

**MINISTERIO SIN CARTERA RESPONSABLE DE PARTICIPACION POPULAR
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE POTOSI**

Análisis de la Capacidad Prefectural de Absorción de Competencias

Noviembre de 2005

RESUMEN EJECUTIVO

A partir de las reivindicaciones autonómicas gestadas en algunas regiones del país, el anterior gobierno decide convocar a la elección de Prefectos, decisión que es ratificada por el actual ejecutivo y congreso nacional, evento democrático que debe realizarse en el mes de diciembre del 2005, motivo por el cual el Ministerio Sin Cartera Responsable de Participación Popular en coordinación con el Cooperación Técnica Alemana, desarrollan una metodología tendente a facilitar el análisis de la capacidad prefectural de absorción de competencias, el mismo que servirá como insumo para la elaboración del menú de competencias prefecturales, en el marco de la próxima elección de Prefectos.

Esta iniciativa de elaboración de un menú de opciones de competencias y atribuciones susceptibles de ser transferidas a las prefecturas de departamento en el escenario de elecciones de Prefecto, se desarrollo considerando los siguientes aspectos:

- La identificación de competencias, atribuciones y capacidades actuales de la prefectura de Potosí.
- La determinación de las razones que explican el nivel de absorción de las actuales competencias.
- La identificación de posibles nuevas competencias, así como sus implicaciones fiscales y el requerimiento de posibles capacidades adicionales para ser asumidas a corto plazo.

A este efecto, la metodología esta estructurada en cuatro hitos y su aplicación exigió la participación activa de los Directores, Responsables de Servicio, Programas, Proyectos y personal técnico – administrativo, arribándose a los resultados siguientes:

En el hito I de “absorción de competencias”, en la Prefectura de Potosí, de un total de 224 competencias identificadas, 188 fueron cumplidas, para ello se considera dos aspectos, las que son cumplidas totalmente (155) y las que son cumplidas parcialmente (33); mientras que 29 competencias no se cumplen y 7 no son consideradas como de competencia prefectural. Sin embargo, es necesario profundizar el análisis, a objeto de conocer si fueron oportunas y cual su impacto para la población potosina.

La ejecución de programas por Dirección ó Servicio respecto al total de competencias y atribuciones que corresponden a esa Dirección ó Servicio, nos permite determinar que la Prefectura de Potosí, ejecuta 105 programas respecto a las 224 competencias asumidas, de los cuales el 60% de programas se ejecutaron; lo que significa que pese a que las unidades prefecturales conocen su normativa, la misma no esta respaldada operativamente en la misma proporción por medio de la ejecución de programas.

En el hito II de análisis de la “capacidad de absorción de competencias actuales”, se analizo la ejecución de la inversión departamental, la que alcanzo en promedio el 58%

respecto al 100%, es decir que algo más de la mitad de las demandas de la población fueron satisfechas el 2004. Esta situación fue justificada, por la tardía aprobación del presupuesto adicional por parte del Ministerio de Hacienda (primera semana del mes de diciembre), y el retraso en los procesos de selección y adjudicación de obras.

El gobierno departamental a través de la Dirección de Infraestructura y el SEDAG, ejecuto 5 proyectos que no son de su competencia, lo que porcentualmente significa el 8% del total de la demanda atendida. Esta situación tuvo que ser atendida por presiones sociales, exigencias de consejeros departamentales, y fundamentalmente por el desconocimiento de la normativa vigente por parte de autoridades municipales y sociedad civil.

Respecto al personal reclutado por el gobierno departamental, de 227 empleados que figuran en planillas, 185 son permanentes y 42 son eventuales, lo cual significa que por cada 4 empleados de “planta”, existe 1 a contrato.

De los 227 empleados, el 44% es profesional y el 21% tiene nivel de técnico superior o medio, por lo que el 65% del personal es calificado. Asimismo, el 41% del personal de la Prefectura de Potosí esta institucionalizado.

En el hito III de “razones que explican el nivel de absorción de las actuales competencias”, se priorizaron algunas acciones por dirección y servicio, para mejorar la gestión de la Prefectura, destacándose las siguientes:

Se debe normar y reglamentar el accionar de la cooperación internacional, pues, los organismos externos ponen las condiciones de financiamiento de acuerdo a sus objetivos y visiones, por el débil conocimiento de las políticas y estrategias de desarrollo social departamental.

Coordinar con el Ministerio de Desarrollo Sostenible el ajuste de la ley del Medio Ambiente, la misma que contempla un análisis general de la problemática ambiental del país, lo cual genera vacío técnico jurídico en los problemas ambientales de cada departamento.

Brindar especial atención al sector minero, por su importancia y aporte al desarrollo regional, para ello se debe elaborar a corto plazo el Plan Departamental de Desarrollo Integral Minero, previa creación de la Dirección de Minería dentro el organigrama institucional de la Prefectura.

Solicitar al Ministerio de Hacienda la implantación del SIGMA, pues la DAF sigue utilizando el Sistema Integrado de Información Financiera - SIIF, el cual ya es obsoleto y existe el riesgo permanente de que “se cuelgue”, perjudicando el proceso de vaciado de la información presupuestaria y financiera.

El hito IV esta dirigido a identificar “competencias susceptibles de ser transferidas a la prefectura”, para lo cual se hizo el análisis de coincidencia por ejes temáticos, determinándose la viabilidad de las siguientes sugerencias

Los órganos de fiscalización interna (Consejo Departamental y Auditoria Interna) de la Prefectura, no desean depender operativamente de la MAE, además que no existe cultura en las autoridades y empleados de la Institución para brindar información oportuna y transparente.

Las direcciones y servicios expresaron la necesidad de profundizar la descentralización al interior de la Prefectura, especialmente en lo concerniente a la parte de administración de recursos humanos (reclutamiento de personal) y financieros (programación y ejecución presupuestaria).

Respecto a la descentralización de la gestión técnico - administrativo de las direcciones y servicios de entidades externas a la Prefectura, es muy importante y necesario normar y reglamentar la presencia de la cooperación internacional, para que apoye las políticas y estrategias departamentales sin condicionamientos. Asimismo, los proyectos que tienen financiamiento externo, deben canalizar sus recursos a través de la DAF, para evitar observaciones de la C.G.R., por malversación de fondos.

Las direcciones de Desarrollo Productivo y Administrativa Financiera coinciden en que se debe generar competencias y atribuciones de apoyo al desarrollo y fiscalización del sector minero.

El SEDES y el SEDUCA también coinciden en tener la atribución de firmar convenios con la cooperación, a objeto de facilitar la distribución de responsabilidades y recursos, evitando su concentración en algunas regiones del departamento.

Este apretado resumen de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las matrices e indicadores, establecidos en la guía metodológica, dirigido al análisis de la “capacidad prefectural de absorción de competencias”, esperamos sean consideradas por las futuras autoridades departamentales, tanto para la elaboración de su plan de gobierno, como para la futura planificación y programación de operaciones, pues su elaboración refleja los conocimientos que nos fueron transmitidos por el personal técnico de la Institución, cuya participación, interés, compromiso y apoyo desinteresado durante estos tres meses de trabajo es de relieves y agradecer.

INDICE

Resumen Ejecutivo

INTRODUCCION	1
OBJETIVOS DEL ANALISIS	3
Criterios para la aplicación de la metodología	3
CAPITULO 1 – HITO I: COMPETENCIAS PREFECTORALES	4
Objetivo	4
Resultados Esperados	4
Resultados Obtenidos	4
CAPITULO 2 – HITO II: CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE COMPETENCIAS ACTUALES	11
Objetivo	11
Resultados Esperados	11
Resultados Obtenidos	11
CAPITULO 3 – HITO III: RAZONES QUE EXPLICAN EL NIVEL DE ABSORCIÓN DE COMPETENCIAS ACTUALES	24
Objetivo	24
Resultados Esperados	24
Resultados Obtenidos	24
Paso 1: Problemas centrales identificados en el desarrollo de los Hitos I y II, por dirección y servicio	25
Paso 2: Recomendaciones para mejorar la gestión de la Prefectura, por dirección y servicio	30
CAPITULO 4 – HITO IV: COMPETENCIAS SUSCEPTIBLES DE SER TRANSFERIDAS A LA PREFECTURA	36
Objetivo	36
Resultados Esperados	36
Resultados Obtenidos	36

Paso 1:

A) Identificación de competencias, atribuciones o componentes de éstas susceptibles de ser transferidas a la Prefectura _____ 37

B) Elaboración de indicadores que faciliten el análisis de la viabilidad técnica, fiscal y política de las competencias y atribuciones susceptibles de ser transferidas _____ 42

C) Identificación de la viabilidad técnica, fiscal y política, de las competencias, atribuciones y funciones susceptibles de ser transferidas a la Prefectura _____ 45

CONCLUSIONES _____ **48**

RECOMENDACIONES _____ **52**

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Relación de Competencias - Estructura	5
Cuadro N° 2: Indicador de Resultado: Cantidad de programas en ejecución por Dirección – Servicio/Total de competencias – atribuciones que corresponden a esa Dirección – Servicio	9
Cuadro N° 3: Indicadores de Proceso: Cantidad de productos logrados en el marco de programas por Dirección-Servicio/Total de productos por programa	10
Cuadro N° 4: Proyectos ejecutados ajenos a competencia prefectural	13
Cuadro N° 5: Indicador de resultado: Eficiencia en la programación y ejecución de la inversión	15
Cuadro N° 6: Ejecución del gasto corriente por dirección y servicio (incluyendo SEDES y SEDUCA)	17
Cuadro N° 7: Ejecución del gasto corriente por dirección y servicio (excluyendo SEDES y SEDUCA)	18
Cuadro N° 8: Relación de personal por dirección y servicio	20
Cuadro N° 9: Relación de personal institucionalizado	21
Cuadro N° 10: Relación de personal femenino por dirección y servicio	23
Cuadro N° 11: Solicitud de inversión adicional por dirección en relación a la inversión ejecutada	42
Cuadro N° 12: Solicitud de inversión por dirección en relación a la inversión adicional total prefectural	43
Cuadro N° 13: Solicitud de gasto corriente adicional por dirección en relación al gasto ejecutado	44
Cuadro N° 14: Solicitud de gasto corriente adicional por dirección, en relación al gasto ejecutado	45

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Competencias y atribuciones prefecturales	8
Gráfico N° 2: Inversión asignada a proyectos ajenos a competencia prefectural	13
Gráfico N° 3: Relación de asignación de recursos a proyectos por dirección y servicio	14
Gráfico N° 4: Ejecución del gasto corriente, incluyendo SEDES y SEDUCA	17
Gráfico N° 5: Ejecución del gasto corriente, excluyendo SEDES y SEDUCA	18
Gráfico N° 6: Personal por categorías	21
Gráfico N° 7: Personal institucionalizado por dirección y servicio	22
Gráfico N° 8: Relación de personal femenino contratado	23
Gráfico N° 9: Solicitud de inversión adicional	42
Gráfico N° 10: Inversión adicional en relación al total solicitado	44

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PREFECTURAL DE ABSORCIÓN DE COMPETENCIAS

INTRODUCCION

La adopción e implementación de la Democracia como sistema de gobierno y la consecuente modernización de los estados, en diferentes países de Latino América, en un contexto de globalización de la economía creciente, han contribuido a modificar las formas de representación e interacción de los ciudadanos y su vinculación con el marco legal e institucional resultantes de las distintas reformas y políticas emprendidas por los gobiernos para consolidar esta elección.

A este efecto, la formulación y aplicación de políticas y marcos legales, orientados a promover la participación social representativa, no solo en las iniciativas publicas, sino también, en un sentido mas amplio, para el ejercicio de la ciudadanía, representan una practica común de las naciones, por supuesto, con diferentes enfoques, procedimientos y logros.

Las reformas de segunda generación introducidas en Bolivia, a partir de la década del 90, sentaron las bases de una reforma del Estado cuyo propósito medular es devolver al ciudadano, un conjunto de derechos políticos, económicos y sociales, que el modelo centralista le estaba conculcando.

En este marco, cabe destacar los procesos de participación popular y descentralización administrativa que han configurado una nueva estructura y malla de relaciones entre el Estado y la sociedad.

La Ley 1654 de Descentralización Administrativa, promulgada el 28 de julio de 1995, en su Título I, Capítulo I Del Concepto y el Objeto, establece que en el marco de la Constitución Política del Estado la presente ley regula el Régimen de Descentralización Administrativa del Poder Ejecutivo a nivel departamental, que conforme al sistema unitario de la República, consiste en la transferencia y delegación de atribuciones de carácter “técnico-administrativo” no privativas del Poder Ejecutivo a nivel Nacional

Por otro lado y en el *marco de la preservación de la unidad nacional*, la presente ley tiene por objeto:

- a) Establecer la estructura organizativa del Poder Ejecutivo a nivel Departamental dentro el régimen de descentralización administrativa.
- b) Establecer el régimen de recursos económicos y financieros departamentales.
- c) Mejorar y fortalecer la eficiencia y eficacia de la Administración Pública, en la prestación de servicios en forma directa y cercana a la población.

Asimismo en su artículo 3º determina la Estructura Organizativa de la forma siguiente:

- I. La estructura del Poder Ejecutivo a nivel departamental, está constituida por la Prefectura, conformada por el Prefecto y el Consejo Departamental
- II. La organización interna de la Prefectura será reglamentada mediante Decreto Supremo.

En este contexto, y a partir de las reivindicaciones autonómicas gestadas en algunas regiones del país, el anterior gobierno decide convocar a la elección de Prefectos, decisión que es ratificada por el actual ejecutivo y congreso nacional, evento democrático que debe realizarse en el mes de diciembre del 2005, lo cual es un hito en el proceso de profundización de la descentralización del país, motivo por el cual el Ministerio Sin Cartera Responsable de Participación Popular - MSCRPP, a través del Viceministerio de Descentralización Departamental – VDD, en coordinación con el Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la Pobreza de la Cooperación Técnica Alemana – PADEP GTZ, desarrollan una metodología tendente a facilitar el análisis de la capacidad prefectural de absorción de competencias, el mismo que servirá como insumo para la elaboración del menú de competencias prefecturales, en el marco de la próxima elección de Prefectos.

Esta iniciativa de elaboración de un menú de opciones de competencias y atribuciones susceptibles de ser transferidas a las prefecturas de departamento en el escenario de elecciones de Prefecto, se desarrollo considerando los siguientes aspectos:

- La identificación de competencias, atribuciones y capacidades actuales de la prefectura de Potosí.
- La determinación de las razones que explican el nivel de absorción de las actuales competencias.
- La identificación de posibles nuevas competencias, así como sus implicaciones fiscales y el requerimiento de posibles capacidades adicionales para ser asumidas a corto plazo.

Por el carácter participativo de la metodología, su aplicación exigió la participación activa de los Directores, Responsables de Servicio, Programas, Proyectos y personal técnico – administrativo, valorándose la opinión de cada uno de estos actores que confluyen en la gestión de la Prefectura. Para este propósito desarrollamos talleres por cada uno de los Hitos, donde se realizo ejemplos concretos, tomando como ejemplo aleatoriamente una dirección y/o servicio, luego de lo cual establecimos un cronograma de visitas a objeto de poder asesorarles in situ, pues la mayoría confrontó dificultades en el vaciado de información en las matrices tipo; este activo involucramiento, facilitó la visualización y comprensión del contexto real de este ente gubernamental, finalizando el proceso con la validación de la información levantada en reunión de Consejo Técnico, con la participación activa del Prefecto, Secretario General y Directores.

De acuerdo a la metodología aplicada, el presente informe en su primera parte es el resultado de la sistematización y evaluación de la absorción de competencias, por dirección, servicio y unidades que forman parte de la estructura orgánica de la prefectura de Potosí (Hitos I, II, III y IV), lo que queda reflejado en los capítulos 1, 2, 3 y 4. La segunda parte del trabajo, identifica las ventajas comparativas, competitivas y su valor agregado; así como las lecciones aprendidas y mejores prácticas desarrolladas, por las unidades normativas y funcionales prefecturales, resumidas en el capítulo 5, aspectos que nos permite contar con elementos para proponer algunas recomendaciones que faciliten el futuro accionar de este ente, que se presenta en el capítulo 6.

