convenios. • Solicitar a la Dirección Jurídica información sobre los contratos bajo su incumbencia. • Solicitar información a los Coordinadores de Financiamiento Externo sobre la gestión de cada convenio para tener conocimiento

<p>para controlar los saldos de los convenios de préstamo con Organismos Financiadores Externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar y actualizar Convenios Financieros a través del SIIN (Sistema de Información Institucional) para realizar certificaciones presupuestarias. • Certificar la existencia de recursos para toda la vida del proyecto, de acuerdo a los componentes presupuestarios determinados por la Unidad Técnica del ABC. • Preparar los justificativos y descargos de ejecución presupuestaria para presentar ante los Organismos Financiadores Externos. • Verificar la alineación de los proyectos presentados con los planes estratégicos y proyectores territoriales. • Controlar que las necesidades y demandas detectadas por las entidades territoriales se corresponden con los planes presentados, emitiendo la priorización sectorial y criterio técnico. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Incorporar en el desarrollo de proyectos normas de calidad y satisfacción de los ciudadanos. • Conocer previamente a la elaboración de los proyectos de inversión los techos presupuestarios asignados. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. • Sistematizar y clasificar los convenios de financiamiento externo para facilitar la detección de financiamiento de para proyectos. • Cumplir con las directrices de Presupuesto y Planificación Plurianual, elaborando los respectivos instrumentos. • Garantizar el correcto cómputo de costos de proyectos de envergadura, para garantizar la correlación de los precios referenciales y la conformación del presupuesto oficial de una licitación a los precios de mercado existentes. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Realizar informes de seguimiento a través de la información obtenida a través del sistema SIGMA. • Efectuar la medición de impacto y grado de satisfacción a partir de los indicadores correspondientes. 	<p>sobre las condiciones previas al primer desembolso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar informes financieros y estadísticos de acuerdo -a los requerimientos de su superior.
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Licenciatura en Ciencias Económicas Financieras y/o Ingeniería Comercial.</p> <p>Posgrado en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.</p>	

<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar o Administrador de SIGMA en el Área de Presupuesto. • Excel avanzado y manejo de Macros. • Access básico. • Word intermedio. • Diseño de indicadores de gestión. • Gestión de proyectos. • Marco normativo de los convenios con Organismos Financiadores Externos (CAF, BID, BM, otros). • Manejo del SIIN. • Redacción de informes. • Modificación de la estructura de financiamiento de los convenios. • Conocimientos básicos de planificación presupuestaria. • Gestión por resultados. • Sistemas de gestión de calidad. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Medición de impacto y grado de satisfacción. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detecta de manera temprana desvíos y falla. • Informes de seguimiento y control presentados en tiempo y forma de acuerdo a los requerimientos del superior. • Información de ejecución presupuestaria cargada y actualizada en el SIIN. • Certificaciones presupuestarias elaboradas y remitidas al sector o actor correspondiente.
---	---

Área: Área de Presupuesto de la Subgerencia de Asuntos Financieros del ABC

Rol ocupacional: Profesional de Inversiones

Propósito clave:

Elaborar el ante-proyecto de presupuesto institucional de Inversión Pública del ABC y efectuar el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.
- Trabaja de forma coordinada con el Profesional en Financiamiento Externo y el Profesional en Gastos Corrientes.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Área de Contabilidad.
- Área de Tesorería.
- Profesional en Financiamiento Externo.

Clientes:

- Subgerente de Asuntos Financieros.
- Responsable en Presupuesto.
- Profesional en Gasto Corriente.

Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el anteproyecto de presupuesto institucional de Inversión Pública del ABC. • Realizar el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria mensual de Inversión Pública. • Atender las solicitudes de modificaciones presupuestarias y de certificaciones presupuestarias. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178. • Decreto Supremo 29.881/09 de modificación presupuestaria. • Ley 2.041 de Administración Presupuestario. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Ley Financial Anual del Presupuesto General del Estado. • Responsabilidad por la Función Pública. • Sistema de Presupuestos. • Manuales operativos internos. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Formular y elaborar el Anteproyecto de presupuesto de Inversión Pública del ABC para la gestión siguientes de acuerdo a los plazos previstos por el MEFP. • Formular y elaborar el Presupuesto Adicional del año en curso de acuerdo a la información relavada a través de la interacción con otros sectores o actores, procesamiento de datos e indicaciones del superior. • Elaborar reportes de ejecución y seguimiento presupuestario institucional mensual de acuerdo al formato y contenido requerido por el MOP, el MPD o el VIPFE. • Elaborar los informes mensuales de Gasto de Inversión requeridos por su superior. • Atender las certificaciones presupuestarias del SIACO. • Atender las solicitudes de modificaciones presupuestarias de Gastos de Inversión de los sectores o actores que lo soliciten dentro de su competencia. • Controlar que la ejecución presupuestaria de Inversión Pública se condiga con la programación institucional, mediante la elaboración de reportes que visualicen los desvíos existentes. • Registrar y actualizar en el SISIN WEB los proyectos de inversión e inscribir los nuevos proyectos a requerimiento de los sectores o actores que lo soliciten dentro de su competencia. • Registrar en el SISIN los resultados de los cierres y subir los respectivos informes. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Cumplir con las directrices de Presupuesto y Planificación Plurianual, elaborando los respectivos instrumentos. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia técnica a las áreas requirentes sobre modificaciones presupuestarias. • Solicitar información al Área de Tesorería sobre recursos disponibles, a los fines de realizar la proyección presupuestaria. • Confeccionar informes de acuerdo a los requerimientos de su superior.

<p>Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar y mantener actualizado en el SISIN el avance físico de los proyectos de inversión. • Efectuar el compromiso presupuestario al firmar un contrato u orden de servicio. • Verificar la disponibilidad de criterios técnicos y priorizaciones sectoriales antes de fijar el presupuesto. • Trasladar a la gestión siguiente los saldos de aquellos proyectos donde la licitación se encuentra proyectada en las planificaciones estratégicas y en el presupuesto plurianual. • Cumplir con los momentos en los cuales se deben registrar los gastos, para disponer de información actualizada para la toma de decisiones. • Confeccionar el anteproyecto de presupuesto articulando entre áreas técnicas, de compras y de presupuesto, de modo de conformar un documento con actividades y erogaciones previsibles y cumplibles, evitando estacionalidades y postergaciones de la ejecución física y financiera. • Verificar que el presupuesto sea la traducción económica del POA. • Confeccionar informes sobre seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, extrayendo información del software. • Registrar en el SISIN el seguimiento físico, el cierre y la evaluación del proyecto e impacto. • Realizar evaluaciones y seguimiento sobre la ejecución presupuestaria mensual. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Realizar informes de seguimiento a través de la información obtenida a través del sistema SIGMA. • Realizar informes de seguimiento a través de la información obtenida a través del sistema SISIN. • Confeccionar los indicadores de seguimiento físicos propuestos en la Ley Anual de Presupuesto, extrayendo información del SISIN. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p>	
<p>Licenciatura en Ciencias Económicas, Ingeniería Comercial o Industrial.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar o Administrador de SIGMA en el Área de Presupuesto. • Realizar reporte en el Dicoverer. • Excel avanzado y manejo de Macros. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detecta de manera temprana desvíos y falla. • Informes de seguimiento y control presentados en tiempo y forma de acuerdo a los requerimientos del superior.

<ul style="list-style-type: none"> • Access básico. • Word intermedio. • Diseño de indicadores de gestión. • Gestión de proyectos. • Marco Normativo de Inversión Pública. • Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Integrada (especialmente en Presupuesto). • Manejo del SIACO. • Manejo del SISIN WEB. • Redacción de informes. • Planificación presupuestaria. • Requerimientos para modificaciones presupuestarias. • Gestión por resultados. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de ejecución presupuestaria cargada y actualizada en el SISIN WEB. • Cumple con los momentos en los cuales se deben registrar los gastos.
--	--

Área: Subgerencia de Asuntos Administrativos de la ABC.

Rol ocupacional: Encargado de contrataciones.

Propósito clave:

Realizar todos los actos administrativos de los procesos de contratación y velar por el cumplimiento de las condiciones y plazos establecidos en los procesos de contratación.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Unidades Solicitantes.
- Comisión de calificación.
- RPA / RPC.
- Empresas participantes del proceso de compra.

Clientes:

- Unidades Solicitantes.
- Empresas participantes del proceso de compra.
- RPA / RPC.

Actividades principales:

- Gestionar los procesos de compra de la Administradora Boliviana de Carreteras de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes.
- Controlar que la documentación referente al proceso de compras se ajuste a los requerimientos normativos y velar por el cumplimiento de los plazos preestablecidos.

<ul style="list-style-type: none"> Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública Normativa específica del sector. Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> Gestionar los procesos de compra de la Administradora Boliviana de Carreteras de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. Elaborar memorándums, notas internas, notas externas y otros según los requerimientos de cada proceso de contratación. Elaborar normativa específica del subsistema de contrataciones. Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad. Asistir a las Unidades Solicitantes en la elaboración del Programa Anual de Contrataciones (PAC), garantizando el cumplimiento de la normativa y directrices exigidas. Controlar la inscripción en el RUPE de las empresas, para los proyectos cuyo valor sea superior a los 20 mil bolivianos. Gestionar los procesos de compra directa, garantizando el cumplimiento de los requerimientos normativos. <p>Compras menores (hasta 50 mil bolivianos):</p> <ul style="list-style-type: none"> Controlar la documentación de la solicitud de compra, controlando que cumple con los requerimientos normativos exigidos, que los TDR (en caso de consultorías) estén correctamente formulados, que la actividad este contemplada en el POA, que la cotización remitida se ajuste a los precios de mercado y a tabla de referencia, que el SIP (solicitud de inicio de compra) se ajuste a los requerimientos exigidos y otras variables propias del rol. Controlar que la información se ajuste a los requerimientos exigidos y solicitar, dentro de las 48 hs, a las Unidades Solicitantes que complementen la documentación o efectúen las aclaraciones que correspondan. Efectuar una cotización para comparar con la remitida por la Unidad Solicitante, de surgir diferencia considerables, evaluar el reemplazo de proveedor. Remitir la solicitud al RPA para su aprobación. Elaborar la orden de compra, reflejando en la misma las 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> Coordinar y apoyar al personal de la ABC en los procesos de contrataciones. Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior. Prestar apoyo a la comisión de calificación en la información que esta solicite.

condiciones de entrega.

- Notificar a la empresa proveedora sobre la aprobación del proceso de compras.
- Remitir la documentación referente al proceso de compra a la Unidad Financiera.

Contrataciones ANPE (entre 50 mil hasta 1 millón de bolivianos) y

Licitaciones Públicas (más de 1 millón de bolivianos):

- Controlar la documentación de la solicitud de compra, controlando que cumple con los requerimientos normativos exigidos, que los TDR (en caso de consultorías) estén correctamente formulados, que la actividad este contemplada en el POA, que la cotización remitida se ajuste a los precios de mercado y a tabla de referencia, que el SIP (solicitud de inicio de compra) se ajuste a los requerimientos exigidos y otras variables propias del rol.
- Elaborar el documento Base de Contratación (DBC) de acuerdo a las directrices vigentes y remitirlo al RPA / RPC para su aprobación.
 - En caso de Licitación Pública remitir el DBC al Área Jurídica para que elabora la resolución administrativa que lo aprueba.
- Publicar en el SICOES el DBC, respetando la cantidad de días mínimos de publicación (Formulario 100).
- Organizar las Reuniones Aclaratorias para las empresas que participarán del proceso de contratación:
 - En caso de Licitación Pública: efectuar actas de las aclaraciones o modificaciones del DBC que resulten de las Reuniones Aclaratorias, y posteriormente remitir las modificaciones al Área Jurídica para que elabore la resolución administrativa que las aprueba.
 - En caso de Licitación Pública: cargar en el SICOES las modificaciones resultantes de las Reuniones Aclaratorias.
 - En caso de ANPE: el DBC no puede ser modificado.
- Informar, a través del SICOES, a las empresas que participaron en el proceso el resultado de la adjudicación (incluso de quedar desierta la contratación).
- Solicitar a la empresa adjudicada la documentación correspondiente, respetando los plazos establecidos en el DBC.
- Controlar que la documentación remitida para la empresa se ajusta a los requerimientos exigidos por la normativa vigente y a las directrices establecidas en el DBC.
- Evaluar la documentación remitida y certificar la adjudicación. En caso de que la misma no cumpla con los requerimientos, se adjudica a la siguiente empresa mejor calificada o, de no existir

<p>ésta, se declara desierto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Remitir al Área Jurídica la documentación del proceso de contratación, para que evalúe la calificación y confeccione el contrato y, en caso de Licitación Pública, la resolución administrativa. ○ Cargar en el SICOES el resultado de la adjudicación (de no haber resultado desierto, una vez adjudicada la licitación y firmado el contrato) para notificar a las empresas participantes (Formulario 200). ○ Cargar en el SICOES la recepción definitiva de los productos o servicios adquiridos, de acuerdo al informe de conformidad presentado por la Unidad Solicitante (Formulario 500). <ul style="list-style-type: none"> ● Aplicar el enfoque de gestión por resultados. ● Confeccionar modelos de referencia para el armado de TDRs, para ajustar las presentaciones a los requerimientos vigentes. ● Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. ● Confeccionar los pliegos de los proyectos aprobados en la gestión anterior para iniciar el proceso licitatorio en el primer trimestre del ejercicio. ● Elaborar y mantener actualizada una lista de precios de referencia para proyectos de inversión. ● Gestionar para que la reprogramación presupuestaria se realice al momento de iniciar el proceso de contratación, previo a la registración del preventivo y emisión de la certificación presupuestaria. ● Gestionar que se efectúe el compromiso presupuestario al firmar un contrato u orden de servicio. ● Gestionar que se registre el preventivo al momento de realizar una publicación de un proceso de contratación. ● Controlar que se registre en el SICOES los Informes de Avances y de Recepción Definitiva o Disconformidad. ● Cuando corresponda, proceder con el proceso de licitación o ANPE en las instancias de formulación de TDR, especificaciones técnicas y DBC, a partir de la certificación de recursos por más que no se cuente con prepuesto. ● Gestionar el trasladado a la gestión siguiente de los saldos de aquellos proyectos donde la licitación se encuentra proyectada en las planificaciones estratégicas y en el presupuesto plurianual. ● Exigir a las asociaciones de empresas o cooperativas, al momento de propuesta técnica normativa, los modelos que establezcan qué porcentaje y actividades va a facturar cada una. ● Mantener actualizado el SICOES para que se puedan efectuar todos los controles que correspondan. 	
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Controlar que los costos de un proyecto de inversión estén actualizados al momento de publicar una licitación. • Efectuar el trámite simplificado de pagos de anticipos. • Verificar la formulación del PAC antes de confeccionar el presupuesto. • Cuando corresponda, iniciar el proceso de elaboración de TDR o Especificaciones Técnicas, y el DBC, si un proceso licitatorio o ANPE tiene recursos, financiamiento asegurado o se lo incluyó en el presupuesto plurianual. • Ajustarse a las diversas formas de contratación reconocidas por el ente regulador, garantizando el cumplimiento de las normas de publicación. • Cumplir con las etapas de registro de las contrataciones contempladas en el Sistema de Registro de la Administración Financiera. • Utilizar los modelos tipos de TDR por clases de bienes o servicios, para agilizar el proceso y garantizar el cumplimiento de los requerimientos mínimos. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones, brindando alertas tempranas que permitan subsanar desvíos. 	
<p>Calificaciones deseables:</p> <p>Licenciatura en Economía, ingeniería Comercial, Contaduría o carreras afines.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SICOES. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Power Point intermedio. • Marco normativo referente al rol. • Modalidades públicas de contrataciones. • Redacción de informes técnicos. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contratación adjudicado oportunamente. • Reportes, actas, memorándums, notas y otros entregados en tiempo y forma. • DBC elaborado de acuerdo a los requerimientos normativos. • Formularios del SICOES, referentes al rol, cargados en tiempo y forma. • Archivo de la documentación de los procesos de documentación gestionado correctamente. • Informes de Avances y de Recepción Definitiva o Disconformidad registrados en el SICOES. • Contrataciones registradas en el Sistema de Registro de la Administración Financiera.

Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE)

Área: Unidad de administración de Programas de la Dirección General de Financiamiento Externo del VIPFE

Rol ocupacional: Analista de Proyecto

Propósito clave:

Administrar la asignación de Recursos de Contravalor para el financiamiento de programas y/o proyectos con entidades públicas del Estado Plurinacional de Bolivia.

Efectuar el seguimiento, monitoreo y cierre de los proyectos.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Entidad Ejecutora
- MEFP
- Órgano Financiador
- Comités de Agencias de Coordinación
- Analista financiero

Clientes:

- Dirección General de Programación y Preinversión del VIPFE
- Dirección General de Gestión de la Inversión Pública del VIPFE
- Dirección General de Asuntos Administrativos
- Dirección General de Asuntos Jurídicos
- Unidad de Auditoría Interna
- Contraloría General del Estado
- Entidad Ejecutora
- Órgano Financiador
- Comités de Agencias de Coordinación

Actividades principales:

- Formular, elaborar y realizar el seguimiento oportuno de los CIFs, Enmiendas y Cartas Acuerdo.
- Monitorear los programas y proyectos en base a los formularios del Sistema de Gerencia de Proyectos (SGP) y realizar inspecciones in-situ.
- Realizar el cierre de cada línea de financiamiento una vez que concluyan todos los proyectos que la conforman y realizar el informe contable de cierre.

Marco normativo:

- Constitución Política del Estado Plurinacional.
- Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias.
- Ley Financial Anual y su Reglamento.
- Plan Nacional de Desarrollo.

- Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones.
- Decreto Supremo N° 29536/08.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz,
- Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104.
- Decreto Supremo N° 29894/09 (estructura orgánica del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional).
- Reglamento operativo de la UAP

Elementos de competencia:

- Remitir informes a la Dirección General de Programación y Preinversión del VIPFE con la aprobación de los proyectos.
- Remitir informes a la Dirección General de Gestión de la Inversión Pública del VIPFE con la aprobación de los proyectos.
- Brindar información a la Dirección General de Asuntos Administrativos por requerimientos administrativos (viáticos, insumos de trabajo, etc.)
- Elaborar y remitir propuesta de CIF (a partir del proyecto aprobado por la UAP) a la Dirección General de Asuntos Jurídicos (DGAJ) para que la misma elabore el informe legal y emita el Convenio.
- Elevar propuesta de CIF al Órgano Financiador a los fines que dé la no objeción.
- Remitir las modificaciones presupuestarias, consultas legales de contrataciones a la DGAJ a los fines de que la misma se expida sobre su competencia.
- Emitir la información requerida por la auditoria interna, de acuerdo a los requerimientos elevados a los fines de que se cumpla con la auditoría anual a la UAP.
- Requerir información del MEFP sobre desembolsos y modificaciones; revisiones de saldos no ejecutados y otras consultas sobre temas de su competencia.
- Remitir a la Contraloría General del Estado informes de auditoría que fueron emitidos por la Entidad Ejecutora.
- Realizar el seguimiento oportuno de los Convenios Interinstitucionales de Financiamiento (CIFs), Enmiendas y Cartas Acuerdo a los CIFs, solicitando a las Entidades Ejecutoras los anexos.
- Realizar a través del SIGMA la ampliación del presupuesto para proyectos nuevos, una vez que esté firmado por la MAE.
- Efectuar cargas administrativas en el SIGMA (Reprogramaciones de cuotas de compromiso, aperturas de libretas para Programas o Proyectos de acuerdo a requerimiento de las EE).
- Controlar el registro de presupuesto por las EE con recursos de contravalor en el SISIN Web.
- Elaborar el POA de la Unidad.
- Procesar las solicitudes de desembolsos de la Entidades Ejecutoras para los programas o proyectos que se financian con Recursos de Contravalor. Controlar el avance financiero de los desembolsos

Elementos de competencias sociales:

- Participar en las reuniones de los Comités de Coordinación para la suscripción de los Convenio Marco organizadas por la OUF
- Apoyar y coordinar con las Entidades Ejecutoras la inscripción de los programas o proyectos en el Presupuesto General del Estado, así como en las modificaciones presupuestarias que sean necesarias.
- Realizar informe conjunto con el Analista Presupuestario y elevarlo a la DGAJ para que realice el informe legal y la resolución administrativa a los fines de suscribir proyectos nuevos que no cuentan con presupuesto.
- Realizar un informe contable del cierre de la línea de financiamiento, con apoyo del analista financiero., utilizando como insumo el informe final presentado por la EE y el informe de auditoría.(dicho informe contable se realiza de forma cruzada para mejorar la objetividad).

<p>previos, revisar libretas y presupuestos para remitir nota al MEFP solicitando la transferencia a la libreta del Convenio del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear los programas y proyectos en base a los formularios del Sistema de Gerencia de Proyectos (SGP) y realizar inspecciones in-situ (proyectos que están finalizando en tiempo y forma y sub ejecutaron el presupuesto, solicitud de proyectos). • Procesar y elaborar información sobre el avance físico y financiero de los programas y proyectos para las diferentes Agencias de Cooperación (comité) de acuerdo a sus requerimientos. • Mantener y presentar una cartera de CIFs actualizada que incluya información técnica y financiera (en carpetas físicas). • Realizar las gestiones necesarias para concluir los CIF en los plazos establecidos. • Analizar la pertenencia de cierre de los CIF y realizar el cierre de cada línea de financiamiento (en el marco de los convenios madre) una vez que concluyan todos los proyectos que la conforman. • Verificar la alineación del POA con los planes estratégicos y proyectos • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Incorporar en el desarrollo de proyectos normas de calidad y satisfacción de los ciudadanos. • Conocer previamente a la elaboración de los proyectos de inversión los techos presupuestarios asignados. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. • Sistematizar y clasificar los convenios de financiamiento externo para facilitar la detección de financiamiento de para proyectos. • Confeccionar o controlar que el POA esté formulado con anterioridad al presupuesto, a fin de acercar las necesidades y demandas al presupuesto solicitado. • Garantizar el correcto cómputo de costos de proyectos de envergadura, para garantizar la correlación de los precios referenciales y la conformación del presupuesto oficial de una licitación a los precios de mercado existentes. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Licenciatura o Diplomatura en Ingeniería Civil, Agronomía, Auditoría, Administración de Empresas o Economía</p> <p>Calificaciones deseables:</p> <p>Postgrado o Maestría en Gestión de Proyectos</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p>	<p>Evidencias de desempeño:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Excel intermedio. • Word intermedio. • Power Point intermedio. • Sistema de Gestión de Calidad ISO • SIGMA • SISAP para seguimiento de programas y proyectos (se está desarrollando la herramienta) • Indicadores de monitoreo, seguimiento y evaluación. • Análisis de estados financieros. • Modificaciones presupuestarias. • Marco normativo. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • CIFs, enmiendas y cartas acuerdos suscritos con la EE. • Proyectos financiados con recursos de contravalor inscritos en el PGE. • Proyectos con recursos disponibles para su ejecución. • Formularios SGP actualizados. • Agencias de Cooperación informadas sobre el desempeño y avance de los Programas y Proyectos. • Carteras de CIF vigentes debidamente actualizadas. • Informes de cierre de CIF confeccionados. • Informes técnicos confeccionados de acuerdo a los requerimientos del requirente y conforme a la normativa vigente.
---	---

Área: Unidad de administración de Programas de la Dirección General de Financiamiento Externo del VIPFE			
Rol ocupacional: Analista Financiero.			
Propósito clave: Emitir de reportes sobre los estados financieros, flujos de efectivo, estado de cartera de proyectos y otros que se requieran desde la parte financiera.			
Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del superior. • Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas de la Unidad. 			
Proveedores y Clientes: <table> <tr> <td> Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Analista de proyectos. • Dirección General de Programación y Preinversión. • Organismos Financiadores. • Unidades Ejecutoras. </td><td> Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Analista de proyectos. • Analista de presupuesto. • Dirección General de Programación y Preinversión. • UOF de la Dirección General de Gestión de Financiamiento Externo. • Dirección General de Asuntos Administrativos. • Dirección General de Asuntos Jurídicos. • Unidad de Auditoría Interna. • Banco Central de Bolivia. • Contraloría General del Estado. • Organismos Financiadores. • Unidades Ejecutoras. </td></tr> </table>		Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Analista de proyectos. • Dirección General de Programación y Preinversión. • Organismos Financiadores. • Unidades Ejecutoras. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Analista de proyectos. • Analista de presupuesto. • Dirección General de Programación y Preinversión. • UOF de la Dirección General de Gestión de Financiamiento Externo. • Dirección General de Asuntos Administrativos. • Dirección General de Asuntos Jurídicos. • Unidad de Auditoría Interna. • Banco Central de Bolivia. • Contraloría General del Estado. • Organismos Financiadores. • Unidades Ejecutoras.
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Analista de proyectos. • Dirección General de Programación y Preinversión. • Organismos Financiadores. • Unidades Ejecutoras. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Analista de proyectos. • Analista de presupuesto. • Dirección General de Programación y Preinversión. • UOF de la Dirección General de Gestión de Financiamiento Externo. • Dirección General de Asuntos Administrativos. • Dirección General de Asuntos Jurídicos. • Unidad de Auditoría Interna. • Banco Central de Bolivia. • Contraloría General del Estado. • Organismos Financiadores. • Unidades Ejecutoras. 		

Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Emitir de reportes sobre los estados financieros, flujos de efectivo, estado de cartera de proyectos y otros que se requieran desde la parte financiera • Intervenir como contraparte en las auditorías efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna del MPD. • Emitir notas, actas y reportes financieros para realizar conciliaciones de información financiera 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Estado Plurinacional. • Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias. • Ley Financial Anual y su Reglamento. • Plan Nacional de Desarrollo. • Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones. • Decreto Supremo N° 29536/08. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104. • Decreto Supremo N° 26115 (normas básicas del sistema de organización del personal). • Decreto Supremo N° 29894/09 (estructura orgánica del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional). • Decreto Supremo 0071/09. • R.A. SSC – 006/02 (Reglamento de Supervisión). • R.A. SSC – 002/08 (Reglamento de incorporación a la carrera administrativa). • Decreto Supremo de modificación presupuestaria. • Reglamento Operativo de la UAP para la Administración de Recursos de Contravalor. • Reglamento interno 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el seguimiento financiero y del avance físico de la cartera de proyectos de cada Analista de Proyectos, verificando la existencia de desvíos con lo planificado. • Elaborar reportes para la solicitud de modificaciones del plazo de los convenios firmados por la Entidad Ejecutora. • Emitir reportes financieros para las conciliaciones que debe realizar la UOF sobre las donaciones extranjeras. • Intervenir como contraparte en las auditorías efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna del MPD, brindando los reportes financieros que se requieran. • Verificar que los depósitos efectuados por el Banco Central de Bolivia se realicen en las libretas correspondientes. • Remitir los informes efectuados por la auditoría externa sobre los estados financieros a la Contraloría General del Estado, y responder a los requerimientos de información de esta última. • Emitir la información financiera requerida por la auditoria interna o externa, de acuerdo a los requerimientos elevados. • Remitir a los Organismos Financiadores las situaciones financieras 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar junto a la Dirección General de Programación y Preinversión la información solicitada por el Banco Central sobre las Cuentas Especiales que éste administra. • Coordinar con la Dirección General de Asuntos Administrativos del MPD la contratación de auditorías externas para que se auditen los estados financieros de la Unidad. • Confeccionar junto con los analistas de la unidad un plan de acción para responder a las observaciones efectuadas por la auditoría externa. • Apoyar a la Entidad Ejecutora y al Analista de Proyecto en cuanto a la inscripción de movimientos o registro presupuestario, cuando sea requerido.

<p>de cada una de las líneas, de acuerdo a los requerimientos de éstos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciliar la información financiera remitida por las Entidades Ejecutoras con los registros de movimientos sentados en la Unidad, en pos del cumplimiento de los requerimientos de las auditorías externas contratadas por las Entidades Ejecutoras al cierre de un proyecto. • Confeccionar la propuesta de TDR para la contratación de la auditoría externa y ponerlo a consideración del superior, para luego remitirlo a la Dirección General de Asuntos Jurídicos. • Emitir notas, actas y reportes financieros para realizar conciliaciones de información financiera. • Elaborar reportes sobre ejecución presupuestaria y remitirlos a la Dirección General de Asuntos Administrativos. • Apoyar en la elaboración y seguimiento del POA de la Unidad, brindando información sobre el estado financiero de los convenios. • Mantener un sistema de control presupuestario adecuado. • Realizar conciliaciones periódicas de saldos de las cuentas bancarias y libretas habilitadas para la administración de los Recursos de Contravalor con el MEFP y el Banco Central de Bolivia. • Confeccionar modelos de referencia para el armado de TDRs, para ajustar las presentaciones a los requerimientos vigentes. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al Analista de Presupuesto en la preparación de reportes exigidos por las auditorías financieras y presupuestarias.
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Licenciatura en Auditoría Financiera o Contaduría Pública, con inscripción en el colegio profesional y posgrado en proyectos y sistemas de gestión o finanzas.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excel intermedio. • Word intermedio. • Indicadores de monitoreo, seguimiento y evaluación. • Análisis de estados financieros. • Modificaciones presupuestarias. • Marco normativo. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de TRD para consultorías externas confecciona y remitida al superior. • Reportes financieros elaborados de acuerdo a los requerimientos del superior. • Descargas presentados ante los auditores. • Conciliaciones de saldos de cuentas bancarias y libretas realizadas en tiempo y forma.