OBJETIVOS DEL ANALISIS

Los objetivos generales del presente trabajo de consultoría, de acuerdo a la metodología establecida son:

- Se identifica el marco competencial y de atribuciones vigente a partir de la revisión del marco legal vigente
- Se determina la capacidad de absorción de dicho marco competencial (actual)
- Se identifican las principales razones para el grado de absorción de las competencias actuales
- Se identifican nuevas competencias susceptibles de ser transferidas en el corto plazo, de acuerdo a la perspectiva de la Prefectura
- Se cuenta con recomendaciones (Plan de Acción) para la mejora de la gestión prefectural

Criterios para la aplicación de la Metodología

Una vez identificados los objetivos, para la aplicación de la metodología como instrumento facilitador del proceso de evaluación, se tomo los siguientes criterios básicos:

- Participación activa de actores involucrados.
- Coherencia (integración lógica de los componentes).
- Pertinencia (grado de aplicación de competencias y atribuciones).
- Relevancia (efecto de aplicación).
- Análisis del entorno.
- Análisis de involucrados.
- Construcción de escenarios.

CAPITULO 1 – HITO I: COMPETENCIAS PREFECTURALES

Objetivo

El objetivo que se pretende lograr a través del análisis de este Hito es:

Se identifica el grado de absorción de competencias y atribuciones prefecturales por Dirección y Servicio Departamental¹, expresado en la ejecución de programas y procesos.

Resultados Esperados

Los resultados esperados establecidos son:

- Ø Se ha analizado la distribución de competencias de acuerdo a la estructura vigente de la Prefectura
- Ø Se han identificado cuellos de botella o duplicidad de funciones en la ejecución de programas
- Ø Se conocen los productos (bienes, servicios y normas), que ha logrado la Prefectura en el marco de competencias y atribuciones
- Ø Se ha identificado la voluntad institucional expresada en el Plan Estratégico Institucional – PEI, para absorber competencias y atribuciones
- Ø Se han identificado los programas (presupuesto ejecutado 2004), ejecutados por cada dirección y servicio departamental en el marco de sus competencias y atribuciones
- Ø Se han identificado programas en ejecución que no corresponden a ninguna competencia o atribución prefectural

Resultados Obtenidos

El Hito I de las Competencias Prefecturales, se desarrollo a partir de la aplicación de la matriz I, de “Análisis de competencias – atribuciones – facultades – programas – productos”, la misma que se aplico en las direcciones, servicios, programas y proyectos, de la Prefectura de Potosí (el detalle se presenta en anexos). Para el análisis de esta competencia, se cuenta con indicadores de resultado y de proceso, cuyo resumen se presenta a continuación.

¹ Este análisis involucra a Subprefecturas

Indicadores de Resultado:

El análisis de los indicadores de Resultado, se presenta sistematizado en el cuadro y gráfico No. 1, luego de lo cual se hace una descripción de las direcciones y servicios, que en un porcentaje representativo no cumplen con las competencias asignadas

Cuadro No.1

Relación de Competencias - Estructura**INDICADORES DE RESULTADO: No. Competencias -Atribuciones por Servicio/Total Competencias-Atribuciones de la Prefectura**

Dirección	No Es Competencia	No Se Cumple	Se cumple			Numero Competencias	% Absorción	% en Relación al Total
			Parcialmente	Completamente	Total			
D Infraestructura		2	1	9	10	12	83%	5%
D Social		1	2	5	7	8	88%	4%
DD Productivo	1	7	6	9	15	23	65%	10%
DDAF	1	1		10	10	12	83%	5%
Dirección Jurídica			1	6	7	7	100%	3%
RRNN y MA	1	6	7	23	30	37	81%	17%
SDFMC		5	1	6	7	12	58%	5%
SEDAG	2	1	3	2	5	8	63%	4%
SEDEGES		2	5	10	15	17	88%	8%
SEPCAM		1		3	3	4	75%	2%
SEDUCA		1	1	32	33	34	97%	15%
SEDES		1		8	8	9	89%	4%
SECRETARIA GENERAL	2	1	6	13	19	22	86%	10%
DIRECCIÓN CENTRAL				19	19	19	100%	8%
TOTAL	7	29	33	155	188	224	84%	100%

Este indicador permite ver que la Prefectura de Potosí, de un total de 224 competencias, 188 son “cumplidas”, para ello se considera dos aspectos, las que son cumplidas totalmente (155) y las que son cumplidas parcialmente (33); mientras que 29 competencias no se cumplen y 7 no son consideradas como de competencia prefectural.

Las Direcciones de Recursos Naturales y Medio Ambiente y de Desarrollo Productivo, además del Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario, son las que en mayor proporción no cumplen sus competencias, los que responden a diversas razones o motivos, donde se destacan los siguientes:

Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente - DRNMA:

Es una dirección que atiende la mayor cantidad de competencias, muchas de las cuales requieren de recursos humanos especializados y de un importante soporte económico, además de una muy buena coordinación con entidades públicas y privadas del nivel nacional y municipal para la atención de estos temas, donde los más importantes son:

- i) la carencia de definición de políticas departamentales de medio ambiente,
- ii) la falta de aprobación de normas y reglamentos de ámbito departamental relacionados con el medio ambiente,
- iii) la débil coordinación de acciones para el desarrollo de la gestión ambiental con los gobiernos municipales en el ámbito de la Ley de Participación Popular y Descentralización Administrativa,
- iv) el no cumplimiento del “ejercer las funciones de fiscalización y control a nivel departamental, sobre las actividades relacionadas con el medio ambiente y los recursos naturales”,
- v) tampoco ejecutan programas y proyectos para la prevención y control de la contaminación atmosférica en el marco de las políticas departamentales y nacionales,
- vi) el no realizar acciones para el control de sustancias peligrosas y
- vii) la falta de coordinación de acciones con los organismos sectoriales competentes y los gobiernos municipales para la atención de los problemas de contaminación originados en el manejo inadecuado de residuos sólidos.

Dirección de Desarrollo Productivo:

Esta dirección es la segunda en importancia para la atención de competencias prefecturales, sin embargo por los limitados recursos económicos asignados, su personal ve limitada sus actividades de normatividad y operatividad, especialmente con los sectores de minería, turismo y microempresa, que por su dinámica e importancia exigen mayor apoyo y atención del gobierno departamental, pudiendo destacar los siguientes:

- i) el no haber identificado y promovido oportunidades de inversión productiva en el departamento,
- ii) la falta de promoción y supervisión de la aplicación de normas técnicas y la implantación de servicios de metrología, control y certificación de calidad, para el fortalecimiento de la competitividad de los sectores productivos,

- iii) el no “poder” promover programas y proyectos de investigación científica y tecnológica como apoyo directo a la producción, coordinando con las instituciones publicas nacionales y el sector privado involucrado,
- iv) la ambigüedad que existe en la competencia de administrar, supervisar y controlar, los servicios de asistencia social, deportes, turismo, agropecuarios y viabilidad, con excepción de aquellos que son de atribución municipal, preservando la integridad de las políticas nacionales en estos sectores,
- v) la falta de apoyo político e interés de actores involucrados para la conformación del Consejo Departamental de Turismo.

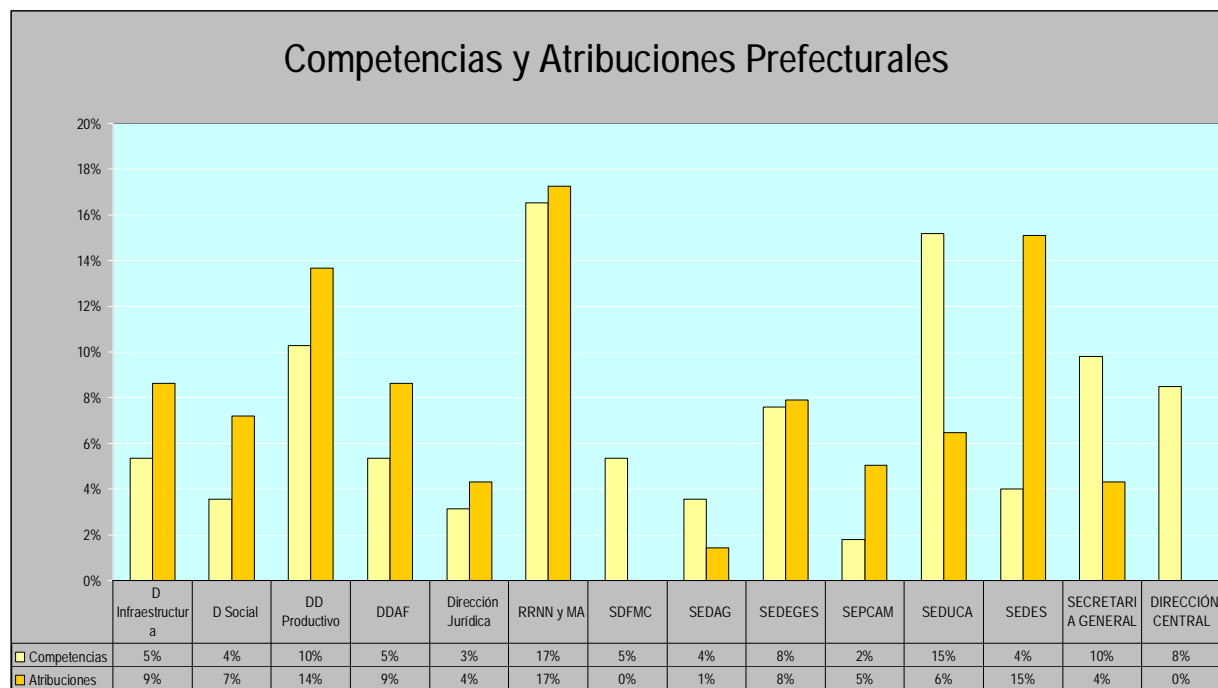
Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario – SDFMC:

El SDFMC durante el 2004, apenas inicio actividades a partir del mes de agosto, en el cual solo el ítem del Director esta financiado por la Prefectura, mientras que el resto del personal (4 técnicos), son apoyados por proyectos que apoyan la gestión prefectural; de ahí que este Servicio cerca del 45% de sus competencias se vio imposibilitado de atender, destacándose las siguientes:

- i) la escasa coordinación de los programas y proyectos (DRIPAD, PDCR II), destinados a promover, difundir y apoyar, a través del fortalecimiento municipal y comunitario, el proceso de descentralización participativa en su jurisdicción departamental,
- ii) el no haber formulado planes y programas de fortalecimiento municipal comunitario, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, en el marco de la estrategia de acción del Viceministerio de Participación Popular y Fortalecimiento Municipal,
- iii) la falta de apoyo a los gobiernos municipales de su jurisdicción territorial, en la identificación de programas y proyectos de inversión concurrente y de prestación de servicios,
- iv) el no contar con información y/o base de datos, para la identificación de entidades, organizaciones y recursos financieros que contribuyen al fortalecimiento institucional de los gobiernos municipales, comunidades campesinas, pueblos indígenas y juntas municipales, encauzando sus acciones y facilitando su reracionamiento con los sujetos de la participación popular, componentes de la descentralización administrativa y
- v) la carencia de personal especializado para apoyar en la solución de los conflictos de límites territoriales de los municipios.

En este mismo contexto, se tiene el grafico No. 1, donde queda reflejado que únicamente en la DRNMA (17%) y el SEDEGES (8%), coinciden los porcentajes de competencias y atribuciones establecidas por la normativa vigente; mientras que la Dirección Central y el SDFMC no tienen fijadas ninguna atribución.

Grafico No. 1



Indicadores de Proceso:

En este acápite contamos con dos Indicadores de Proceso, los mismos que en una primera parte nos facilitan el análisis de la cantidad de programas en ejecución versus el total de las Competencias – Atribuciones por dirección y servicio, para en una segunda poder evaluar la cantidad de productos logrados en el marco de programas por dirección y/o servicio en relación al total de productos programados por programa.

Para este propósito se cuenta con dos cuadros, los mismos que se presentan a continuación

Cuadro No.2

INDICADORES DE PROCESO: Cantidad de programas en ejecución por Dirección-Servicio/Total Competencias-Atribuciones que corresponden a esa Dirección-Servicio				
Dirección	No. Programas en Ejecución	% en Relación al Total de Programas	No. Competencias	% Absorción
D Infraestructura	55	52%	12	458%
D Social	6	6%	8	75%
DD Productivo	5	5%	23	22%
DDAF	1	1%	12	8%
Dirección Jurídica	1	1%	7	14%
RRNN y MA	5	5%	37	14%
SDFMC	5	5%	12	42%
SEDAG	12	11%	8	150%
SEDEGES	2	2%	17	12%
SEPCAM	4	4%	4	100%
SEDUCA	2	2%	34	6%
SEDES	3	3%	9	33%
STRIA. GENERAL	2	2%	22	9%
DIREC. CENTRAL	2	2%	19	11%
TOTAL	105	100%	224	47%

El cuadro 2 referido al Indicador de Proceso que mide la cantidad de programas en ejecución por Dirección ó Servicio respecto al total de competencias y atribuciones que corresponden a esa Dirección ó Servicio, nos permite visualizar y determinar que la Prefectura de Potosí, ejecuta 105 programas respecto a las 224 competencias asumidas, lo que en términos porcentuales nos da que solo el 47% de programas se ejecutaron; lo que significa que pese a que las unidades prefecturales conocen su normativa, la misma no esta respaldada operativamente en la misma proporción por medio de la ejecución de programas.

En este contexto llama la atención la situación de la Dirección de Infraestructura, que es la que ejecuta mas del 50% de los programas que tiene la Prefectura, este dato tiene su respaldo en lo específico y concreto de sus funciones, tanto normativas, como operativas, además que la región exige la construcción de obras viales y de conexión de energía eléctrica, las mismas que son de su entera responsabilidad, siguiéndole en orden de importancia el SEDAG con la ejecución del 11% de programas, servicio que también tiene claramente establecidas sus funciones, pues se abocan al apoyo del sector agropecuario del departamento, siguiendo las directrices emanadas por el ente nacional, mientras que el resto de direcciones y servicios ejecutan entre el 6 y 1% de programas – competencias; por lo que podemos concluir que lo “concreto” y lo “especifico” facilita el cumplimiento de la normativa.

Cuadro No. 3

INDICADORES DE PROCESO: Cantidad de productos logrados en el marco de Programas por Dirección-Servicio/Total de Productos por Programa				
Dirección	No. Productos logrados por Dirección	% en Relación al Total de Programas	Total Productos por Dirección	% Absorción
D Infraestructura	11	10%	13	85%
D Social	14	13%	27	52%
DD Productivo	25	24%	48	52%
DDAF	21	20%	31	68%
Dirección Jurídica	7	7%	9	78%
RRNN y MA	19	18%	46	41%
SDFMC	6	6%	14	43%
SEDAG	15	14%	27	56%
SEDEGES	20	19%	30	67%
SEPCAM	4	4%	6	67%
SEDUCA	30	29%	41	73%
SEDES	9	9%	13	69%
STRIA. GENERAL	22	21%	36	61%
DIREC. CENTRAL	10	10%	14	71%
TOTAL	213	---	355	60%

Este indicador nos permite medir la eficacia de la gestión prefectural, donde de 355 productos programados se concluyeron 213, es decir que la Prefectura de Potosí obtuvo el 60% de productos, donde se destaca nuevamente la Dirección de Infraestructura, con el 85% de productos concluidos, encontrándose en el otro extremo la DRNMA, que solo alcanzó el 41% de productos.

Respecto a los Servicios, el SEDUCA es el que tiene el mayor porcentaje de eficacia con el 73% de productos, mientras que el SDFMC solo obtuvo el 43% sobre su total programado. En este contexto de análisis, del total de productos alcanzados el 63% fue contribución de las Direcciones, mientras que solo el 37% corresponde a los Servicios, lo cual nos permite ver el mayor grado de incidencia que tienen las direcciones en el accionar del ente prefectural.

CAPITULO 2 – HITO II: CAPACIDAD DE ABSORCION DE COMPETENCIAS ACTUALES

Este segundo hito se concentra en el análisis de la relación: Competencias y Atribuciones – Organización - Presupuesto

Objetivo

El objetivo que se pretende lograr a través del análisis de este Hito es:

Se determina la calidad de la gestión de la Prefectura para la absorción de competencias y atribuciones a través del análisis del presupuesto y la organización.