Rol ocupacional: Analista de presupuesto			
Propósito clave: Atender oportunamente las solicitudes de inscripción de recursos, modificaciones presupuestarias y desembolso de Recursos Financieros a las Entidades Ejecutoras.			
Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo: <ul style="list-style-type: none">• Responde a los requerimientos del superior.• Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas de la Unidad.			
Proveedores y Clientes: <table><tr><td>Proveedores:<ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Programación y Preinversión.• Dirección General de la Inversión Pública.• MPD.• Dirección General de Asuntos Jurídicos del MPD.• MEFP.• Entidades con las cuales se suscribió convenio.• Analistas de la Unidad de Administración de Programas.</td><td>Clientes:<ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Programación y Preinversión.• Dirección General de la Inversión Pública.• Dirección General de Asuntos Jurídicos del MPD.• Unidad de Auditoría Interna del MPD.• MEFP.• Entidades con las cuales se suscribió convenio.</td></tr></table>		Proveedores: <ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Programación y Preinversión.• Dirección General de la Inversión Pública.• MPD.• Dirección General de Asuntos Jurídicos del MPD.• MEFP.• Entidades con las cuales se suscribió convenio.• Analistas de la Unidad de Administración de Programas.	Clientes: <ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Programación y Preinversión.• Dirección General de la Inversión Pública.• Dirección General de Asuntos Jurídicos del MPD.• Unidad de Auditoría Interna del MPD.• MEFP.• Entidades con las cuales se suscribió convenio.
Proveedores: <ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Programación y Preinversión.• Dirección General de la Inversión Pública.• MPD.• Dirección General de Asuntos Jurídicos del MPD.• MEFP.• Entidades con las cuales se suscribió convenio.• Analistas de la Unidad de Administración de Programas.	Clientes: <ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Programación y Preinversión.• Dirección General de la Inversión Pública.• Dirección General de Asuntos Jurídicos del MPD.• Unidad de Auditoría Interna del MPD.• MEFP.• Entidades con las cuales se suscribió convenio.		
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none">• Atender las solicitudes de inscripción de recursos, modificaciones presupuestarias y desembolso de Recursos Financieros a las Entidades Ejecutoras.• Actualizar, digitalizar y clasificar la documentación.			
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none">• Constitución Política del Estado Plurinacional.• Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias.• Plan Nacional de Desarrollo.• Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.• Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública – y modificaciones.• Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104.• Decreto Supremo N° 29894/09 (estructura orgánica del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional).• Ley Financial Anual y su Reglamento.• Reglamento interno de archivo.			
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none">• Formular y realizar los trámites de inscripción en el MEFP del Presupuesto para todos los proyectos o programas de	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none">• Coordinar con la Dirección General de Programación y Preinversión del		

<p>fortalecimiento institucional financiados con Recursos de Contravalor para cada gestión fiscal, así como su reformulación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar la información requerida por la Unidad de Auditoría Interna del MPD, para que pueda efectuar los controles que se crean pertinentes. • Analizar y realizar los trámites de modificaciones presupuestarias solicitadas por las Entidades Ejecutoras de convenios financiados con recursos de contravalor para la inscripción de nuevos proyecto o incremento del monto de uno existente, de acuerdo al marco normativo vigente. Realizar la reserva presupuestaria en el SIGMA y el informe técnico que acompaña la solicitud, aprobada la modificación presupuestaria realiza la validación en el SIGMA. • Mantener el archivo de documentos originales de los programas y proyectos debidamente actualizados y custodiados. • Apoyar a la Dirección General de Programación y Preinversión en las modificaciones presupuestarias. • Digitalizar la documentación original y clasificarla para garantizar el rápido acceso. • Disponer de un listado actualizado de los Convenios Interinstitucionales de Financiamiento, que contenga los desembolsos mensuales y las modificaciones efectuadas. • Verificar a través del SIGMA que los desembolsos se hagan efectivos, controlando que se realicen de acuerdo a lo planificado. • Despachar al Banco Central y al Viceministro del Tesoro y Crédito Público las solicitudes de desembolso procesadas en el Unidad. • Controlar que las Entidades Ejecutoras registren el presupuesto en el SISIN WEB de acuerdo a las directrices vigentes. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. • Verificar la disponibilidad de criterios técnicos y priorizaciones sectoriales antes de fijar el presupuesto. 	<p>VIPFE la formulación presupuesta para proyectos de preinversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con la Dirección General de la Inversión Pública del VIPFE la formulación presupuesta de los proyectos de Inversión Pública, ya que deben ser aprobados por la Unidad Sectorial de la Dirección. • Coordinar con la Dirección General de Asuntos Administrativos del MPD los salarios financiados con convenios externos. • Coordinar con la Dirección General de Asuntos Jurídicos del MPD el cumplimiento de las condiciones legales de las modificaciones presupuestarias. • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del Director.
<p>Calificaciones deseables:</p> <p>Profesional en Auditoría, Economía o Administración de Empresas</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SISIN WEB. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Técnicas de archivo de documentación. • Modificaciones presupuestarias. • Marco normativo. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos de contravalor inscritos en el Presupuesto General del Estado. <ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones presupuestarias gestionadas en tiempo y forma. • Documentación actualizada y digitalizada. • Informes de desembolso presentados en tiempo y

<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados. 	forma.
--	--------

Área: Unidad de Gestión de Inversión Sectorial de la Dirección General de Gestión de la Inversión Pública del VIPFE

Rol ocupacional: Analista Sectorial.

Propósito clave:

Formular el presupuesto de inversión de programas y proyectos de inversión y consolidación sectorial en concordancia con las políticas nacionales del Plan Nacional de Desarrollo y el Sistema Nacional de Inversión Pública

Controlar el seguimiento y brindar apoyo a la ejecución de la inversión de los proyectos de los sectores de desarrollo productivo que le fueron asignados.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Entidades de los sectores de desarrollo productivo a su cargo
- Unidades Ejecutoras
- Director

Clientes:

- Entidades de los sectores de desarrollo productivo a su cargo
- Unidades Ejecutoras
- Cooperación Externa
- Director

Actividades principales:

- Formular el presupuesto de inversión de programas y proyectos de inversión y realizar el seguimiento de la ejecución de inversión pública de las entidades de los sectores de desarrollo productivo asignados.
- Brindar asistencia técnica y capacitación a UE, entidades sectoriales y personal ingresante; fortaleciendo la correcta aplicación del marco legal vigente y las directrices de los organismos competentes.

Marco normativo:

- Constitución Política del Estado Plurinacional.
- Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias
- Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública

- Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104
- Ley Financial Anual y su Reglamento
- Decreto Supremo N° 22881 (Modificación Presupuestaria)
- Ley 2242 (Administración Presupuestaria)
- Decreto Supremo N° 238
- Decreto Supremo del Plan Nacional de Desarrollo
- Sistema Nacional de Inversión Pública
- Ley de Autonomía
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz
- Decreto Supremo N°26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Persona
- Reglamento Interno de Personal
- R.A. SSC-006/2002 de Reglamento de Supervisión
- R.A. SSC-002/2008 Reglamento de Incorporación a la Carrera Administrativa
- Normativa específica del sector

Elementos de competencia:

- Realizar el seguimiento (a través del SISIN WEB y fichas de seguimiento físico y financiero de elaboración propia) de la ejecución de inversión pública de las entidades de los sectores de desarrollo productivo asignados, estableciendo parámetros de seguimiento y monitoreo.
- Coordinar la organización de talleres para analizar la formulación y ejecución presupuestaria de inversión pública de los sectores a cargo (aproximadamente tres talleres anuales para la formulación presupuestaria, seguimiento e inicio del ejercicio).
- Coordinar reuniones específicas de seguimiento (trimestrales) para tratar los proyectos que presentan desvíos y formular una matriz de situación actual y compromisos, a través de un acta compromiso.
- Revisar que las carteras de proyectos se ajustan a la normativa vigente y a la planificación presupuestaria, detectando desvíos y proponiendo soluciones a los mismos.
- Capacitar al personal ingresante sobre los procesos y procedimientos administrativos y financieros.
- Aprender las normas y directrices de aplicación para el próximo año a los fines de transferirlas a las entidades.
- Asistir técnicamente en las modificaciones presupuestarias (carga SIGMA) de las instituciones de los sectores asignados.
- Modificar el SISIN en base a las modificaciones realizadas en el SIGMA por modificaciones presupuestarias.
- Elaborar informe técnico para ampliaciones de plazo y modificaciones de estructura de financiamiento, para elevarlo a los sectores o actores requerientes.
- Analizar proyectos de leyes y decretos supremos a los fines de interpretar si se ajustan con los requerimientos técnicos actuales.

Elementos de competencias sociales:

- Brindar asistencia técnica y coordinar la elaboración del presupuesto de las entidades de los sectores de desarrollo productivo a su cargo, fortaleciendo la correcta aplicación del marco legal vigente y las directrices de los organismos competentes.
- Asistir a las entidades en la carga del presupuesto en el SISIN WEB garantizando el cumplimiento de la normativa vigente.
- Brindar apoyo a la cooperación externa en las revisiones de cartera mediante información de los proyectos a su cargo.
- Asistir a las Unidades Ejecutoras en las reformulaciones presupuestarias.
- Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del Director.
- Canalizar y controlar las programaciones/reprogramaciones de cuotas de compromiso que realizan las UE.

<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el registro en el SISIN los resultados de los cierres y subir los respectivos informes. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Controlar la actualización del SISIN del avance físico de los proyectos de inversión. • Controlar el cumplimiento de los momentos en los cuales se deben registrar los gastos, para disponer de información actualizada para la toma de decisiones. • Verificar que el presupuesto sea la traducción económica del POA. • Realizar informes de seguimiento a través de la información obtenida a través del sistema SIGMA. • Realizar informes de seguimiento a través de la información obtenida a través del sistema SISIN. • Incorporar en el desarrollo de proyectos normas de calidad y satisfacción de los ciudadanos. • Mantener actualizado el sistema de información utilizado para la gestión y seguimiento de planes y proyectos. • Efectuar el seguimiento físico y financiero sobre los insumos, actividades, procesos y productos y servicios logrados. • Confeccionar reportes sobre los resultados obtenidos y los impactos logrados a través de la concreción de proyectos. • Controlar en el SISIN el registro del seguimiento físico, el cierre y la evaluación del proyecto e impacto. • Realizar evaluaciones y seguimiento sobre la ejecución presupuestaria mensual. • Conocer y aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. • Confeccionar los indicadores de seguimiento físicos propuestos en la Ley Anual de Presupuesto, extrayendo información del SISIN. 	
<p>Calificaciones deseables:</p> <p>Licenciatura en Economía, ingeniería Comercial o carreras afines</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operador de SIGMA. • Manejo del SISIN WEB. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Organización de talleres (preparación de material didáctico). 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de inversión elaborado y presupuesto programado de las entidades a su cargo. • Capacitaciones a UE, entidades sectoriales y personal ingresante realizadas de acuerdo a normativa vigente • Documento de análisis del comportamiento de la inversión sectorial realizado.

<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas pedagógicas. • Gestión de proyectos. • Planificación, elaboración y modificaciones/reformulaciones presupuestarias • Formulación de matrices de situación actual y compromisos • Marco normativo. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados. • Sistemas de gestión de Calidad. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Metodologías de monitoreo y evaluación POAs y presupuestos y las reprogramación derivadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desvíos detectados en forma temprana. • Informes técnicos presentados en tiempo y forma de acuerdo a los requerimientos del superior. • Información de modificación presupuestaria cargada y actualizada en el SIIN WEB y SIGMA
--	---

Área: Unidad de Gestión de Inversión Territorial de la Dirección General de Gestión de la Inversión Pública del VIPFE

Rol ocupacional: Analista de Inversión Territorial

Propósito clave:

Brindar asistencia técnica a las entidades territoriales asignadas a fin de que sus proyectos de inversión pública sean ejecutados dentro de la programación y productos establecidos en el Presupuesto General del Estado y el Plan General de Desarrollo.

Mejorar la eficiencia de la ejecución presupuestaria.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Entidades territoriales asignadas.
- MPD.
- Analista de Inversión Territorial local.
- Unidad de Sistemas de Información y Registros.
- Unidad de Normas y Capacitación.
- Dirección General de Gestión de Financiamiento Externo del VIPFE.
- Dirección General de Programación y

Clientes:

- Entidades territoriales asignadas.
- Analista de Inversión Territorial local.
- Director General de Gestión de la Inversión Pública del VIPFE.

Preinversión del VIPFE.

Actividades principales:

- Brindar asistencia técnica a las entidades territoriales asignadas en la formulación, seguimiento y ejecución presupuestaria de la inversión Pública.
- Realizar capacitaciones a los operadores de SISIN WEB y SGP.
- Apoyar a las entidades territoriales asignadas en la mejora de la ejecución presupuestaria.

Marco normativo:

- Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Constitución Política del Estado Plurinacional.
- Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias.
- Plan Nacional de Desarrollo.
- Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública.
- Decreto Supremo N° 29536/08.
- Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y su modificatoria Ley 2104.
- Decreto Supremo N°26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Persona.
- Decreto Supremo N° 29894/09.
- Decreto Supremo N° 0071/09.
- R.A. SSC-006/2002 de Reglamento de Supervisión.
- R.A. SSC-002/2008 Reglamento de Incorporación a la Carrera Administrativa.
- Ley Financiera Anual y su Reglamento.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.
- Ley presupuestaria municipal.
- Ley de competencias municipales.
- Ley de Autonomía
- Decreto Supremo N° 22881 (Modificación Presupuestaria).
- Reglamento Interno de Personal.
- Normativa específica del sector.

Elementos de competencia:

- Apoyar a las entidades territoriales asignadas en la formulación del anteproyecto de presupuesto de Inversión Pública, brindando asistencia técnica para el cumplimiento de los requerimientos normativos y las directrices de proyectos de inversión vigentes, de los techos presupuestarios y del ajuste a las competencias de la entidad territorial.
- Consolidar el anteproyecto de presupuesto de Inversión Pública del territorio asignado para su posterior revisión por las instancias definidas en la Constitución Política del Estado.
- Realizar capacitaciones y brindar asistencia técnica a operadores del SISIN WEB y del SGP, para optimizar la utilización de los sistemas.
- Operar y actualizar el SISIN WEB de los proyectos de inversión de

Elementos de competencias sociales:

- Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del Director.
- Solicitar a la Unidad de Sistemas de Información y Registros asistencia técnica sobre SISIN WEB cuando la requiera.
- Coordinar con la Unidad de Normas y Capacitación las capacitaciones a las entidades territoriales asignadas.
- Gestionar y apoyar la formulación de

<p>las entidades territorial asignadas, garantizando la disponibilidad de información para su estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar y supervisar el proceso de ejecución de la inversión, a través capacitaciones y asistencia técnica a las entidades territoriales. • Efectuar el seguimiento a la ejecución de los proyectos de inversión a través del SISIN WEB, para comprobar su registración y alertar desvíos. • Apoyar y orientar a las entidades territoriales en la identificación de los principales problemas que limitan la ejecución de los proyectos de inversión y acordar acciones para resolverlos, asegurando el correcto funcionamiento del sistema y la de la inversión pública territorial. • Actuar como unidad solicitante ante la Dirección General de Administración y Finanzas para la contratación de muebles, vehículos y otros bienes y servicios. • Organizar reuniones de sensibilización con los funcionarios de las entidades territoriales y técnicos para la solución de problemas y acelerar la ejecución presupuestaria, brindado asistencia sobre los instrumentos normativos y metodológicos del sistema de inversión pública. • Registrar modificaciones presupuestarias interinstitucionales (referidas al presupuesto de Inversión Pública) en el SIGMA. • Confeccionar actas de las reuniones a fin de contar con un documento probatorio de las resoluciones tomadas en la misma. • Apoyar en el proceso de reformulación y modificaciones presupuestarias de los programas y proyectos de inversión, gestionando ante MEFP aquellas que impliquen incremento del déficit fiscal. • Apoyar la realización de convenios interinstitucionales de transferencias de recursos entre distintas entidades (ejemplo: de un ministerio a un municipio). • Capacitar a las entidades territoriales sobre las normas impulsadas por la Unidad de Normas y Capacitación y los inconvenientes de su aplicación en el territorio. • Recomendar ajustes y reasignación de recursos a las entidades territoriales, de acuerdo al seguimiento efectuado sobre la ejecución presupuestaria. • Verificar la alineación del POA con los planes estratégicos y proyectores territoriales. • Controlar que las necesidades y demandas detectadas por las entidades territoriales se corresponden con los planes presentados, emitiendo la priorización sectorial y criterio técnico. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Incorporar en el desarrollo de proyectos normas de calidad y satisfacción de los ciudadanos. 	<p>estudios de preinversión ante la Dirección General de Programación y Preinversión del VIPFE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y apoyar la formulación de proyectos de inversión financiados con recursos externos ante la Dirección General de Gestión de Financiamiento Externo del VIPFE. • Coordinar el trabajo con el Analista de Inversiones Territorial Local.
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Conocer previamente a la elaboración de los proyectos de inversión los techos presupuestarios asignados. • Garantizar el correcto cómputo de costos de proyectos de envergadura, para garantizar la correlación de los precios referenciales y la conformación del presupuesto oficial de una licitación a los precios de mercado existentes. • Cumplir con las directrices de Presupuesto y Planificación Plurianual, elaborando los respectivos instrumentos. • Verificar la disponibilidad de criterios técnicos y priorizaciones sectoriales antes de fijar el presupuesto. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. • Verificar la formulación del POA antes de confeccionar el presupuesto. • Velar por la actualización del sistema de información utilizados para la gestión y seguimiento de planes y proyectos. • Confeccionar informes sobre seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, extrayendo información del software. • Efectuar el seguimiento físico y financiero sobre los insumos, actividades, procesos y productos y servicios logrados. • Confeccionar reportes sobre los resultados obtenidos y los impactos logrados a través de la concreción de proyectos. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo y evaluación POAs y presupuestos y las reprogramación derivadas. • Efectuar el seguimiento físico y de productos a partir de los indicadores correspondientemente diseñados. • Efectuar la medición de impacto y grado de satisfacción a partir de los indicadores correspondientes. • Registrar y mantener actualizado en el SISIN el avance físico de los proyectos de inversión. • Realizar informes de seguimiento a través de la información obtenida a través del sistema SIGMA. • Realizar informes de seguimiento a través de la información obtenida a través del sistema SISIN. • Confeccionar los indicadores de seguimiento físicos propuestos en la Ley Anual de Presupuesto, extrayendo información del SISIN. 	
<p>Calificaciones deseables:</p> <p>Licenciatura en Economía, Administración, Auditoría e Ingeniería Civil, Comercial o ramas afines.</p>	

<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operador de SIGMA. • Manejo del SISIN WEB. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Organización de talleres (preparación de material didáctico). • Técnicas pedagógicas. • Gestión de proyectos. • Planificación, elaboración y modificaciones/reformulaciones .presupuestarias. • Marco normativo. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados. • Sistemas de gestión de Calidad. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Metodologías de monitoreo y evaluación POAs y presupuestos y las reprogramación derivadas. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anteproyecto de presupuesto de Inversión Pública elaborado de acuerdo a los requerimientos normativos vigentes y registrado en el SISIN WEB. • Desvíos y fallas detectadas de manera temprana a partir del seguimiento a la formulación y ejecución presupuestaria. • Reformulaciones y modificaciones presupuestarias efectuadas de acuerdo a las exigencias de la normativa vigente. • Actas de las reuniones con las entidades territoriales realizadas.
--	---

<p>Área: Unidad de Preinversión de la Dirección General de Programación y Preinversión del VIPFE</p> <p>Rol ocupacional: Analista de Estudios de Preinversión.</p>			
<p>Propósito clave:</p> <p>Coadyuvar a la gestión de la Inversión Pública, promoviendo la elaboración de estudios de preinversión de las entidades del Sector Público.</p>			
<p>Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del superior. 			
<p>Proveedores y Clientes:</p> <table> <tr> <td data-bbox="105 1528 730 1845"> <p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Ejecutoras. • VIPFE. • Fondos Financiadores • ABC. • MEFP. </td><td data-bbox="730 1528 1485 1845"> <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Ejecutoras. • VIPFE. </td></tr> </table>		<p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Ejecutoras. • VIPFE. • Fondos Financiadores • ABC. • MEFP. 	<p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Ejecutoras. • VIPFE.
<p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Ejecutoras. • VIPFE. • Fondos Financiadores • ABC. • MEFP. 	<p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Ejecutoras. • VIPFE. 		

Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar técnicamente a la UE en la formulación, ejecución y control de los estudios de preinversión. • Control los procesos licitatorios. • Revisar la documentación requerida para atender las solicitudes de desembolsos. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Estado. • Ley Financial Anual • Decreto Supremo del Plan Nacional de Desarrollo. • Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias. • Ley de Autonomía. • Decreto Supremo N° 29894 (Organización del Órgano Ejecutivo). • Decreto Supremo N° 0210/09. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Resolución Suprema N° 216768 de Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública. • Resolución Ministerial N° 29/07 (Reglamento Básico de Preinversión). • Bases y condiciones de los convenios con los Organismos Financiadores. • Decreto Supremo de modificación presupuestaria. • Reglamento específico de contratación del VIPFE. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia técnica en la elaboración del informe que la Unidad Ejecutara debe elevar al MPD para que este se notifique y apruebe la propuesta. • Analizar los TDR presentados por la Unidades Ejecutoras, controlando que sean consistentes con los requerimientos técnicos exigidos por la normativa y los lineamientos vigentes. • Verificar si el alcance y las tareas contempladas en el proyecto se ajustan al presupuesto solicitado, para evaluar la sobre o sub valoración. • Controlar que el proyecto de preinversión cumpla con el reglamento básico de preinversión, a los fines de garantizar el cumplimiento de los requerimientos normativos. • Detectar inconsistencias en los TDR o en los proyectos de preinversión, dando aviso a las UE para que se efectúen las modificaciones que permitan solucionar las fallas detectadas y se considere el proyecto. • Apoyar en la gestión para el financiamiento de estudios de preinversión. • Elaborar propuesta de Convenio Interinstitucional de Financiamiento para que sea suscripto entre el VIPFE y las Entidades Beneficiarias. • Verificar que el proyecto de preinversión cumple con el reglamento operativo del Fondo del cual se financia el proyecto 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar técnicamente a la UE en la formulación, ejecución y control de los estudios de preinversión. • Responder a los requerimientos del superior.

<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el proceso de selección y contratación de los actores que realizarán los estudios de preinversión: elaboración de documentos, proceso de licitación y otras tareas que permitan acelerar el proceso. • Controlar que las propuestas presentadas en el proceso licitatorio cumplen con los requerimientos normativos. • Verificar que la empresa o consultor adjudicado haya sido correctamente calificado. • Controlar el contrato realizado entre la UE y el prestador, verificando que se ajusta a los requerimientos del Fondo Financiador. • Revisar la documentación requerida para atender las solicitudes de desembolsos de recursos de estudios de preinversión, verificando que las mismas se ajusten a lo programado y recomendando proceder con el desembolso. • Elaborar informes de desembolso a requerimiento del superior. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. 	
<p>Calificaciones deseables:</p> <p>Licenciatura en Economía, ingeniería Comercial o carreras afines</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excel intermedio. • Word intermedio. • Power Point Intermedio. • Gestión de proyectos. • Planificación y seguimiento de ejecución presupuestaria. • Marco normativo. • Procesos licitatorios. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de preinversión gestionados para su financiamiento, • Convenios Interinstitucional de Financiamiento suscriptos. • Procesos para estudios de preinversión concluidos. • Estudios de preinversión contratados. • Informes de desembolso según requerimientos del superior. • Recomendaciones de desembolsos realizadas en tiempo y forma.

Área: Unidad de Preinversión de la Dirección General de Programación y Preinversión del VIPFE.

Rol ocupacional: Especialista en proyectos – desarrollo de instrumentos.

Propósito clave: Desarrollar instrumentos, indicadores, estándares, herramientas, diseños y procesos técnicos para la gestión ágil de la preinversión que permitan facilitar la formulación, evaluación y administración de proyectos, en la cantidad y calidad requerida por las entidades del sector público					
Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del superior. • Trabaja de forma coordinada con los otros consultores del Programa. 					
Proveedores y Clientes: <table> <tr> <td>Proveedores:</td><td>Clientes:</td></tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades beneficiarias. • VIPFE. </td><td> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de la Unidad de Preinversión. • Unidades beneficiarias. • VIPFE. </td></tr> </table>		Proveedores:	Clientes:	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades beneficiarias. • VIPFE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de la Unidad de Preinversión. • Unidades beneficiarias. • VIPFE.
Proveedores:	Clientes:				
<ul style="list-style-type: none"> • Unidades beneficiarias. • VIPFE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de la Unidad de Preinversión. • Unidades beneficiarias. • VIPFE. 				
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar instrumentos, indicadores, herramientas, diseños y procesos técnicos para una gestión ágil de la preinversión. • Brindar capacitación y asistencia técnica a las entidades beneficiarias. 					
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). • Manuales operativos internos. • Bases de las fuentes de financiamientos para la preinversión: 					
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar instrumentos, indicadores, herramientas, diseños y procesos técnicos para estudios de preinversión. • Realizar el seguimiento y control de los estudios de preinversión para detectar desvíos que puedan generar retrasos en la ejecución. • Desarrollar metodologías y guías de monitoreo y evaluación, de acuerdo a la naturaleza del proyecto de inversión. • Confeccionar guías para la elaboración de TDR's a los fines de que los proyectos de inversión cumplan con los requerimientos técnicos de la normativa vigente. • Confeccionar guías para la evaluación de proyectos agrícolas y pecuarios, de infraestructura educativa, de infraestructura en salud, y otros, a los fines de que los proyectos de inversión cumplan con los requerimientos técnicos de la normativa vigente. • Elaborar, revisar y actualizar los convenios entre el VIPFE y las entidades beneficiarias. • Prestar conformidad a las modificaciones de los contratos de las 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a las entidades beneficiarias, en la elaboración de TDR para estudios de preinversión de proyectos. • Brindar asistencia técnica a las entidades beneficiarias de los proyectos para mejorar la gestión de ejecución de los proyecto de Inversión Pública. • Elaborar, revisar y ajustar TDR y presupuestos referenciales en coordinación con los responsables de las entidades beneficiarias, de acuerdo a los alcances del proyecto y considerando el presupuesto de la Unidad. 				

<p>consultorías contratadas por las entidades beneficiarias para adaptar el proyecto al surgimiento de nuevas tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar un archivo ordenado y cronológico de la documentación surgida desde la gestión del estudio hasta el cierre del mismo, para disponer de la misma de forma rápida. • Elaborar informes de seguimiento y cierre de estudios de preinversión. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los consultores las acciones en cada uno de los convenios firmados entre el VIFPE y las unidades beneficiarias, ya que los proyectos requieren grupos de trabajo interdisciplinarios.
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>La calificación dependerá de las tareas a desarrollar por cada uno de los consultores.</p> <p>Proyectos productivos: Ingeniero Civil o Ingeniero Agrónomo.</p> <p>Proyectos de desarrollo social: Licenciatura en Economía o Ingeniería Industrial.</p> <p>Proyectos de Infraestructura: Ingeniería Civil.</p> <p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Maestría, posgrado, diplomado, seminarios, cursos o talleres relacionados con la consultoría.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). • Gestión por resultados 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos y herramientas para la gestión ágil de la preinversión desarrolladas. • Estudio de preinversión ejecutado de acuerdo a lo planificado. • Desvíos detectados y con plan de acción. •

<p>Área: Unidad de Preinversión de la Dirección General de Programación y Preinversión del VIFPE</p> <p>Rol ocupacional: Asistente Técnico en Procesos de Capacitación.</p>
<p>Propósito clave:</p> <p>Potenciar las capacidades y facilitar el desarrollo de destrezas de los RRHH que trabajan en la Unidad Coordinadora del VIFPE para la transferencia de conocimientos técnicos en las Unidad Ejecutoras de Proyectos.</p> <p>Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del superior. • Trabaja de forma coordinada con el resto de los consultores del Programa.

Proveedores y Clientes: <div> <div>Proveedores:</div> <div>Clientes:</div> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> Unidad Coordinadora del VIPFE. Otros consultores del Programa. Unidades Ejecutoras. <ul style="list-style-type: none"> Unidad Coordinadora del VIPFE. Otros consultores del Programa. Unidades Ejecutoras. </div>	
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> Brindar lineamientos metodológicos para la estructura de diseños de cursos. Capacitar a la Unidad Coordinadora del VIPFE y al resto de los consultores de Programa respecto a procesos de aprendizaje y enseñanza. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> Ley 1178. Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable N° ATN/SF-12003-BO. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> Asesorar en procesos de capacitación en base a las necesidades detectadas por el resto de los consultores del Programa. Brindar los lineamientos pedagógicos necesarios para la consolidación de una estructura de diseño de cursos de acuerdo a las necesidades detectadas por el resto de los consultores del Programa. Proporcionar los lineamientos pedagógicos para confeccionar el material educativo y la estructura de cursos, considerando las características del público objetivo (nivel jerárquico, ubicación de la Unidad Ejecutora, tipo de tareas que desarrolla). Proponer mejoras a las actividades formativas existentes para obtener mejores resultados en la transmisión del conocimiento. Elaborar un manual de procesos y procedimientos para el desarrollar cursos de capacitación (n.a.). Elaborar una metodología de evaluación inicial, intermedia y final de los cursos de capacitación (actividad en proceso de desarrollo). Elaborar un documento de gestión de cursos de capacitación (n.a.). Coordinar y supervisar el funcionamiento de las guías de aprendizaje y demás recursos incluidos en los cursos (n.a.). Dar seguimiento al desarrollo de las actividades pedagógicas en los cursos (n.a.). Supervisar el desarrollo de los recursos de evaluación y seguimiento de los cursos (n.a.). Proponer estrategias para la actualización y cualificación de los cursos, basados en los hallazgos de los procesos de seguimiento y evaluación (n.a.). 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> Coordinar con el resto de los consultores del Programa las necesidades de capacitación que surgen del relevamiento realizado. Brindar pautas metodológicas al resto de los consultores para las asistencias técnicas a las unidades ejecutoras Capacitar al personal de la Unidad Coordinadora del VIPFE respecto a procesos de aprendizaje y enseñanza.

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar de manera continua los procesos que sean le asignados y proponer alternativas para su mejoramiento (n.a.). • Documentar, sistematizar y evaluar nuevas alternativas metodológicas (n.a.). • Aplicar el proceso de gestión por resultados. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Licenciatura en Ciencias de la Educación, Pedagogía o ramas afines.</p> <p>Calificaciones deseables:</p> <p>Maestría, Posgrado, Diplomado, Seminarios, Especializaciones relacionadas con las tareas de la consultoría.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de contenidos / materiales de capacitación. • Gestión de cursos. • Manejo de grupos. • Excel básico. • Word intermedio. • Power Point intermedio. • Indicadores de seguimiento y evaluación para métodos de enseñanza. • Indicadores de impacto de capacitaciones realizadas. • Quark o programa afín de diseño (deseable). • Gestión por resultados. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultores del Programa formados para brindar capacitaciones. • Lineamientos pedagógicos acorde al público objetivo. • Manual de procesos y procedimientos elaborado y actualizado.

<p>Área: Unidad de Preinversión de la Dirección General de Programación y Preinversión del VIPFE</p> <p>Rol ocupacional: Asistente Técnico en Procesos de Administrativos-Financieros y Contables.</p>
<p>Propósito clave:</p> <p>Fortalecer la capacidad de las Unidad Ejecutoras en la gestión administrativa-financiera y contable de programas y proyectos financiados con recursos del BID, para incrementar la ejecución presupuestaria de la Inversión Pública.</p>
<p>Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del superior. • Trabaja de forma coordinada con el resto de los consultores del Programa.

Proveedores y Clientes: <div> <div>Proveedores:</div> <div>Clientes:</div> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> Unidad Coordinadora del VIPFE. Otros consultores del Programa. Unidades Ejecutoras. <ul style="list-style-type: none"> Unidad Coordinadora del VIPFE. Otros consultores del Programa. Unidades Ejecutoras. </div>	
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> Asesorar y coadyuvar para agilizar y mejorar la administración-financiera y contables de las UE's. Asesorar y coadyuvar en la optimización de los procedimientos administrativos-financieros y contables. 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> Ley 1178. Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable N° ATN/SF-12003-BO. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> Promover la interrelación entre las distintas jurisdicciones para agilizar la suscripción del convenio correspondiente (no figura en el TDR). Desarrollar instrumentos y herramientas que permitan agilizar y garantizar la calidad de los procedimientos administrativos-financieros y contables, en pos de una gestión por resultados. Asesorar y coadyuvar en el cumplimiento de las condiciones previas de los programas y proyectos financiados por el BID, de acuerdo a las bases del contrato de préstamo. Asesorar y coadyuvar en la inscripción de los recursos en el presupuesto general del estado, en el cumplimiento de las pautas y requisitos. Asesorar y coadyuvar a las UE's en el registro contable del movimiento financiero de los programas y proyectos financiados por el BID. Asesorar y coadyuvar en la programación global de los programas financiados por el BID. Asesorar y coadyuvar en el seguimiento y control de normas, procedimientos y reglamentos de operación de los programas financiados por el BID. Asesorar y coadyuvar en la elaboración de proyecciones de uso de fondos, montos y monedas. Asesorar y apoyar en la elaboración y procesamiento de solicitudes de desembolsos ante las fuentes de financiamiento externas y locales. Asesorar y coadyuvar en el seguimiento y control de pari-pasu y los aportes de contrapartes. 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> Capacitar a las Unidades Ejecutoras en la ejecución administrativa-financiera y contable.

<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y coadyuvar en el control de disponibilidades de los recursos financieros de los programas financiados por el BID. • Asesorar y coadyuvar en el mantenimiento actualizado del cálculo de obligaciones financieras emergentes de los contratos y controlar su cancelación. • Asesorar y coadyuvar en la preparación de los presupuestos de gastos del aporte local y aporte externo para los programas e inscripción presupuestaria en cada gestión fiscal. • Asesorar y coadyuvar en la elaboración de guías de procedimientos administrativos / financieros para los programas financiados por el BID. • Asesorar y coadyuvar en la elaboración de documentos de gestión estándar, flujogramas y listas de control de documentos para los procedimientos administrativos-financieros y contables. • Asesorar y coadyuvar en la regularización de gastos de los programas financiados por el BID con las instancias pertinente del MEFP. • Asesorar y coadyuvar en el control, revisión y archivo de la documentación administrativa-financiera y contable generada en los programas asignados, la misma que deberá estar debidamente ordenada, clasificada e indizada mediante una lista de control de documentos. • Efectuar recomendaciones para agilizar y mejorar procesos y procedimientos de la administración financiera y contable. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, Auditoría Financiera, Contaduría Pública o Ingeniería Comercial.</p> <p>Calificaciones deseables:</p> <p>Maestría, Posgrado, Diplomado, Seminarios, Especializaciones relacionadas con las tareas de la consultoría.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo administrativo-financiero y contable del sector público y de programas y proyectos con financiamiento externo. • Gestión por resultados. • Manejo de grupos. • Excel intermedio. • Word intermedio. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugerencia para optimizar los procedimientos administrativos y contables realizadas. • Recomendaciones para agilizar y mejoras la administración financiera y contable de las UE's realizadas.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Sistema presupuestario de Bolivia.• Planificación presupuestaria.• Elaboración de manuales operativos.• Bases de contratos de préstamos de su competencia.• Manejo de base de datos (Access).• Next Project (deseable). | |
|--|--|

Área: Unidad Financiera de la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Obras, Servicios y Vivienda..

Rol ocupacional: Encargado de presupuesto.

Propósito clave:

Consolidar la elaboración, y administrar y controlar el presupuesto del MOPSV, coordinando acciones de ejecución presupuestaria con otras áreas o actores involucrados.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.
- Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas de la Unidad.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- MEFP.
- Unidades Ejecutoras.
- Tesoro General de la Nación.

Clientes:

- MEFP.
- Unidades Ejecutoras.

Actividades principales:

- Elaborar el Informe Final del ante-proyecto.
- Emitir las certificaciones presupuestarias.
- Gestionar las modificaciones presupuestarias.

Marco normativo:

- Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias.
- Reglamento Interno.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.
- Ley Financial Anual y su Reglamento.

Elementos de competencia:

- Remitir a las Unidades Ejecutoras los techos presupuestarios, a los cuales deberán ajustar la planificación presupuestaria.
- Solicitar a las Unidades Ejecutoras el ante-proyectos de presupuesto, para que se cumpla con los plazos previstos.
- Controlar el ante-proyecto de presupuesto, verificando que cumpla con las directrices establecidas y, de corresponder, solicitando

Elementos de competencias sociales:

- Solicitar y coordinar con las Entidades Ejecutoras la confección y remisión del ante-proyectos de presupuesto.
- Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior.

<p>modificaciones o aclaraciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Informe Final del ante-proyecto con las memorias de cálculo, identificándolo dentro del POA y del presupuesto de la institución; y remitirlo al MEFP. • Dar respuesta a las observaciones del MEFP sobre el ante-proyecto de presupuesto. • Verificar que una vez aprobada la Ley Financial el MEFP haya cargado el presupuesto en el SIGMA según lo acordado. • Emitir las certificaciones presupuestarias a las solicitudes de contratación remitidas por las Unidades Ejecutoras, para confirmar la disponibilidad de recursos. • Realizar el seguimiento al proyecto contratado, verificando que se ajusta a la certificación presupuestaria. • Solicitar al TGN a través del SIGMA cuotas compromisos por clases de gasto, para la disponibilidad de recursos. • Redistribuir cuotas asignadas por TGN de acuerdo a las necesidades. • Gestionar las modificaciones presupuestarias solicitadas por la Unidades Ejecutoras, garantizando el cumplimiento de la normativa y directrices vigentes. Realizar un Informe Técnico y remitir la solicitud al Área Jurídica para que elabore la resolución ministerial correspondiente. • Efectuar la carga en el SIGMA de las modificaciones presupuestarias aprobadas. • Confeccionar reportes sobre seguimiento de la ejecución presupuestaria por Viceministerio, para remitirlos a las autoridades para que efectúen los controles correspondientes. • Considerar dentro de los techos presupuestarios el gasto en personal, en base a un análisis de las necesidades y crecimiento de los organismos. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Cumplir con las directrices de Presupuesto y Planificación Plurianual, elaborando los respectivos instrumentos. • Efectuar el compromiso presupuestario al firmar un contrato u orden de servicio. • Verificar la disponibilidad de criterios técnicos y priorizaciones sectoriales antes de fijar el presupuesto. • Verificar la formulación del POA antes de confeccionar el presupuesto. • Informar periódicamente los recursos propios disponibles. • Trasladar a la gestión siguiente los saldos de aquellos proyectos donde la licitación se encuentra proyectada en las planificaciones estratégicas y en el presupuesto plurianual. • Cumplir con los momentos en los cuales se deben registrar los gastos, para disponer de información actualizada para la toma de 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Área Jurídica el cumplimiento de los requerimientos legales de las modificaciones presupuestarias.
--	---

<p>decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Presupuesto Plurianual de acuerdo a las directrices elaboradas por el MPD y por el MEFP. • Confeccionar el anteproyecto de presupuesto articulando entre áreas técnicas, de compras y de presupuesto, de modo de conformar un documento con actividades y erogaciones previsibles y cumplibles, evitando estacionalidades y postergaciones de la ejecución física y financiera. • Verificar que el presupuesto sea la traducción económica del POA. • Confeccionar informes sobre seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, extrayendo información del software. • Realizar evaluaciones y seguimiento sobre la ejecución presupuestaria mensual. • Realizar informes de seguimiento a través de la información obtenida a través del sistema SIGMA. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. 	
<p>Calificaciones deseables:</p> <p>Profesional en Auditoría, Economía, Administración de Empresas o carreras afines.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de SIGMA. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Modificaciones presupuestarias. • Marco normativo. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por proyectos. • Directrices del MPD y MEFP para la confección del Presupuesto Plurianual. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Final de ante-proyecto de presupuesto presentado en tiempo y forma. • Registros presupuestarios cargados en el SIGMA en tiempo y forma (modificaciones presupuestarias y cuotas compromiso). • Certificaciones presupuestarias elaboradas. • Desvíos detectados de manera temprana, mediante la comparación de la certificación presupuestaria y la ejecución del proyecto. • Modificaciones presupuestarias gestionadas en tiempo y forma. • Informes, reportes y cuadros sobre ejecución presupuestaria elaborados y presentados en tiempo y forma. • Informa periódicamente los recursos disponibles.

Área: Unidad Financiera de la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Viviendas.

Rol ocupacional: Encargado de contabilidad.	
Propósito clave: Efectuar el registro, control y respaldo de todas las transacciones financieras contables, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para la emisión de los estados de ejecución presupuestaria.	
Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del superior. • Trabajar de forma coordinada con el equipo de la Unidad Financiera. 	
Proveedores y Clientes: <div> <div>Proveedores:</div> <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones Externas. • Auditoría Interna. • Unidad Financiera. • Unidad de Administrativa. • MEFP. </div> <div> <div>Clientes:</div> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Empresas proveedoras. </div>	
Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el registro, control y respaldo de todas las transacciones financieras contables. • Revisar y conciliar los pagos efectuados de acuerdo a partidas presupuestarias. • Supervisar, revisar y aprobar las conciliaciones bancarias. • Realizar arqueos, recuento físico de almacenes y activos fijos 	
Marco normativo: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias. • Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública • Principios de contabilidad generalmente aceptados. • Sistema de Contabilidad Integrada. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Decreto 181 (Reglamento de los procesos de adquisiciones). • Reglamentos internos. 	
Elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades y operaciones contables. • Controlar la documentación de los desembolsos solicitados por las Unidades solicitantes, verificando la certificación presupuestaria, la certificación POA, la solicitud de la Unidad Solicitante, la cotización adjunta, el contrato entre las partes, la factura del prestador o proveedor, y toda otra documentación exigida para efectuar el desembolso, garantizando el cumplimiento de la normativa y 	Elementos de competencias sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior.

<p>directrices vigentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar a través del control la correcta aplicación de disposiciones legales, procedimientos contables y financieros vigentes. • Supervisar y controlar la correcta ejecución del proceso contable referido a gastos de funcionamiento e inversión, descargos de caja chica, planilla de sueldos y otros. • Revisar y conciliar los pagos efectuados de acuerdo a partidas presupuestarias. • Solicitar a instituciones externas el informe con las boletas ejecutadas para efectuar conciliación de los registros contables (cuando éste realice el pago de forma de forma directa). • Efectuar el seguimiento a todas las transacciones financieras contables, elaborando reportes del SIGMA y detectando fallas o desvíos. • Generar el registro de ejecución de gastos a partir de los comprobantes de los mismos y confeccionar el C-31 en estado de verificado para que el superior lo apruebe. • Remitir el comprobante de la transferencia a la empresa proveedora para informarle sobre la misma. • Cumplir con las recomendaciones de Auditoría Interna. • Supervisar, revisar y aprobar las conciliaciones bancarias remitidas por Tesorería. • Verificar la documentación de respaldo de las transacciones registradas y tener bajo custodia hasta el examen de confiabilidad. • Realizar arqueos, recuento físico de almacenes y activos fijos, de acuerdo a las indicaciones del superior. • Preparar la documentación para el examen de confiabilidad de los registros contables y cierre de gestión, emitiendo opinión contable. • Aplicar enfoques de gestión por resultados. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. 	
<p>Calificaciones deseables:</p> <p>Título en Provisión Nacional en Auditoría o Contaduría Pública.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de SIGMA. • Conciliaciones contables. • Marco normativo referente al rol. • Principios de contabilidad generalmente aceptados. • Excel intermedio. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desvíos y fallas de las transacciones financieras contables detectadas de manera temprana. • C-31 con documentación de respaldo archivados correlativamente. • Arqueos realizados en tiempo y forma. • Transferencias efectuadas en tiempo y forma.

<ul style="list-style-type: none"> • Word intermedio. • Gestión por resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliaciones efectuadas en tiempo y forma. • Comprobante de transferencia remitido a la empresa proveedora.
---	--

Área: Unidad Administrativa de la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Viviendas.

Rol ocupacional: Encargado de contrataciones.

Propósito clave:

Realizar todos los actos administrativos de los procesos de contratación y velar por el cumplimiento de las condiciones y plazos establecidos en los procesos de contratación.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Unidad Financiera de las DGA del MOP.
- Unidades Solicitantes.
- Comisión de calificación.
- RPA / RPC.
- Empresas participantes del proceso de compra.

Clientes:

- Unidades Solicitantes.
- Empresas participantes del proceso de compra.
- RPA / RPC.

Actividades principales:

- Gestionar los procesos de compra del Ministerio de Obras Públicas de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes.
- Controlar que la documentación referente al proceso de compras se ajuste a los requerimientos normativos y velar por el cumplimiento de los plazos preestablecidos.
- Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad.

Marco normativo:

- Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias
- Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública
- Normativa específica del sector.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

<p>Elementos de competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar las contrataciones de almacenes, activos fijos y servicios generales, cumpliendo con la normativa y las directrices vigentes. • Gestionar los procesos de compra del Ministerio de Obras Públicas de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Elaborar memorándums, notas internas, notas externas y otros según los requerimientos de cada proceso de contratación. • Elaborar normativa específica del subsistema de contrataciones. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad. • Asistir a las Unidades Solicitantes en la elaboración del Programa Anual de Contrataciones (PAC), garantizando el cumplimiento de la normativa y directrices exigidas. • Controlar la inscripción en el RUPE de las empresas, para los proyectos cuyo valor sea superior a los 20 mil bolivianos. • Gestionar los procesos de compra directa, garantizando el cumplimiento de los requerimientos normativos. <p>Compras menores (hasta 50 mil bolivianos):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Controlar la documentación de la solicitud de compra, controlando que cumple con los requerimientos normativos exigidos, que los TDR (en caso de consultorías) estén correctamente formulados, que la actividad este contemplada en el POA, que la cotización remitida se ajuste a los precios de mercado y a tabla de referencia, que el SIP (solicitud de inicio de compra) se ajuste a los requerimientos exigidos y otras variables propias del rol. ○ Controlar que la información se ajuste a los requerimientos exigidos y solicitar, dentro de las 48 hs, a las Unidades Solicitantes que complementen la documentación o efectúen las aclaraciones que correspondan. ○ Efectuar una cotización para comparar con la remitida por la Unidad Solicitante, de surgir diferencia considerables, evaluar el reemplazo de proveedor. ○ Remitir la solicitud al RPA para su aprobación. ○ Elaborar la orden de compra, reflejando en la misma las condiciones de entrega. ○ Notificar a la empresa proveedora sobre la aprobación del proceso de compras. ○ Remitir la documentación referente al proceso de compra a la Unidad Financiera. <p>Contrataciones ANPE (entre 50 mil hasta 1 millón de bolivianos) y</p>	<p>Elementos de competencias sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y apoyar al personal del MOP en los procesos de contrataciones. • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior. • Prestar apoyo a la comisión de calificación en la información que esta solicite.
---	---

Licitaciones Públicas (más de 1 millón de bolivianos):

- Controlar la documentación de la solicitud de compra, controlando que cumple con los requerimientos normativos exigidos, que los TDR (en caso de consultorías) estén correctamente formulados, que la actividad este contemplada en el POA, que la cotización remitida se ajuste a los precios de mercado y a tabla de referencia, que el SIP (solicitud de inicio de compra) se ajuste a los requerimientos exigidos y otras variables propias del rol.
- Elaborar el documento Base de Contratación (DBC) de acuerdo a las directrices vigentes y remitirlo al RPA / RPC para su aprobación.
 - En caso de Licitación Pública remitir el DBC al Área Jurídica para que elabora la resolución administrativa que lo aprueba.
- Publicar en el SICOES el DBC, respetando la cantidad de días mínimos de publicación (Formulario 100).
- Organizar las Reuniones Aclaratorias para las empresas que participarán del proceso de contratación:
 - En caso de Licitación Pública: efectuar actas de las aclaraciones o modificaciones del DBC que resulten de las Reuniones Aclaratorias, y posteriormente remitir las modificaciones al Área Jurídica para que elabore la resolución administrativa que las aprueba.
 - En caso de Licitación Pública: cargar en el SICOES las modificaciones resultantes de las Reuniones Aclaratorias.
 - En caso de ANPE: el DBC no puede ser modificado.
- Informar, a través del SICOES, a las empresas que participaron en el proceso el resultado de la adjudicación (incluso de quedar desierto la contratación).
- Solicitar a la empresa adjudicada la documentación correspondiente, respetando los plazos establecidos en el DBC.
- Controlar que la documentación remitida para la empresa se ajusta a los requerimientos exigidos por la normativa vigente y a las directrices establecidas en el DBC.
- Evaluar la documentación remitida y certificar la adjudicación. En caso de que la misma no cumpla con los requerimientos, se adjudica a la siguiente empresa mejor calificada o, de no existir ésta, se declara desierto.
- Remitir al Área Jurídica la documentación del proceso de contratación, para que evalúe la calificación y confeccione el contrato y, en caso de Licitación Pública, la resolución administrativa.
- Cargar en el SICOES el resultado de la adjudicación (de no haber resultado desierto, una vez adjudicada la licitación y firmado el

<p>contrato) para notificar a las empresas participantes (Formulario 200).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cargar en el SICOES la recepción definitiva de los productos o servicios adquiridos, de acuerdo al informe de conformidad presentado por la Unidad Solicitante (Formulario 500). • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Confeccionar modelos de referencia para el armado de TDRs, para ajustar las presentaciones a los requerimientos vigentes. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. • Confeccionar los pliegos de los proyectos aprobados en la gestión anterior para iniciar el proceso licitatorio en el primer trimestre del ejercicio. • Elaborar y mantener actualizada una lista de precios de referencia para proyectos de inversión. • Gestionar para que la reprogramación presupuestaria se realice al momento de iniciar el proceso de contratación, previo a la registración del preventivo y emisión de la certificación presupuestaria. • Gestionar que se efectúe el compromiso presupuestario al firmar un contrato u orden de servicio. • Gestionar que se registre el preventivo al momento de realizar una publicación de un proceso de contratación. • Controlar que se registre en el SICOES los Informes de Avances y de Recepción Definitiva o Disconformidad. • Cuando corresponda, proceder con el proceso de licitación o ANPE en las instancias de formulación de TDR, especificaciones técnicas y DBC, a partir de la certificación de recursos por más que no se cuente con presupuesto. • Gestionar el trasladado a la gestión siguiente de los saldos de aquellos proyectos donde la licitación se encuentra proyectada en las planificaciones estratégicas y en el presupuesto plurianual. • Exigir a las asociaciones de empresas o cooperativas, al momento de propuesta técnica normativa, los modelos que establezcan qué porcentaje y actividades va a facturar cada una. • Mantener actualizado el SICOES para que se puedan efectuar todos los controles que correspondan. • Controlar que los costos de un proyecto de inversión estén actualizados al momento de publicar una licitación. • Efectuar el trámite simplificado de pagos de anticipos. • Verificar la formulación del PAC antes de confeccionar el presupuesto. • Cuando corresponda, iniciar el proceso de elaboración de TDR o Especificaciones Técnicas, y el DBC, si un proceso licitatorio o ANPE 	
--	--

<p>tiene recursos, financiamiento asegurado o se lo incluyó en el presupuesto plurianual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajustarse a las diversas formas de contratación reconocidas por el ente regulador, garantizando el cumplimiento de las normas de publicación. • Cumplir con las etapas de registro de las contrataciones contempladas en el Sistema de Registro de la Administración Financiera. • Utilizar los modelos tipos de TDR por clases de bienes o servicios, para agilizar el proceso y garantizar el cumplimiento de los requerimientos mínimos. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones, brindando alertas tempranas que permitan subsanar desvíos. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Licenciatura en Economía, ingeniería Comercial, Contaduría o carreras afines.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SICOES. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Power Point intermedio. • Marco normativo referente al rol. • Modalidades públicas de contrataciones. • Redacción de informes técnicos. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contratación adjudicado oportunamente. • Reportes, actas, memorándums, notas y otros entregados en tiempo y forma. • DBC elaborado de acuerdo a los requerimientos normativos. • Formularios del SICOES, referentes al rol, cargados en tiempo y forma. • Archivo de la documentación de los procesos de documentación gestionado correctamente. • Informes de Avances y de Recepción Definitiva o Disconformidad registrados en el SICOES. • Contrataciones registradas en el Sistema de Registro de la Administración Financiera.

Área: Departamento Nacional de Presupuesto de la Caja Nacional de Salud.

Rol ocupacional: Analista Presupuestario.

Propósito clave:

Consolidar la elaboración, y administrar y controlar el presupuesto de la Caja Nacional de Salud, coordinando acciones de ejecución presupuestaria con otras áreas o actores involucrados.

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:

- Responde a los requerimientos del superior.
- Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas del Departamento.

Proveedores y Clientes:

Proveedores:

- Entidades Regionales.

Clientes:

- Entidades Regionales.
- Directorio.
- Dirección Nacional de Contabilidad

Actividades principales:

- Realizar la formulación presupuestaria.
- Gestionar la ejecución presupuestaria.
- Realizar el seguimiento y evaluación a la ejecución presupuestaria.

Marco normativo:

- Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias.
- Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz.
- Reglamento Interno.