El análisis de este hito ha sido estructurado a través del cruce de variables entre presupuesto – organización (estructura, personal y equipamiento) y competencias y atribuciones (Hito I), para lo que se determinan tres pasos a saber:

- Ø Paso 1: Relación Competencias y Atribuciones – Presupuesto – Estructura. Este paso adicionalmente introduce un análisis entre la asignación de presupuesto a competencias y atribuciones que no son de la Prefectura.
- Ø Paso 2: Relación Competencias y Atribuciones – Presupuesto – Personal
- Ø Paso 3: Relación Organización – Equipamiento e Infraestructura

Cabe hacer notar que durante el proceso de análisis y validación de la información levantada, el Viceministerio de Descentralización Departamental, tomo la decisión de que sean aplicados los dos primeros pasos, descartando el Paso 3.

Resultados Esperados

Paso 1: Relación Competencias y Atribuciones – Presupuesto – Estructura.

Los resultados esperados establecidos son:

- Ø Se han identificado actividades presupuestadas que no son evidentes en el organigrama de la prefectura, en tal caso se conocen las razones para ello y la unidad responsable de esos recursos
- Ø Se conocen los proyectos que están siendo ejecutados por unidades organizacionales que no tienen la competencia o atribución correspondiente.
- Ø Se conoce cual es la Dirección que ha ejecutado la mayor cantidad de recursos de inversión de la Prefectura
- Ø Se ha verificado si la Prefectura excede o no el 15% asignado a gasto corriente

Paso 2: Relación Competencias y Atribuciones – Presupuesto – Personal

Los resultados esperados en el Paso 2 son los siguientes:

- Ø Se conoce la asignación de personal permanente por competencias y atribuciones de la Prefectura
- Ø Se conoce la asignación de personal profesional, técnico y administrativo por competencias y atribuciones de la Prefectura
- Ø Se ha analizado la asignación de recursos (gasto corriente y de inversión), en personal permanente y profesional

Resultados Obtenidos

El Hito II referido a la Capacidad de Absorción de Competencias Actuales, se desarrolló a partir de la aplicación de las siguientes matrices:

Matriz II, de Asignación presupuestaria por dirección y servicio departamental (gasto corriente y gasto de inversión),

Matriz III, de Asignación presupuestaria consolidada por dirección y servicio departamental

Matriz IV, de Proyectos – facultades y ejecución física y financiera

Matriz V, de Personal – fuente de financiamiento

Matriz VI, de Relevamiento de Infraestructura

El detalle de las cinco matrices líneas arriba mencionadas se presenta en anexos, contándose para el análisis de esta competencia, con indicadores de resultado y de proceso, cuyo resumen se presenta a continuación.

Paso 1:

Indicadores de Resultado:

El análisis de los indicadores de Resultado, presenta en el Paso 1 a los *“proyectos que no son de competencia prefectural y que fueron atendidos y ejecutados durante la pasada gestión”*.

Los mencionados proyectos fueron ejecutados tres por parte de la Dirección de Infraestructura y dos por el SEDAG, es decir fueron 5 de un total de 67, por lo que porcentualmente significa el 8%, detalle que se muestra en el siguiente indicador.

Paso 1: INDICADORES DE RESULTADO

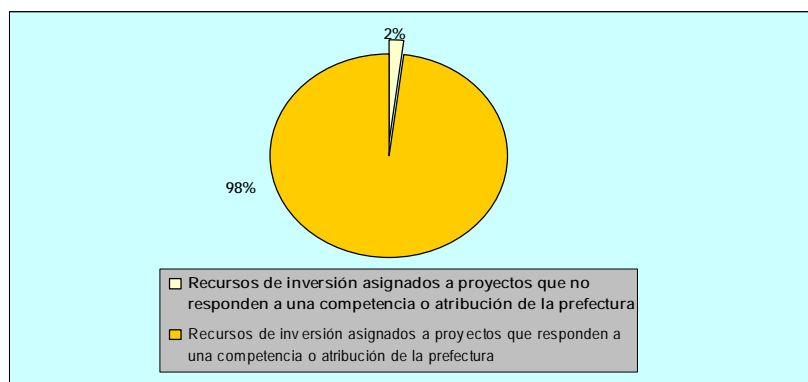
**Proyectos que no son competencia Prefectural y recursos asignados
Recursos ejecutados 2004**

Total recursos de inversión asignados a proyectos que no responden a una competencia o atribución de la prefectura	Total Gastos de inversión	Indicador (valor absoluto)	Indicador en %
1 335 133.74	76 458 675.04	0.02	2%

Total de proyectos que no son de competencia o atribución prefectural	Total de proyectos de competencia o atribución de la prefectura	Indicador (valor absoluto)	Indicador en %
5	62	0.08	8%

Grafico No. 2

Inversión asignada a proyectos ajenos a competencia prefectural



Estos proyectos identificados y reportados se presentan en el cuadro No.4, de acuerdo al detalle siguiente:

Cuadro No.4

Proyectos ejecutados ajenos a competencia prefectural

Dirección/Servicio	Nombre del Proyecto	Monto de la Inversión En Bs.	% avance físico
Infraestructura	Estadio Villazon	209 267.12	100%
Infraestructura	Museo Historico Suipacha	798 878.62	60%
Infraestructura	Museo Minero	194 082.00	100%
SEDAG	Canales de riego comun Salitral	66 601.00	100%
SEDAG	Sistema de riego Rosario	66 305.00	100%
Total		1 335 133.74	

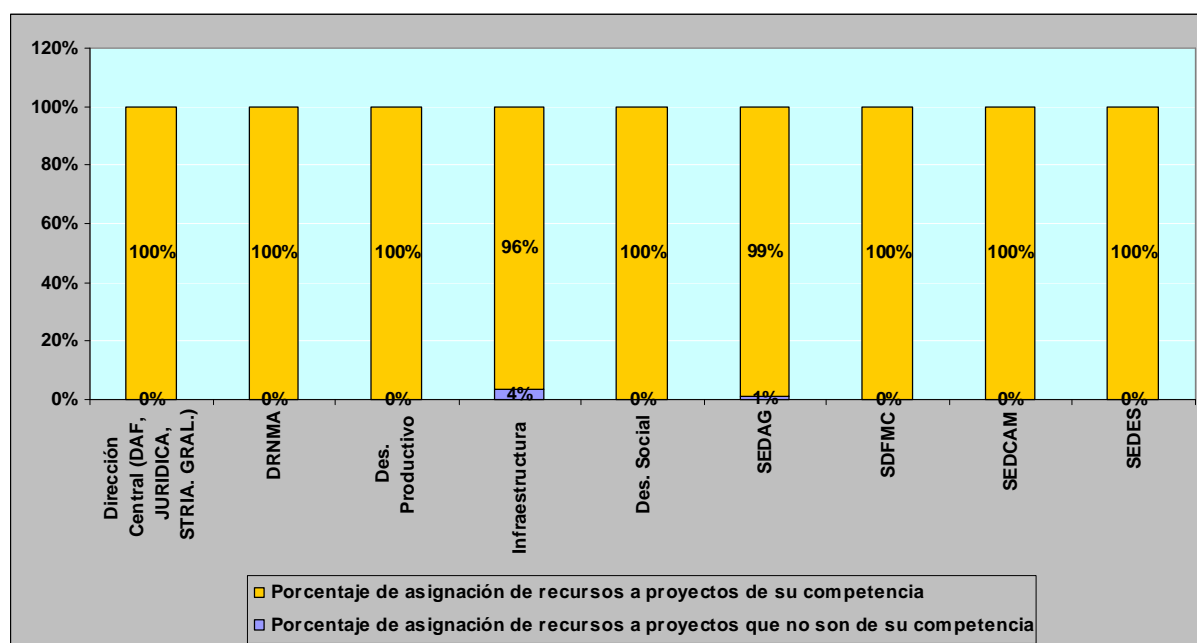
Los motivos expuestos por los responsables de esas dos direcciones para haber atendido la ejecución de esos 5 proyectos son:

- ✚ La presión social ejercida ante las anteriores autoridades de la Prefectura
- ✚ Exigencia de autoridades municipales y de consejeros departamentales
- ✚ El desconocimiento de la normativa vigente por parte de autoridades, personal técnico y sociedad civil
- ✚ La poca claridad de la norma sobre proyectos que son de competencia prefectural versus competencia municipal

Para complementar el análisis, se tiene la representación grafica por dirección/servicio, respecto a los proyectos ejecutados que son y no son de competencia prefectural, donde la Dirección de Infraestructura destino el 4% de su presupuesto para atender solicitudes que no son de su competencia, mientras que el SEDAG contribuyo con el 1% de sus recursos.

Grafico No. 3

Relación de asignación de recursos a proyectos por dirección y servicio



Indicador de Resultado: Eficiencia en la programación y ejecución de la Inversión

Siempre dentro el Paso 1, tenemos un segundo indicador de resultado por dirección/servicio, referido a la “eficiencia en la programación y ejecución de la inversión”, cuyo detalle es el siguiente:

Cuadro No. 5

Indicador de Resultado: Eficiencia en la Programacion y Ejecucion de la Inversion

Dirección/Servicio	Inversión Ejecutada		Eficiencia de la Programación	Total Inversión Ejecutada (4)	Relación (3)/(4)
	Programado	Ejecutado (3)			
Dirección Central (DAF, JURIDICA, STRIA. GRAL.)	8 478 224.00	5 684 973.99	67.05%	76 458 675.04	1.33%
DRNMA	14 708 498.00	7 768 571.42	52.82%		1.82%
Des. Productivo	1 244 083.00	992 960.62	79.81%		0.23%
Infraestructura	45 810 739.00	32 726 687.00	71.44%		7.68%
Des. Social	27 597 105.00	11 880 531.89	43.05%		2.79%
SEDAG	16 941 501.00	12 362 402.21	72.97%		2.90%
SDFMC	3 512 727.00	2 669 902.69	76.01%		0.63%
SEDCAM	330 807.00	200 000.00	60.46%		0.05%
SEDES	13 872 421.00	2 172 645.22	15.66%		0.51%
Total	132 496 105.00	76 458 675.04	57.71%		

RESUMEN DE LA INVERSION EJECUTADA 2004 POR DIRECCIONES Y SERVICIOS

RESPONSIBLE	GASTO DE INVERSION		
DIRECCIONES	59 053 724.92	76 458 675.04	77.24%
SERVICIOS	17 404 950.12	76 458 675.04	22.76%
TOTAL	76 458 675.04	76 458 675.04	100.00%

La medición de la eficiencia en la programación y ejecución de la inversión departamental, nos muestra que en promedio alcanzo el 57,71%, es decir que algo mas de la mitad de las demandas de la población fueron satisfechas el 2004, lo cual se debe a los factores siguientes:

- § La tardía aprobación por parte del Ministerio de Hacienda (primera semana del mes de diciembre), para la asignación de presupuesto adicional destinado a la inversión departamental, siendo los mas afectados la Dirección de Desarrollo que tiene el 43% de ejecución y el SEDES con el 15.66%.
- § El retraso en los procesos de selección y adjudicación de obras, pues la Dirección Jurídica apenas contaba con tres técnicos para llevar adelante los procesos, además del ajuste realizado al SABS por parte del órgano rector.

- § La informalidad en algunas empresas constructoras, que luego de adjudicarse la obra retrasan su ejecución por su limitada capacidad instalada.
- § El escaso personal técnico especializado para el seguimiento a la preinversión e inversión, tanto de la Unidad de Planificación, como de la DRNMA, responsables de elaborar estudios, consultorías y ejecución de proyectos.
- § El limitado compromiso de las comunidades para apoyar en el seguimiento a la construcción de obras que son para su propio beneficio, pues, un alto porcentaje de los dirigentes comunales considera que este trabajo es de exclusiva responsabilidad del gobierno departamental.

Sin embargo, cabe destacar la ejecución de la Dirección de Infraestructura, que ejecuto el 71.44% de lo programado, lo cual alcanza la suma de Bs. 32.726.687; siguiéndole en orden de importancia la ejecución del SEDAG, que ejecuto el 73% de sus recursos, los que traducidos en cifras alcanza la suma de Bs. 12.362.402; siendo importante también la ejecución de la Dirección de Desarrollo Productivo, con cerca del 80% de ejecución, pero que en cifras solo alcanzo la suma de Bs. 992.960.

En el resumen de la ejecución de la inversión, se advierte que las Direcciones en su conjunto ejecutaron el 77% del total, mientras que solo el 23% corresponde al conjunto de Servicios, quedando demostrado una vez la preponderancia que tiene en la gestión prefectural el accionar de sus direcciones.

Indicadores de Proceso:

Los indicadores de proceso analizados en el ámbito del Paso 1, se circunscriben a la ejecución del gasto corriente, el mismo que en una primera parte toma en cuenta a los Servicios de Salud y de Educación, mientras que en una segunda parte el análisis excluye al SEDES y al SEDUCA.

Es necesario aclarar que dentro la Dirección Central se incluye a la Secretaria General, Consejo Departamental, Subprefecturas, las Direcciones Administrativa Financiera y Jurídica, Unidad de Planificación, DRIPAD, PDCR II, UDAIPO, debido a que a la fecha en la Prefectura de Potosí, aún no se implanto el SIGMA por parte del Ministerio de Hacienda, entidad del organismo central que desde hace dos años no atiende este importante requerimiento, motivo por el cual en la DAF continúan utilizando el Sistema Integrado de Información Financiera – SIIF, paquete contable que agrupa a las unidades líneas arriba mencionadas.

Esta situación tiene consecuencias paralelas para el personal técnico – administrativo, por que tampoco pueden acceder a cursos o talleres de capacitación para la implantación y manejo del SIGMA. Asimismo, retrasa procesos de desembolso de recursos a programas, proyectos, proveedores y empresas consultoras y constructoras que tienen contratos con el gobierno departamental.

Cuadro No.6

Ejecución del Gasto Corriente por Dirección y Servicio (Incluye SEDES y SEDUCA)

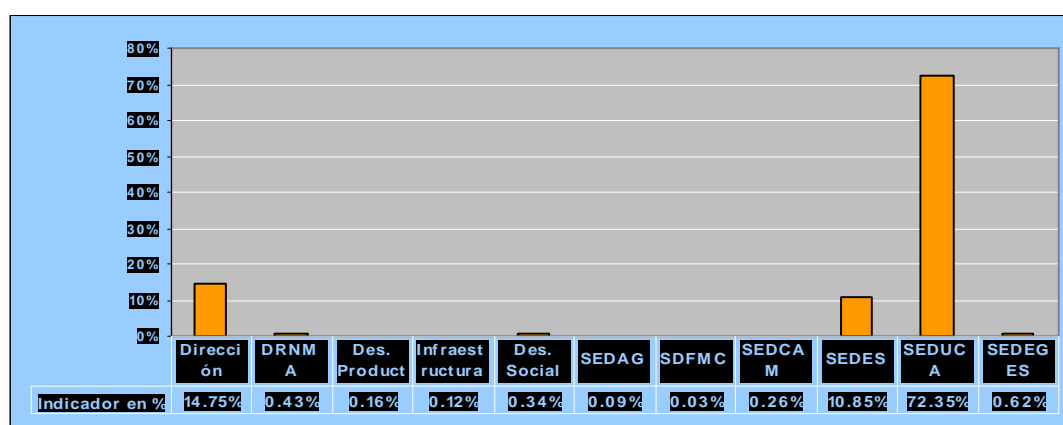
Dirección o Servicio	Total gasto corriente por dirección y servicio departamental	Total gasto corriente de la prefectura	Indicador (valor absoluto)	Indicador en %
Dirección Central (DAF, JURIDICA, STRIA. GRAL.)	62 877 208.00	426 181 103.71	0.1475	14.75%
DRNMA	1 831 715.52	426 181 103.71	0.0043	0.43%
Des. Productivo	663 116.91	426 181 103.71	0.0016	0.16%
Infraestructura	515 076.00	426 181 103.71	0.0012	0.12%
Des. Social	1 446 238.40	426 181 103.71	0.0034	0.34%
SEDAG	382 700.00	426 181 103.71	0.0009	0.09%
SDFMC	147 267.88	426 181 103.71	0.0003	0.03%
SEDCAM	1 095 190.00	426 181 103.71	0.0026	0.26%
SEDES	46 252 928.00	426 181 103.71	0.1085	10.85%
SEDUCA	308 339 799.00	426 181 103.71	0.7235	72.35%
SEDEGES	2 629 864.00	426 181 103.71	0.0062	0.62%

El cuadro No. 6 muestra el gran peso que tienen el SEDUCA y el SEDES, pues entre ambos servicios “absorben” el 83% del total del Gasto Corriente ejecutado, donde Educación alcanza el 72% y Salud el 11%, aun cuando es necesario remarcar que ambos dependen directamente de los Ministerios cabeza de sector respectivos.