Elementos de competencia:

- Remitir a las Regionales los lineamientos a los cuales deberán ajustarse para la presentación del ante-proyecto de presupuesto (techos presupuestarios, procedimiento, modelos, actividades del POA).
- Efectuar el seguimiento y evaluación de los recursos, verificando la incorporación correcta del Presupuesto Aprobado y las modificaciones presupuestarias; evaluando el registro de los recursos originados en las Unidades Regionales a su cargo; verificando y controlando la numeración correlativa de las

Elementos de competencias sociales:

- Efectuar la consolidación con las Entidades Regionales del ante-proyecto con el presupuesto.
- Diagramar con las Entidades Regionales las acciones a seguir para solucionar los desvíos o errores detectados en la formulación o ejecución presupuestaria.
- Generar información y elaborar

<p>transacciones establecidas; verificando la aplicación correcta de los Códigos de Transacción establecidos; controlando la integración de registros de los recursos con las cuentas contables; y analizando el Informe-Gasto-Detalle del sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el seguimiento y evaluación de los gastos; verificando la incorporación correcta de Aperturas Programáticas y Presupuesto Aprobado, revisando y verificando la incorporación de la Modificaciones Presupuestarias; revisando los reportes de Ejecución Presupuestaria; y analizando el Informe – Gastos – Detalle. • Efectuar el registro de los compromisos presupuestarios de procesos de adjudicación concluidos para remitirlo a la Dirección Nacional de Contabilidad. • Verificar y controlar la numeración correlativa de las transacciones del gasto registradas en el sistema. • Verificar la aplicación correcta de los Códigos de Transacción establecidos en el sistema, en las cuales no se admite importes devengados mayores que comprometidos e importes pagados mayores que devengados. • Efectuar la consolidación del ante-proyecto con el presupuesto. • Organizar talleres para apoyar la formulación del ante-proyecto, reforzando el cumplimiento de la normativa y de las directrices vigentes. • Elevar el ante-proyecto de presupuesto al Directorio para su aprobación. • Cargar en el SIGMA el presupuesto aprobada por el Directorio. • Registrar y confeccionar certificaciones presupuestarias, en el Sistema de Registro de Certificaciones Presupuestarias, para establecer la disponibilidad de recursos. • Remitir la certificación presupuestaria a la Entidad Regional, para que pueda proceder con la ejecución. • Conciliar la información de ejecución presupuestaria remitida por las Entidades Regionales con lo programado, detectando desvíos y realizando observaciones sobre los mismos para que su resolución. • Proponer modificaciones presupuestarias a partir de los desvíos encontrados y remitir al Directorio para su aprobación, junto con una evaluación técnica de los Estados Financieros. • Cargar en el SIGMA las modificaciones presupuestarias, aprobadas por el Directorio o, de corresponder, por el MEFP. • Realizar capacitaciones al personal ingresante para que puede desarrollar sus tareas de manera eficaz y evitar demoras por errores. • Brindar asistencia técnica a las Entidades Regionales en cuestiones presupuestarias, transfiriendo de manera correctas la normativa y directrices aplicables. 	<p>documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior.</p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Considerar dentro de los techos presupuestarios el gasto en personal, en base a un análisis de las necesidades y crecimiento de los organismos. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Cumplir con las directrices de Presupuesto y Planificación Plurianual, elaborando los respectivos instrumentos. • Efectuar el compromiso presupuestario al firmar un contrato u orden de servicio. • Verificar la disponibilidad de criterios técnicos y priorizaciones sectoriales antes de fijar el presupuesto. • Verificar la formulación del POA antes de confeccionar el presupuesto. • Informar periódicamente los recursos propios disponibles. • Trasladar a la gestión siguiente los saldos de aquellos proyectos donde la licitación se encuentra proyectada en las planificaciones estratégicas y en el presupuesto plurianual. • Cumplir con los momentos en los cuales se deben registrar los gastos, para disponer de información actualizada para la toma de decisiones. • Elaborar el Presupuesto Plurianual de acuerdo a las directrices elaboradas por el MPD y por el MEFP. • Confeccionar el anteproyecto de presupuesto articulando entre áreas técnicas, de compras y de presupuesto, de modo de conformar un documento con actividades y erogaciones previsibles y cumplibles, evitando estacionalidades y postergaciones de la ejecución física y financiera. • Verificar que el presupuesto sea la traducción económica del POA. • Confeccionar informes sobre seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, extrayendo información del software. • Realizar evaluaciones y seguimiento sobre la ejecución presupuestaria mensual. • Realizar informes de seguimiento a través de la información obtenida a través del sistema SIGMA. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Profesional en Auditoría, Economía, Administración de Empresas o carreras afines.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de SIGMA. • Excel intermedio. • Word intermedio. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Final de ante-proyecto de presupuesto presentado en tiempo y forma. • Registros presupuestarios cargados en el SIGMA en

<ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones presupuestarias. • Marco normativo. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por proyectos. • Directrices del MPD y MEFP para la confección del Presupuesto Plurianual. 	<p>tiempo y forma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones presupuestarias elaboradas. • Desvíos detectados de manera temprana, mediante el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria. • Modificaciones presupuestarias gestionadas en tiempo y forma. • Informes, reportes y cuadros sobre ejecución presupuestaria elaborados y presentados en tiempo y forma. • Informa periódicamente los recursos disponibles.
---	--

<p>Área: Departamento Nacional de Planificación de la Caja Nacional de Salud.</p> <p>Rol ocupacional: Planificador Médico.</p>					
<p>Propósito clave:</p> <p>Brindar asistencia técnica a las Entidades Regionales para la elaboración del Plan Anual Operativo, garantizando su correcta formulación.</p>					
<p>Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del superior. • Trabaja de forma coordinada con el resto de los analistas del Departamento. 					
<p>Proveedores y Clientes:</p> <table> <tr> <td>Proveedores:</td><td>Clientes:</td></tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Gerencia General de Salud. • Gerencia de Administración Financiera. • Departamento Nacional de Presupuesto. </td><td> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Gerencia General de Salud. • Gerencia de Administración Financiera • Directorio. </td></tr> </table>		Proveedores:	Clientes:	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Gerencia General de Salud. • Gerencia de Administración Financiera. • Departamento Nacional de Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Gerencia General de Salud. • Gerencia de Administración Financiera • Directorio.
Proveedores:	Clientes:				
<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Gerencia General de Salud. • Gerencia de Administración Financiera. • Departamento Nacional de Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Gerencia General de Salud. • Gerencia de Administración Financiera • Directorio. 				
<p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la elaboración del Plan Estratégico de la Unidades Solicitantes. • Efectuar el seguimiento y evaluación del POA. • Recomendar modificaciones de POA. 					
<p>Marco normativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias. • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Reglamento Interno. 					
<p>Elementos de competencia:</p>	<p>Elementos de competencias sociales:</p>				

<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los medios necesarios para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), articulándolo con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES). • Remitir circular a las Unidades Solicitantes para requerir información (análisis FODA), para sistematizarla e identificar los problemas y los planes de acción para solucionarlos. • Organizar talleres para capacitar a las Unidades Solicitantes en la planificación de proyectos de Salud. • Controlar que la planificaciones remitida por la Unidad Solicitante incorporen los contenidos mínimos exigidos. • Efectuar el seguimiento y evaluación del POA a través de las alertas tempranas que arroja el sistema. • Elaborar informe ejecutivo de evaluación de la ejecución del POA a partir de la información del sistema, de la remitida por la Unidad Solicitante y de la resultante de las auditorías realizadas por el Planificador Médico, para elevarlo al Directorio. • Recomendar modificaciones de POA a partir del análisis del seguimiento de la ejecución. • Solicitar información a las Unidades Solicitantes a través del sistema, para la confección de reportes, notas, planes de acción, otros. • Solicitar autorización al Directorio de la modificación del POA a partir de requerimientos de la Unidad Solicitante. • Confeccionar varios modelos de EI y TESA para los tipos de proyectos más ejecutados en cantidad, y cuya es simple para replicar. • Verificar la alineación del POA con los planes estratégicos y proyectores. • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Conocer e incorporar en el desarrollo de proyectos normas de calidad y satisfacción de los ciudadanos. • Conocer previamente a la elaboración de los proyectos de inversión los techos presupuestarios asignados. • Confeccionar modelos de referencia para el armado de TDRs, para ajustar las presentaciones a los requerimientos vigentes. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. • Confeccionar o controlar que el POA esté formulado con anterioridad al presupuesto, a fin de acercar las necesidades y demandas al presupuesto solicitado. • Efectuar el registro preliminar de los Proyectos de Inversión durante el primer semestre del año, tanto en la etapa de formulación del Presupuesto Plurianual como para el Anteproyecto de Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las Unidades Solicitantes la elaboración del POA. • Colaborar con la Gerencia General de Salud y la Gerencia de Administración Financiera en la elaboración del POA, remitiendo la información relevada en las Unidades Solicitantes. • Coordinar con el Departamento Nacional de Presupuesto la compatibilización del ante-proyecto de presupuesto con el PAO. • Coordinar con las Unidades Solicitantes las modificaciones del POA que puedan surgir por recortes presupuestarios efectuados por el MEFP o por alteraciones en las tareas. • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Formular y registrar el PAC y el POA con anterioridad a la promulgación y aprobación del presupuesto. • Elaborar el Plan Estratégico de acuerdo a los objetivos del Plan Estratégico Nacional, a partir del cual se enmarquen las acciones y metas. • Mantener actualizado el sistema de información utilizados para la gestión y seguimiento de planes y proyectos. • Confeccionar reportes sobre los resultados obtenidos y los impactos logrados a través de la concreción de proyectos. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Efectuar el seguimiento físico y de productos a partir de los indicadores correspondientemente diseñados. • Efectuar la medición de impacto y grado de satisfacción a partir de los indicadores correspondientes. 	
<p>Calificaciones deseadas:</p> <p>Licenciatura en Economía, ingeniería Comercial, Contaduría o carreras afines.</p>	
<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excel intermedio. • Word intermedio. • Talleres de capacitación. • Formulación de POA. • Modificaciones de POA. • Marco normativo. • Redacción de informes técnicos. • Gestión por resultados. • Sistemas de gestión de calidad. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y las reprogramación derivadas. • Medición de impacto y grado de satisfacción. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Anual confeccionado. • Estudio FODA analizado y sistematizado. • Desvíos del POA detectados y planes de acción formulados. • POA alineado con el Plan Estratégico. • Sistemas de información actualizados.

Área: Departamento Nacional de Contrataciones de la Caja Nacional de Salud.

Rol ocupacional: Encargado de contrataciones.

Propósito clave:

Realizar todos los actos administrativos de los procesos de contratación y velar por el cumplimiento de las

condiciones y plazos establecidos en los procesos de contratación.	
Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Responde a los requerimientos del superior. 	
Proveedores y Clientes:	
Proveedores:	Clientes:
<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Comisión de calificación. • RPA / RPC. • Empresas participantes del proceso de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Solicitantes. • Empresas participantes del proceso de compra. • RPA / RPC.
Actividades principales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de compra de la Caja Nacional de Salud de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Controlar que la documentación referente al proceso de compras se ajuste a los requerimientos normativos y velar por el cumplimiento de los plazos preestablecidos. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad. 	
Marco normativo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamental y Normas Reglamentarias • Decreto Supremo N° 23318 –de Responsabilidad por la Función Pública • Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz. • Normativa específica del sector. • Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. 	
Elementos de competencia:	Elementos de competencias sociales:
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de compra de La Caja Nacional de Salud de acuerdo a los requerimiento del superior, cumpliendo con las con la normativa y las directrices vigentes. • Elaborar memorándums, notas internas, notas externas y otros según los requerimientos de cada proceso de contratación. • Elaborar normativa específica del subsistema de contrataciones. • Organizar y administrar los archivos de los procesos de contratación, garantizando su resguardo y rápida disponibilidad. • Asistir a las Unidades Solicitantes en la elaboración del Programa Anual de Contrataciones (PAC), garantizando el cumplimiento de la normativa y directrices exigidas. • Controlar la inscripción en el RUPE de las empresas, para los proyectos cuyo valor sea superior a los 20 mil bolivianos. • Gestionar los procesos de compra directa, garantizando el cumplimiento de los requerimientos normativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y apoyar al personal de La Caja Nacional de Salud en los procesos de contrataciones. • Generar información y elaborar documentos estratégicos y administrativos de acuerdo a los requerimientos del superior. • Prestar apoyo a la comisión de calificación en la información que esta solicite.

Compras menores (hasta 50 mil bolivianos):

- Controlar la documentación de la solicitud de compra, controlando que cumple con los requerimientos normativos exigidos, que los TDR (en caso de consultorías) estén correctamente formulados, que la actividad este contemplada en el POA, que la cotización remitida se ajuste a los precios de mercado y a tabla de referencia, que el SIP (solicitud de inicio de compra) se ajuste a los requerimientos exigidos y otras variables propias del rol.
- Controlar que la información se ajuste a los requerimientos exigidos y solicitar, dentro de las 48 hs, a las Unidades Solicitantes que complementen la documentación o efectúen las aclaraciones que correspondan.
- Efectuar una cotización para comparar con la remitida por la Unidad Solicitante, de surgir diferencia considerables, evaluar el reemplazo de proveedor.
- Remitir la solicitud al RPA para su aprobación.
- Elaborar la orden de compra, reflejando en la misma las condiciones de entrega.
- Notificar a la empresa proveedora sobre la aprobación del proceso de compras.
- Remitir la documentación referente al proceso de compra a la Unidad Financiera.

Contrataciones ANPE (entre 50 mil hasta 1 millón de bolivianos) y Licitaciones Públicas (más de 1 millón de bolivianos):

- Controlar la documentación de la solicitud de compra, controlando que cumple con los requerimientos normativos exigidos, que los TDR (en caso de consultorías) estén correctamente formulados, que la actividad este contemplada en el POA, que la cotización remitida se ajuste a los precios de mercado y a tabla de referencia, que el SIP (solicitud de inicio de compra) se ajuste a los requerimientos exigidos y otras variables propias del rol.
- Elaborar el documento Base de Contratación (DBC) de acuerdo a las directrices vigentes y remitirlo al RPA / RPC para su aprobación.
 - En caso de Licitación Pública remitir el DBC al Área Jurídica para que elabora la resolución administrativa que lo aprueba.
- Publicar en el SICOES el DBC, respetando la cantidad de días mínimos de publicación (Formulario 100).
- Organizar las Reuniones Aclaratorias para las empresas que participarán del proceso de contratación:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ En caso de Licitación Pública: efectuar actas de las aclaraciones o modificaciones del DBC que resulten de las Reuniones Aclaratorias, y posteriormente remitir las modificaciones al Área Jurídica para que elabore la resolución administrativa que las aprueba. ▪ En caso de Licitación Pública: cargar en el SICOES las modificaciones resultantes de las Reuniones Aclaratorias. ▪ En caso de ANPE: el DBC no puede ser modificado. ○ Informar, a través del SICOES, a las empresas que participaron en el proceso el resultado de la adjudicación (incluso de quedar desierta la contratación). ○ Solicitar a la empresa adjudicada la documentación correspondiente, respetando los plazos establecidos en el DBC. ○ Controlar que la documentación remitida para la empresa se ajusta a los requerimientos exigidos por la normativa vigente y a las directrices establecidas en el DBC. ○ Evaluar la documentación remitida y certificar la adjudicación. En caso de que la misma no cumpla con los requerimientos, se adjudica a la siguiente empresa mejor calificada o, de no existir ésta, se declara desierto. ○ Remitir al Área Jurídica la documentación del proceso de contratación, para que evalúe la calificación y confeccione el contrato y, en caso de Licitación Pública, la resolución administrativa. ○ Cargar en el SICOES el resultado de la adjudicación (de no haber resultado desierto, una vez adjudicada la licitación y firmado el contrato) para notificar a las empresas participantes (Formulario 200). ○ Cargar en el SICOES la recepción definitiva de los productos o servicios adquiridos, de acuerdo al informe de conformidad presentado por la Unidad Solicitante (Formulario 500). • Aplicar el enfoque de gestión por resultados. • Confeccionar modelos de referencia para el armado de TDRs, para ajustar las presentaciones a los requerimientos vigentes. • Respetar los requerimientos de la Ley 004 Marcelo Quiroga de Santa Cruz, no generando sobrecargas de trabajo que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria innecesariamente. • Confeccionar los pliegos de los proyectos aprobados en la gestión anterior para iniciar el proceso licitatorio en el primer trimestre del ejercicio. • Elaborar y mantener actualizada una lista de precios de referencia para proyectos de inversión. • Gestionar para que la reprogramación presupuestaria se realice al momento de iniciar el proceso de contratación, previo a la registración del preventivo y emisión de la certificación 	
---	--

<p>presupuestaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar que se efectúe el compromiso presupuestario al firmar un contrato u orden de servicio. • Gestionar que se registre el preventivo al momento de realizar una publicación de un proceso de contratación. • Controlar que se registre en el SICOES los Informes de Avances y de Recepción Definitiva o Disconformidad. • Cuando corresponda, proceder con el proceso de licitación o ANPE en las instancias de formulación de TDR, especificaciones técnicas y DBC, a partir de la certificación de recursos por más que no se cuente con presupuesto. • Gestionar el traslado a la gestión siguiente de los saldos de aquellos proyectos donde la licitación se encuentra proyectada en las planificaciones estratégicas y en el presupuesto plurianual. • Exigir a las asociaciones de empresas o cooperativas, al momento de propuesta técnica normativa, los modelos que establezcan qué porcentaje y actividades va a facturar cada una. • Mantener actualizado el SICOES para que se puedan efectuar todos los controles que correspondan. • Controlar que los costos de un proyecto de inversión estén actualizados al momento de publicar una licitación. • Efectuar el trámite simplificado de pagos de anticipos. • Verificar la formulación del PAC antes de confeccionar el presupuesto. • Cuando corresponda, iniciar el proceso de elaboración de TDR o Especificaciones Técnicas, y el DBC, si un proceso licitatorio o ANPE tiene recursos, financiamiento asegurado o se lo incluyó en el presupuesto plurianual. • Ajustarse a las diversas formas de contratación reconocidas por el ente regulador, garantizando el cumplimiento de las normas de publicación. • Cumplir con las etapas de registro de las contrataciones contempladas en el Sistema de Registro de la Administración Financiera. • Utilizar los modelos tipos de TDR por clases de bienes o servicios, para agilizar el proceso y garantizar el cumplimiento de los requerimientos mínimos. • Aplicar distintas metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones, brindando alertas tempranas que permitan subsanar desvíos. 	
<p>Calificaciones requeridas:</p> <p>Licenciatura en Economía, ingeniería Comercial, Contaduría o carreras afines.</p>	

<p>Evidencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SICOES. • Excel intermedio. • Word intermedio. • Power Point intermedio. • Marco normativo referente al rol. • Modalidades públicas de contrataciones. • Redacción de informes técnicos. • Metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de planes de adquisiciones y procesos licitatorios y reprogramaciones. 	<p>Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contratación adjudicado oportunamente. • Reportes, actas, memorándums, notas y otros entregados en tiempo y forma. • DBC elaborado de acuerdo a los requerimientos normativos. • Formularios del SICOES, referentes al rol, cargados en tiempo y forma. • Archivo de la documentación de los procesos de documentación gestionado correctamente. • Informes de Avances y de Recepción Definitiva o Disconformidad registrados en el SICOES. • Contrataciones registradas en el Sistema de Registro de la Administración Financiera.
---	---

Z. Elaborar Documento de propuesta de modificaciones en sistemas informáticos.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Mejores prácticas internacionales incorporadas en relación al uso de información obtenida por las evaluaciones ex ante y evaluaciones ex post para la retroalimentación de instrumentos del sistema de inversión pública.*

Mejoras en sistemas informáticos

El análisis realizado en los diversos informáticos mostraron una gran diversidad de sistemas diferenciados en sus tecnologías, desarrollos y metodologías. Esta diversidad implica un esfuerzo de intercomunicar dichos sistemas, teniendo en cuenta aspectos físicos como conectividades, técnicos como ser protocolos y estandarizaciones y funcionales tales como agregación de información o conversores. Partiendo de un criterio de sistemas integrados y consolidados, bajo un marco de interconexión integral se sugieren los siguientes puntos a tener en cuenta.

SIGMA WEB

- El sistema debe hacer un fuerte cambio en la publicación y colaboración de su información en términos de vínculos entre sistemas. La creación de web services y conectores web son necesarios para ser consumidos por otros organismos y sistemas.
- La necesidad de certificaciones de procesos es una herramienta de calidad indispensable para medir los cambios y la evolución del sistema.
- Utilización de firmas digital o clientes Mobile de operaciones gerenciales son requerimientos ausentes y necesarios en sistemas de esta importancia y envergadura.
- El sistema debe estar orientado a una tecnología web 2.0. Actualmente se encuentra bajo una tecnología no estandarizada y no open source.
- Esta tecnología tiene un alto costo tanto de desarrollo como también no representa una interface rica y liviana.
- Es recomendable tomar una decisión y evaluar la posibilidad orientando los nuevos desarrollos o módulos hacia tecnologías open source, respaldando sobre frameworks existentes y metodologías aprobadas.
- Desarrollar módulos para que los planes de desarrollo y estratégicos se carguen en el sistema corriendo una interfaz con el SIGMA.
- Unificar el registro de información en uno de los dos sistemas (SIGMA / SPP).

SISIN

- Este sistema se encuentra orientado a un desarrollo open source, sin seguir ningún lineamiento de desarrollo de los frameworks estándar.
- Es aconsejable entrar en las nuevas implementación o desarrollos entorno a estas herramientas.
- La ausencia de certificaciones deja sin posibilidad de medir tiempos y calidad de servicio en los productos entregados.
- Utilización de firmas digital o clientes Mobile de operaciones gerenciales son requerimientos ausentes y necesarios en sistemas de esta importancia y envergadura.
- La integración con el sistema SIGMA, tanto en la información del presupuesto como la manera de integrar una devolución de la ejecución, dejan un fuerte análisis de unificación y automatización de menor costo al actual. Los tiempos de evaluación, aprobación e información de la planificación
- Desarrollar en el SISIN un módulo específico que permita registrar el avance físico del proyecto.
- Desarrollar en el SISIN un módulo específico de registro de cumplimiento de resultados y evaluaciones de impacto y satisfacción.

SICOES

- Se debe agregar el código SISIN en el SICOES. Debería relacionarse con el SIGMA en las instancias de preventivo al inicio del proceso y compromiso en la firma del contrato. Ver la forma de automatizarlo de alguna manera y que se cargue en un solo sistema. En el SISIN debe cargarse el seguimiento físico, el cierre y evaluación del proyecto e impacto, para esto debieran crearse los módulos e interfacear con el SICOES (tomar como referencia el sistema SIIN de la ABC).
- Realizar una interface entre los sistemas RUPE y SICOES, con el fin de implementar en el RUPE un sistema de reporte diario a proveedores registrados (vía correo electrónico) de publicaciones en el SICOES.
- En el marco de desarrollar una interface entre los sistemas SISIN y SICOES, implementar un control en el SICOES, que al momento de publicar, tome los registros del SISIN de los dictámenes de cambio de etapa o de los Dictámenes de cambio de costos, el que sea posterior, y dispare alarmas para actualizar los precios cuando su antigüedad es superior a 4 meses.
- Homogeneizar los sistemas de registro de licitaciones, preferentemente en el SICOES y a su vez se interfacear con el SISIN.

-
- Implementar un sistema de seguimiento de procesos a través de indicadores obtenidos directamente del SICOES.

Generales u Otros

- Sistematizar los requerimientos recibidos de entidades locales elaborando una metodología de recolección de los mismos desde los municipios.
- Mejorar las herramientas informáticas existentes que faciliten el trabajo de seguimiento estratégico.
- Sistematizar la carga del POA en un sistema unificado para todos los organismos y que el mismo se integre los sistemas existentes, estableciendo procedimientos para la realización del POA y que de éste surja la formulación del anteproyecto de presupuesto. Esto es atribuible a los dos órganos rectores según se trate de gastos corrientes o Inversión Pública.
- Sistematizar la carga del POA en un sistema unificado para todos los organismos y que el mismo se integre a los sistemas los existentes permitiendo a su vez la carga de las reprogramaciones para facilitar a los usuarios el acceso a la información en tiempo real.
- Desarrollar las interfaces necesarias entre los sistemas SICOES y SIGMA para poder registrar en un único sistema el inicio de un proceso (lo que generaría el preventivo) y la firma de un contrato (generaría el compromiso).
- Desarrollar una interface entre los sistemas SICOES, SISIN y SIGMA para unificar la registración de la ejecución, tanto física como financiera, de los procesos licitatorios.
- En los nuevos desarrollos informáticos en curso (SIGEP) tener en cuenta la posibilidad de interface off-line (por proceso de lotes) de la información para los lugares donde no existe buena conectividad."
- Desarrollar un Tablero de Comando (datawarehouse) que se alimente automáticamente de SICOES, SIGMA y SISIN, y que permita centralizar la información de seguimiento en diversos niveles: licitaciones, ejecución física y financiera de POA, de presupuesto, y de proyectos de inversión y sus contratos.
- En los nuevos desarrollos informáticos en curso que reemplazarán al SIGMA (SIGEP) tener en cuenta la posibilidad de interface off-line (por proceso de lotes) de la información para los lugares donde no existe buena conectividad.
- Desarrollar un Tablero de Comando que se alimente automáticamente de SISIN u otros sistemas distribuidos, y que permita centralizar la información de los proyectos de inversión finalizados y facilitar el análisis del impacto y la satisfacción logrados en relación con los fondos desembolsados.

Mejoras en infraestructuras tecnológicas

Mejoras estructurales

En los relevamientos realizados se obtuvieron resultados de los estados de infraestructuras y tecnologías actuales. Con el propósito de optimizar los procesos y estados en un ciento por ciento, se describen ciertos criterios de mejoras, acordes a un esquema ideal de trabajo y de presentaciones, siendo conscientes de las dificultades y limitaciones que estos pueden presentar a la hora de su implementación. Estos puntos reflejan un esquema de optimización y calidad en un plan de mejora a largo plazo.

1. Comunicaciones

El punto principal es el tendido y/o renovaciones de los enlaces de comunicaciones entre las unidades. Se deberá poseer una red que abarque el total de los organismos con una tasa de transferencia no menor a los 10 Mbits. El cambio estructural debe tratarse de inmediato teniendo en cuenta que no es un cambio menor y significa alto costo y largos plazos de implementación. Pensar en un desarrollo informático rusto no tiene lugar si no se pasa primero por un relevamiento físico para medir los nivel actuales y replantear una cambio de mejora en las políticas de conectividad.

En este aspecto se sugieren los siguientes puntos.

- Analizar globalmente la infraestructura física y lógica de la red.
- Analizar tipos de coberturas disponibles en el país
- Generar una estrategia de ampliación a nivel Nacional.

2. Estructuración de equipamiento

Se recomienda crear un DATACENTER para dar alojamiento a los desarrollos ya mencionados. Esta infraestructura será el contenedor de los desarrollos y aplicativos utilizados por los organismos, optimizando la compra de hardware y facilitando la escalabilidad de las necesidades de cada institución. También se garantiza la unificación de criterios de seguridad y planes de contingencias, como también y no menor servicios continuados 24 x 365.

Este modelo se basa en servidores virtualizados, dependiendo de las necesidades de sus clientes u organismos, ofreciendo servicios ya establecidos según criterios del tipo de servidor como ser:

- Servidores de correo
- Servidores de Base de Datos
- Servidores de Archivos de Sistemas
- Servidores de aplicación, definiendo:
 - Capacidad de almacenamiento
 - Capacidad de procesamiento

-
- Conectividad
 - Sistema Operativo.
 - Herramientas de Antivirus y monitoreo

La administración del servidor y toda herramienta adicional o instalación de aplicaciones queda a cargo del organismo, como también las actualizaciones de versiones de los sistemas contenidos.

Este se entiende que el organismo posee el control total del servidor, dejando fuera actualizaciones del sistema operativo y actualizaciones de las herramientas de antivirus. Se deberá analizar las políticas de backup entre ambas partes y serán responsabilidad del DATACENTER la ejecución y control de las mismas. Los puntos de elección de un DataCenter se basan básicamente en los siguientes ítems.

- Costo económico: coste del terreno, impuestos municipales, seguros, etc.
- Infraestructuras disponibles en las cercanías: energía eléctrica, carreteras, acometidas de electricidad, centralitas de telecomunicaciones, bomberos, etc.
- Riesgo: posibilidad de inundaciones, incendios, robos, terremotos, etc.
- Doble acometida eléctrica.
- Altura suficiente de las plantas.
- Medidas de seguridad en caso de incendio o inundación: drenajes, extintores, vías de evacuación, puertas ignífugas, etc.
- Aire acondicionado, teniendo en cuenta que se usará para la refrigeración de equipamiento informático.
- Falsos suelos y falsos techos.
- Doble cableado eléctrico.
- Generadores y cuadros de distribución eléctrica.
- Instalación de alarmas, control de temperatura y humedad con avisos SMS o SMTP.:
- Cerraduras electromagnéticas.
- Cámaras de seguridad.
- Detectores de movimiento.
- Tarjetas de identificación.
- Creación de zonas desmilitarizadas DMZ
- Segmentación de redes locales y creación de redes virtuales
- Creación de la red de almacenamiento.
- Instalación y configuración de los servidores y periféricos.

3. Certificaciones y buenas prácticas internacionales

La capacitación de certificación del personal intervinientes, como también los procesos de desarrollo e infraestructura deben llevarse a cabo como medio de garantizar la calidad de todos los procesos. La atomización de los roles, llevando a que cada rol cuente con la certificación

correspondiente, como también a las metodologías centrales sean respaldadas por un órgano auditor interno y en un segundo paso por un órgano certificante de calidad de procesos.

Se recomiendan hacer hincapié en

- ISO 9001 en el alcance sobre el software y sobre los procesos productivos de la organización. No siempre sobre el desarrollo, puede ser en la identificación de requisitos, en el propio desarrollo y por ejemplo en la entrega y mantenimiento.
- ISO/IEC 9003 Ingeniería del software. Guía de aplicación de la ISO 9001:2000 al software. Es una norma de buenas prácticas para definir con más detalle los conceptos de software sobre los procesos de la organización.
- Capability Maturity Model Integration (CMMI)
CMMI se ha convertido mundialmente en un requisito para acceder a la exportación de servicios de software. La norma provee una guía para implementar una estrategia de calidad y mejorar los procesos de una organización que se dedica al desarrollo y/o mantenimiento de software. Dispone de un esquema de certificación creado sobre organismos privados. (no normas ISO)
- SCRUM. Un método sencillo y práctico para empezar a practicar calidad. Fabricar y gestiona el desarrollo en tres fases fundamentales: una breve fase de planificación, en la cual se realizan las labores básicas de una planificación breve: visión general del proyecto (estimación muy general, viabilidad del sistema) y construcción del Backlog. por un lado y por otro el desarrollo de la arquitectura al detalle; otra de desarrollo, en la cual tienen lugar los Sprints, y otra final de entrega y balance de los éxitos y fracasos logrados,

Mejoras por organismo

a. VIPFE - Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

El VIPFE es el órgano principal y rector en los procesos vinculados al Sistema Nacional de Inversión Pública. El desarrollo SISIN WEB es el principal análisis en la reingeniería, el cual respeta las necesidades de una plataforma 2.0. Teniendo esto presente sería de buena práctica realizar las siguientes cuestiones:

- Análisis de adaptación de la arquitectura (Utilización de frameworks estandarizados, Zend, Symphony2, Yii)
- Integración por interface con SIGMA.
- Análisis de metodologías de desarrollo.
- Importante: Certificación del proceso de desarrollo de software

b. MEFP - Ministerio de Economía y Planificación

El Ministerio de Economía es el órgano principal en las funciones de prestaciones de sistemas de presupuesto y gestión contable y financiera de la Nación. Teniendo en cuenta esto es aconsejable contar con una solución informática acorde a las necesidades hoy planteadas. La tecnología utilizada no es la más recomendada para aplicaciones 2.0.

Es aconsejable plantear los siguientes puntos.

- Análisis integral de la arquitectura.
- Analizar herramientas actuales y posible migración a tecnologías netamente web.
- Respaldarse sobre herramientas open source.
- Utilización de frameworks estandarizados, Zend, Symphony2, Yii.
- Análisis integral del modelado y estructuración de la base de datos.
- Análisis de metodologías de desarrollo.
- Importante: Certificación del proceso de desarrollo de software.

c. MOPSV - Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Viviendas.

Este ministerio cuenta con una gran variedad de desarrollos bien logrados, los cuales si bien respetan características del buen desarrollo no estarán en contexto de unos lineamientos open source. Es esencial tomar y replantear las necesidades del organismo en base a una decisión nacional de desarrollo de herramientas informáticas.

Es necesario de todos modos la integración online vía webservice con los sistemas SIGMA y SISIN.

d. ABC - Administradora Bolivia de Carreteras

El organismo encausó sus desarrollos en tecnologías correctas, el análisis de mejora sobre el mismo se plantea en los siguientes puntos:

- Análisis de adaptación de la arquitectura (Utilización de frameworks estandarizados, Zend, Symphony2, Yii)
- Integración por web services con los sistemas SIGMA y SISIN.
- Capacitación y certificación de desarrollo de software.
- Metodologías de desarrollo
- Estructuración de grupos y recursos humanos
- Herramientas de calidad y control
- Metodologías de implementación.
- Herramientas de desarrollo.
- Lenguaje de desarrollo o frameworks complementarios a la tecnología seleccionada.

e. GADLP – Gobierno Autónomo de La Paz

Teniendo en cuenta que el organismo no cuenta con gran cantidad de desarrollos sería buena práctica analizar si estos sistemas no pueden ser desarrollados por otro organismo que dé

soporte y mantención a sus sistemas. Esto es en mejora de integrar y centralizar los entes que tengan la facultad de implementar desarrollos informáticos bajo normas de calidad.

En este organismo se encontraron necesidades existentes en el resto de los organismos, como ser:

- Integración por web services los sistemas SIGMA y SISIN.
- Capacitación y certificación de desarrollo de software.
- Metodologías de desarrollo
- Estructuración de grupos y recursos humanos
- Herramientas de calidad y control
- Metodologías de implementación.

f. MSD – Ministerio de Salud

No se tuvo respuesta al cuestionario de sistemas específico.

g. CGE – Contraloría General del Estado

No se tuvo respuesta al cuestionario de sistemas específico.

AA. Análisis de las evaluaciones ex ante y ex post realizadas sobre el sistema de inversión pública, para detectar las mejores prácticas internacionales en relación al uso de información.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Documento del Diagnóstico, debidamente documentado con información base, actas y/o memoria de talleres, registros de entrevistas u otras evidencias documentales.*
- *Documento de propuesta de reingeniería.*
- *Documento de variables críticas y acuerdos institucionales.*

En el apartado **Elaborar Documento de propuesta de modificaciones en sistemas informáticos**, del presente Informe, hemos realizado nuestras recomendaciones relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) y los sistemas informáticos existentes en el Sistema de Inversión Pública, dentro del alcance de los organismos relevados.

Sin embargo, en relación al uso de la información, especialmente en lo tendiente a la gestión pública, es propicio referirse a conceptos más amplios y abarcativos, como son a la **Sociedad del Conocimiento y la Información**, y el **Gobierno Electrónico**.

Bolivia está transitando por estos caminos, con iniciativas y políticas concretas como son Agencia para el Desarrollo de la Sociedad de la Información en Bolivia, el Programa de Administración Electrónica Boliviano (PAE), el Observatorio Boliviano de la Sociedad de la Información (OBSIC) y la recientemente impulsada Agenda Digital para Bolivia 2013-2018. Sin embargo, toda América Latina aún enfrenta el desafío de implementar integralmente estas políticas que permitan oportunidad, transparencia y eficiencia en el uso de la información por parte del Estado, y al acceso a la información pública por parte de la ciudadanía.

Sociedad del Conocimiento y la Información y Gobierno Electrónico

Según los conceptos del sociólogo español Manuel Castells, la **Sociedad del Conocimiento y la Información** puede definirse como la “forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, impregnando todas las esferas de actividad, comenzando por las dominantes y alcanzando los objetos y hábitos de la vida cotidiana”. En esencia, se trata de una nueva era histórica que tiene a la información como rasgo clave, y a la importancia estratégica de lograr su eficiente gestión como principal objetivo.

La Sociedad del Conocimiento y la Información también implica **convergencia**: por esto entendemos el flujo de contenidos a través de múltiples plataformas tecnológicas, la cooperación entre múltiples industrias de base TIC y que utilizan TIC para su organización y funcionamiento, la búsqueda de nuevas estructuras de financiamiento, y la conducta migratoria de los ciudadanos/usuarios de estas tecnologías, en busca de la información y contenidos que necesitan. La convergencia es un proceso tanto cultural y social, como tecnológico. Este proceso transforma las relaciones existentes entre gobierno, ciudadanos, empresas privadas, organizaciones académicas. Se refiere a un proceso, no a un estadio estático, ni siquiera a un punto final de llegada.

En el marco de la Sociedad del Conocimiento y la Información, definimos al Gobierno Electrónico como el uso de dichas tecnologías de la información y el conocimiento en los procesos internos de gobierno para la entrega de los productos y servicios del Estado tanto a los ciudadanos como a toda la sociedad público-privada (los organismos y entidades no gubernamentales, empresas).

Para la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y Caribe –GEALC- (impulsada por la OEA y el BID), las principales áreas temáticas que implican mejoras prácticas en la gestión de la información, son:

- Atención al ciudadano.
- Firmas y Certificados Digitales
- Interoperabilidad y unificación de datos
- Gobierno abierto (Open Data)
- Participación ciudadana en decisiones de gestión
- Democracia electrónica
- Transparencia

Para la Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership), que integran más de 60 países de todo el mundo, incluyendo a casi todos los países de América Latina, los pilares de un Gobierno Abierto son:

- Rendición de Cuentas: Existen reglas, normas y mecanismos para que los actores gubernamentales justifiquen sus acciones, respondan a críticas o requerimientos y acepten responsabilidad por omisiones en lo referente a leyes y compromisos.
- Tecnología e Innovación: Los gobiernos reconocen la importancia de: proveer a los ciudadanos acceso abierto a la tecnología; las nuevas tecnologías como impulsoras de la innovación; y la importancia de aumentar la capacidad de los ciudadanos para utilizar tecnologías.
- Participación Ciudadana: Los gobiernos procuran que sus ciudadanos se involucren en debates públicos, provean insumos y contribuyan a un régimen más innovador, efectivo y receptivo.

-
- **Transparencia:** La información sobre las actividades y decisiones gubernamentales está abierta y actualizada, además es exhaustiva y se encuentra disponible al público en cumplimiento con estándares de datos abiertos (e.g. datos legibles, sin procesar).

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD– es un organismo público internacional de carácter intergubernamental, que fue creado con la idea de establecer una entidad regional que tuviera como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas, un factor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social. Bajo su tutela, en el marco de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Junio de 2007, se firmó la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, que refleja no sólo un conjunto de conceptos, valores y orientaciones de utilidad para el diseño, implantación, desarrollo y consolidación de las TICs como herramienta coadyuvante de la mejora de la gestión pública iberoamericana, sino también un compromiso firmado por los países adherentes, entre los cuales se encuentra el Estado Plurinacional de Bolivia.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos –OCDE– en su documento “RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO PARA MEJORAMIENTO DEL ACCESO Y EL USO MÁS EFECTIVO DE LA INFORMACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO” recomienda como algunas de las mejoras prácticas las siguientes:

- **Apertura.** Maximizar la disponibilidad de información del sector público para su uso y la reutilización basada en la presunción de apertura como regla predeterminada para facilitar el acceso y la reutilización. El desarrollo de un régimen de principios de acceso o suponiendo la apertura en la información del sector público.

- **Acceso y condiciones transparentes para la reutilización.** Fomentar amplio acceso y las condiciones de reutilización de la información de los sectores públicos, la eliminación de los acuerdos exclusivos, eliminando las barreras restricciones sobre las formas en que se puede acceder, usar, volver a utilizar, combinar o compartir la información, de modo que, en principio, toda sea accesible y abierta para volver a utilizar. Mejorar el acceso a la información a través de Internet y en forma electrónica.

- **Listas de activos.** Fortalecimiento de la conciencia de lo que la información del sector público esté disponible para el acceso y la reutilización. Esto podría tomar la forma de activos de información, listas e inventarios, publicados preferentemente en línea, así como la clara la presentación de las condiciones de acceso y utilización.

- **Calidad.** Garantizar la recopilación metódica de datos y prácticas de mejoramiento de la calidad y fiabilidad, incluso mediante la cooperación de los diversos organismos gubernamentales que participan en la creación, recopilación, procesamiento, almacenamiento y distribución de la información del sector público.

- **Integridad.** Maximización de la integridad y disponibilidad de la información a través del uso de las mejores prácticas en gestión de la información. El desarrollo y aplicación de

salvaguardias adecuadas para proteger la información de modificaciones no autorizadas o de la negación deliberada o involuntaria de accesos autorizados a la información.

- **Las nuevas tecnologías y la conservación a largo plazo.** Dirigiéndose a la obsolescencia y los desafíos de la preservación tecnológica a largo plazo. Encontrar nuevas maneras para que la digitalización de la información existente del sector público, el desarrollo de productos de información y de datos del sector público de origen digital.

- **Derechos de propiedad intelectual.** Hay una amplia gama de formas de lidiar con los derechos de autor sobre la información del sector público, que van de los gobiernos o entidades privadas que sostienen los derechos de autor, para que la información del sector público esté libre de copyright. El ejercicio de los derechos de autor de manera que facilite la reutilización (incluida la renuncia a los derechos de autor y la creación de mecanismos que faciliten la renuncia del derecho de autor que los propietarios de derechos de autor están dispuestos y en condiciones de hacerlo, y el desarrollo de mecanismos para hacer frente a las obras huérfanas), y donde los titulares de derechos de autor están de acuerdo, el desarrollo de mecanismos sencillos para fomentar el acceso y el uso más amplio, y alentar a las instituciones y organismos públicos a trabajar para encontrar maneras de hacer estas obras ampliamente accesibles al público.

- **Mecanismos de reparación y reclamo:** Proporcionar quejas transparentes y procesos de apelación.

- **Asociaciones público-privadas.** Fomento de las asociaciones público-privadas cuando sea apropiado y factible para el uso de la información del sector público disponible, por ejemplo, mediante la búsqueda de formas creativas de financiar los costos de la digitalización, como también el aumento del acceso y los derechos de reutilización de terceros.

- **Acceso y uso internacional.** Buscando una mayor coherencia en el acceso regímenes y la administración para facilitar el uso transfronterizo y la aplicación de otras medidas para mejorar la interoperabilidad transfronteriza, en particular en situaciones en las que se han producido restricciones a los usuarios no públicos. Apoyar la cooperación internacional y la coordinación con fines comerciales re-el uso y el uso no comercial. Evitar la fragmentación y promover una mayor interoperabilidad y facilitar el intercambio y la comparación de los nacionales y bases de datos internacionales. La lucha por la interoperabilidad y la compatibilidad y ampliamente utilizado formatos comunes.

- **Buenas prácticas.** Fomentar la amplia difusión de las mejores prácticas y intercambio de información sobre la aplicación mejorada, y educar a los usuarios reutilizadores, la construcción de la capacidad institucional y las medidas prácticas para promover la reutilización, el costo y los modelos de fijación de precios, manipulación de autor, vigilancia ejecución y cumplimiento, y sus impactos más amplios en materia de innovación, el espíritu empresarial, el crecimiento económico y los efectos sociales.

Según el estudio de la OCDE “CONTENIDO DIGITAL DE BANDA ANCHA: LA INFORMACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO Y CONTENIDO” (2005), dos son los principales avances tecnológicos que han cambiado la función de la información del sector público y el contenido: i) las tecnologías que

permiten la digitalización de los recursos públicos y ii) el despliegue de las tecnologías de banda ancha, ya que constituye un medio de difusión rápida. La digitalización es un factor crucial tanto para la explotación comercial de la Información del Sector Público (ISP) y contenidos del sector público difusión. Una vez digitalizada, la información y el contenido se vuelve más manejable y transportable intercambiable que trae consigo nuevas oportunidades, pero también desafíos para el sector público en relación con gestión de la información y la preservación de contenido.

La digitalización de la información y de la “oficialización” de las decisiones es imprescindible para lograr una total digitalización de los procesos de la administración pública. Para ello es necesario implementar soluciones como son firma electrónica y/o digital, expedientes digitales, trámites en línea, interfaces entre sistemas informáticos de distintos sectores y organismos, inter-relación público-privada para intercambio de información, recopilación de demandas a través de medios de acceso digital, descentralización total individualizada de las decisiones a través de herramientas de participación ciudadana, y puesta a disposición de la ciudadanía de los datos públicos para desarrollo y para Control Social y Rendición de Cuentas.

Estos preceptos son los que deben ser incorporados paulatinamente en la gestión digital del Sistema Nacional de Inversión Pública del Estado Plurinacional de Bolivia.

BB. Verificaciones de variables críticas entre las entidades clave, normativas y de control detalladas en el alcance.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Documento de propuesta de reingeniería.*

La identificación de las principales variables críticas identificadas en el diagnóstico integral que afectan positiva o negativamente en el correcto funcionamiento de cada entidad clave, y de las entidades entre sí, responden a cuestiones de procesos, de competencias, normativas y de control que se valoraron.

A los efectos de concretar la redacción de los manuales de procesos de cada entidad y definir las propuestas de implementación que se incluyen en el presente informe, llevamos adelante entrevistas de verificación de las variables críticas, con el personal y actores clave, y se han cumplimentado de acuerdo al siguiente cronograma acordado con las contrapartes institucionales de cada organismo:

Nº	Tema	Entrevistados	Fecha
1	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MEFP: Omar Yujra (Dirección General de Programación y Gestión Presupuestaria)	05/09/2013
2	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MEFP: Camelia Delboy y Alvaro Torrez (Dirección General de Normas de Gestión Pública)	05/09/2013
3	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	VIPFE: Yarminia Escobar, Ruth Ramirez, Salvador Torrico (Dirección Gral. de Programación y Pre inversión)	06/09/2013
4	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	VIPFE: Viceministro de Inversión Pública y Financiamiento Externo, Harley Jesús Rodríguez Téllez, Yarminia Escobar (Directora Gral. de Programación y Pre inversión), Mario Mendoza (Director Gral. de Gestión de la Inversión Pública), Myragliha Giles (Directora Gral. de Gestión del Financiamiento Externo), y Jefes de Unidades	06/09/2013
5	Validación variables críticas de procesos,	MEFP: Gonzalo Mondaca (Dirección General de Contabilidad	06/09/2013

Nº	Tema	Entrevistados	Fecha
	normativas y de control con entidades clave	Fiscal)	
6	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	EGPP: Debbie Morales y Ana María Marín	16/09/2013
7	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	CGE: Sandra Quiroga Y Janina Escobar	16/09/2013
8	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MSD: Gabriel Vega Málaga (Dir. Gral. de Planificación)	17/09/2013
9	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MSD: Ciro Puma (Presupuesto)	17/09/2013
10	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MSD: Nilton Prado (Contrataciones)	17/09/2013
11	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MSD: Juan Kasai (Planificación – POA)	17/09/2013
12	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MOPSV: Arq. Guzmán, Milenca Escobar, Samuel Valdés, Lic. Pacheco	17/09/2013
13	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	ABC: Julio Rivas y Santiago Rendor (Asuntos Financieros y Presupuesto)	17/09/2013
14	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	ABC: Fidel Mollo (Asuntos Administrativos – Contrataciones)	17/09/2013
15	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	ABC: María Bustillos (Planificación y Gestión de Calidad)	17/09/2013
16	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	CNS: Marcelo Pierola, Ninosca Calderón, Marco Vera Aguilar (Gerencia Administrativa Financiera, Contrataciones e Infraestructura)	18/09/2013
17	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	CNS: Ramiro Peña Prada (Planificación)	18/09/2013
18	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MSD: Ciro Puma (Presupuesto)	18/09/2013
19	Validación variables críticas de procesos,	ABC: Carlos Altamirano y R. Cortez	18/09/2013

Nº	Tema	Entrevistados	Fecha
	normativas y de control con entidades clave	(Área técnica)	
20	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	TGN: Maribel Condoris	18/09/2013
21	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	GADLP: Paola Pasten, Sr. Mendoza, Virginia Machaca	18/09/2013
22	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	GADLP: Edwin Bautista Quispe, Mijall Urbna Monje, Lizeth Haya, Marcela Marín	18/09/2013
23	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	VIPFE: Yarminia Escobar y Myragliha Giles (Programación y Preinversión y Financiamiento Externo)	18/09/2013
24	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MSD: Ross Mery Barrios (Presupuesto)	19/09/2013
25	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MSD: Gonzalo Rivera (Contrataciones)	19/09/2013
26	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	GADLP: Edgar Peña, Jovana Alanes	19/09/2013
27	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	ABC: Mariela Vazquez (Unidad de Financiamiento Externo)	19/09/2013
28	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	CNS: Jaime Pierola Mollinedo – DNIS (Infraestructura)	19/09/2013
29	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	MSD: Daysi Flores (Contrataciones)	20/09/2013
30	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	VIPFE: Mario Mendoza, Javier Miranda y Jorge Arcienega (Gestión de la Inversión Pública, Unidad Sectorial y Territorial)	20/09/2013
31	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	CNS: Ivan Salinas (Presupuesto)	20/09/2013
32	Validación variables críticas de procesos, normativas y de control con entidades clave	CNS: Daysi Acarapi (Contabilidad)	20/09/2013

Para cada una de las entrevistas se aplicó la siguiente metodología:

- Se expuso a cada uno de los entrevistados el objeto de la reunión, los aspectos salientes del diagnóstico, y los procesos y variables críticas a validar.
- Se requirió a cada uno de los entrevistados que expusiera sus percepciones sobre el trabajo, y en conjunto se analizó el alcance de los procesos en el Área, Unidad o actividad a su cargo, su visión de la misma en el contexto de su organismo o del SNIP, o bien de la repartición en el cuál interviene.
- En cada encuentro se obtuvo un conjunto de procesos validados, y observaciones sobre las variables críticas que entendemos podrían ser susceptibles de ser corregidas, mejoradas, optimizadas o eficientizadas.
- A los efectos de constatar la realización de las reuniones acordadas con el Representante del Contratante, hemos re-elaborado los procesos en función de la validación y verificación realizada, y se enviaron por correo electrónico a los referentes de cada organismo, y a los participantes de las reuniones, para que nos informen si estaban incorporados las observaciones, y fundamentalmente si era necesario realizar correcciones.
- El promedio de duración de cada entrevista ha sido de 3 horas.

En cuanto a esta tarea, consideramos oportuno destacar, en la medida que constituye una variable esencial del ambiente en el que debemos desarrollar nuestros servicios, la excelente predisposición de todos los entrevistados para con la firma, el alto nivel de respuesta respecto a proporcionar información y documentación específica y el importante compromiso que han manifestado en generar las condiciones óptimas de colaboración para un desarrollo óptimo de nuestro trabajo. Tampoco podemos dejar de resaltar el altísimo compromiso que los diversos responsables de Áreas y Unidades han demostrado con el éxito de la organización, así como la vocación de promover mejoras institucionales.

CC.Actualizar el Documento de Propuesta de reingeniería como resultado de las verificaciones realizadas con personal crítico.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Tablero de control de gestión con base en indicadores para el seguimiento del desempeño del sistema y del plan propuesto. Además deberá definir aquellos indicadores que permiten incentivar de mejor forma la consecución del plan propuesto. Este tablero deberá poder ser visualizado a través de una plataforma web.*

El **Componente de Desarrollo Institucional** (o Plan de Mejoras) que incluye el plan de implementación de las propuestas de reingeniería, fue actualizado tomando como insumos las verificaciones realizadas con el personal clave. Sin embargo, debemos destacar que la devolución a nuestro Informe de Diagnóstico, que entendemos clave para poder elaborar más detalladamente el Plan de Implementación, fue recibida con escaso tiempo disponible entre la recepción de los informes mencionados y el vencimiento de la presentación del presente Informe, por lo que no pudieron ser incorporadas a este documento las observaciones o comentarios al respecto. Las mismas serán incorporadas en oportunidad de presentar el Plan de Implementación definitivo (en el Informe de Avance N° 5).

El **Componente de Desarrollo Institucional**, en un carácter preliminar por las limitaciones al alcance mencionadas, se adjunta en el **Anexo 2** del presente Informe.

DD. Implementar herramientas de seguimiento.

Tablero de control de gestión para el seguimiento del plan propuesto

Se propone realizar el seguimiento del plan de implementación propuesto en una herramienta colaborativa de gestión y seguimiento de planes y proyectos denominada QDPM.

QdPM es una herramienta de gestión de planes y proyectos flexible, de arquitectura web y de código abierto y libre. Permite el seguimiento de planes a través de tareas, pedidos, grupos de tareas y proyectos especificando tipos, etiquetas, tiempos y prioridades. Se provee la posibilidad de crear campos extra que impacta en el todo el circuito del sistema. Los reportes son de generación dinámica permitiendo exportaciones de la información y generación de diagramas de Gantt. El proyecto es configurable según especificaciones del administrador y es multidioma. Permite el envío de alertas por correo electrónico a los usuarios intervinientes. En el **Anexo 3** especificamos las características técnicas de la herramienta.

Hemos realizado la instalación y configuración inicial de dicha herramienta en nuestros servidores, y hemos realizado un registro de datos de prueba para poder verificar que la misma satisface las necesidades de información para el seguimiento de los planes, por distintos estadios y niveles de análisis. Una vez aprobados los planes de implementación de las propuestas de mejora, se registrará la Propuesta de Implementación aprobada y final.

Credenciales de acceso

Enlace de acceso (URL): <http://190.61.149.27:8091/qdpm/index.php>

Administrador:

Usuario: admin@localhost.com

Contraseña: roble11

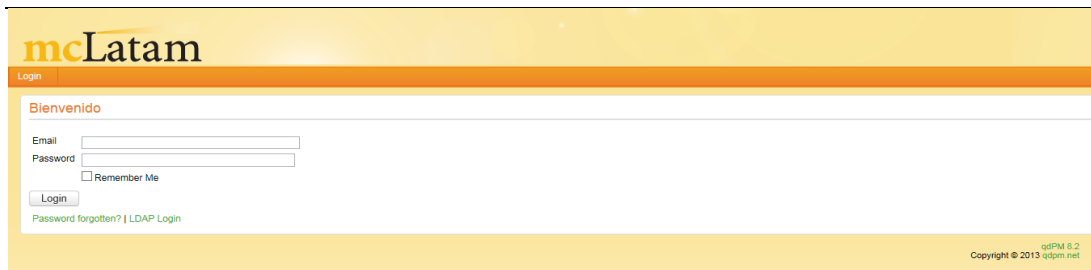
Encargado:

Usuario: dmorales@egpp.gob.bo

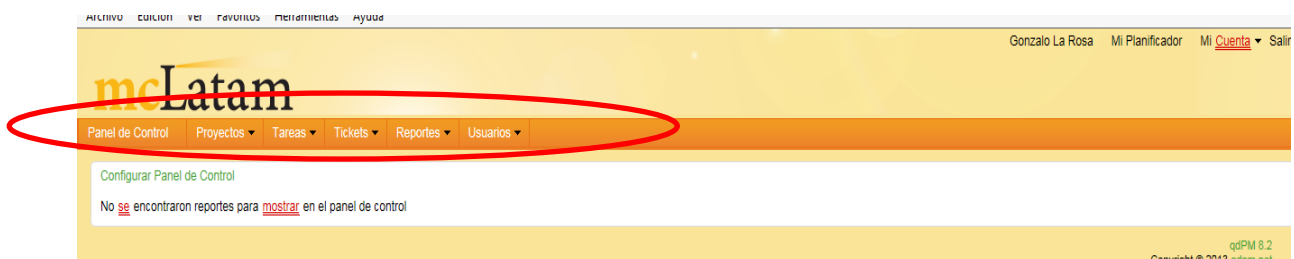
Contraseña: egpp

Funcionamiento del sistema

1- Ingreso al sistema.



En la parte superior de la pantalla principal se encuentra la barra de herramientas por donde se configuraran y cargaran los proyectos



2- Configuración de Usuarios

En el menú usuarios seleccionamos la opción “Agregar

Usuarios”



abrirá la siguiente

ventana:

Luego Completamos los datos requeridos

Grupo: Aquí se desplegará un menú con varias opciones, donde seleccionaremos la opción “Designer”, Client o Developer.

Nombre Completo:

Contraseña:

Correo Electrónico:

Organismo:

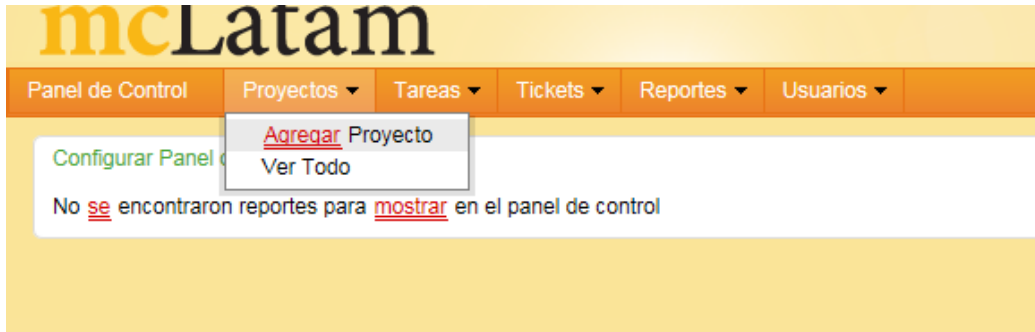
Puesto:

La configuración de usuarios permite adjuntar una fotografía si se desea.

Una vez terminada, la carga de datos se hace click en el botón “Guardar”

3- Carga de proyectos

Abriremos el Menu “**Proyectos**” y seleccionamos la opción “**Agregar Proyectos**”



Se abrirá la siguiente ventana

The screenshot shows a window titled 'Nuevo Proyecto' with a close button in the top right corner. The window has three tabs: 'General', 'Equipo', and 'Adjuntos'. The 'General' tab is active. The form contains several fields: 'Tipo' (a dropdown menu with 'Soporte' selected), 'Estado' (a dropdown menu with 'Abierto' selected), 'Nombre' (a text input field), 'Live Uri' (a text input field), 'Test Uri' (a text input field), 'URL' (a text input field), 'Review Brief' (a text input field), 'Development' (a text input field), 'Site Test' (a text input field), 'UAT' (a text input field), and 'Descripción' (a rich text editor with a toolbar). At the bottom left of the window, there is a 'Guardar' button.

En la Solapas “**General**” se cargan los datos Generales del proyecto, como el Nombre y la descripción del mismo

En la Solapa “**Equipo**” se tildan los usuarios que participaran del proyectos.

La última solapa “**adjuntos**” permite adjuntar documentos relacionados al sistema

4- Carga de Tareas

Abrimos el Menu “**Tareas**” y seleccionamos la opción “**Agregar Tareas**”

Se abrirá la siguiente ventana

Proyecto: Plan de Implementación de Simplificación de trámites de Inversión Pública

General
Tiempo
Adjuntos

Tipo Sistema de Control

Nombre

Estado Abierto

Prioridad Media

Etiqueta Capacitaciones

Grupo

Fase

Asignado a
 [Seleccionar Todos](#)

Designer

- ☐ Ana María Marín
- ☐ Boris Calcina Hernani
- ☐ Camelia Delboy
- ☐ Cesar E. Flavio Rivas
- ☐ Debbie Morales
- ☐ Eliana Onis Vargas
- ☐ Fidel Mollo
- ☐ Gabriel Vega Malaga

Complejidad de Implementación

Horizonte de Aplicación

Impacto Esperado

Item Diagnóstico

Descripción

🔍
B
I
U
S
☰
☷
☰
☷
A
A
🖨
↶
↷

Creado Por Gonzalo La Rosa

Guardar

En la Solapa “**General**” cargamos los la descripción de la tarea.