La representación grafica es elocuente, pues muchas direcciones y servicios ni siquiera figuran con una raya o línea, pues sus porcentajes de ejecución ni siquiera llegan al 1%.

Grafico No. 4

Ejecución del Gasto Corriente incluyendo SEDES y SEDUCA



El análisis de la ejecución del Gasto Corriente de la Prefectura de Potosí, sin tomar en cuenta al SEDES y al SEDUCA, se realiza a partir de la presentación del siguiente cuadro.

Cuadro No. 7

Ejecución del Gasto Corriente Excluyendo al SEDES y SEDUCA

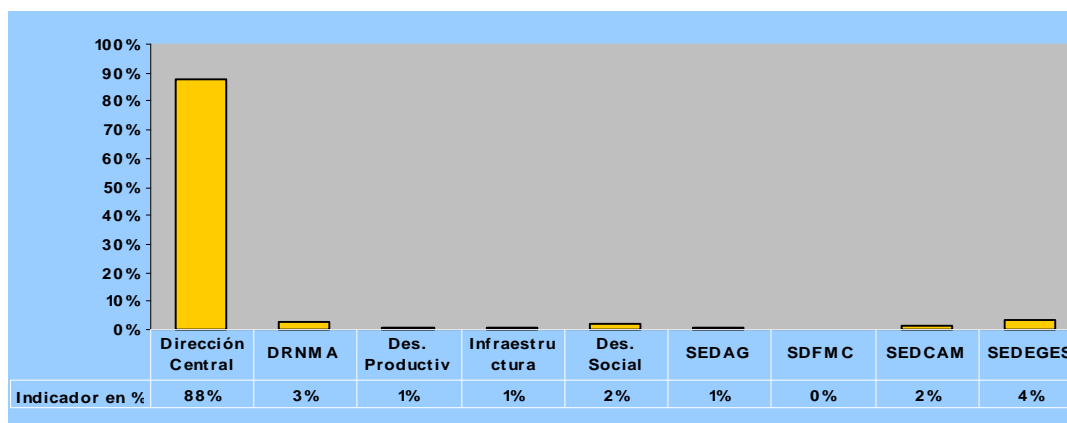
Dirección o Servicio	Total gasto corriente por dirección y servicio departamental	Total gasto corriente de la prefectura	Indicador (valor absoluto)	Indicador en %
Dirección Central (DAF, JURIDICA, STRIA. GRAL.)	62 877 208.00	71 588 376.71	0.88	88%
DRNMA	1 831 715.52	71 588 376.71	0.03	3%
Des. Productivo	663 116.91	71 588 376.71	0.01	1%
Infraestructura	515 076.00	71 588 376.71	0.01	1%
Des. Social	1 446 238.40	71 588 376.71	0.02	2%
SEDAG	382 700.00	71 588 376.71	0.01	1%
SDFMC	147 267.88	71 588 376.71	0.00	0%
SEDCAM	1 095 190.00	71 588 376.71	0.02	2%
SEDEGES	2 629 864.00	71 588 376.71	0.04	4%

En esta situación que tiene mayor aproximación con la realidad, la Dirección Central prácticamente se “come” los recursos del gasto corriente, pues el 88% del presupuesto esta registrado en este ente, lo que se debe a la agrupación por parte del SIIF de muchas direcciones, servicios, programas y proyectos, lo cual fue explicado en el párrafo anterior.

Lo descrito anteriormente se refuerza a través de la presentación del siguiente grafico.

Cuadro No. 5

Ejecución del Gasto Corriente excluyendo al SEDES y SEDUCA



Paso 2:

Indicadores de Resultado:

La determinación de este indicador de resultado, permite conocer la asignación de personal permanente y eventual en relación al Gasto Corriente de la Prefectura, habiendo obtenido los resultados siguientes:

Relación de Personal Eventual vs. Personal Permanente

N° de funcionarios permanentes	N° de funcionarios eventuales	Indicador (valor absoluto)
185	42	4.40

Esto implica que por cada funcionario eventual contratado, existen 4 permanentes

Costo Total del Personal Permanente/Total Gasto Corriente de la Prefectura

Costo Total Personal Permanente	Total Gasto Corriente de la Prefectura	Indicador (valor absoluto)
43 946 032.63	426 181 104.00	0.10

El 10% del Gasto Corriente es destinado al pago de sueldos del personal permanente

Costo Total del Personal Eventual/Total Gasto Corriente de la Prefectura

Costo Total Personal Eventual	Total Gasto Corriente de la Prefectura	Indicador (valor absoluto)
2 302 567.97	426 181 104.00	0.01

El 1% del Gasto Corriente es destinado al pago de sueldos del personal eventual

Este conjunto de indicadores permiten determinar que existe cierta coherencia en el reclutamiento de personal por parte de este gobierno departamental, lo que queda reflejado en un mayor rendimiento y compromiso de trabajo, concepto que será respaldado con el análisis de los indicadores de proceso que se realiza a continuación.

Indicadores de Proceso:

Los indicadores de proceso, coadyuvan a determinar la calidad y cualidad del personal técnico, administrativo y de servicio con que cuenta la Prefectura de Potosí, aspecto que en forma resumida se presenta a continuación.

Cuadro No. 8

Relación de personal por Dirección y Servicio

Dirección o Servicio	PROFESIONALES		TECNICOS				FUNCIONARIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO						Total General
	Profesional (Dirección jefatura o resp. de área)		Técnico Medio		Técnico Superior		Secretaria		Servicios		Chofer		
	permanente	eventual	permanente	eventual	permanente	eventual	permanente	eventual	permanente	eventual	permanente	eventual	
DDAF	21	2	6	-	7	-	1		11	-	5		53
Dir. Central	14	-	2	-	1	-	2	-	3	-	1	-	23
Des. Productivo	4		3		1		1		1		2		12
Dir. Des. Social	3		2		2		3		4		2		16
Infraestructura	9						2				2		13
Dir. Jurídica	5		17		1		17						40
DRNMA	5	2					1		1		1		10
SDFMC	1	4											5
Stria. General	10	14		4		1	2	5		3		6	45
SEDAG	5	1					1				1		8
SEDEGES	1						1						2
Total general	78	23	30	4	12	1	31	5	20	3	14	6	227

En base al cuadro No. 8 se construyen los indicadores de proceso, a saber:

Indicador	En valor absoluto	En Porcentaje		
Total de profesionales/Total de funcionarios de la Prefectura	0.44	44%	Profesionales	44%
Total de técnicos/Total de funcionarios de la Prefectura	0.21	21%	Técnicos	21%
Total funcionarios apoyo adm/ Total funcionarios Prefectura	0.35	35%	Apoyo administrativo	35%
Total profesionales/ Total operativos Prefectura	0.80	80%		

Es muy importante y revelador este indicador, pues el 44% del personal es profesional y el 21% tiene nivel de técnico superior o medio, por lo que el 65% es calificado y solo el 35% es de apoyo administrativo, donde están incluidas las secretarías, chóferes, mensajeros y porteros, aun cuando este numero aun puede ser considerado como alto, lo que es representado en el siguiente grafico.

Grafico No.6



Otros dos aspectos que deben ser resaltados se refiere al personal institucionalizado y personal femenino de este gobierno departamental, de acuerdo al detalle siguiente:

Cuadro No. 9

Relación de personal institucionalizado

Dirección o Servicio	Personal institucionalizado por dirección o servicio	Total personal de la dirección o servicio	Indicador (valor absoluto)	Indicador en Porcentaje
DDAF	26	53	0.49	49%
DCentral	5	23	0.22	22%
D Productivo	8	12	0.67	67%
D Social	4	16	0.25	25%
Infraestructura	8	13	0.62	62%
D Jurídica	3	40	0.08	8%
RRNN y MA	7	10	0.70	70%
SDFMC	1	5	0.20	20%
SGCoord	27	45	0.60	60%
SEDAG	3	8	0.38	38%
SEDEGES	1	2	0.50	50%
Total	93	227	0.41	41%

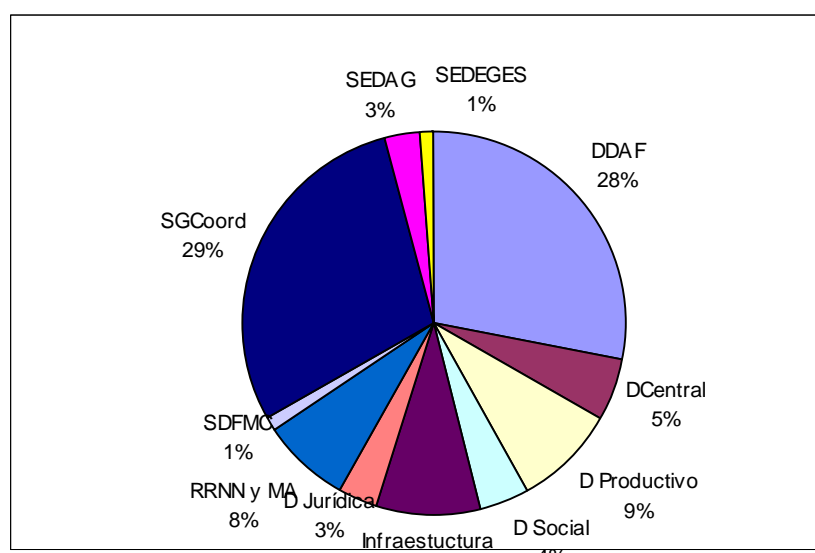
El cuadro 9 nos muestra que el 41% del personal de la Prefectura de Potosí esta institucionalizado, destacándose el proceso concluido por las direcciones de Recursos Naturales y Medio Ambiente con el 70%, Desarrollo Productivo con el 67%, Infraestructura con el 62% y la Secretaria General con el 60%. Este proceso fue ejecutado por la anterior administración, sin embargo, los últimos acontecimientos de

tipo político ocasionaron la detención de este proceso, el mismo que se espera sea respetado y profundizado por la próxima administración departamental.

El proceso de institucionalización esta representado gráficamente a continuación.

Gráfico No. 7

Personal institucionalizado por Dirección/Servicio



El gráfico nos permite apreciar que en relación al total del personal institucionalizado, entre dos unidades abarcan casi el 60% del proceso, pues, la Secretaria General con el 29% y la DAF con el 28%, son las que en mayor medida se beneficiaron, pues de alguna manera esta garantizada la continuidad de las operaciones, especialmente en el tratamiento de dos importantes ejes temáticos, como son la planificación y la administración de recursos humanos y financieros.

Lo contrario de lo anterior sucede con el SEDEGES y el SDFMC, servicios que apenas tienen el 1% de su personal institucionalizado, lo que esta en correlación con la cantidad de personal asignado, pues ambos servicios tienen marcada dependencia del apoyo de proyectos, por lo que la mayoría de sus técnicos están consignados como “eventuales”, por lo que a corto plazo deben merecer mayor atención de parte de las autoridades correspondientes.

Un aspecto importante a mencionar, es lo prolongado del proceso, pues de acuerdo a la metodología fácilmente se tarda unos seis meses y donde más dificultades encuentran es en el Servicio Nacional de Administración de Personal – SNAP, entidad que no agiliza la emisión de las resoluciones, además que en ocasiones realiza observaciones consideradas extemporáneas por la Unidad de Recursos Humanos.

Cuadro No. 10

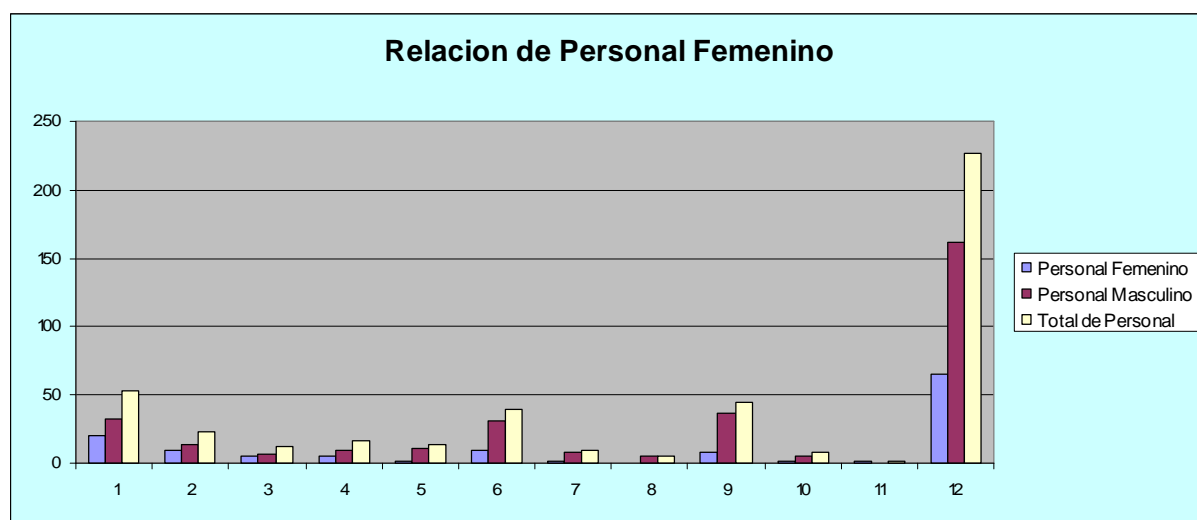
Relación de personal femenino por Dirección/Servicio

Dirección o Servicio	Personal Femenino	Personal Masculino	Total de Personal	Indicador (valor absoluto)	Indicador en Porcentaje
DDAF	20	33	53	0.38	38%
DCentral	9	14	23	0.39	39%
D Productivo	5	7	12	0.42	42%
D Social	6	10	16	0.38	38%
Infraestructura	2	11	13	0.15	15%
D Jurídica	9	31	40	0.23	23%
RRNN y MA	2	8	10	0.20	20%
SDFMC	0	5	5	-	0%
SGCoord	8	37	45	0.18	18%
SEDAG	2	6	8	0.25	25%
SEDEGES	2	0	2	1.00	100%
Total	65	162	227	0.29	29%

De acuerdo a la información levantada, se tiene que el 29% del personal que presta servicios en la Prefectura es de sexo femenino, destacándose el SEDEGES con el 100%, aquí cabe aclarar que en este Servicio solo tiene 2 ítems asignados, los mismos que corresponden a su directora y a la secretaria. También es importante lo que sucede con la Dirección de Desarrollo Productivo, donde las mujeres son el 42% del total de personal, mientras que la Dirección Central con el 39% y la DAF con el 38%, le siguen en orden de importancia, tal como muestra el siguiente grafico.

Grafico No. 8

Relación de Personal Femenino Contratado



CAPITULO 3 – HITO III: RAZONES QUE EXPLICAN EL NIVEL DE ABSORCION DE COMPETENCIAS ACTUALES

El análisis de este hito ha sido estructurado en dos pasos:

- Identificación de problemas centrales y factores internos y externos que los ocasionan
- Plan de acción para mejorar la gestión de la Prefectura

Objetivo

El objetivo que se pretende lograr a través del análisis de este Hito es:

Se establece el plan de acción para mejorar la gestión de la prefectura en términos de la asignación de presupuesto, personal y equipamiento para absorber competencias y atribuciones establecidas en el marco normativo vigente.

Resultados Esperados

Paso 1: Identificación de problemas centrales y factores internos y externos que los ocasionan.

Los resultados esperados establecidos son:

- Ø Se han precisado los problemas centrales encontrados en el desarrollo de los Hitos I y II
- Ø Se han identificado las causas, expresadas en factores internos y externos, que determinan la gestión de la prefectura para la absorción de competencias

Paso 2: Plan de acción para mejorar la gestión de la Prefectura

Los resultados esperados para el Paso 2 son los siguientes:

- Ø Se ha elaborado un plan de acción que contiene recomendaciones para mejorar la gestión de la Prefectura de cara a una mayor absorción de competencias y atribuciones actuales

Resultados Obtenidos

El Hito III referido a las “razones que explican el nivel de absorción de las actuales competencias”, se desarrollo a partir de la aplicación de las siguientes matrices:

Matriz VIII – A: Análisis de factores internos y externos por problemas centrales identificados en la capacidad de absorción de competencias y atribuciones.