Proyecto: Se abrirá el menú con los diferentes proyectos cargados, se selecciona el correspondiente

Nombre: Nombre de la tera

Estado: Abierto/ Listo/ Cerrado

Prioridad: Baja/ Media/ Alta/ Urgente

Etiqueta: Se selecciona el Subproceso correspondiente

Grupo: Se selecciona el Grupo o Eje correspondiente

Fase: Nº de Fase

Asignado a: se tildan los usuarios responsables de realizar la tarea

Descripción: Descripción ampliada de la tarea

En la Solapa **“Tiempo”** se cargan los tiempos de inicio y fin de cada tarea, también se puede indicar el avance de la misma

The screenshot shows a web form titled 'Nueva Tarea'. It has a dropdown menu for 'Proyecto:' with the selected value 'Plan de Implementación de Simplificación de trámites de Inversión Públi'. Below this are three tabs: 'General', 'Tiempo', and 'Adjuntos'. The 'Tiempo' tab is selected, displaying four input fields: 'Tiempo Estimado', 'Fecha de Inicio', 'Fecha de Finalización', and 'Progreso' (which has a dropdown arrow). A 'Guardar' button is located at the bottom of the form.

Al igual que en la carga Proyectos también se tenemos la opción de adjuntar archivos relacionados a la tarea

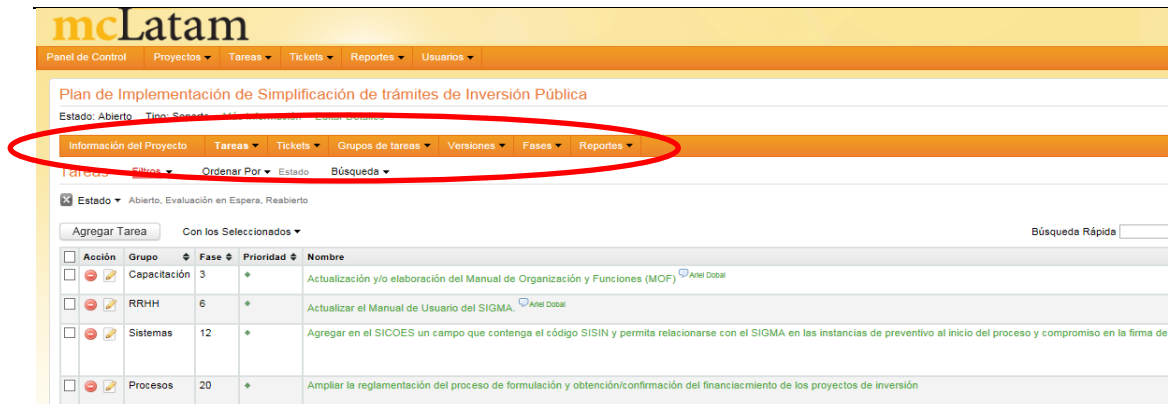
5- Administración de Proyectos

Para realizar modificaciones o crear reportes o agregar tareas a un proyecto específico, debemos ingresar al Menú proyectos, seleccionamos la opción **“Ver Todos”**, Aquí aparecerá el listado de todos los proyectos, solo debemos seleccionar el que queremos administrar.

The screenshot shows the 'Proyectos' management interface. At the top, there's a navigation bar with 'Panel de Control', 'Proyectos', 'Tareas', 'Tickets', 'Reportes', and 'Usuarios'. Below this, there's a 'Proyectos' section with 'Filtros' and 'Ordenar Por' options. A table lists the projects. The first project is 'Plan de Implementación de Simplificación de trámites de Inversión Pública' with ID 7 and state 'Abierto'. The table also shows 'Tipo', 'Creado Por' (Gonzalo La Rosa), and 'Creado En' (Oct 02, 2013 15). There are 'Agregar Proyecto' buttons and a 'Total: 1' indicator.

Acción	Id	Estado	Nombre	Tipo	Creado Por	Creado En
<input type="checkbox"/>	7	Abierto	Plan de Implementación de Simplificación de trámites de Inversión Pública		Gonzalo La Rosa	Oct 02, 2013 15

Una vez Seleccionado el proyecto tendremos otra barra de herramientas, por la cual podremos Asignar tareas, Crear Reportes, agregar Fases, de manera más rápida y dinámica.



Tablero de control de gestión para el seguimiento del Sistema de Inversión Pública

A los efectos de poder dar cumplimiento al diseño del Tablero de control de gestión que implica el seguimiento del Sistema de Inversión Pública, entendemos que tanto el seguimiento como la evaluación se basan en el análisis de indicadores que permitan identificar si las actividades y los proyectos llevados adelante, logran efectiva, eficaz y eficiente concreción. Para ello, debe realizarse:

- Seguimiento físico y financiero sobre los insumos, las actividades, los procesos y los productos y servicios logrados.
- Evaluación de los resultados y de los impactos obtenidos, con medición de la calidad.

Por otro lado, todo Tablero de control de gestión es recomendable que sea elaborado en base a herramientas informáticas existentes y a rutinas de recopilación, procesos y transformación de dichos datos. Esta relación entre los sistemas informáticos y el Tablero de control de gestión, es el **sistema de instrumentos y rutinas incorporados para el seguimiento físico (y financiero) de los proyectos de inversión** que debe ser diseñado en nuestra consultoría.

Tanto el seguimiento como la evaluación, fueron aspectos abordados inicialmente en nuestro Informe de Diagnóstico, entendiendo que los indicadores de medición de los procesos y trámites propuestos permiten realizar el seguimiento, y que los objetivos e indicadores de calidad del Manual de Calidad preliminar permiten el inicio de la discusión para lograr establecer pautas de evaluación de resultados e impactos.

Sin embargo, como ya hemos mencionado anteriormente, la devolución a nuestro Informe de Diagnóstico, que entendemos clave para poder cumplir con nuestros objetivos, fue recibida con escaso tiempo disponible entre la recepción de los informes mencionados y el vencimiento de la

presentación del presente Informe. Adicionalmente, debemos destacar que aún no hemos recibido los datos de los sistemas SICOES y SIGMA que para realizar la medición de los indicadores de mapeo de los trámites para confirmar su utilización como herramientas de seguimiento. Por todo lo expuesto, no hemos podido iniciar las tareas de análisis y diseño necesarias para el Tablero ni para los instrumentos y rutinas que permitirán al mismo realizar el seguimiento físico de los proyectos. Las mismas serán incorporadas en oportunidad de presentar el Plan de Implementación definitivo (en el Informe de Avance N° 5).

Plan de Monitoreo y Evaluación

Los mismos insumos necesarios para el diseño del Tablero de control de gestión, son los que permiten diseñar el Plan de Monitoreo y Evaluación integral, ya que ambos se basan en los mismos indicadores. Por ende, no contando con las herramientas necesarias, el Plan de Monitoreo y Evaluación será presentado en oportunidad de presentar el Plan de Monitoreo y Evaluación para la implementación en los Órganos Rectores y el Plan de Seguimiento y Control para la implementación en las entidades operativas definitivos (en el Informe de Avance N° 5).

El Tablero no pudo ser terminado debido a que el MEFP no nos entregó las bases de datos para poder terminarlos.

EE. Elaboración de Informe de Propuestas de Implementación

Esta tarea ha consistido en la elaboración del presente documento y es el producto obtenido de las tareas realizadas.

INFORME DE CAPACITACIÓN

FF. Introducción

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Documento de línea base e informe del análisis de brechas sobre conocimientos de servidores públicos.*

El trabajo de nuestra firma se ha desarrollado en virtud del Contrato suscrito en fecha 29 de Mayo de 2013 con la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), cuyo objeto es el **“SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES RELACIONADOS A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA”**.

En el marco de esta relación contractual, conforme el cronograma de actividades descrito en nuestra Propuesta Técnica, y validado a través de nota de fecha 10 de Junio de 2013, en cumplimiento con lo establecido por los Términos de Referencia y lo acordado según Acta de fecha 28 de Octubre de 2013, y cuyo seguimiento se indica en el **Anexo 1** de este informe. Por todo lo expuesto, se cumplimenta en esta oportunidad con la entrega del mencionado Informe de Capacitación, que contiene el resultado de las tareas realizadas durante esta etapa de la consultoría.

A continuación se pasa a brindar el detalle de las acciones desarrolladas en el marco de cada tarea, así como los resultados obtenidos a partir de cada una de ellas.

GG. Realizar un análisis de brechas y levantamiento de la línea base de conocimientos de servidores públicos involucrados.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Cuatro (4) documentos con el estándar de competencias para: Gestión presupuestaria, Gestión de proyectos, Adquisición – Contrataciones y Monitoreo – Evaluación.*

El Análisis de brechas se adjunta en el **Anexo 2** del presente Informe.

HH. Elaborar un estándar de competencias para cada una de las áreas de conocimiento.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Plan de capacitación.*

El Estándar de competencias se adjunta en el **Anexo 3** del presente Informe.

II. Elaborar un plan de capacitación.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Un (1) documento sobre la estrategia de capacitación, evaluación y seguimiento para facilitadores.*

El Plan de Capacitación se adjunta en el **Anexo 4** del presente Informe.

JJ. Diseñar la estrategia de capacitación, evaluación y seguimiento para los 40 facilitadores del programa.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Un (1) documento sobre la metodología de capacitación y evaluación para servidores públicos beneficiados.*

La Estrategia de capacitación, evaluación y seguimiento para los 40 facilitadores se adjunta en el **Anexo 5** del presente Informe.

KK. Elaborar la metodología de capacitación y evaluación para los 120 servidores públicos de las entidades beneficiarias.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Cuatro (4) módulos y cuatro (4) guías didácticas diseñadas en: Gestión presupuestaria, Gestión de proyectos, Adquisición – Contrataciones y Monitoreo – Evaluación.*

La metodología de capacitación y evaluación para los 120 servidores públicos se adjunta en el **Anexo 6** del presente Informe.

LL.Diseñar los módulos y guías didácticas para los facilitadores y participantes, con base a diagnóstico y buenas prácticas internacionales.

Los módulos y guías didácticas para los facilitadores y participantes, se adjunta en el **Anexo 7** del presente Informe.

MM. Capacitar y evaluar a cuarenta (40) facilitadores.

NN. Capacitar y evaluar a ciento veinte (120) servidores públicos.

En el marco de la consultoría “*Simplificación de Trámites Relacionados a la Ejecución Presupuestaria de la Inversión Pública*”, se realizó la **Capacitación de Fortalecimiento en Inversión Pública**, que tuvo lugar entre el 18 y 22 de noviembre de 2013, en la ciudad de La Paz.

Esta capacitación se estructuró en base a la realización de cinco talleres teórico-prácticos que se denominaron Módulos, y cada módulo respetó una temática propia, a saber: Gestión de Proyectos, Planificación y Gestión Presupuestaria, Seguimiento, Control, Monitoreo y Evaluación, Adquisiciones y Contrataciones, y Técnicas de Facilitación.

Cada módulo temático, se desarrolló en una jornada horaria de 9 a 18.30 hs. y contó con la participación en el dictado de los mismos de expositores de la consultora McLatam y de funcionarios de distintos organismos de la administración pública boliviana, según los temas de cada módulo.

El inicio de la capacitación tuvo lugar el día 18 de noviembre y contó en la apertura con las autoridades de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP). El discurso de apertura estuvo a cargo del Director General Ejecutivo Ing. Ivan Iporre Salguero. También estuvieron presentes directores y personal de la Escuela.

El primer módulo dictado fue **Gestión de Proyectos**. El mismo se desarrolló el día 18 de noviembre, y las temáticas fueron:

Introducción a la Gestión de Proyectos, Calidad y Gestión por Resultados

Ciclo de proyectos

Normas internacionales de gestión de proyectos, de procesos, por resultados, y calidad.

Gestión de Proyectos con enfoque por procesos – Normas Internacionales

Procesos Planificación según OIC PMBOK e ISO

Procesos Gestión y Ejecución según PMBOK e ISO

Procesos Seguimiento y Evaluación según gestión por resultados, PMBOK, ISO, OIC y OCDE

Actividad Práctica

El expositor de esta primera parte de los temas dictados, fue el Cdor. Gonzalo La Rosa, de la consultora Mc Latam.

Durante la tarde participó un docente del organismo VIFPE – Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal- de Bolivia, que explicó el Reglamento de Preinversión de ese país.

La metodología implementada en el mismo, fue la de taller participativo. En una primera parte, se dictaron conceptos teóricos bajo el formato de presentaciones con la asistencia de un power point, y también se entregó material de apoyo. Se trabajó en pequeños grupos en las actividades prácticas, lo que permitió la participación activa de los participantes.

En este taller, la cantidad de inscriptos inicial ascendió a 104 funcionarios, de los cuales 70 asistieron al mismo, y aprobaron la capacitación.

Los organismos participantes fueron:

- ABC- Administración Bolivariana de Carreteras
- CNS- Caja Nacional de Salud
- GADLP- Gobernación Autónoma de La Paz
- MEFP- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
- MOPSV- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda
- MSD- Ministerio de Salud y Deportes
- VIFPE- Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal
- EGPP- Escuela de Gestión Pública Plurinacional

El organismo CGE- Contraloría General del Estado, fue convocado a asistir a esta capacitación, pero no asistieron funcionarios de ese organismo.

Durante la jornada del 19 de noviembre, se dictó el Módulo: **Planificación y Gestión Presupuestaria**, cuyas temáticas fueron:

Planificación Operativa (POA / PAC / Metas físicas)

Estructura de proyecto

POA y Metas Físicas

PAC

POA Financiero

Actividad Práctica

Formulación y Ejecución Presupuestaria – Buenas prácticas

Presupuesto Plurianual

Formulación presupuestaria preliminar

Etapas del gasto - Avance físico Ejecución y Evaluación.

Actividad Práctica

El Presupuesto Público en Bolivia

Normativa e Instrumentos del Presupuesto

Modificaciones presupuestarias

La primera parte de este módulo fue dictado por los expositores: Cdor. Gonzalo La Rosa y la Lic. Mónica Repetto, de la consultora McLatam- quienes impartieron los conocimientos teóricos sobre el tema, pero haciendo especial hincapié en las actividades prácticas lo que permite internalizar por parte de los participantes los conocimientos dictados.

La segunda parte de este módulo, fue dictado por un docente del VIFPE- Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal, que explicó el Presupuesto Boliviano, su normativa y su planificación.

En este módulo, la cantidad inicial de inscriptos ascendió a 63, de los cuales 41 asistieron a la totalidad de la jornada, y aprobaron el mismo.

Los organismos participantes, fueron:

- ABC- Administración Bolivariana de Carreteras
- CNS- Caja Nacional de Salud
- GADLP- Gobernación Autónoma de La Paz
- MEFP- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
- MOPSV- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda
- MSD- Ministerio de Salud y Deportes
- EGPP- Escuela de Gestión Pública Plurinacional

El organismo CGE- Contraloría General del Estado, fue convocado a asistir a esta capacitación, pero no asistieron funcionarios de ese organismo. Del VIFPE- Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal, no asistieron participantes en este módulo.

En la jornada del 20 de noviembre, se dictó el Módulo: **Seguimiento, Control, Monitoreo y Evaluación.**

Los temas dictados fueron:

Herramientas de Seguimiento y Monitoreo – Marco lógico / PMR

Marco Lógico (ML)

Reporte de Monitoreo de Progreso (PMR)

Método de Valor Ganado (EVM)

Actividad Práctica

Seguimiento y Monitoreo de Proyectos – Uso de SISIN

Evaluación de resultados de Proyectos de Inversión

Evaluación Formativa – Evaluación Sumativa

Metodologías de Evaluación

Evaluación o Informe de cierre – Estructura del Informe de cierre

Actividad Práctica

De este módulo, las exposiciones de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación fueron realizadas por el Cdr. Gonzalo La Rosa, de la consultora Mc Latam y también participó un expositor del VIFPE que explicó el Uso de SISIN, Karla Luna.

La metodología fue de taller participativo, donde se realizó especial énfasis en la actividad práctica que se desarrolló en pequeños grupos.

La cantidad de inscriptos inicial en este módulo fue de 70 participantes. Asistieron 40, y participaron de la totalidad de la jornada, aprobando la capacitación.

Los organismos participantes fueron:

- ABC- Administración Bolivariana de Carreteras
- CNS- Caja Nacional de Salud
- GADLP- Gobernación Autónoma de La Paz
- MEFP- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
- MOPSV- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda
- MSD- Ministerio de Salud y Deportes
- VIFPE- Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal
- EGPP- Escuela de Gestión Pública Plurinacional

El organismo CGE- Contraloría General del Estado, fue convocado a asistir a esta capacitación, pero no asistieron funcionarios de ese organismo.

En la jornada del 21 de noviembre, se dictó el Módulo: **Adquisiciones y Contrataciones**. Los temas abordados fueron:

Adquisiciones y Contrataciones – Normativa Boliviana

Normativa Organismos Internacionales de Crédito (BM, BID, CAF) – Adquisiciones Bienes y Obras

Conceptos generales

Convenio de préstamos BIRF, Contrato de préstamos CAF

Planeamiento de Adquisiciones

Licitación Pública internacional (LPI)

Licitación Internacional Limitada (LIL)

Actividad Práctica

Normativa Organismos Internacionales de Crédito (BM, BID, CAF) – Adquisiciones

Servicios Consultoría

Conceptos generales

Planeamiento de Adquisiciones

Pasos en la contratación de consultorías

Métodos de contratación de consultorías

Contratos

Actividad práctica

El dictado de este Módulo fue iniciado por un docente de la Dirección General de Normas, del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Lic. Marina Ayllon, quien abordó la temática propia de la administración boliviana.

Durante la tarde de esta jornada, este módulo fue dictado por el Dr. Javier Bernasconi, experto de esta temática, de la consultora Mc Latam.

En este módulo, se inscribieron inicialmente, 71 participantes, de los cuales asistieron 41, en la totalidad de la jornada, y aprobaron el taller.

La metodología, que se utilizó fue participativa, y las actividades prácticas, permitieron fijar los conocimientos para su posterior aplicación concreta.

Los organismos participantes fueron:

- ABC- Administración Bolivariana de Carreteras
- CNS- Caja Nacional de Salud
- GADLP- Gobernación Autónoma de La Paz
- MEFP- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
- MOPSV- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda
- MSD- Ministerio de Salud y Deportes
- VIFPE- Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal
- EGPP- Escuela de Gestión Pública Plurinacional

El organismo CGE- Contraloría General del Estado, fue convocado a asistir a esta capacitación, pero no asistieron funcionarios de ese organismo.

En la última jornada del día 22 de noviembre, se dictó un Taller específico de **Técnicas de Facilitación**, dirigido a facilitadores de las temáticas abordadas en los talleres anteriores.

Los temas que se abordaron fueron específicos de Técnicas de facilitación, con el abordaje de una introducción a las mismas, un enfoque por competencias aplicado a técnicas de facilitación, y la transferencia de herramientas y recursos pedagógicos y didácticos.

Este taller fue dictado por el docente-facilitador Lic. Pablo Granovsky, experto en el tema, de la consultora Mc Latam.

Los inscriptos inicialmente a este taller fueron 64, y asistieron al mismo, 24, quienes participaron en la totalidad de la jornada, y aprobaron el mismo.

Los organismos participantes fueron:

- ABC- Administración Bolivariana de Carreteras
- MSD-Ministerio de Salud y Deportes
- CNS- Caja Nacional de Salud
- GADLP- Gobernación Autónoma de La Paz
- MEFP-Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
- MOPSV- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda
- EGPP- Escuela de Gestión Pública Plurinacional

El organismo CGE- Contraloría General del Estado, fue convocado a asistir a esta capacitación, pero no asistieron funcionarios de ese organismo.

VIFPE- Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal, no envió funcionarios a este taller.

Con este último taller, se dió por finalizada las actividades de capacitación que conformaron el Programa de Formación en Fortalecimiento en Inversión Pública.

El acto de cierre de este evento, estuvo a cargo de la Lic. Ana María Marín, funcionaria de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP).

A continuación se presenta un cuadro donde se exponen por jornada, los módulos dictados.

	Día 1: 18/11	Día 2: 19/11	Día 3: 20/11	Día 4: 21/11	Día 5: 22/11
Módulos	Gestión de Proyectos	Planificación y Gestión Presupuestaria	Seguimiento – Control y Monitoreo – Evaluación	Adquisiciones y Contrataciones	Técnicas de facilitación
08:30 a 09:00	Acreditación	Acreditación	Acreditación	Acreditación	Acreditación
09:00 a 10:30	Apertura Responsable: EGPP	Planificación Operativa (POA / PAC / Metas físicas)	Herramientas de Seguimiento y Monitoreo – Marco Lógico / PMR	Adquisiciones y Contrataciones – Normativa Boliviana	Introducción a Técnicas de facilitación
10:30 a 11:00	Café	Café	Café	Café	Café
11:30 a 13:00	Introducción a la Gestión de Proyectos, Calidad y Gestión por Resultados	Formulación y Ejecución Presupuestaria – Buenas prácticas	Herramientas de Seguimiento y Monitoreo – PAC / POA	Adquisiciones y Contrataciones – Normativa Boliviana (cont.)	Enfoque por competencias aplicado a Técnicas de facilitación
13:00 a 14:30	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
14:30 a 16:00	Gestión de Proyectos con enfoque por procesos – Normas Internacionales	El Presupuesto Público en Bolivia	Seguimiento y Monitoreo de Proyectos – Uso de SISIN	Normativa Organismos Internacionales de Crédito (BM, BID, CAF) – Adquisiciones Bienes y Obras	Herramientas y recursos pedagógicos y didácticos
16:00 a 16:30	Café	Café	Café	Café	Café
16:30 a 18:30	Reglamento de Preinversión	El Presupuesto Público en Bolivia (cont.)	Evaluación de resultados de Proyectos de Inversión	Normativa Organismos Internacionales de Crédito (BM, BID, CAF) –	Herramientas y recursos pedagógicos y didácticos (cont.)

	Día 1: 18/11	Día 2: 19/11	Día 3: 20/11	Día 4: 21/11	Día 5: 22/11
Módulos	Gestión de Proyectos	Planificación y Gestión Presupuestaria	Seguimiento – Control y Monitoreo – Evaluación	Adquisiciones y Contrataciones	Técnicas de facilitación
				Adquisiciones Servicios Consultoría	

Destinatarios de las actividades de capacitación

Los destinatarios de estas capacitaciones fueron los organismos públicos bolivianos que se identificaron en la consultoría, y se convocaron para asistir a los talleres (módulos) a través de los coordinadores interinstitucionales, quienes sirvieron de nexo para la convocatoria.

La convocatoria, fue realizada por la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP) a través de su director, quien envió notas de invitación a los organismos públicos, para que designaran funcionarios en cada temática.

En cada taller (módulo) participaron servidores públicos y también servidores públicos, en calidad de facilitadores, según las temáticas quienes serán los encargados de replicar en sus organismos los temas.

Los organismos públicos invitados fueron:

- ABC- Administración Bolivariana de Carreteras
- CNS- Caja Nacional de Salud
- CGE- Contraloría General del Estado
- GADLP- Gobernación Autónoma de La Paz
- MEFP- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
- MOPSV- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda
- MSD- Ministerio de Salud y Deportes
- VIFPE- Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal
- EGPP- Escuela de Gestión Pública Plurinacional

Docentes- facilitadores

Los expositores de los talleres (módulos) de capacitación fueron expertos de la consultora Mc Latam y docentes invitados de los organismos rectores, recomendados por McLatam.

Por la consultora Mc Latam participaron:

- Mónica Repetto: Presupuesto y Planificación
- Javier Bernasconi: Adquisiciones y Contrataciones
- Pablo Granovsky: Técnicas de Facilitación
- Gonzalo La Rosa: Calidad, Gestión por Resultados y Planificación, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

Los docentes invitados de organismos públicos bolivianos:

- Karla Luna: Unidad de Sistemas de Información- VIPFE
- Marina Ayllon, Dirección General de Normas de Gestión Pública, MEFP

Metodología de enseñanza y aprendizaje

La metodología aplicada en estas capacitaciones fue la de taller participativo, permitiendo de esta forma una exposición de los temas y posterior discusión. Se trabajó en las presentaciones con Power Point, y en todos los módulos se realizaron actividades prácticas en pequeños grupos, con una participación activa de los asistentes.

La metodología de taller presenta la particularidad de trabajar un núcleo problemático en profundidad y tiene como corolario un producto de trabajo que permite la conjunción entre los contenidos teórico - prácticos.

Este método facilita el desarrollo de las competencias profesionales, organizando los bloques de aprendizaje en torno a la resolución de un problema específico de la práctica profesional, de manera completa e integral. Esta estrategia metodológica permitió identificar los conocimientos previos que los participantes poseían y de esta forma desarrollarlas en otras situaciones de aprendizaje.

Se intensificó el desarrollo de esquemas de acción y de pensamiento que posibilitaron la resolución de problemas habituales de la práctica profesional. Se prestó especial atención al trabajo individual de cada participante como así también al trabajo realizado por los pequeños grupos que se conformaron en cada módulo, a modo de resolución de las actividades prácticas que se plantearon en cada ocasión.

Mecanismo de evaluación de los asistentes

Se propusieron tres tipos de evaluación:

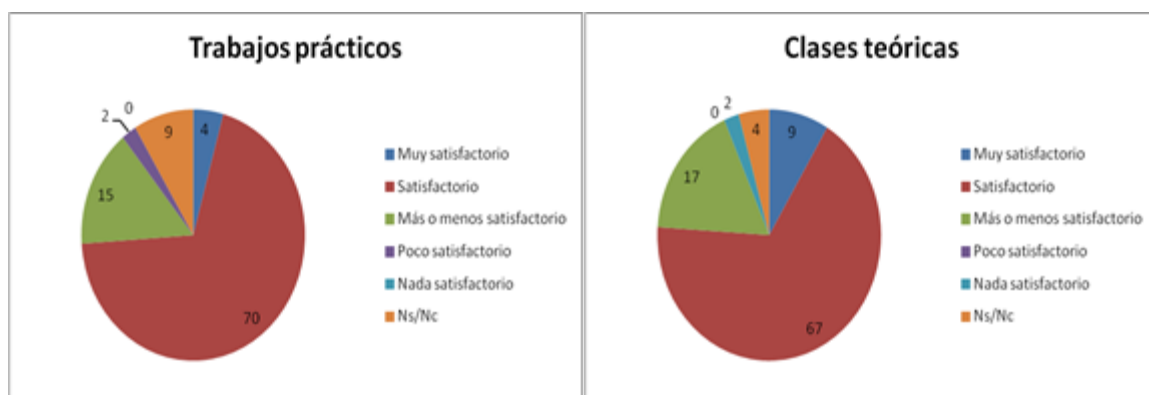
- Evaluación diagnóstica. Se efectúa al iniciar cada tema y permite tener en cuenta las capacidades adquiridas.
- Evaluación del proceso de trabajo individual o grupal. Se efectúa durante el desarrollo de cada actividad a través de actividades grupales o individuales.
- Evaluación final. Se debe ajustar a las capacidades que se espera lograr al finalizar cada tema, puede ser grupal o individual

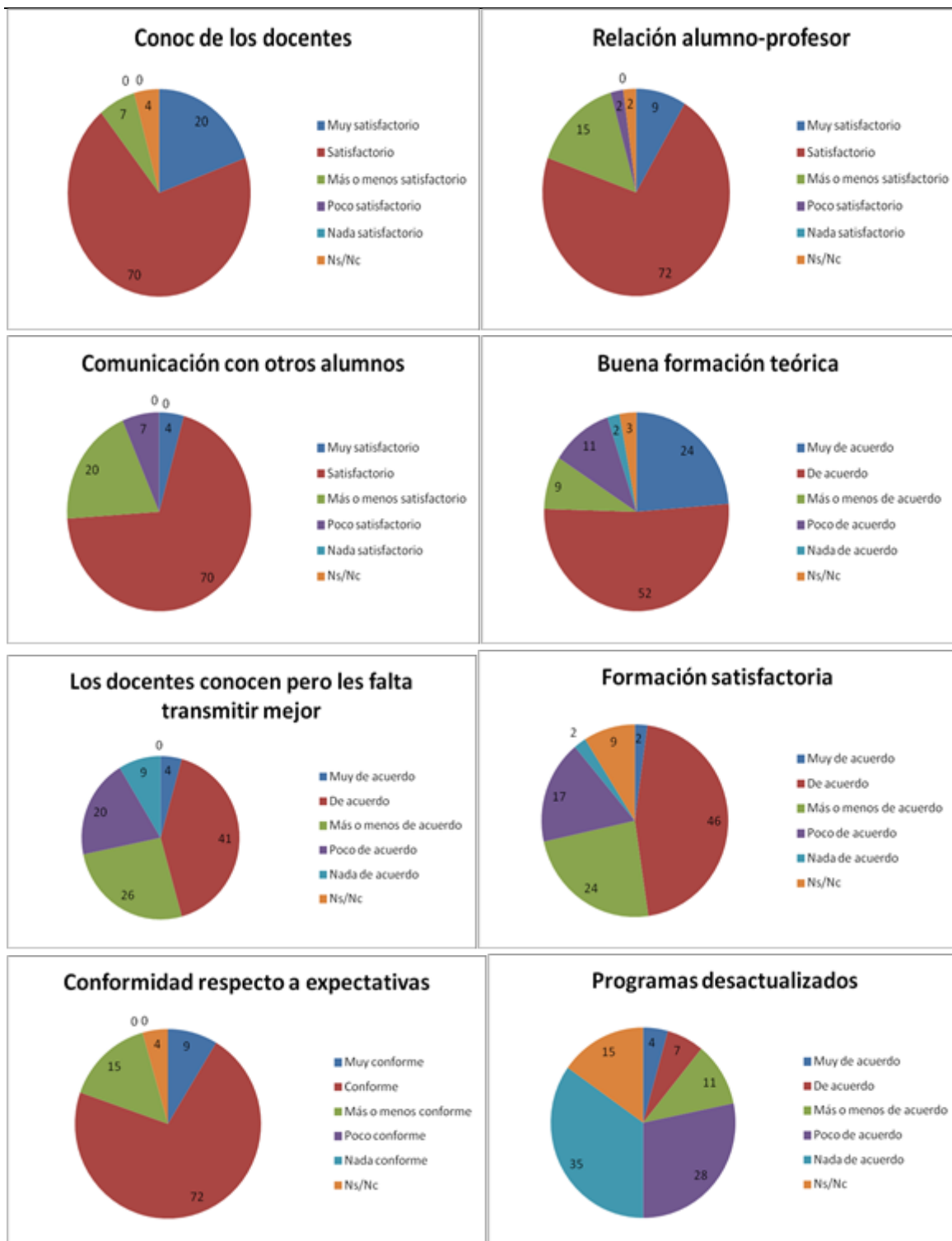
Mecanismo de evaluación la capacitación

Al finalizar cada módulo, se impartió un formulario de evaluación a todos los asistentes, para completarlo y entregarlo a personal de logística de la consultora Mc Latam. Este formulario es anónimo, y permitió la libre expresión de cada participante acerca del nivel de satisfacción de los ítems contemplados.