Matriz VIII – B: Recomendaciones para mejorar la gestión de la Prefectura.

El detalle de las matrices líneas arriba mencionadas se presenta en anexos, presentándose a continuación el resumen de la información obtenida.

Paso 1:

Problemas centrales identificados en el desarrollo de los Hitos I y II, por dirección y servicio:

Dirección/Servicio	Problema	Causa	Nivel de importancia
Dirección Central – Auditoría Interna	No existe cultura en las autoridades y empleados de la Institución en brindar información oportuna y transparente	Débil conocimiento de la ley 1178 y normativas conexas	Muy Importante
	No existe un procedimiento administrativo que ordene y controle el archivo de información en las Direcciones, Unidades y Servicios de la Prefectura	Inadecuado archivos de la información de las Direcciones, Unidades, Servicios, Programas y Proyectos	Muy Importante
Consejo Departamental	El Consejo desconoce el cronograma de actividades de las Direcciones, Servicios, Programas y Proyectos.	La escasa difusión y socialización del PDDES y POA, además de la limitada coordinación del Consejo Departamental, con Directores y responsables de programas y proyectos que ejecuta la Prefectura, para el desarrollo de las labores de fiscalización	Muy Importante
	El desarrollo de las sesiones del Consejo exclusivamente en la capital de departamento, no permite interiorizarse de las demandas que tienen las otras regiones	Los limitados recursos económicos y logísticos, asignados al Consejo Departamental para el viaje de los Consejeros, restringen su labor de coordinación con los municipios.	Importante
Desarrollo Social	Financiadores externos ponen las condiciones de acuerdo a sus objetivos y visiones.	Escaso conocimiento y respeto a las políticas y estrategias de desarrollo social departamental	Muy Importante

Dirección/Servicio	Problema	Causa	Nivel de importancia
DRNMA	Limitada coordinación de los órganos rectores (Min. de Desarrollo Sostenible, VRNMA, SERNAP, Min. Minería, COMIBOL) con la Prefectura y los Municipios	Falta de conocimiento de las autoridades competentes sobre sus atribuciones y responsabilidades en el tema de recursos naturales y medio ambiente	Muy Importante
	La Ley 1333 contempla un análisis general de la problemática ambiental del país.	Genera vacío técnico jurídico en los problemas ambientales de cada departamento.	Muy Importante
	Informes técnicos sin análisis jurídico de las normas ambientales.	Escaso e inoportuno apoyo legal	Muy Importante
Infraestructura	Indefinición de competencias entre la Prefectura y Municipios en la construcción de obras de infraestructura vial y de electrificación rural.	La carencia de un plan de infraestructura vial consensuado entre Prefectura y Municipios	Muy Importante
	Limitada coordinación con el Servicio Departamental de Caminos.	No está claramente establecida la relación de interdependencia entre la Dirección de Infraestructura y el Servicio Departamental de Caminos	Importante
Desarrollo Productivo	El presupuesto asignado a la dirección, no está en relación a la planificación de mediano y corto plazo, establecidos en el PDDDES y el POA	Por los limitados recursos no se respeta la programación de operaciones, produciéndose recortes que limita el horizonte de actividades y metas establecidas	Importante
	El irregular desarrollo de actividades del Consejo Departamental de Turismo	Las autoridades no priorizan al sector como factor de desarrollo a través de la posible generación de ingresos económicos	Importante
	La incursión de ONGs, que se limitan a desarrollar sus propias actividades, desconociendo a la cabeza de sector	Escaso conocimiento y respeto a las políticas y estrategias de desarrollo del Turismo departamental	Muy Importante
	No hay una normativa en la Dirección de Desarrollo Productivo, para el funcionamiento de la Unidad de Minería	No se cuenta con un Plan Departamental de Desarrollo Integral Minero, además que no se cuenta oficialmente con una Unidad de Minería en el organigrama institucional de la Prefectura	Muy Importante
	Para la MyPEs, no existen políticas y estrategias departamentales claras para el desarrollo de actividades	No se cuenta con un instrumento que oriente la planificación que sirva de apoyo al sector	Muy Importante

Dirección/Servicio	Problema	Causa	Nivel de importancia
Secretaría General	No se tienen establecidos los mecanismos para facilitar y sistematizar los flujos de información al interior de las instancias departamentales del SISPLAN y su articulación con los flujos de información de los niveles municipal y nacional.	Las autoridades, personal técnico y sociedad civil, desconocen la normativa del SISPLAN, como también los objetivos y finalidades del PDDDES, POAs, programas y proyectos	Muy Importante
	Problemas en la identificación, preparación, elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos	Escaso personal técnico asignado a la Unidad de Planificación, que se encarga de elaborar la parte de la ingeniería del Proyecto	Importante
	Dificultad de articulación de operaciones con programas y proyectos de inversión, los que primero responden al organismo financiador	No están establecidos mecanismos de coordinación de operaciones con la Unidad de Planificación	Importante
SEDCAM	Equipo pesado bastante deteriorado	Falta de recursos para su rehabilitación y renovación	Importante
SEDES	El Ministerio no transfiere a los SEDES, la toma de decisiones para articular el sistema de salud a nivel departamental por carecer de leyes específicas.	Limitada delegación de autoridad por parte del Ministerio de Salud a los SEDES, motivo por el cual es difícil unificar las políticas y estrategias del sector con las ONGs.	Muy Importante
	Falta calidad en la prestación de servicios de salud	No existe compromiso de trabajo por parte de los servidores de salud, quienes desconocen el concepto de calidad, además que las comunidades no se involucra en los problemas de salud	Muy Importante
	No existe un plan adecuado para la prevención, rehabilitación y reinserción social de fármaco dependientes y atención de discapacitados	No se orientan recursos para la rehabilitación y reinserción social de alcohólicos ni una ley que reglamente el alcoholismo en forma efectiva, existiendo el mismo problema con los discapacitados	Muy Importante
DAF	El Sistema Integrado de Información Financiera - SIIF, es obsoleto y existe el riesgo permanente de que el sistema falle y perjudique el proceso de la información presupuestaria y financiera.	El Ministerio de Hacienda a partir de la gestión 2002 dejó de prestar asistencia técnica a la Prefectura de Potosí, arguyendo la falta de presupuesto y la futura implantación del SIGMA.	Muy Importante
	Limitado conocimiento de las autoridades, como del personal, sobre la normativa de la Ley 1178.	El continuo cambio de autoridades y de personal técnico y administrativo.	Importante

Dirección/Servicio	Problema	Causa	Nivel de importancia
DAF	Algunos programas con financiamiento externo (donación), no proporcionan información financiera detallada y oportuna para registrar las ejecuciones presupuestarias.	Los convenios de cooperación extranjera, limitan el acceso a la información en detalle. Por otra parte, existe escaso compromiso institucional del personal contratado con financiamiento externo	Muy Importante
GENERO	Débil asimilación del enfoque de Género en las Direcciones, unidades, servicios, programas y proyectos de la Prefectura	Falta de voluntad política – institucional La realidad socio - cultural y educativa del departamento	Muy Importante
JURIDICA	No se cuenta con información exacta de los bienes de los coactivados	Inadecuado registro de bienes en otras instituciones como ser Derechos Reales, Tránsito	Importante
SEDAG	Limitada coordinación con el Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios, órgano rector que se limita a coordinar acciones específicas	La deficiente aplicación de la Ley de Descentralización Administrativa ocasionó el debilitamiento institucional del SEDAG Por otra parte, no hubo una adecuada asimilación de responsabilidades por parte del Gobierno Departamental	Muy Importante
	Estructura organizacional del SEDAG, no acorde a la extensión territorial departamental.	Falta de asignación de ítems para las diferentes áreas operativas del SEDAG	Muy Importante
	El tamaño de mercado y el contrabando limitan el desarrollo de las MyPES	Los insumos que emplean no son netamente locales, por lo que la materia prima importada afecta a sus costos de producción	Muy Importante
	La Prefectura y el Municipio no crean salvaguardas de protección al producto local	No existen políticas de protección en el mercado local respecto a la introducción de productos chinos e hindúes Las excesivas exigencias de IBNORCA para la exportación de productos textiles La exigencia de manejar fichas ambientales por parte del sector textil, sin que exista procesos de capacitación (producción limpia)	Muy Importante
SEDEGES	Cambio de personal constante por los bajos salarios que tiene el SEDEGES	Falta de recursos humanos para otro equipo multidisciplinario para las subregionales	Importante

Dirección/Servicio	Problema	Causa	Nivel de importancia
SEDEGES	Falta de financiamiento para realizar proyectos en beneficio de niños, adolescentes y personas de la tercera edad	Desconocimiento del verdadero trabajo que realiza el SEDEGES con niños, adolescentes y personas de la tercera edad.	Muy Importante
UNASBVI	No cumple con la función para la cual fue creado como unidad cabeza de sector en el Departamento. No cuenta con recursos para preinversión y seguimiento de inversión y Desarrollo Comunitario en los municipios y comunidades del departamento. Por otra parte, no se cuenta con una base de datos referente a la información del sector en el departamento	Las autoridades institucionales no le prestan la atención necesaria que la UNASBVI requiere, por tanto el grado de importancia de la unidad, en la Prefectura, es mínima Tanto los municipios y comunidades del departamento desconocen la existencia de la UNASBVI en la Prefectura como cabeza de sector en el departamento	Muy Importante
SEDUCA	Poca coordinación con el Ministerio de Educación y con las direcciones distritales de educación en la aplicación y ejecución de las políticas educativas en el ámbito departamental.	Por los limitados recursos humanos y económicos, el Ministerio de Educación como cabeza de sector y el SEDUCA, no asigna recursos necesarios a las Direcciones Distritales, para poder ejecutar las Políticas educativas en el ámbito departamental	Muy Importante
	De acuerdo a normativa, la contratación del personal administrativo para que cumple funciones en el SEDUCA será realizada por su Director, sin embargo, el Ministerio de Educación es el que saca las convocatorias para los SEDUCAS, en estricta relación con el organigrama determinado por este ente rector.	La prefectura del Departamento no tiene tuición en la designación del personal, pues solamente actúa como parte del tribunal de contratación	Muy Importante
	Poca coordinación interinstitucional entre los actores inmersos en educación (Prefectura, Dirección Departamental de Educación, Gobiernos Municipales, federación de maestros, organismos de la sociedad civil)	Falta de voluntad política – institucional Desconocimiento de las atribuciones y normativa vigente por parte de las instituciones relacionadas al quehacer Educativo Poca relación con las Federaciones de Maestros y ninguna tuición para poder resolver los conflictos sociales de orden salarial del Magisterio del Departamento	Muy Importante

Dirección/Servicio	Problema	Causa	Nivel de importancia
Unidad de Deportes	No contar con la oportuna disponibilidad de recursos económicos para un apoyo efectivo al deporte.	No se cuenta con la libre disponibilidad de recursos generados por la misma unidad, por la excesiva burocracia de la administración central.	Muy Importante
	Falta de infraestructura deportiva para una practica optima de las disciplina	No contar con una unidad de infraestructura para la elaboración de proyectos.	Importante

Paso 2:

Las recomendaciones para mejorar la gestión de la Prefectura por dirección y servicio se presenta en la siguiente matriz.

Dirección/Servicio	Recomendación para mejorar la gestión	Nivel de Prioridad
Dir. Central – Auditoria Interna	Evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de Administración y de los instrumentos de Control incorporados a ellos para coadyuvar al logro de los objetivos de la Prefectura de Potosí y a la protección de sus recursos contra irregularidades, errores y actos ilícitos	1
	Análisis de los resultados de gestión en función a las políticas definidas por los sistemas nacionales de planificación e inversión pública, considerando entre otros, el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la Prefectura de Potosí en su programación de operaciones	2
Consejo Departamental	El Consejo debe contar con los medios necesarios para realizar labores de fiscalización a la ejecución de planes, programas y proyectos, a objeto de garantizar su ejecución en los plazos establecidos	1
	El Prefecto, las Direcciones, Servicios, Programas y Proyectos, deben presentar previo a la firma de contratos, convenios y ajuste del presupuesto, toda la documentación respectiva al Consejo, dándole el tiempo suficiente para su análisis, pudiendo dar su aprobación si el caso amerita y no solo para refrendar los mismos	1
Desarrollo Social	Las políticas del área social deben ser integrales, articuladas, participativas con enfoque de género e interculturalidad que demuestren sustentabilidad y sostenibilidad de los proyectos y programas.	1

Dirección/Servicio	Recomendación para mejorar la gestión	Nivel de Prioridad
DRNMA	Se debe planificar la creación del Consejo Departamental de Medio Ambiente, a objeto de facilitar la interrelación, formulación e implantación de políticas ambientales departamentales entre la Prefectura y los Gobiernos Municipales, instituciones regionales publicas - privadas, cívicas, empresariales, laborales y sociedad civil organizada, además de la aplicación de leyes, decretos, normas y reglamentos.	1
	Socializar el plan de acción ambiental del departamento y prestar el apoyo técnico a los gobiernos municipales para su implementación.	1
	Elaborar un estudio de inventariación de los recursos hídricos identificando principalmente cuencas	1
Infraestructura	Debe existir mayor coordinación entre la Dir. Infraestructura y la Unidad de Planificación, en el proceso de identificación y priorización de proyectos	1
	Contar con normativas consensuadas con los distintos actores (Diputados, Consejeros Departamentales y Autoridades Municipales), para asegurar el respeto a la planificación y programación de operaciones de la Dirección de Infraestructura	2
Desarrollo Productivo	En el aspecto de MINERIA, la Prefectura no cuenta con COMPETENCIAS, ni ATRIBUCIONES, para ejercer un rol protagónico en la regulación IMPOSITIVA al sector, tampoco esta en condiciones ser participe en la supervisión de las operaciones del sector	1
	Elabora el Plan Integral de Desarrollo Minero, para determinar las debilidades y fortalezas del sector, bases que servirán para delinear las políticas y estrategias de su desarrollo	1
	Elevar a rango de Dirección, la Unidad de Minería que actualmente depende de la Dirección de Desarrollo Productivo	1
	Es imperioso formular la política departamental de Turismo que oriente la planificación del sector	1
	Establecer alianzas estratégicas con el sector privado para la creación de una Unidad Especializada que se encargue de la sistematización de información estadística, técnica, comercial y de fuentes de financiamiento, destinada a apoyar proyectos de inversión vinculados al desarrollo productivo.	2
Secretaria General	Difundir y socializar con actores públicos y privados el Plan de Desarrollo Departamental, de tal modo que oriente la elaboración y ajuste de los planes de desarrollo municipales y sectoriales.	1

Dirección/Servicio	Recomendación para mejorar la gestión	Nivel de Prioridad
Secretaría General	Formular el Plan de Inversión en el marco del PDDDES, SNIP y el régimen económico financiero.	1
Desarrollo Productivo	Mayor coordinación con la CAMEX para el relevamiento de información, además de contar con una red de información pública-privada, que facilite la promoción y difusión de la oferta exportable del Departamento, en coordinación con las instituciones públicas y privadas vinculadas a ésta área.	2
	Coordinar con IBNORCA la elaboración de normas y parámetro de medición a la calidad, para el fortalecimiento de la competitividad de los sectores productivos.	2
	La Prefectura debe contar con una Unidad que apoye la gestión de captación de recursos, para la preparación y ejecución de proyectos de apoyo al desarrollo local	2
	Elaborar un plan de trabajo por resultados para cada Dirección y servidor público	2
	Contar con un instrumento de monitoreo y evaluación a la programación de operaciones, propio de la Prefectura, que sea aplicado trimestralmente	2
SEDCAM	Debe existir mayor coordinación entre la Dir. Infraestructura y la Unidad de Planificación, en el proceso de identificación y priorización de proyectos	3
	Se deben efectuar estudios de factibilidad identificándose priorización en proyectos de integración vial, que tengan impactos socio-económicos tangibles a corto plazo para el municipio solicitante.	1
	Debe existir una mayor asignación presupuestaria principalmente para la renovación y/o reparación del equipo pesado, así como para la adquisición de equipo logístico que permita efectuar estas labores de una manera más eficiente	1
SEDES	Se deben descentralizar mayores competencias y atribuciones para la elaboración y aplicación de normas de salud, facilitando también la articulación del sistema público con el privado	1
	Se debe contar con mayor información para establecer, controlar y evaluar permanentemente la situación de salud en el departamento.	2
	Promover la demanda de salud y planificar, coordinar, supervisar y evaluar su oferta, pues es muy grande la brecha entre oferta y demanda es muy grande	1