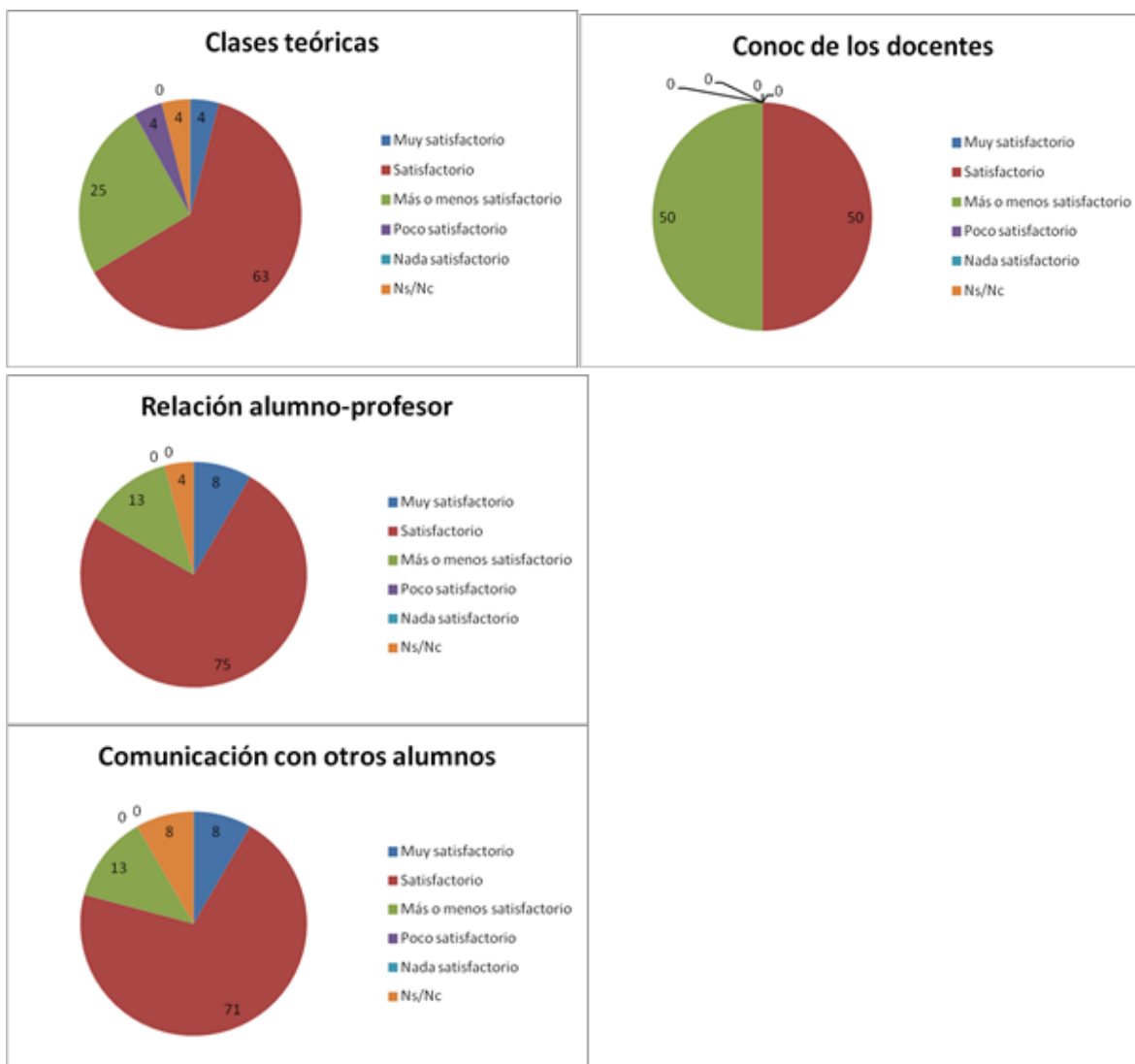
De esta información se desprenden los gráficos e información que se presenta a continuación como **Resultados de la Encuesta de Satisfacción:**

MODULO: GESTION DE PROYECTOS

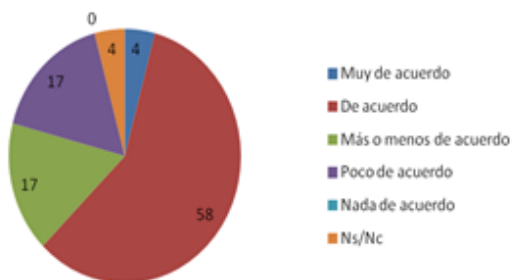




MODULO: PLANIFICACION Y GESTION PRESUPUESTARIA



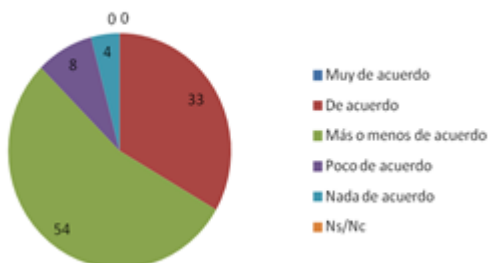
Buena formación teórica



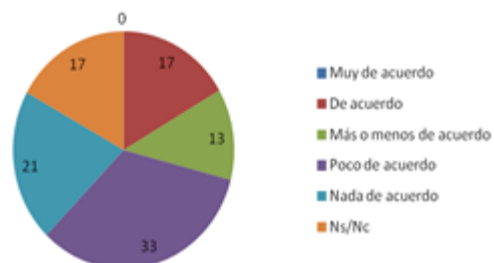
Los docentes conocen pero les falta transmitir mejor



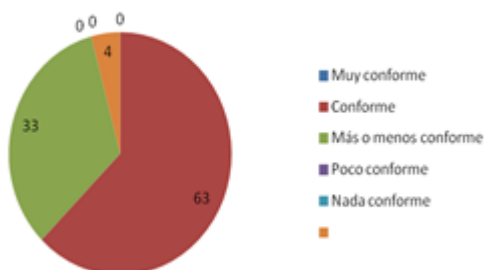
Formación satisfactoria



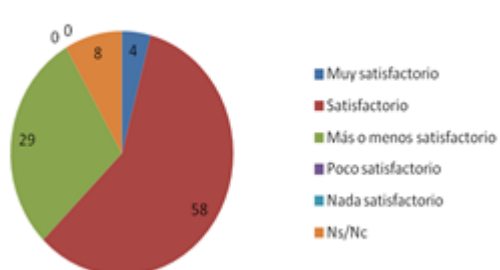
Programas desactualizados



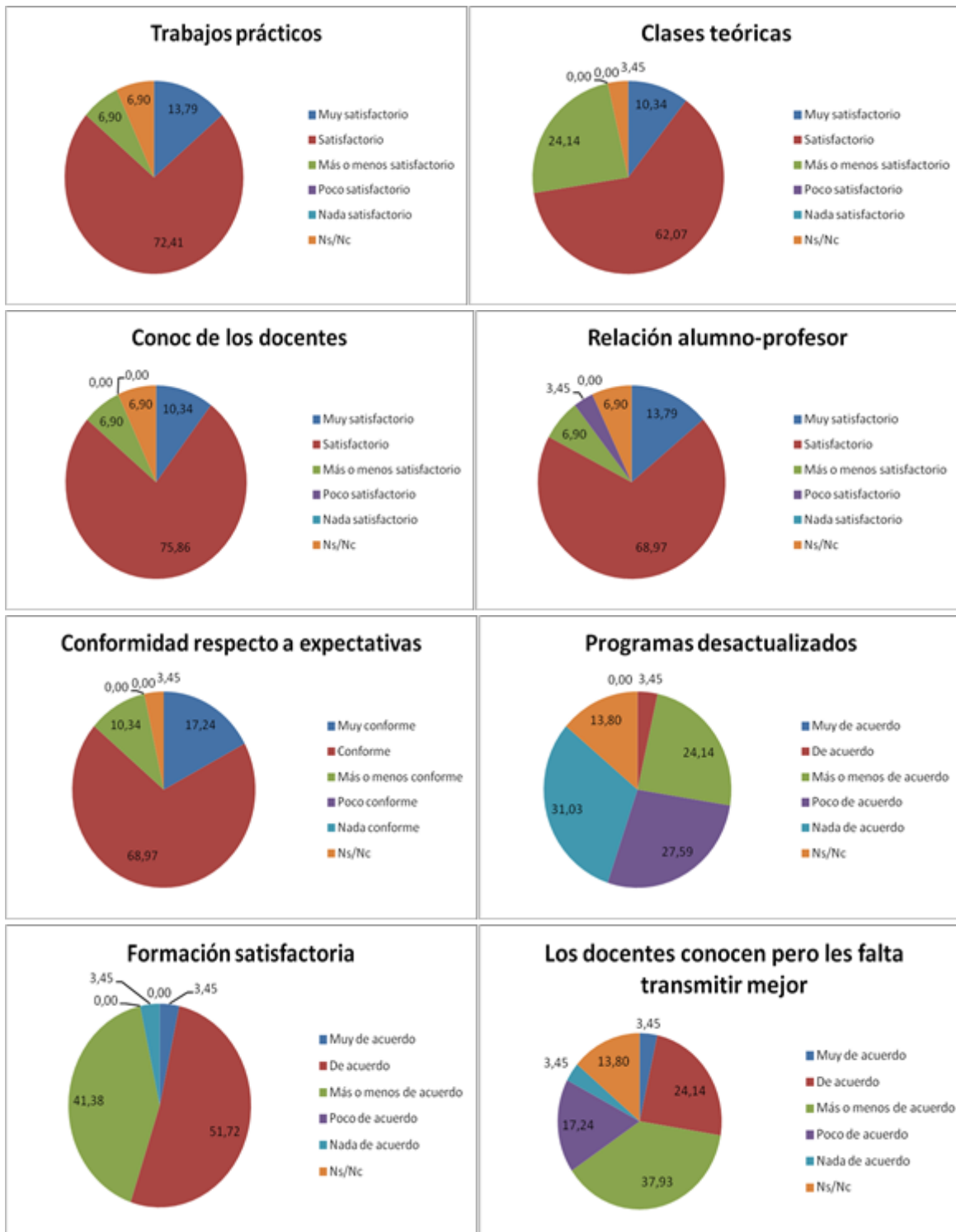
Conformidad respecto a expectativas

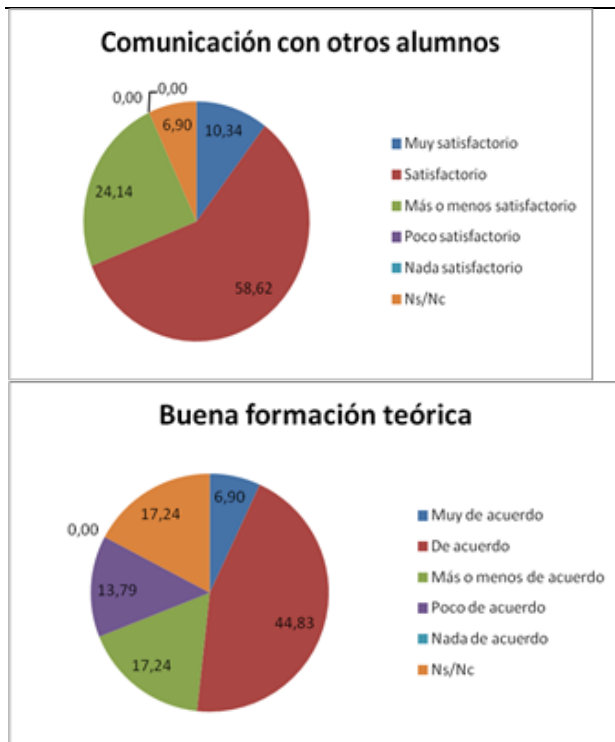


Trabajos prácticos



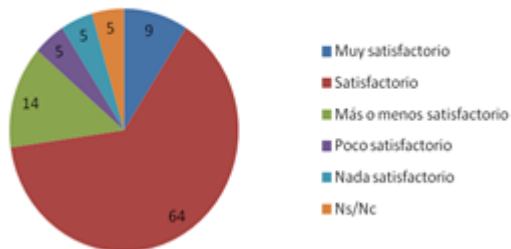
MODULO: SEGUIMIENTO, CONTROL, MONITOREO Y EVALUACION



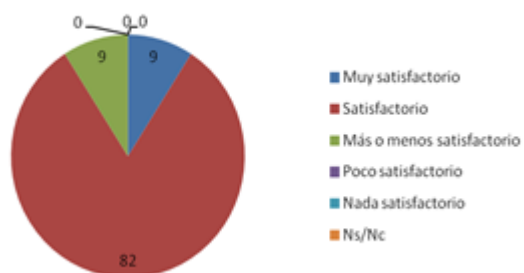


MODULO: ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

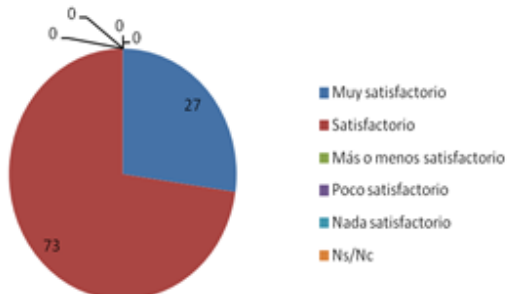
Trabajos prácticos



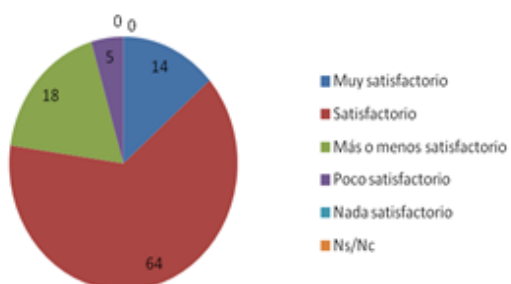
Clases teóricas



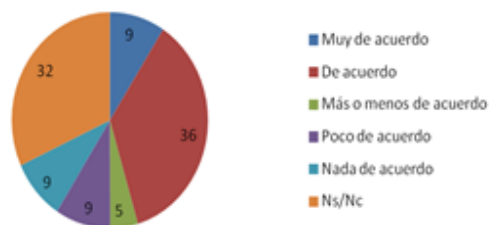
Conoc de los docentes



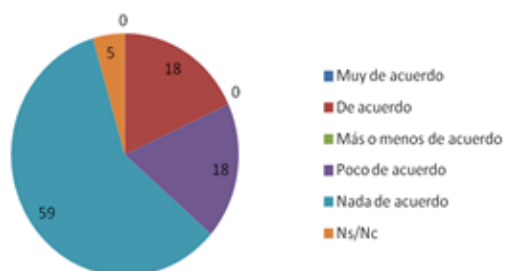
Relación alumno-profesor



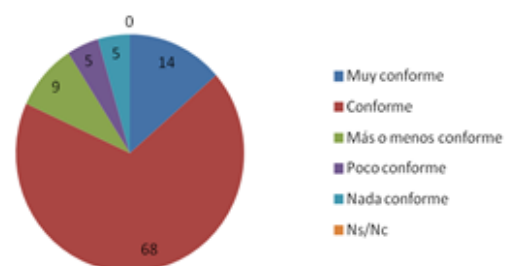
Los docentes conocen pero les falta transmitir mejor



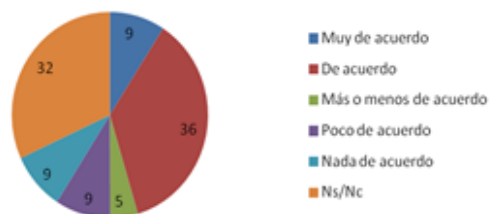
Programas desactualizados



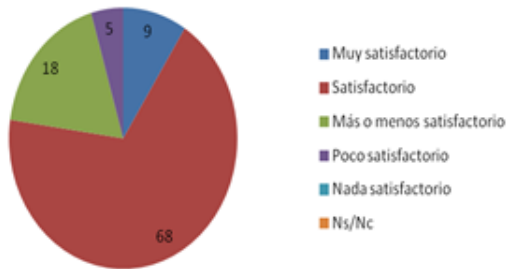
Conformidad respecto a expectativas



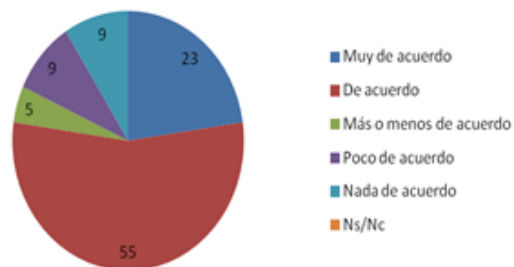
Los docentes conocen pero les falta transmitir mejor



Comunicación con otros alumnos

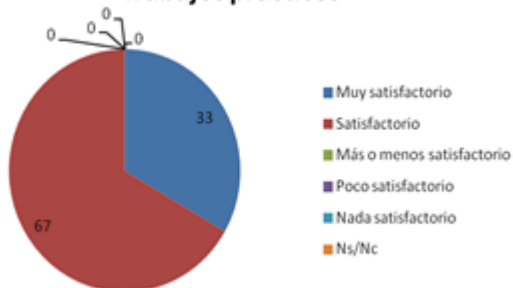


Buena formación teórica

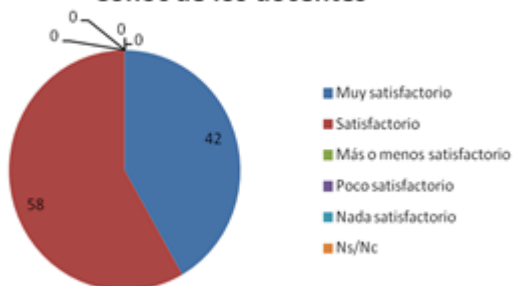


MODULO: TECNICAS DE FACILITACION

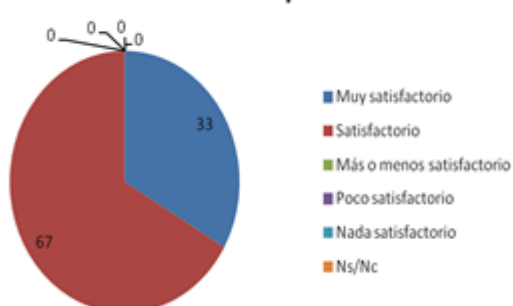
Trabajos prácticos



Conoc de los docentes



Relación alumno-profesor



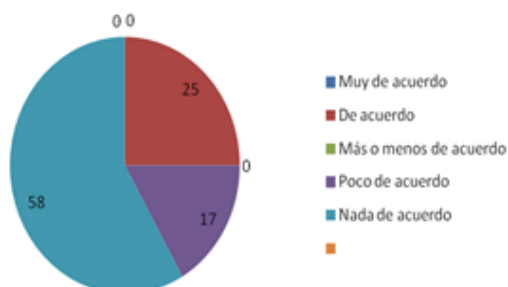
Buena formación teórica



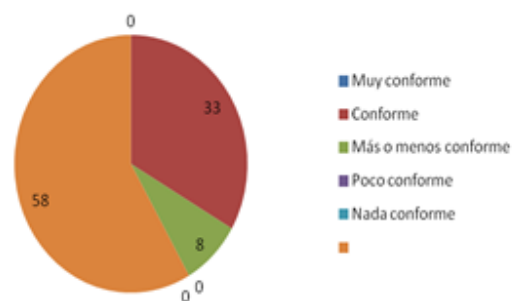
Los docentes conocen pero les falta transmitir mejor



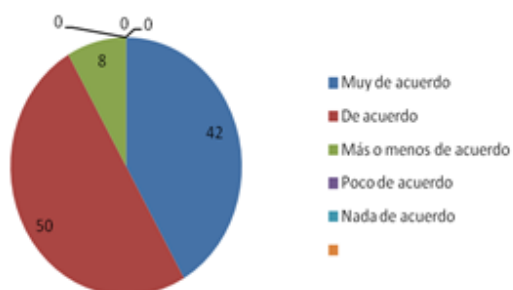
Programas desactualizados



Conformidad respecto a expectativas



Formación satisfactoria



Certificación

La certificación de la capacitación se realizó por cada módulo temático. La misma se acordó realizarla a través de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional de Bolivia. Para ello, cada participante debió completar un Formulario de Inscripción que fue entregado, a cada participante por el coordinador interinstitucional de cada organismo y/o por personal de logística de la consultora Mc Latam.

Este formulario, una vez completado por los participantes fue recopilado por los coordinadores interinstitucionales y entregado al personal de logística de la consultora Mc Latam, quien corroboró estas inscripciones y procedió a entregarlas a la coordinadora referente de la EGPP, Lic. Carla Saravia.

El requisito para la acreditación es la asistencia y participación de la jornada completa de cada capacitación. Para ello, se implementó un listado de asistentes, por módulo, donde cada participante firmó su asistencia: este documento, original, fue entregado a la Coordinadora de la EGPP, Lic. Saravia ya que constituye junto con el formulario de inscripción la constancia de asistencia de cada participante.

Asimismo, se adjunta en Anexo a este informe copia de los listados, de asistencia, por módulo, y un listado general de los inscriptos y listados de los asistentes por módulo.

Conclusiones de la capacitación

A continuación se resumen la cantidad de inscriptos y asistentes a los talleres por cada una de las jornadas, diferenciando facilitadores de servidores públicos (el listado completo se adjunta como Anexo 9):

CURSOS	TOTAL DE INSCRIPTOS POR CURSO	PRESENTES	AUSENTES
Gestión de Proyectos	104	70 F: 35 SP: 35	34
Gestión Presupuestaria	63	41 F: 21 SP: 20	22
Adquisiciones	71	42 F: 24 SP: 18	29
Seguimiento y Evaluación	70	40 F: 17 SP: 23	30
Técnicas de Facilitación	63	F: 23	40

El presente documento se plantea establecer las conclusiones de la capacitación desarrolladas entre los días 18 al 22 de noviembre considerando la perspectiva de los docentes, de los servidores públicos y de los facilitadores. Esto permite documentar la experiencia específica con los servidores públicos y facilitadores, posibilitando su transferencia a otros procesos de capacitación en los módulos considerados. De esta forma, se busca reconstruir la perspectiva de los participantes de los cursos, sus valoraciones y la pertinencia de los contenidos brindados.

1) En el caso de de la **“Gestión de Proyectos”** se trató la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos, de acuerdo con las normas vigentes, conceptos y técnicas para la formulación y elaboración Proyectos de Inversión Pública y los procedimientos y criterios para confeccionar instrumentos, indicadores, herramientas, diseños y procesos técnicos. El docente a cargo pudo impartir los contenidos vinculados a la introducción a la Gestión de Proyectos, la Calidad y la Gestión por Resultados, a los Proyectos de Inversión Pública – Reglamento Básico de Preinversión, y a los Proyectos de Inversión Pública – y el uso del SISIN.

Así se buscó reconocer la secuencia de los procesos de formulación de Proyectos de Inversión Pública, y situaciones específicas de aplicación de los principios de gestión. Se presentó las normativas legales vigentes para su análisis y comprensión general relacionándolas con la inversión pública y con la elaboración y gestión de Proyectos de Inversión Pública. También se desarrollaron ejercicios de reconocimiento de distintos componentes y técnicas de formulación de Proyectos de Inversión Pública identificando su estructura, los nombres técnicos y métodos, así como la identificación de problemas y dificultades, así como situaciones problemáticas específicas. De esta forma los asistentes pudieron identificar los principios de formulación de proyectos de Inversión Pública, de explicar con fundamento los procedimientos de gestión dentro de la inversión pública en el desarrollo de su función y de conocer la normativa que rige la gestión de proyectos. También de reconocer estrategias diversas para la aplicación de estos principios metodológicos.

Las actividades desarrolladas en el módulo consistieron en realizar una presentación de los temas con intercambio de experiencias e incluyendo una actividad práctica para que la interpreten y resuelvan grupalmente. Después se expusieron los resultados de cada grupo oralmente para todos los asistentes. En general no se verificó una participación activa de los asistentes, por el hecho de tratarse de temas de los cuales los asistentes no tenían especial dominio. De todas maneras, podemos destacar la intervención que se tuvo en las definiciones de los procesos sustantivos y de apoyo. El carácter introductorio de la disertación y la muy escasa experiencia de los asistentes en este tipo de procedimientos, conllevaron a que el auditorio se manifestara propenso sobre todo a informarse respecto de estos nuevos conceptos.

En cuanto a las características de los asistentes al curso pertenecen a equipos técnicos y de gestión con una alto grado de profesionalización y especialización en temáticas afines al

módulo y con un perfil profesional claro y pertinente con su ejercicio profesional y sus posiciones dentro de la gestión. En términos de la edad, nos encontramos con el predominio de jóvenes técnicos (promediando en su mayoría los 30 años) y un grupo parejo y equilibrado en términos de género.

La evaluación del grupo sobre el curso es positiva, donde las actividades planteadas son valoradas positivamente si bien en algunos temas se plantea la necesidad de una mayor carga horaria por la complejidad de los contenidos de los mismos. En cuanto a los aspectos conceptuales transferidos también son valorados positivamente pero se señala que algunos temas requerirían un mayor desarrollo con la ampliación de la carga horaria respectiva.

También se valora positivamente el conocimiento de los docentes en cuanto al área temática, a su especialidad disciplinar así como a un enfoque centrado en la experiencia de gestión y el desarrollo de casos prácticos. En este sentido el perfil de los docentes seleccionados se corresponde con el enfoque de competencias laborales donde se combinan los conocimientos conceptuales y metodológicos con los empíricos, procedimentales y de gestión.

Este perfil de los docentes es el que permitió -considerando las limitaciones en términos de carga horaria-, una interacción docente-alumno potenciada por experiencias comunes de gestión y con el afrontar situaciones problemáticas comunes. En general se valora una articulación equilibrada entre contenidos prácticos y teóricos y la pertinencia de los contenidos desarrollados así como la actualización de los mismos. En cuanto a los elementos a fortalecer se relacionan principalmente con la necesidad de profundizar algunos ejes temáticos así como de probar la efectividad práctica de algunos instrumentos desarrollados. En términos generales la conformidad de los asistentes es elevada y se corresponde con los puntos antes mencionados.

2) En la segunda jornada vinculada a la **“Planificación y Gestión Presupuestaria”** se desarrollaron los conceptos y técnicas para la formulación y elaboración del presupuesto y los procedimientos y metodologías vinculadas a la administración económica y financiera de la inversión pública. Se plantearon así los contenidos vinculados a la Planificación Operativa (POA / PAC), a la Formulación Presupuestaria – a las Buenas prácticas, a la Formulación Presupuestaria – al Uso de SIGMA y a las Modificaciones Presupuestarias

El tema que más generó participación fue el registro de los momentos del gasto ya que es de todos los temas que se trataron, el que trabajan día a día. En cambio los que menos interés presentaron fueron los temas nuevos para ellos, Presupuesto Plurianual (no todas las Entidades lo presentan ya que es una mera formalidad y no todos fueron incluidos en las directrices presupuestarias), y las tareas de análisis del registro de los proyectos de inversión aprobados por el VIPFE como etapa previa a la fijación de los Techos Presupuestarios y elaboración de sobretechos.

También se produjeron algunos cambios como con el tema de la medición física del presupuesto, que se decidió incluirlo en la exposición de POA y PAC, para ser incorporados en esta etapa. En general la participación fue muy buena, fuera del debate, que fue participativo, al finalizar la jornada se habló con funcionarios que pidieron la exposición para evaluar la factibilidad de la aplicación de las mejoras. Incluso fueron solicitadas por agentes que por diversos motivos, no pudieron asistir ese día. Para ello el docente relevó los conocimientos previos de los participantes sobre la temática específica y de esta manera los asistentes pudieron fundamentar los procedimientos de gestión presupuestaria y conocer la normativa que rige la gestión presupuestaria y los criterios económico-financieros relacionándolos con cuestiones específicas de su actividad diaria.

En general los asistentes pertenecen a equipos de gestión con una alto nivel de calificación y especialización en la gestión en los temas planteados respecto de la gestión presupuestaria. En términos de la edad promedian en su mayoría los 30 años. La evaluación de las actividades planteadas es positiva, si bien en algunos temas del presupuesto se plantea la necesidad de profundizar algunos ejes. En cuanto a los aspectos conceptuales transferidos también son valorados positivamente y se reconoce la importancia comparada de las realidades del docente con la gestión presupuestaria en el contexto boliviano y sus especificidades. También se valora positivamente el conocimiento de los docentes en cuanto al área temática y el desarrollo de casos prácticos. En este sentido el perfil de los docentes combinan los conocimientos conceptuales y metodológicos con los empíricos.

La interacción docente-alumno potenció el planteo de experiencias comunes en la gestión presupuestaria con un equilibrio entre contenidos prácticos y teóricos y la pertinencia de los contenidos desarrollados así como el enfoque práctico de los mismos. En cuanto a los elementos a fortalecer se relacionan principalmente con la necesidad de profundizar algunas dimensiones desarrolladas. La conformidad de los asistentes es elevada.

3) En la tercera jornada de ***“Seguimiento-Control y Monitoreo-Evaluación”*** se trató la ejecución y seguimiento de proyectos, de acuerdo con las normas vigentes. Se incluyeron técnicas de registro, control y respaldo de todas las transacciones financieras contables. También se contemplaron procedimientos para la reformulación sustantivas del POA y para los ajustes presupuestarios del mismo. Por último se incluyeron también las certificaciones diarias del POA, la confección de informes trimestrales y asistencia técnica y coordinación de los cambios en las estructuras orgánicas. Se consideraron las Herramientas de Seguimiento y Monitoreo – Evaluación de resultados de Proyectos de Inversión. En cuanto a las actividades el docente sistematizó los conocimientos previos y las expectativas de los participantes con respecto a la formación. Los asistentes estaban en condiciones de reconocer los principios del control, seguimiento y

monitoreo en el marco de la inversión pública y también de reconocer la normativa vinculada a la inversión pública en relación con el desempeño de sus funciones.

Las actividades desarrolladas en el módulo consistieron en realizar una presentación animada de los temas planteados, durante la cual se invitó a participar e interactuar a los asistentes a través de consultas, casos, respuesta a inquietudes e intercambio de experiencias. Se incluyó en la capacitación una actividad práctica que consistía en un caso planteado y establecer consignas para que lo interpreten y resuelvan grupalmente. Después se expusieron los resultados de cada grupo oralmente para todos los asistentes. Los asistentes mostraron gran participación en los temas de evaluación física de proyectos, porque son temas en los cuales demostraron y expresaron tener mayores debilidades. El tema de la evaluación fue el que menos participación generó. Entiendo que por ser el último tema del día y porque el perfil de los presentes no era de profesionales dedicados a evaluaciones de impacto y resultados, sino a perfiles más operativos. No se presentaron grandes diferencias entre los servidores públicos y facilitadores y se pudieron desarrollar todos los contenidos previstos. Los beneficiarios tuvieron una actitud receptiva y en algunos casos participativa de los nuevos conceptos expuestos. En particular, en los casos prácticos planteados mantuvieron similar actitud.

En cuanto a las características de los asistentes al curso pertenecen a equipos técnicos y de gestión con una alto grado de profesionalización y especialización en acciones de seguimiento y monitoreo y con un perfil de gestión muy adecuado al curso desarrollado y a sus contenidos temáticos. En términos de la edad, nos encontramos en un promedio de 30 años.

Los casos prácticos planteados son bien valorados. En cuanto a los aspectos conceptuales transferidos también son valorados positivamente. También se valora positivamente el perfil de los docentes en cuanto al área temática y a la perspectiva y experiencia centrada en los problemas propios del seguimiento y monitoreo, articulando los conocimientos conceptuales y metodológicos con los prácticos y propios de la experiencia de gestión.

La interacción docente-alumno a partir de experiencias comunes en acciones de seguimiento y monitoreo permitió una articulación equilibrada entre contenidos prácticos y teóricos y la pertinencia de los contenidos predominantemente prácticos y actuales. Respecto a distintos aspectos de mejora en la capacitación se sugiere la necesidad de profundizar algunos contenidos y las modalidades de aplicación de los mismos.

4) En la cuarta jornada, vinculada al Módulo **“Adquisiciones y Contrataciones”** se desarrollaron los conceptos y técnicas vinculadas a las distintas etapas del proceso de compras, así como los procedimientos y criterios para la gestión del proceso de compras y contrataciones. En términos de contenidos se abordaron las Adquisiciones y Contrataciones – Normativa Boliviana y las Adquisiciones y Contrataciones – Normativa Organismos Internacionales de Crédito (BM, BID,

CAF). Los participantes estaban en condiciones de reconocer los principios de la gestión de compras en el marco de la inversión pública, de fundamentar los procedimientos de gestión dentro de su función. También de aplicar los principios y normativa (nacional e internacional) que rigen la gestión de compras, licitaciones y contrataciones.

En cuanto a las características de los asistentes los mismos presentan altos conocimientos técnicos y de gestión en temáticas afines a las Adquisiciones y Contrataciones con un perfil profesional claro con dicho ejercicio profesional. La evaluación del grupo sobre el curso es positiva en términos generales señalando en algunos temas la necesidad de plantear mayor variedad de casos prácticos. En cuanto a los aspectos conceptuales transferidos también son valorados positivamente destacando el conocimiento de los docentes en cuanto a la disciplina específica. Este perfil de los docentes es el que potenció una comunicación docente-alumno centrada en experiencias comunes de gestión integrando contenidos prácticos y teóricos. En cuanto a los elementos a fortalecer se relacionan principalmente con la necesidad de profundizar algunos ejes temáticos así como de probar la efectividad práctica de algunos instrumentos desarrollados. En términos generales la satisfacción de los asistentes respecto de sus expectativas previas es elevada y se corresponde con los ejes antes desarrollados.

5) En el caso del Módulo **“Técnicas de facilitación”** se transfirió el enfoque de competencias laborales a los facilitadores para efectuar los procesos formativos vinculados a los módulos correspondientes. Se consideraron los conceptos y técnicas vinculadas a la metodología de competencias laborales. También se tuvieron en cuenta los procedimientos y criterios para el desarrollo modular y el planeamiento didáctico. Se desarrolló el concepto de competencias laborales, el diseño curricular y la formación basada en competencias.

También las funciones y capacidades profesionales y su desarrollo en los módulos. Por otro lado se consideraron los elementos que conforman el diseño y la estructura modular, objetivos, situaciones problemáticas, contenidos y actividades, la propuesta metodológica de aprendizajes, los criterios y entorno del aprendizaje. Por último se desarrollaron el planeamiento didáctico a través del diseño de situaciones problemáticas y la promoción de actividades reflexivas. Los facilitadores pudieron explicar con fundamento los procedimientos metodológicos de e indicar la forma correcta de aplicación de los principios y metodología, de implementar criterios didácticos desde el enfoque de competencias y reconociendo estrategias diversas para la aplicación de estos principios metodológicos de acuerdo a cada tipo de módulo.

En este caso los asistentes al curso son exclusivamente los facilitadores que pertenecen a una diversidad de equipos técnicos y de gestión con un alto grado de profesionalización y especialización en temáticas afines a los módulos desarrollados en las distintas jornadas, a quienes se les plantearon elementos más específicos respecto a las técnicas de facilitación. En términos de

la edad, nos encontramos con el predominio de un grupo de edad más elevada que los anteriores pero equilibrado en términos de género.

Por ello, la evaluación del grupo sobre el curso es positiva y son valoradas positivamente tanto los contenidos como las actividades consideradas. En cuanto a los aspectos conceptuales transferidos también son valorados positivamente el enfoque de competencias laborales, por la centralidad otorgada a las problemáticas específicas surgidas en la gestión, señalando que algunos temas requerirían un mayor desarrollo con la ampliación de la carga horaria respectiva. También son valorados positivamente los instrumentos de facilitación presentados como los casos, las situaciones problemáticas, el enfoque reflexivo, etc. De la misma manera es evaluado las técnicas del análisis funcional y ocupacional.

El perfil del docente e en este caso fue diferente al de los anteriores módulos, centrado en cuestiones didácticas y pedagógicas y en como traducir los contenidos desarrollados en los módulos anteriores en actividades de apertura, desarrollo y cierre a partir del concepto de acto didáctico. La interacción docente-alumno fue bien valorada y se planteó la necesidad de profundizar algunos ejes temáticos así como de probar la efectividad práctica de algunos instrumentos de facilitación desarrollados. En términos generales la conformidad de los asistentes es elevada y es coherente con los ejes antes desarrollados.

00.Elaborar documento de sistematización del proceso de construcción técnica y capacitación aplicada.

El documento de sistematización del proceso de construcción técnica y capacitación aplicada se adjunta en el **Anexo 8** del presente Informe.

PP. Elaboración de Informe de Capacitación y Evaluación

Esta tarea ha consistido en la elaboración del presente documento y es el producto obtenido de las tareas realizadas.

INFORME DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

QQ. Introducción

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Propuesta de implementación, cuyo contenido mínimo debe considerar:*
 - i. *Estrategia de implementación;*
 - ii. *Supuestos de éxito adoptados para su formulación;*
 - iii. *Descripción de las actividades recomendadas;*
 - iv. *Secuencia y temporalidad de la implementación;*
 - v. *Indicadores de gestión para el monitoreo del sistema y del plan de acción;*
 - vi. *Cantidad y calificación de los recursos técnicos y económicos que serán requeridos.*

El trabajo de nuestra firma se ha desarrollado en virtud del Contrato suscrito en fecha 29 de Mayo de 2013 con la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), cuyo objeto es el **“SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES RELACIONADOS A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA”**.

En el marco de esta relación contractual, conforme el cronograma de actividades descripto en nuestra Propuesta Técnica y validado a través de nota de fecha 10 de Junio de 2013, en cumplimiento con lo establecido por los Términos de Referencia, se estableció la entrega del Informe de Avance N° 5 Plan de Implementación para el 27 de Noviembre de 2013 (165 días de la suscripción del contrato).

En base a la versión del informe entregado durante el transcurso de la consultoría, en función de los informes de respuestas recibidos y luego de las entrevistas y comentarios de la contraparte, se decidió incluir dichas observaciones en el presente informe final a fin de perfeccionar el producto generado.

RR. Taller Integral Conjunto Para Elaborar El Plan De Implementación

Como resultado de la culminación de las etapas de relevamiento, validación y de la información recopilada durante la ejecución de esta instancia, se procedió a realizar un Taller integral conjunto, con todo el equipo de la empresa consultora, para concretar el análisis de los aspectos principales e intercambiar apreciaciones relacionadas con:

- Identificación de etapas y pasos que pueden ser optimizados.
- Determinación de la problemática y de los costos de no calidad (costos que hacen disminuir la productividad).
- Análisis de las prácticas y tradiciones que afectan los procesos y procedimientos de la inversión pública (ciclo de vida del proyecto).
- Análisis de los mecanismos que ayudan a conectar las prioridades estratégicas con los portafolios de proyectos de inversión, sujeto a que existan mecanismos utilizados actualmente donde se reflejen las prioridades estratégicas.
- Análisis de los procesos y procedimientos vigentes en el ciclo de vida del proyecto, orientada a la posibilidad de implementar un sistema de gestión de calidad certificado.
- Análisis de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el Sistema de Inversión Pública.

A partir de este productivo intercambio de información, cuyos productos resultantes son:

- a. Plan de implementación con una breve descripción de la metodología SADCI
- b. Plan de Monitoreo y Evaluación para Órganos Rectores.
- c. Plan de Seguimiento y Control para Órganos Operativos.

Se pudieron establecer los lineamientos y pautas para elaborar el Plan de Implementación respectivo.

SS.Elaborar Diagnóstico, Propuesta De Optimización De Procesos Y Procedimientos, E Informes Necesarios Para Realizar Validaciones.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- Plan de implementación de las propuestas de reingeniería seleccionadas.*

Metodología SADCI – Plan de Implementación

A lo largo de los diferentes entregables de nuestra consultoría, hemos ido desarrollando diferentes productos de acuerdo a la **metodología SADCI**. En el Informe de Diagnóstico y Propuesta de Metodología de Reingeniería de Procesos, han sido expuestos los **Déficits de Capacidad Institucional (DCI)** identificados en los distintos organismos alcance de nuestra consultoría. En el Informe de Reingeniería (con Propuestas de Implementación), se incluye la **matriz CDI de Componente de Desarrollo Institucional**. Finalmente, en el presente informe se incluye el **Plan de Implementación**, con el plan de acción de las reingenierías planteadas. Según la metodología SADCI, se sugieren una serie de pasos para la realización del Plan de Mejoras.

En primer lugar, se recomienda ordenar los procesos de mayor a menor DCI (según el ranking elaborado en la matriz DCI). Comenzando por los procesos de mayor déficit, y hasta el punto que se considere conveniente entre los de déficit medio, registre el puntaje del factor y una descripción lo más detallada posible de las causas del déficit.

Tome en cuenta que, si desea realizar un análisis más preciso aún, en lugar de evaluar los procesos para cada uno de estos factores, puede hacerlo directamente en relación a cada una de las variables los mismos incluyen.

Naturalmente, se obtendrá mucha mayor precisión y, al mismo tiempo, el costo y esfuerzo de la evaluación será mucho mayor.

Finalmente, en la columna de la derecha, registre las posibles acciones de mejora que sugiere tomar en cuenta en un plan de mejora y fortalecimiento institucional.

Los planes de mejora deben ser formulados tomando como insumo la información final obtenida. Allí figurará, con un nivel de detalle muy grande, un inventario muy exhaustivo de los problemas institucionales.

En este desarrollo, se han considerado e incluido dentro del Plan de Implementación, los siguientes aspectos:

- Estrategias de implementación;
- Supuestos de éxito adoptados para su formulación;
- Descripción de las actividades recomendadas;
- Secuencia y temporalidad de la implementación;
- Indicadores de gestión para el monitoreo del sistema y del plan de acción;
- Cantidad y calificación de los recursos técnicos y económicos que serán requeridos.

Debido a la complejidad de las modalidades existentes para la contratación de personal (consultorías de obra o de servicios, personal de planta, nacional o internacional, grillas de honorarios, diferentes escalas para los distintos organismos, personal existente o nuevo, etc) es que nos excusamos de determinar la cantidad de recursos económicos necesarios para cada actividad.

En el **Anexo 1** del presente informe se encuentran detalladas las fechas de las actividades.

TT. Elaborar El Plan De Implementación De Las Propuestas De Reingeniería Seleccionadas A Los Niveles Definidos En La Metodología.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Plan de monitoreo y evaluación para la implementación en los Órganos Rectores.*

El plan de implementación traduce el marco lógico del proyecto en la secuencia de acciones necesarias para lograr los objetivos inmediatos en un plazo determinado.

Define el orden en que deberá realizarse cada actividad, los recursos que serán necesarios, el ritmo al que se irán obteniendo los productos, y las responsabilidades que tendrán cada uno de los miembros del equipo del proyecto

Lo normal es sea relativamente general y se elabore con un detalle suficiente para estimar el presupuesto del proyecto y garantizar que el proyecto es viable con los recursos y plazos disponibles.

Posteriormente, al inicio de la ejecución del proyecto se elabora un plan de trabajo que actualice y desarrolle el plan de implementación. El plan de implementación y el plan de trabajo se elaboran siguiendo el mismo procedimiento.

Estructura del plan de implementación

Un buen plan de implementación se elabora recorriendo de arriba hacia abajo en la cadena de resultados del proyecto. Los objetivos inmediatos marcan la pauta sobre el ritmo al que se tienen que obtener los productos. Estos a su vez definen el orden y los tiempos en que se tendrán que realizar las actividades. De esta manera son los objetivos inmediatos los que guían la implementación de actividades y productos (lo que se hace), y no al revés.

Dependiendo de la complejidad del proyecto, estos elementos pueden presentarse en una o varias matrices. Para efectos de claridad, en este manual se presentan en una misma matriz (SADCI)

Ver anexo II

El cronograma del plan describe la secuencia de realización de las actividades. Establece cuando debe iniciarse cada actividad, cuál será su duración, y el momento en que debe terminar. El ritmo de ejecución de las actividades deberá corresponderse con las metas de los productos establecidas en el plan de desempeño. Para cada período, el cronograma deberá asegurar que se realizan todas las actividades necesarias para un determinado avance en los productos.

En el **Anexo 2** del presente informe se encuentran detalladas las fechas de las actividades.

UU. Elaboración Del Plan De Monitoreo Y Evaluación Para La Implementación En Los Órganos Rectores.

El siguiente apartado contribuye a la realización de los siguientes Productos:

- *Plan de Seguimiento y Control para la implementación en las entidades operativas.*

El presente documento tiene como presentar un Plan de Monitoreo y Evaluación (PME) para asegurar el cumplimiento de los procesos, resultados y objetivos de la cartera del proyectos del VIPFE, a través del desarrollo de acciones sistemáticas y coordinadas realizadas por parte de los equipos técnicos calificados y multidisciplinarios; identificar de forma oportuna debilidades, brechas, incumplimientos para realizar los ajustes debidos, utilizando Metodologías e instrumentos específicos que permitan el análisis periódico de la información asegurando una buena gestión, la retroalimentación de los hallazgos y el establecimiento conjunto de las acciones de mejora continua de calidad.

En la práctica del análisis de políticas, programas y proyectos, se ha distinguido el monitoreo, o la “evaluación de procesos”, de la “evaluación de resultados”. El monitoreo hace un seguimiento de las acciones de la iniciativa que se evalúa y los productos de dichas acciones. El ID (1997)¹ señala que el monitoreo “busca comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos...”. El propósito del monitoreo consiste en detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución, con tal hacer ajustes para una óptima gestión de las iniciativas, “para optimizar los resultados esperados y responder a las expectativas de la ciudadanía”. (OECD, 1991). En el monitoreo, el punto de referencia es el plan de trabajo o plan de acción para el programa y se analiza la ejecución del programa con respecto a dicho plan. El Monitoreo hace un acompañamiento de la ejecución de actividades, la entrega de productos y el uso de recursos.

Este acompañamiento permite juzgar con transparencia la ejecución del programa, manteniendo el supuesto que el plan de acción pre-programado siga siendo el camino indicado para lograr los objetivos del programa.

Así definida, el monitoreo se dirige a las preguntas siguientes:

- i) ¿en qué medida cumple el proyecto las actividades especificadas en su programación?
- ii) ¿qué coincidencia se presenta entre la cantidad y calidad de los servicios o actividades esperados y los que se están generando?
- iii) ¿en qué medida el proyecto está llegando a los beneficiarios apropiados?
- iv) ¿los recursos del programa se utilizan de manera apropiada? y
- v) ¿cuáles son las satisfacciones y las insatisfacciones de diversos involucrados con respecto al proyecto?

La evaluación de resultados, o lo que más comúnmente se denomina sencillamente “evaluación”, ha sido definida por la UNICEF (1991) como un “proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa, a la luz de sus objetivos.” Así, la evaluación se extiende más allá

que el monitoreo porque reconoce que el plan de acción constituye una hipótesis con respecto al camino que nos puede conducir al logro de los objetivos. De hecho, la evaluación consiste en una prueba de esa hipótesis – una verificación de que dicho camino efectivamente esté conduciendo a las mejoras en las condiciones de vida que se buscaban promover.

Sería, sin embargo, simplista afirmar que la evaluación consiste en una mera verificación del cumplimiento de los objetivos. La evaluación verifica el cumplimiento de objetivos, a la luz de unos estándares esperados. Además, explora y analiza impactos y efectos no esperados, tanto positivos como negativos. Adicionalmente propone aportar al equipo gestor información que puede guiar sus esfuerzos por generar un impacto sobre las condiciones de vida. Por tanto, la evaluación no es sola verificadora; también busca ser descriptiva, diagnóstica y explicativa. De esta manera, se puede convertir en aliado del equipo gestor, cuyo papel consiste en asegurar que la iniciativa que gesta efectivamente genera valor para la sociedad.

La evaluación, entonces, propone responder las siguientes preguntas, entre otras:

- i) ¿en qué medida cumple el proyecto los objetivos que justificaba su existencia?, ¿En qué medida cumple dichos objetivos con la calidad esperada, en los tiempos y lugares esperados?
- ii) ¿cumple los objetivos de manera eficiente?, ¿equitativa?, ¿sostenible?
- iii) ¿qué efectos (positivos y/o negativos) se generan, diferentes a los que se reflejan en los objetivos?
- 4iv) ¿hay determinadas circunstancias o características entre las poblaciones objetivo que facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?
- v) ¿cuáles características de la gestión facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?

Los procesos de monitoreo y de evaluación son complementarios entre sí, ya que el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo y la evaluación permite ver si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido al logro de efectos e impactos que dan una razón de ser al proyecto o intervención. En la medida en que la evaluación revela un logro de mejoras en las condiciones de vida de la población objetivo, el monitoreo genera valiosa información para analizar las relaciones causales entre las actividades del proyecto que se evalúa y dicho cumplimiento (o falta de logro).

El monitoreo es un elemento necesario del quehacer diario de la gerencia de organizaciones enfocadas en la generación de resultados.

No obstante, el monitoreo sin la evaluación o — lo que es lo mismo, la evaluación de procesos sin la evaluación de objetivos — sólo nos permitiría juzgar la ejecución de un proyecto, sin poder concluir nada con respecto a la bondad del mismo y la sensatez de continuar o suspenderlo. Asimismo, la evaluación de resultados resulta inviable sin el monitoreo. La evaluación requiere de buena información generada por el monitoreo, pues para juzgar la eficacia y eficiencia de unas determinadas acciones en el logro de mejoras en las condiciones de vida, va a ser indispensable conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la ejecución de dichas actividades. Se podrá ver el Plan de Monitoreo y Evaluación para la implementación en las Entidades Operativas y Órganos Rectores en el **Anexo 3**.

VV. Elaboración Del Plan De Seguimiento Y Control Para La Implementación en las entidades operativas.

El presente documento tiene como presentar un Plan de Monitoreo y Evaluación (PME) para asegurar el cumplimiento de los procesos, resultados y objetivos de la cartera del proyectos del VIPFE, a través del desarrollo de acciones sistemáticas y coordinadas realizadas por parte de los equipos técnicos calificados y multidisciplinarios; identificar de forma oportuna debilidades, brechas, incumplimientos para realizar los ajustes debidos, utilizando metodologías e instrumentos específicos que permitan el análisis periódico de la información asegurando una buena gestión, la retroalimentación de los hallazgos y el establecimiento conjunto de las acciones de mejora continua de calidad.

En la práctica del análisis de políticas, programas y proyectos, se ha distinguido el monitoreo, o la “evaluación de procesos”, de la “evaluación de resultados”. El monitoreo hace un seguimiento de las acciones de la iniciativa que se evalúa y los productos de dichas acciones. El BID (1997)¹ señala que el monitoreo “busca comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos...”. El propósito del monitoreo consiste en detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución, con tal hacer ajustes para una óptima gestión de las iniciativas, “para optimizar los resultados esperados y responder a las expectativas de la ciudadanía”. (OECD, 1991). En el monitoreo, el punto de referencia es el plan de trabajo o plan de acción para el programa y se analiza la ejecución del programa con respecto a dicho plan. El monitoreo hace un acompañamiento de la ejecución de actividades, la entrega de productos y el uso de recursos.

Este acompañamiento permite juzgar con transparencia la ejecución del programa, manteniendo el supuesto que el plan de acción pre-programado siga siendo el camino indicado para lograr los objetivos del programa.

Así definida, el monitoreo se dirige a las preguntas siguientes:

- i) ¿en qué medida cumple el proyecto las actividades especificadas en su programación?
- ii) ¿qué coincidencia se presenta entre la cantidad y calidad de los servicios o actividades esperados y los que se están generando?
- iii) ¿en qué medida el proyecto está llegando a los beneficiarios apropiados?
- iv) ¿los recursos del programa se utilizan de manera apropiada? y
- v) ¿cuáles son las satisfacciones y las insatisfacciones de diversos involucrados con respecto al proyecto?

La evaluación de resultados, o lo que más comúnmente se denomina sencillamente “evaluación”, ha sido definida por la UNICEF (1991) como un “proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa, a la luz de sus objetivos.” Así, la evaluación se extiende más allá que el monitoreo porque reconoce que el plan de acción constituye una hipótesis con respecto al camino que nos puede conducir al logro de los objetivos. De hecho, la evaluación consiste en una prueba de esa hipótesis – una verificación de que dicho camino efectivamente esté conduciendo a las mejoras en las condiciones de vida que se buscaban promover.

Sería, sin embargo, simplista afirmar que la evaluación consiste en una mera verificación del cumplimiento de los objetivos. La evaluación verifica el cumplimiento de objetivos, a la luz de unos estándares esperados. Además, explora y analiza impactos y efectos no esperados, tanto positivos como negativos. Adicionalmente propone aportar al equipo gestor información que puede guiar sus esfuerzos por generar un impacto sobre las condiciones de vida. Por tanto, la evaluación no es sola verificadora; también busca ser descriptiva, diagnóstica y explicativa. De esta manera, se puede convertir en aliado del equipo gestor, cuyo papel consiste en asegurar que la iniciativa que gesta efectivamente genera valor para la sociedad.

La evaluación, entonces, propone responder las siguientes preguntas, entre otras:

- i) ¿en qué medida cumple el proyecto los objetivos que justificaba su existencia?, ¿En qué medida cumple dichos objetivos con la calidad esperada, en los tiempos y lugares esperados?
- ii) ¿cumple los objetivos de manera eficiente?, ¿equitativa?, ¿sostenible?
- iii) ¿qué efectos (positivos y/o negativos) se generan, diferentes a los que se reflejan en los objetivos?
- iv) ¿hay determinadas circunstancias o características entre las poblaciones objetivo que facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?
- v) ¿cuáles características de la gestión facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?

Los procesos de monitoreo y de evaluación son complementarios entre sí, ya que el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo y la evaluación permite ver si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido al logro de efectos e impactos que dan una razón de ser al proyecto o intervención. En la medida en que la evaluación revela un logro de mejoras en las condiciones de vida de la población objetivo, el monitoreo genera valiosa información para analizar las relaciones causales entre las actividades del proyecto que se evalúa y dicho cumplimiento (o falta de logro).

El monitoreo es un elemento necesario del quehacer diario de la gerencia de organizaciones enfocadas en la generación de resultados. No obstante, el monitoreo sin la evaluación o — lo que es lo mismo, la evaluación de procesos sin la evaluación de objetivos — sólo nos permitiría juzgar la ejecución de un proyecto, sin poder concluir nada con respecto a la bondad del mismo y la sensatez de continuar o suspenderlo. Asimismo, la evaluación de resultados resulta inviable sin el monitoreo. La evaluación requiere de buena información generada por el monitoreo, pues para juzgar la eficacia y eficiencia de unas determinadas acciones en el logro de mejoras en las condiciones de vida, va a ser indispensable conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la ejecución de dichas actividades.