Dirección/Servicio	Recomendación para mejorar la gestión	Nivel de Prioridad
SEDES	Se debe contar con políticas comunicacionales para las poblaciones rurales, promoviendo la participación del sector público y de la sociedad en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de salud.	1
DAF	El Gobierno Departamental debe contar con programa de capacitación propio, que no dependa íntegramente del CENCAP, para permitir al servidor público adquirir y reforzar sus conocimientos, habilidades y valores, para lograr eficiencia en la gestión prefectural.	2
	La aplicación del SAP acompañado de la institucionalización de puestos permitirá que la Prefectura cuente con los Recursos humanos calificados para el logro de objetivos institucionales.	2
	Gestionar el 2006 la implantación del Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa - SIGMA, lo cual permitirá un mejor procesamiento de información presupuestaria, financiera y patrimonial	1
	Gestionar ante el Honorable Congreso Nacional la modificación del Código Minero y las alícuotas del Impuesto Complementario Minero, para mejorar los ingresos por este rubro, lo cual permitirá la atención de proyectos de inversión de Desarrollo Productivo.	1
Genero	Es importante que el PDES, los Planes Municipales incorporen políticas que promuevan e incentiven el ejercicio pleno de los derechos de la mujer	1
	Las políticas departamentales deben tomar en cuenta el enfoque de Género en su diseño e implantación, para que se vean reflejadas en los programas y proyectos sociales y de inversión	1
Jurídica	Mayor relación de coordinación de actividades con la DAF, a objeto de promover la capacitación del personal, aprobación de reglamentos que faciliten la gestión administrativa de la Prefectura	1
SEDAG	Las autoridades deben comprender que el SEDAG como cabeza de sector en el departamento, debe tener un rol protagónico en la elaboración y seguimiento a la aplicación de políticas, planes, programas y proyectos del sector agropecuario, lo que contribuirá a mejorar la seguridad alimentaría de la población.	1
	Las autoridades de la Prefectura deben pensar en la necesidad de contar con un Plan Agropecuario Departamental, instrumento que será un eje articulador para el desarrollo de actividades del sector	2

Dirección/Servicio	Recomendación para mejorar la gestión	Nivel de Prioridad
SEDAG	Las autoridades de la Prefectura deben pensar en la necesidad de contar con un Plan Agropecuario Departamental - Mayor promoción a las empresas locales acerca de decretos que incentivan su accionar, tales como el Compro Boliviano, Feria a la Inversa, mecanismos que pueden impulsar a los MyPES como proveedores de oferta ante las exigencias de la demanda de entidades públicas y privadas. - Elaborar el Plan Departamental de Desarrollo Industrial Sostenible (PLADDIS), instrumento que facilitara la adecuación del sector productivo, al nuevo enfoque de desarrollo económico local, en el marco de la reconversión industrial selectivo.	1
SEDEGES	Las políticas departamentales deben tomar en cuenta al sector social en su diseño e implantación, para que se vean reflejadas en los programas y proyectos sociales y de inversión	1
UNASBVI	Los municipios, comunidades y otras organizaciones del sector en el departamento deben tomar en cuenta a la UNASBVI como cabeza de sector en el Departamento	1
	Se debe difundir y concienciar a las autoridades acerca de la labor que lleva a cabo la UNASBVI, lo cual ira en beneficio de los municipios y comunidades que pertenecen a la jurisdicción del Departamento de Potosí	1
SEDUCA	El SEDUCA debe elaborar las políticas Educativas del Departamento por medio del PDDES., y de esta manera fortalecer el desarrollo educativo de nuestro departamento, tomando en cuenta el entorno y los aspectos Socio -Culturales de las regiones.	1
	El SEDUCA debe contar con un reglamento específico de evaluación de desempeño que mejore la evaluación del personal del SEDUCA y de los Directores Distritales.	2
	Simplificar las atribuciones que confiere la Ley a las Juntas Escolares, pues a la fecha es muy compleja, por esta razón es que los padres de familia no asumen a cabalidad sus funciones y no coadyuvan en la mejora del desarrollo educativo, estas atribuciones están diseñadas para padres con cierto grado de cultura.	1
	Formular, en forma participativa, el Plan Departamental de Educación con base en los planes distritales y establecer los lineamientos y metas departamentales para la fomulación del componente de educación del Plan de Desarrollo Municipal.	1
	No existe una fluida coordinación con el Ministerio, las direcciones distritales tienen mucha carga de trabajo administrativo	1

Dirección/Servicio	Recomendación para mejorar la gestión	Nivel de Prioridad
Unidad de Deportes	Las políticas departamentales deben tomar en cuenta el fomento al deporte en su diseño e implantación, situación que debe verse reflejadas en los programas y proyectos sociales y de inversión	1
	La política debe emitir normas que favorezcan a la Unidad de Deportes para acceder a la administración de recursos económicos que genera la unidad.	1

CAPITULO 4 – HITO IV: COMPETENCIAS SUSCEPTIBLES DE SER TRANSFERIDAS A LA PREFECTURA

El análisis de este hito ha sido estructurado en un solo paso referido a:

- Identificación de competencias, atribuciones o componentes de éstas, susceptibles de ser transferidas a la Prefectura, analizando además su viabilidad técnica, fiscal y política.

Objetivo

El objetivo que se pretende lograr a través del análisis de este Hito es:

Se identifican competencias, atribuciones o componentes de éstas, que actualmente se encuentran en el nivel nacional y son susceptibles de ser transferidas al nivel intermedio en el marco de la próxima elección de Prefectos.

Resultados Esperados

Los resultados esperados establecidos son:

- Ø Se han identificado competencias, atribuciones y/o funciones de éstas, susceptibles de ser transferidas a las Prefecturas
- Ø Se han identificado la viabilidad técnica, fiscal y política de las competencias, atribuciones y funciones susceptibles de ser transferidas a las Prefecturas

Resultados Obtenidos

El Hito IV se desarrollo a partir de la aplicación de la matriz IX referida a la “identificación de competencias, atribuciones o componentes de éstas, susceptibles de ser transferidas a la Prefectura” (ver detalle por dirección y servicio en anexos), presentándose a continuación el resumen de la información obtenida.

Para este efecto, en primera instancia se sistematiza en una matriz las propuestas presentadas por las direcciones y servicio, para en una segunda parte obtener elementos cuantitativos de las propuesta aplicando los indicadores sugeridos por el VDD; bases que coadyuvan a determinar la viabilidad técnica, fiscal y política de las competencias, atribuciones y funciones susceptibles de ser transferidas al gobierno departamental de Potosí.

Paso 1:

A) Identificación de competencias, atribuciones o componentes de éstas, susceptibles de ser transferidas a la Prefectura

Dirección/ Servicio	Competencias o componentes de éstas, susceptibles de ser transferidas	Tipo de Competencia	Justificación Técnica
Dir. Central – Auditoría Interna	La Dirección de Auditoría Interna debe dejar de depender administrativa y funcionalmente de la MAE de la Prefectura.	Reglamentar	Para evitar la vulneración de la independencia operativa, administrativa y funcional de Auditoría Interna por parte de la MAE
Consejo Deptal.	El Prefecto no debe presidir las sesiones del Consejo, debiendo designarse la Presidencia a uno de los Consejeros en forma rotatoria	Reglamentar	El Prefecto no puede ser juez y parte, pues en caso de existir censura el como interesado esta en condiciones de manipular la resolución
Des. Social	Descentralizar la gestión técnica administrativa para optimizar la planificación y programación de la Dirección con sus respectivos Servicios, Unidades, Programas y Proyectos.	Reglamentar	Agilizar la toma de decisiones de acuerdo a nuestro contexto y financiamiento
DRNMA	Descentralizar la gestión de las áreas protegidas que actualmente esta a cargo del Servicio Nacional de Áreas Protegidas.	Reglamentar	La descentralización facilitara la planificación, monitoreo y evaluación a la gestión administrativa y técnica de las áreas protegidas REA y Torotoro
	<i>Eliminar el D.S. 24176 Reglamento para actividades con Sustancias Peligrosas, Capítulo II De la autoridad a nivel Departamental. Artículo 11, mediante el cual se asigna a la DRNMA, la competencia de realizar actividades de control de sustancias peligrosas</i>	<i>Reglamentar</i>	<i>Por la especificidad y delicado del tema esta competencia es de entera responsabilidad de entidades relacionadas con el Ministerio del Interior, además que la Dirección no cuenta con personal especializado para desarrollar actividades vinculadas con este tema</i>
SEDCAM	No está claramente establecidas las competencias nacionales, prefecturales y municipales, en la construcción de obras de infraestructura vial	Reglamentar	Dificultad en la elaboración del Plan de Infraestructura Vial, por que no existe una política nacional para este sector
Género	Descentralizar la gestión técnico - administrativo, para optimizar la planificación y programación	Reglamentar	Agilizar la toma de decisiones de acuerdo a nuestro contexto

Dirección/ Servicio	Competencias o componentes de éstas, susceptibles de ser transferidas	Tipo de Competencia	Justificación Técnica
Infraestructura	Contar con una unidad especializada en el registro e inscripción de proyectos de preinversión e inversión, que facilite la gestión ante el VIPFE	Planificar	Retrasos en la inscripción de proyectos ante el VIPFE, dificultando la inscripción del presupuesto de preinversión e inversión.
	Ajustar el decreto supremo 27328 de 31 de enero de 2004, referido al proceso de contratación de obras, que es parte de la normativa SABS	Reglamentar	La nueva norma responde a intereses del sector privado, pues por ejemplo las empresas constructoras ya no presentan boletas de garantía de buena ejecución de obra, por lo que si un proyecto presenta fallas al primer o segundo año, no se puede exigir la reparación a la empresa, afectando a los intereses del estado
	Ajustar el decreto supremo 27328 de 31 de enero de 2004, referido al proceso de contratación de obras, que es parte de la normativa SABS	Operativo	Los contratos de servicio de consultaría no establece claramente las multas por demoras y/o retrasos en la presentación de productos (a la presentación del primer, segundo informe?, yó del producto final?)
Stria. Gral.	Otorgar la Certificación de los Planes de Desarrollo Municipal	Reglamentar	La certificación a los PDMs, permitirá a la Prefectura adentrarse en los planteamientos estratégicos de desarrollo de los municipios, además que facilitara la articulación de los PDMs con el PDDES, para de este modo contar con elementos de ajuste a la planificación de corto y mediano plazo, tanto del ámbito prefectural, como municipal.
	<i>Transferir al SDFMC la competencia de "Apoyar en forma integral a los municipios en el desarrollo de sus capacidades de planificación, de mejoramiento de sus capacidades de preinversión, inversión y de programación de operaciones".</i>	Reglamentar	<i>El SDFMA cuenta con mayor capacidad instalada para la ejecución de está competencia, además que Planificación tiene escasos recursos humanos asignados y no cuenta con apoyo de presupuesto, ni equipamiento (vehículos), para realizar trabajo de campo (visitas a municipios y comunidades).</i>

Dirección/ Servicio	Competencias o componentes de éstas, susceptibles de ser transferidas	Tipo de Competencia	Justificación Técnica
DAF	Al interior de la Prefectura, profundizar la descentralización administrativa y financiera	Operativo	La DAF necesita coordinar la formulación de los presupuestos del SEDES, SEDUCA, SEDEGES, Escuela de no Videntes y otros.
	Tener competencia y atribución en la administración de recursos provenientes de la cooperación internacional, destinados a programas y proyectos de fortalecimiento institucional, como de preinversión e inversión	Reglamentar	Evitar problemas y dificultades con la C.G.R., en la presentación de reportes de ejecución física y financiera, pues, al no conocer el manejo de recursos la DAF se ve imposibilitada de avalar la administración de recursos destinados a la prefectura y municipios del departamento
	Tener competencia y atribución para la fiscalización de la recaudación de recursos provenientes del Impuesto Complementario Minero	Reglamentar	Existe una contradicción con el Servicio de Impuestos Nacionales, entidad que sólo hace el papel de agente informativo, sin embargo está entidad impide a la Prefectura realizar fiscalización, arguyendo que no es competencia prefectural de acuerdo a lo que establece el Código Minero.
SEDAG	El SEDAG debe tener autonomía de gestión técnica - administrativa	Reglamentar	Contar con una planta desconcentrada a nivel regional, creando las Unidades de Desarrollo Agropecuario en el Norte, Sud y Sudoeste del departamento, que agilite la planificación y ejecución de operaciones del Servicio
	Elaborar el Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental, para definir políticas y estrategias, con énfasis en cadenas productivas, desarrollo económico local y la seguridad alimentaria	Planificar	Normar las actividades de las entidades públicas y privadas, que cuentan con apoyo técnico y financiero, destinado al desarrollo del sector
	Normar la ejecución de programas y proyectos del sector agropecuario, coordinando con el Min. Agricultura, gob. municipales, OGNs, OECAs, Comunidades y actores locales.	Planificar	Contar con una instancia pública - privado que garantice la ejecución del Plan de Desarrollo Departamental

Dirección/ Servicio	Competencias o componentes de éstas, susceptibles de ser transferidas	Tipo de Competencia	Justificación Técnica
Desarrollo Productivo	<i>Transferir a los gobiernos municipales y a IBNORCA, la competencia de la promoción y supervisión de la aplicación de normas técnicas y la implantación de servicios de metrología, control y certificación de calidad, para el fortalecimiento de la competitividad de los sectores productivos.</i>	Reglamentar	<i>La preservación de la calidad de los productos destinados a la exportación es de exclusiva responsabilidad del IBNORCA, además que los municipios en el marco del paradigma de "municipio productivo", debe tener la capacidad instalada para poder sustentar el paradigma líneas arriba mencionado</i>
	<i>Transferir a entidades especializadas la competencia de "promover programas y proyectos de investigación científica y tecnológica como apoyo directo a la producción, coordinando con las instituciones públicas nacionales y el sector privado involucrado."</i>	Reglamentar	<i>Para no duplicar esfuerzos y en el entendido que existen entidades públicas y privadas que se hallan en proceso de desarrollo de esta competencia, que la Prefectura por sus limitados recursos económicos y de personal se ve imposibilitada de llevar adelante</i>
	Especificar y desagregar la competencia de "Administrar, supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios de asistencia social, deportes, cultura, turismo agropecuarios, y vialidad, con excepción de aquellos que son de atribución municipal, preservando la integridad de las políticas nacionales en estos sectores".	Reglamentar	Se debe especificar esta competencia por ámbitos que corresponden a cada una de las Direcciones de la Prefectura, pues tal como está redactada provoca la invasión de espacios de acción lo que ocasiona confusión al momento de planificar
	Generar competencias, atribuciones y facultades, de apoyo al desarrollo y fiscalización del sector minero, a objeto de que el gobierno departamental tenga un rol protagónico en el quehacer de este sector que se constituye en generador de riqueza para el departamento		La minería es una de las principales fuentes de generación de riqueza e ingresos para el departamento, además de generar fuentes de empleo, motivo por el cual debe merecer una atención especial, tanto por el Gobierno Central, como de la Prefectura, para lo cual se deben generar políticas, estrategias, planes, programas y proyectos, en coordinación con el sector privado (cooperativistas y empresarios) y los entes fiscalizadores (Min. de Minería, Servicio Nacional de Impuestos)

Dirección/ Servicio	Competencias o componentes de éstas, susceptibles de ser transferidas	Tipo de Competencia	Justificación Técnica
SEDES	El Ministerio debe transferir al SEDES la responsabilidad de elaborar las planillas de pago	Operativo	Agilizar el proceso de administración de recursos humanos y el pago de sueldos (menor tiempo en la relación de altas y bajas de personal)
	Firma de acuerdos con organismos de la cooperación internacional	Operativo	Adecuada distribución de los organismos de cooperación en todo el departamento (evitar su concentración en ciertas áreas), además de tener un adecuado registro y control de las inversiones que se realizan en el sector salud
SEDEGES	Participar en la elaboración de los PDMs para insertar proyectos en beneficio de niños, adolescentes, jóvenes y adulto Mayores	Planificar	Es necesario e importante coordinar con los gobiernos municipales la elaboración de Planes, Programas y Proyectos, que van en beneficio de niños, adolescentes, jóvenes y adulto Mayores, los mismos que deben estar inscritos en los PDMs y POAs municipales
UNASBVI	La unidad debe convertirse en Dirección Departamental de Agua Saneamiento Básico y Vivienda	Reglamentar	Mayor potestad para normar planificar y agilización de toma de decisiones en la gestión de financiamientos externos para la cobertura de Saneamiento Básico en el Departamento
SEDUCA	Profundizar la descentralización administrativa, a partir del "manejo" de los recursos humanos del sector educativo y la otorgación de títulos en provisión nacional, el Sistema de Información Educativa (SIE)	Reglamentar	Excesiva burocracia en el nivel central, perjudica la ejecución de la programación de operaciones y los planes educativos departamentales
	Contar con la atribución de la firma de convenios y acuerdos con organismos de la cooperación internacional	Planificar	El conocimiento de convenios y acuerdos permitirá al SEDUCA ordenar adecuadamente la distribución de los organismos de cooperación en todo el departamento (evitar su concentración en ciertas áreas), además de tener un adecuado registro y control de las inversiones que se realizan en el sector salud

Dirección/ Servicio	Competencias o componentes de éstas, susceptibles de ser transferidas	Tipo de Competencia	Justificación Técnica
Unidad de Deportes	Aplicar la normativa vigente para pasar a ser un Servicio Departamental	Operativo	La desconcentración facilitara la gestión administrativa y técnica del deporte potosino

B) Elaboración de indicadores que faciliten el análisis de la viabilidad técnica, fiscal y política de las competencias y atribuciones susceptibles de ser transferidas

Indicador 1: Monto de Inversion requerido/Monto de Inversion Actual

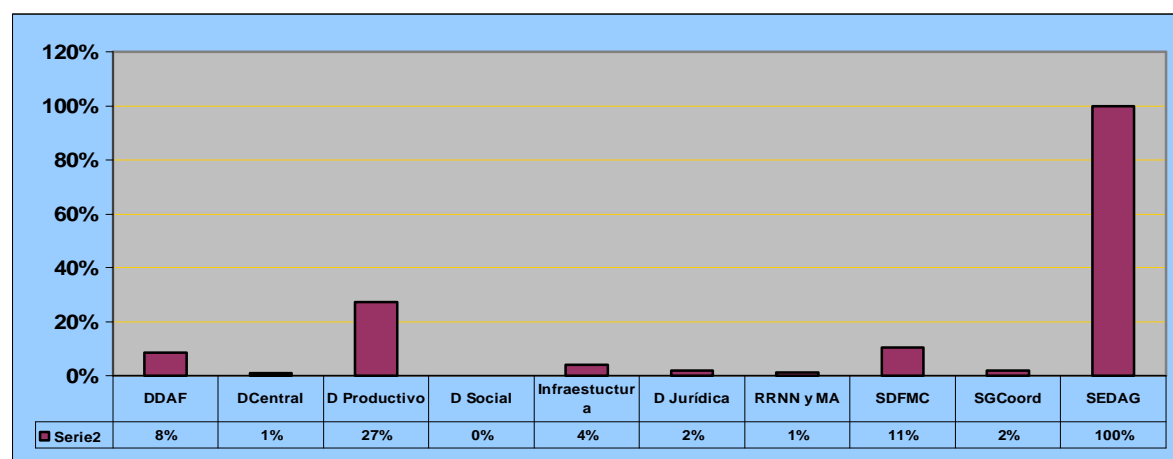
Cuadro No. 11

Solicitud de inversion adicional por Direccion en relacion a la inversion ejecutada

Dirección o Servicio	Monto de Inversión Solicitada por Dirección y Serv.	Total gasto inversión por dirección y servicio	Indicador (valor absoluto)	Indicador en %
Dirección Central (DAF, JURIDICA, STRIA. GRAL.)	481 972.00	5 684 973.99	0.0848	8%
DRNMA	74 982.40	7 768 571.42	0.0097	1%
Des. Productivo	271 892.00	992 960.62	0.2738	27%
Infraestructura	21 008.00	32 726 687.00	0.0006	0%
Des. Social	481 568.00	11 880 531.89	0.0405	4%
SEDAG	267 044.00	12 362 402.21	0.0216	2%
SDFMC	30 704.00	2 669 902.69	0.0115	1%
SEDCAM	21 008.00	200 000.00	0.1050	11%
SEDES	42 824.00	2 172 645.22	0.0197	2%
SEDUCA	86 456.00	0.00	1.0000	100%

Grafico No. 9

Solicitud de inversión adicional



El monto de la inversión adicional solicitada por las direcciones y servicios, en relación a la ejecución de “su inversión 2004”, esta enmarcada básicamente en la adquisición de bienes de capital, pues su requerimiento se circunscribe a la compra de equipos de computación, escritorios, sillas de escritorio y estantes, a excepción de las Direcciones de Desarrollo Productivo y de Desarrollo Social que solicitan a un vehículo y el SEDCAM que necesita la reposición de maquinaria y equipo para el desarrollo de sus actividades.

Los tres entes líneas arriba mencionados son los que en mayor porcentaje incrementarían su inversión, especialmente Desarrollo Productivo que tendría un aumento del 27%, en relación a su ejecución del año 2004, situación que tiene cierta distorsión, ya que estas direcciones tienen niveles de ejecución bajos en relación a las demás unidades que forman parte de la Prefectura, por esa razón se presenta a continuación el cuadro No.12 y grafico No. 10 que nos darán mayores elementos de análisis para la determinación de la factibilidad de la solicitudes de inversión adicional.

Cuadro No. 12

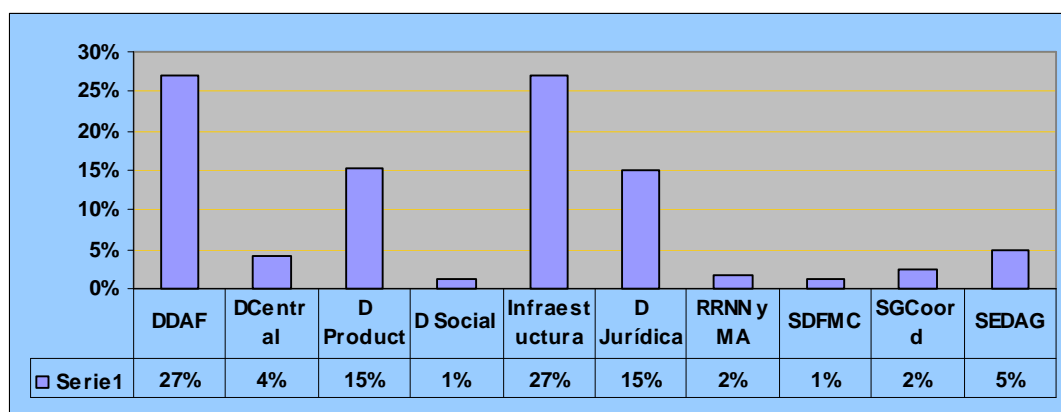
Solicitud de inversion por Direccion en relacion a la inversion adicional total prefectural

Dirección o Servicio	Monto de Inversión Solicitada por Dirección y Serv.	Total gasto inversión por dirección y servicio	Indicador (valor absoluto)	Indicador en %
Dirección Central (DAF, JURIDICA, STRIA. GRAL.)	481 972.00	1 779 458.40	0.2709	27%
DRNMA	74 982.40	1 779 458.40	0.0421	4%
Des. Productivo	271 892.00	1 779 458.40	0.1528	15%
Infraestructura	21 008.00	1 779 458.40	0.0118	1%
Des. Social	481 568.00	1 779 458.40	0.2706	27%
SEDAG	267 044.00	1 779 458.40	0.1501	15%
SDFMC	30 704.00	1 779 458.40	0.0173	2%
SEDCAM	21 008.00	1 779 458.40	0.0118	1%
SEDES	42 824.00	1 779 458.40	0.0241	2%
SEDUCA	86 456.00	1 779 458.40	0.0486	5%

Este cuadro nos da mayores elementos de análisis, debido a que las solicitudes de inversión de las direcciones y servicios se comparan con el total de inversión adicional, donde se ratifica el significativo incremento de la Dirección de Desarrollo Social, que tiene el mismo indicador la Dirección Central (27% en relación al 100%), obteniendo entre ambos el 54%. De la misma manera la Dirección de Desarrollo Productivo y el SEDAG, requieren cada uno de ellos, un alza del 15% en su inversión, alcanzando entre las cuatro el 84% del total requerido, estando en el otro extremo la Dirección de Infraestructura y el SEDCAM con apenas un 1%.

Grafico No. 10

Inversión adicional en relación al total solicitado



Indicador 2: Total Gasto Corriente requerido/Gasto Corriente Actual

Cuadro No. 13

Solicitud de gasto corriente adicional por Dirección en relación al gasto ejecutado

Dirección o Servicio	Gasto Corriente Adicional Solicitado	Total Gasto Corriente Adicional Solicitado	Indicador (valor absoluto)	Indicador en %
Dirección Central (DAF, JURIDICA, STRIA. GRAL.)	437 260.03	62 877 208.00	0.0070	0.70%
DRNMA	434 219.20	1 831 715.52	0.2371	23.71%
Des. Productivo	206 322.80	663 116.91	0.3111	31.11%
Infraestructura	188 776.03	515 076.00	0.3665	36.65%
Des. Social	1 251 393.47	1 446 238.40	0.8653	86.53%
SEDAG	363 600.00	382 700.00	0.9501	95.01%
SDFMC	182 010.08	147 267.88	1.2359	123.59%
SEDCAM	91 005.04	1 095 190.00	0.0831	8.31%
SEDES	326 124.96	46 252 928.00	0.0071	0.71%
SEDUCA	214 637.12	308 339 799.00	0.0007	0.07%
SEDEGES	144 245.53	2 629 864.00	0.0548	5.48%

Este indicador nos muestra el requerimiento de recursos adicionales para gasto corriente, donde se destaca la solicitud del Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario que requiere de un incremento en su presupuesto del 123%, situación que tiene su justificación debido a que este servicio no cuenta con personal permanente, pues apenas tiene el ítem del Director asignado, afirmación que esta también reflejada en el hito II, por lo que la administración del gobierno departamental debe proceder a ver la posibilidad de atender esta solicitud; teniendo una situación

parecida el SEDAG y la Dirección de Desarrollo Social, que programaron una alza del 95% y 86%, pues también depende del apoyo de proyectos para la asignación de personal técnico y administrativo.

A continuación se tiene el cuadro No. 14, el mismo que aporta elementos adicionales de análisis, para determinar la viabilidad de las solicitudes.

Cuadro No. 14

Solicitud de gasto corriente adicional por Dirección en relación al gasto ejecutado

Dirección o Servicio	Gasto Corriente Adicional Solicitado por Dir./ Servicio	Total gasto corriente adicional departamental	Indicador (valor absoluto)	Indicador en %
Dirección Central (DAF, JURIDICA, STRIA. GRAL.)	437 260.03	3 839 594.26	0.1139	11.39%
DRNMA	434 219.20	3 839 594.26	0.1131	11.31%
Des. Productivo	206 322.80	3 839 594.26	0.0537	5.37%
Infraestructura	188 776.03	3 839 594.26	0.0492	4.92%
Des. Social	1 251 393.47	3 839 594.26	0.3259	32.59%
SEDAG	363 600.00	3 839 594.26	0.0947	9.47%
SDFMC	182 010.08	3 839 594.26	0.0474	4.74%
SEDCAM	91 005.04	3 839 594.26	0.0237	2.37%
SEDES	326 124.96	3 839 594.26	0.0849	8.49%
SEDUCA	214 637.12	3 839 594.26	0.0559	5.59%
SEDEGES	144 245.53	3 839 594.26	0.0376	3.76%

Este cuadro ratifica el alto porcentaje de solicitud de incremento de presupuesto de la Dirección de Desarrollo Social, que alcanza cerca del 33%, acompañada de la Dirección Central y la DRNMA con el 11%, lo que significa que el sector social de la Prefectura de Potosí, requiere de una mayor atención para hacer viable la atención de sus actuales y futuras competencias y atribuciones, pues ningún proceso esta garantizado de su adecuada conclusión sino se cuenta con personal permanente, adecuada infraestructura y la dotación de materiales y equipo.

C) Identificación de la viabilidad técnica, fiscal y política de las competencias, atribuciones y funciones susceptibles de ser transferida a la Prefectura

La identificación de la viabilidad técnica, fiscal y política de las competencias, atribuciones y funciones susceptibles de ser transferidas a las Prefecturas, se efectúa con el apoyo de los incisos A) y B), quienes proporcionan elementos cualitativos y cuantitativos, por dirección y servicio, obteniéndose el resultado siguiente:

Identificación de la viabilidad técnica, fiscal y política de las competencias, atribuciones y funciones susceptibles de ser transferidas a la Prefectura

Dirección/Servicio	Tipo de Competencia	Eje Temático	Competencia y/o Atribución Sugerida	Opinión
Central - Auditoría	Reglamentar	Independencia de la MAE	Tener independencia operativa de la Prefectura, dependiendo directamente de la C.G.R	Viable
Central- Consejo Deptal.			El Consejo Deptal. debe ser presidido en forma rotatorio por los Consejeros, evitando la presencia del Prefecto, quien no puede ser juez y parte en el proceso de operación y fiscalización	Viable
Central - DAF	Reglamentar	Descentralización al interior de la Prefectura	Mayor potestad en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto del SEDES, SEDUCA y SEDEGES	Inviabile
Des. Social Des. Productivo			Optimización de procesos de planificación y administración de recursos humanos, financieros, orientando la inversión pública y privada	Inviabile
DRNMA	Reglamentar	Descentralización gestión técnico - administrativo de entes externos a la Prefectura	Administración de las áreas protegidas, para facilitar procesos de planificación y administración en el marco del PDDES	Viable
SEDUCA			Administración de recursos humanos del sector educativo	Inviabile
SEDUCA			Otorgación de títulos a maestros del departamento, con reconocimiento a nivel nacional	Viable
Infraestructura	Reglamentar	Ajuste de Normas y Reglamentos	En el marco del SABS, ajustar el D.S. 27328 referido al proceso de contratación de obras, se debe restablecer la OBLIGACION de presentar BOLETA DE GARANTIA	Viable
DAF	Reglamentar		Administrar recursos económicos de los programas y proyectos que tienen el apoyo de la cooperación internacional	Viable
			Fiscalizar la recaudación de recursos económicos del Impuesto Complementario Minero	Viable
Desarrollo Productivo	Reglamentar		Especificar y desagregar por direcciones/servicios, la competencia de "administrar, supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios de asistencia social, deportes, cultura, turismo, agropecuaria, vialidad"	Viable
			Generar competencias y atribuciones de apoyo al desarrollo y fiscalización del sector minero	Viable
SEDCAM	Reglamentar		Ajustar y aclarar las competencias nacionales, prefecturales y municipales, en la construcción de obras de infraestructura vial	Viable
Secretaría General - Planificación	Planificar	Potestad para normar procesos de Planificación y Programación de	Certificar la formulación y ejecución de PDMs, Planes, Programas y Proyectos	Viable
SEDAG	Planificar	Operaciones, en el ámbito regional y local	Coordinar con las entidades públicas y privadas del sector agropecuario, la formulación del Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental, respetando las políticas y estrategias, emanadas por el ente rector	Viable
SEDEGES			Planificar	Participar en la elaboración y ajuste de PDMs, para orientar a los municipios en la identificación y elaboración de proyectos dirigidos a niños, jóvenes y adultos
SEDES SEDUCA	Operativo	Firma e implementación de convenios con la cooperación internacional	La firma de convenios con la cooperación, facilitará la distribución de responsabilidades y recursos, evitando su concentración en algunas regiones del departamento	Viable

Por otra parte también es necesario presentar las competencias y atribuciones que las direcciones y servicios desean transferir, pues consideran que no debe ser parte de su accionar normativo y operativo, las mismas que son:

Identificación de competencias, atribuciones y funciones que no desean asumir direcciones y servicios de la Prefectura

Dirección/Servicio	Tipo de Competencia	Eje Temático	Competencia y/o Atribución Sugerida	Opinion
Desarrollo Productivo	Reglamentar	Ajuste de normas y reglamentos	<i>Transferir a los gobiernos municipales y a IBNORCA, la competencia de la promoción y supervisión de la aplicación de normas técnicas y la implantación de servicios de metrología, control y certificación de calidad, para el fortalecimiento de la competitividad de los sectores productivos.</i>	Viable
			<i>Transferir a entidades especializadas la competencia de "promover programas y proyectos de investigación científica y tecnológica como apoyo directo a la producción, coordinando con las instituciones públicas nacionales y el sector privado involucrado."</i>	Viable
Secretaría General - Planificación	Planificar	Potestad para normar procesos de Planificación y Programación de Operaciones, en el ámbito regional y local	<i>Transferir al SDFMC la competencia de "Apoyar en forma integral a los municipios en el desarrollo de sus capacidades de planificación, de mejoramiento de sus capacidades de preinversión, inversión y de programación de operaciones".</i>	Viable

CAPITULO 5 – CONCLUSIONES

Las principales conclusiones obtenidas por cada uno de los hitos son:

Hito I

La Prefectura de Potosí, de un total de 224 competencias, 188 fueron cumplidas, para ello se considera dos aspectos, las que son cumplidas totalmente (155) y las que son cumplidas parcialmente (33); mientras que 29 competencias no se cumplen y 7 no son consideradas como de competencia prefectural.

Las direcciones y servicios con competencias específicas, son las que tienen mayor porcentaje de cumplimiento, como es el caso de las Direcciones Jurídica (100%), Central (100%), Infraestructura (83%), Desarrollo Social (88%), Secretaria General (86%), DAF (83%); mientras que por el lado de los Servicios se destacan el SEDUCA (97%), SEDES (89%) y el SEDEGES (88%). Sin embargo, es necesario ampliar el análisis a objeto de conocer si son oportunas y de impacto para la población potosina.

La DRNMA atiende la mayor cantidad de competencias, sin embargo por lo extenso del territorio potosino, los recursos humanos y económicos asignados son limitados para ejercer las funciones de fiscalización y control a nivel departamental, sobre las actividades relacionadas con el medio ambiente y los recursos naturales, además de la ejecución de programas y proyectos para la prevención y control de la contaminación atmosférica en el marco de las políticas departamentales y nacionales.

La Dirección de Desarrollo Productivo no asumió sus competencias en la magnitud que el caso exige, especialmente con los sectores de minería, turismo y microempresa, que por su dinámica e importancia exigen mayor apoyo y atención del gobierno departamental, pues no existe un documento o propuesta de identificación y promoción de oportunidades de inversión productiva en el departamento,

La ejecución de programas por Dirección ó Servicio respecto al total de competencias y atribuciones que corresponden a esa Dirección ó Servicio, nos permite determinar que la Prefectura de Potosí, ejecuta 105 programas respecto a las 224 competencias asumidas, de los cuales el 60% de programas se ejecutaron; lo que significa que pese a que las unidades prefecturales conocen su normativa, la misma no esta respaldada operativamente en la misma proporción por medio de la ejecución de programas.

Hito II

La Dirección de Infraestructura y el SEDAG, ejecutaron 5 proyectos que no son de su competencia de un total de 67, por lo que porcentualmente significa el 8%, debido a la presión social ejercida ante las anteriores autoridades de la Prefectura, la exigencia de autoridades municipales y de consejeros departamentales y fundamentalmente por el

desconocimiento de la normativa vigente por parte de autoridades municipales, personal técnico y sociedad civil.

La ejecución de la inversión departamental, alcanzo en promedio el 57,71% respecto al 100%, es decir que algo más de la mitad de las demandas de la población fueron satisfechas el 2004, debido fundamentalmente a la tardía aprobación del presupuesto adicional por parte del Ministerio de Hacienda (primera semana del mes de diciembre), y el retraso en los procesos de selección y adjudicación de obras, pues la Dirección Jurídica apenas contaba con tres técnicos para llevar adelante los procesos, además del ajuste realizado al SABS por parte del órgano rector.

La Dirección de Infraestructura ejecuto el 71.44% del presupuesto programado, lo cual alcanza la suma de Bs. 32.726.687; siguiéndole en orden de importancia la ejecución del SEDAG, que ejecuto el 73% de sus recursos, los que traducidos en cifras alcanza la suma de Bs. 12.362.402; siendo importante también la ejecución de la Dirección de Desarrollo Productivo, con cerca del 80% de ejecución, pero que en cifras solo alcanzo la suma de Bs. 992.960.

Resumiendo la ejecución de la inversión, se advierte que las Direcciones en su conjunto ejecutaron el 77% del total, mientras que solo el 23% corresponde al conjunto de Servicios, teniendo mayor preponderancia las direcciones en la gestión prefectural.

En relación a la ejecución del gasto corriente, cuando se considera al SEDUCA y al SEDES, entre ambos servicios “absorben” el 83% del total del Gasto Corriente ejecutado, donde Educación alcanza el 72% y Salud el 11%, aun cuando es necesario remarcar que ambos dependen directamente de los Ministerios cabeza de sector respectivos y cuando se analiza la situación excluyendo a estos servicios, la Secretaria General ejecuto el 83% del mencionado presupuesto.

Respecto al personal reclutado por el gobierno departamental, de 227 empleados que figuran en planillas, 185 son permanentes y 42 son eventuales, lo cual significa que por cada 4 empleados de “planta”, existe 1 a contrato.

De los 227 empleados de la Prefectura, el 44% es profesional y el 21% tiene nivel de técnico superior o medio, por lo que el 65% del personal es calificado y solo el 35% es de apoyo administrativo, donde están incluidas las secretarias, chóferes, mensajeros y porteros, aun cuando este porcentaje aun puede ser considerado como alto.

El 41% del personal de la Prefectura de Potosí esta institucionalizado, destacándose el proceso concluido por las direcciones de Recursos Naturales y Medio Ambiente con el 70%, Desarrollo Productivo con el 67%, Infraestructura con el 62% y la Secretaria General con el 60%. Este proceso fue ejecutado por la anterior administración, sin embargo, los últimos acontecimientos de tipo político ocasionaron la detención de este proceso, el mismo que se espera sea respetado y profundizado por la próxima administración departamental.

También es importante mencionar que, el 29% del personal que presta servicios en la Prefectura es de sexo femenino, destacándose el SEDEGES con el 100%, aquí cabe aclarar que en este Servicio solo tiene 2 ítems asignados, los mismos que corresponden a su directora y a la secretaria.

Hito III

Los limitados recursos económicos y logísticos, asignados al Consejo Departamental para el viaje de los Consejeros, restringen su labor de coordinación con los municipios

Las labores de fiscalización del Consejo Departamental se ven restringidas, por la escasa difusión y socialización del PDDES y POA, además de la limitada coordinación del Consejo Departamental, con Directores y responsables de programas y proyectos que ejecuta la Prefectura.

Los organismos externos ponen las condiciones de financiamiento de acuerdo a sus objetivos y visiones, por el débil conocimiento de las políticas y estrategias de desarrollo social departamental.

La ley del Medio Ambiente contempla un análisis general de la problemática ambiental del país, lo cual genera vacío técnico jurídico en los problemas ambientales de cada departamento.

La indefinición de competencias entre la Prefectura y Municipios en la construcción de obras de infraestructura vial y de electrificación rural, ocasionan malos entendidos y distanciamientos entre autoridades.

El sector minero no tiene la atención que se merece por su importancia y aporte al desarrollo regional, pues, no se cuenta con un Plan Departamental de Desarrollo Integral Minero, además que no se cuenta oficialmente con una Unidad de Minería en el organigrama institucional de la Prefectura.

El tamaño de mercado y el contrabando limitan el desarrollo de las MyPES, además que los insumos que emplean no son netamente locales, por lo que la materia prima importada afecta a sus costos de producción

La DAF sigue utilizando el Sistema Integrado de Información Financiera - SIIF, el cual ya es obsoleto y existe el riesgo permanente de que “se cuelgue” y perjudique el proceso de vaciado de la información presupuestaria y financiera, ya que el Ministerio de Hacienda a partir de la gestión 2002 dejó de prestar asistencia técnica a la Prefectura de Potosí, arguyendo la falta de presupuesto y la futura implantación del SIGMA.

Por los limitados recursos humanos y económicos, el Ministerio de Educación como cabeza de sector y el SEDUCA, no asignan recursos necesarios a las Direcciones Distritales, para poder ejecutar las Políticas educativas en el ámbito departamental

Se cuenta con muy poco financiamiento para realizar proyectos en beneficio de niños, adolescentes y personas de la tercera edad.

La UNASBVI, no cumple con la función para el cual fue creado como unidad cabeza de sector en el departamento, pues no cuenta con recursos para preinversión, seguimiento a la inversión y apoyo al desarrollo comunitario en los municipios y comunidades del departamento.

La unidad de Deportes, no puede disponer libremente de los recursos generados por la misma unidad, por la actual normativa vigente.

Hito IV

Los órganos de fiscalización interna (Consejo Departamental y Auditoría Interna) de la Prefectura, no desean depender operativamente de la MAE, además que no existe cultura en las autoridades y empleados de la Institución para brindar información oportuna y transparente.

Las direcciones y servicios expresaron la necesidad de profundizar la descentralización al interior de la Prefectura, especialmente en lo concerniente a la parte de administración de recursos humanos (reclutamiento de personal) y financieros (programación y ejecución presupuestaria).

Respecto a la descentralización de la gestión técnico - administrativo de las direcciones y servicios de entidades externas a la Prefectura, es muy importante y necesario acelerar la descentralización de la Administración de las áreas protegidas, para facilitar procesos de planificación y administración en el marco del PDDES

Las direcciones de Desarrollo Productivo y Administrativa Financiera coinciden en que se debe generar competencias y atribuciones de apoyo al desarrollo y fiscalización del sector minero.

El SEDES y el SEDUCA también coinciden en tener la atribución de firmar convenios con la cooperación, a objeto de facilitar la distribución de responsabilidades y recursos, evitando su concentración en algunas regiones del departamento.

CAPITULO 6 – RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones obtenidas para cada uno de los hitos son:

Hito I

Algunas competencias al interior de la Prefectura están mal distribuidas o asumidas, por lo que deben ser ajustadas a corto plazo, reorganizando la estructura organizacional, teniendo como ejemplo la que corresponde al Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario - SDFMC, que debe de “Apoyar en la solución de los conflictos de límites territoriales de los municipios”, sin tener jurisdicción sobre la Unidad de Límites, la cual depende de la Secretaria General.

Del mismo modo existen proyectos con competencias destinados al fortalecimiento municipal que dependen de Secretaria General (DRIPAD, PDCR II), cuando lo ideal es que se subordinen al SDFMC, que debe coordinar los programas y proyectos destinados a promocionar, difundir y apoyar a través del fortalecimiento municipal y comunitario, el proceso de Descentralización Participativa.

Aparentemente existe duplicidad en dos de las competencias de la Dirección de Infraestructura y el SEDCAM, pues ambos aplican las políticas y normas nacionales y departamentales, emitidas por los órganos competentes, sobre construcción, mejoramiento, rehabilitación y o mantenimiento de la red vial departamental, de vías de interés común y de aquellos concurrentes con los gobiernos municipales, además de fiscalizar o supervisar los estudios y obras viales que se ejecutan.

Hito II

A partir del mes de agosto las direcciones y servicios deben proceder a ajustar sus presupuestos (gasto corriente y de inversión), para la oportuna solicitud de recursos adicionales, pues el Ministerio de Hacienda siempre se toma un margen de tiempo para la reasignación de recursos financieros.

Se debe contar con una unidad especializada en el análisis de resultados de gestión, la misma que debe diseñar e implantar un sencillo sistema que analice desde la implementación de políticas definidas por los sistemas nacionales de planificación e inversión pública, pasando por el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por el PDDES y POAs de la Prefectura de Potosí.

Es necesario evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas e instrumentos de Administración y Control establecidos por la ley SAFCO, para coadyuvar al logro de los objetivos de la Prefectura de Potosí y a la protección de sus recursos contra irregularidades, errores y actos ilícitos.

Hito III

Difundir y socializar con actores públicos y privados el Plan de Desarrollo Departamental, de tal modo que oriente la elaboración y ajuste de los planes de desarrollo municipales y sectoriales.

El Prefecto, las Direcciones, Servicios, Programas y Proyectos, deben presentar previo a la firma de contratos, convenios y ajuste del presupuesto, toda la documentación respectiva al Consejo, dándole el tiempo suficiente para su análisis y no solo para que refrende y otorgue el visto bueno respectivo.

El Consejo debe contar con los medios necesarios para realizar labores de fiscalización a la ejecución de planes, programas y proyectos, a objeto de garantizar su ejecución en los plazos establecidos

La DRNMA debe contar con una unidad especializada que coadyuve a socializar el plan de acción ambiental del departamento y prestar el apoyo técnico a los gobiernos municipales para su implementación.

Debe existir mayor coordinación entre la Dir. Infraestructura y la Unidad de Planificación, en el proceso de identificación y priorización de proyectos.

A corto plazo deben contar con una Unidad de Proyectos, que atienda el proceso de preinversión y apoye la gestión de captación de recursos, para la preparación y ejecución de proyectos de apoyo al desarrollo local y regional, lo que ocasionara que Planificación se aboque a sus labores específicas con mayor prestancia y oportunidad.

En coordinación con el sector privado se debe formular la política departamental de Turismo, para orientar las operaciones del sector.

Establecer alianzas estratégicas con el sector privado para la creación de una Unidad Especializada que se encargue de la sistematización de información estadística, técnica, comercial y de fuentes de financiamiento, destinada a apoyar proyectos de inversión vinculados al desarrollo productivo.

Las autoridades de la Prefectura deben pensar en la necesidad de contar con un Plan Agropecuario Departamental, instrumento que será un eje articulador para el desarrollo de actividades del sector.

Las políticas del área social deben ser integrales, articuladas, participativas con enfoque de género e interculturalidad que demuestren sustentabilidad y sostenibilidad para la elaboración y ejecución de proyectos y programas.

El SDFMC debe coordinar con la Unidad de Planificación y el PDCR II, para apoyar en forma integral a los municipios en el desarrollo de sus capacidades de planificación, de

mejoramiento de sus capacidades de preinversión, inversión y de programación de operaciones.

Formular, en forma participativa, el Plan Departamental de Educación con base en los planes distritales y establecer los lineamientos y metas departamentales para la formulación del componente de educación del Plan de Desarrollo Municipal.

Simplificar las atribuciones que confiere la Ley a las Juntas Escolares, pues a la fecha es muy compleja, por esta razón es que los padres de familia no asumen a cabalidad sus funciones y no coadyuvan en la mejora del desarrollo educativo, estas atribuciones están diseñadas para padres con cierto grado de cultura.

Las políticas departamentales deben tomar en cuenta el fomento al deporte en su diseño e implantación, situación que debe verse reflejadas en los programas y proyectos sociales y de inversión.

Hito IV

La Unidad de Auditoría Interna debe pasar a depender directamente de la C.G.R., lo cual contribuirá a garantizar los procesos de fiscalización, sin responder a presiones de las autoridades prefecturales.

Para asumir la competencia de administrar las áreas protegidas REA y Torotoro, primero se debe planificar y concretar, la creación del Consejo Departamental de Medio Ambiente, a objeto de facilitar la interrelación, formulación e implantación de políticas ambientales departamentales entre la Prefectura y los Gobiernos Municipales, instituciones regionales públicas - privadas, cívicas, empresariales, laborales y sociedad civil organizada, además de la aplicación de leyes, decretos, normas y reglamentos.

Debe crearse la Dirección de Minería, pues la Prefectura no cuenta con COMPETENCIAS, ni ATRIBUCIONES, para ejercer un rol protagónico en la regulación IMPOSITIVA al sector, tampoco esta en condiciones de ser participe en la supervisión de las operaciones que realiza.

En relación al anterior punto, se debe programar la elaboración del Plan Integral del sector Minero, instrumento que permitirá delinear las políticas y estrategias de desarrollo, identificando sus potencialidades y limitaciones.

Crear la Dirección de Agua, Saneamiento Básico y Vivienda, dándole potestad para normar, planificar y agilizar la toma de decisiones en la gestión de financiamientos externos para la cobertura de Saneamiento Básico en el Departamento.

Por los limitados recursos de la Prefectura, es necesario transferir a entidades especializadas la competencia de "promover programas y proyectos de investigación científica y tecnológica como apoyo directo a la producción, coordinando con las instituciones públicas nacionales y el sector privado involucrado."

ANEXOS