



Presentación

El Plan Estratégico Institucional (PEI 2014-2016) del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija es una herramienta de gestión institucional planteada en el marco de la normativa vigente, el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDDES 2012 – 2016) y otras normas del ámbito departamental.

Tarija vive actualmente un periodo histórico al constituirse en el principal productor de la riqueza hidrocarburífera de Bolivia generando los recursos financieros que deben ser administrados por las instituciones públicas que conlleva alta responsabilidad ante la sociedad que exige una gestión transparente y eficiente como eficacia en los resultados de manera que permita sentar las bases estructurales de cambio y avanzar progresivamente hacia el Vivir Bien.

En un nuevo escenario de construcción del Estado Plurinacional, Comunitario, Autonómico y de profundización de las transformaciones sociales, económicas, políticas, culturales, ambientales; el Vivir Bien; se constituye en el marco orientador que requiere de una institucionalidad renovada con capacidades humanas y materiales capaces de conducir un nuevo proceso más participativo, sin racismos, ni discriminación y reducir la extrema pobreza en el departamento de Tarija y de generar procesos de industrialización en armonía con la naturaleza.

El mandato legal señalado en la Constitución Política del Estado, Ley Marco de Autonomías y la demanda social expresada en el PDDES 2012 – 2016, impulsan al Órgano Ejecutivo del Gobierno Departamental a administrar y asignar recursos económicos para que se traduzca en cambios en la calidad de vida de todas las familias que habitan el Departamento.

Este Plan Estratégico Institucional ha sido elaborado por el Equipo Técnico de la Dirección de Planificación Estratégica dependiente de la Secretaría Departamental de Planificación e Inversión, siendo también socializado y validado institucionalmente.

Estableciendo la misión del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija como una institución pública que gestiona y administra los recursos departamentales, impulsando el desarrollo económico, productivo y social de hombres y mujeres del Departamento, en el marco de la Constitución Política del Estado, en coordinación con las instancias de nivel nacional, regional, municipal e indígena originario campesino

Reafirmamos nuestro compromiso desde las diferentes unidades de la Administración Central, Unidades Seccionales, Desconcentradas en contribuir al Desarrollo Institucional y lograr los fines y objetivos que se ha trazado para el futuro.

Lino Condori Aramayo
GOBERNADOR INTERINO DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA

AUTORIDADES DEL ÓRGANO EJECUTIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE TARIJA

Lino Condori Aramayo

Gobernador del Departamento de Tarija

Subgobernadores

Alfonso Lema Grosz

Francisco Villarrubia Perales

Ariel Ortega

Mario Coronado Olguera

Nelson Walter Ferrufino Gaité

Eleodoro Jurado Huaite

Rufino Choque Alarcón

Marcial Rengifo Zeballos

Rubén Walter Vaca Salazar

Víctor Lorgio Torrez Choque

Néver Eberto Vega Salinas

Subgobernador Cercado

Subgobernador San Lorenzo

Subgobernador Uriondo

Subgobernador El Puente

Subgobernador O'Connor

Subgobernador Yunchará

Subgobernador Padcaya

Subgobernador Yacuiba

Subgobernador Villa Montes

Subgobernador Caraparí

Subgobernador Bermejo

SECRETARÍAS DEPARTAMENTALES

Nilda Copa Condori

Fohad Amas Galindo

Gróver Constantino Pereira Castrillo

Roberto Ruiz Bass Werner

Hugo Cruz Mendoza

Pastor Castillo Sullca

Diego Fernando Vega Ibarra

Mario Nataniel Gareca

Raúl Salazar Gómez

Celinda Sosa

Cristina Romero Pérez

Secretaria Departamental de Coordinación

Secretario Departamental de Planificación e Inversión

Secretario Departamental de Hacienda

Secretario Departamental Ejecutivo

Secretario Departamental de Justicia y Seguridad

Secretaria Departamental de Desarrollo Comunitario Campesino

Secretario Departamental de Hidrocarburos, Minería, Energía e Industria

Secretario Departamental de Medio Ambiente y Agua

Secretario Departamental de Obras Publicas

Secretaria Departamental de Desarrollo Social

Secretario Departamental de Protección del Patrimonio Cultural y Natural

Lic. Fohad Amás Galindo
Lic. Paula Jesús Molina

Secretario Dptal. de Planificación e Inversión
Directora de Planificación Estratégica

Lic. Palmiro Santos Coro Chambi
Lic. Pedro Zeballos Castro
Lic. Magaly Mabel Yucra Baldivieso
Lic. Rogelio Mario Gareca Ramos
Ing. María del Rosario Caveró Rodríguez
Lic. Juan Miguel Carvajal Mamani
Ing. Javier Hernán Figueroa Orozco
Lic. Ana Armella Armella

[illegible]



Índice General

Contenido

1	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	5
1.1	Trayectoria Histórica de la Institución.....	5
1.2	Marco Teórico Conceptual.....	8
1.2.1	La Importancia del Plan Estratégico Institucional (PEI)	8
1.2.2	Filosofía y Enfoque	9
1.3	Mandato Legal y Social	10
1.3.1	Mandato Legal.....	10
1.3.2	Mandato Social.....	11
1.3.3	Conceptualización de los factores de análisis interno	23
1.4	Estado de Situación Actual del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija	25
1.4.1	Matriz FODA	25
1.4.2	Análisis Interno	30
1.4.3	Análisis Externo	46
2	PROPUESTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	62
2.1	Principios y Valores	62
2.1.1	Principios	62
2.1.2	Valores	63
2.2	La Misión Institucional	64
2.3	La Visión Institucional.....	64
2.4	Áreas y Factores Críticos de Éxito	65
2.4.1	Área de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional	66
2.4.2	Área de Inclusión y Articulación Interinstitucional y Social	66
2.4.3	Área de Gestión del Desarrollo Departamental.....	66
2.5	Planteamiento Estratégico.....	67
2.5.1	Área Estratégica: Desarrollo y Fortalecimiento Institucional	67
2.5.2	Área Estratégica: Inclusión y Articulación Interinstitucional y Social.....	73

2.5.3	Área Estratégica: Gestión de Desarrollo Departamental	76
3.1	Proyección de Recursos para Inversión Pública 2014-2016	90
3.2	Programación y Presupuestaria Plurianual (exp. en Bs.)	90
4.	SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI.....	96
4.1	Seguimiento.....	96
4.2	Monitoreo y Evaluación del PEI	97

Anexos

INTRODUCCIÓN

El Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, con el presente Plan Estratégico Institucional (PEI 2014 - 2016), cumplirá su misión encomendada por el mandato social emergente del Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES), para el quinquenio 2012-2016 de acuerdo a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y Agenda Patriótica 2025.

Siendo el PEI una herramienta que articula la planificación del desarrollo a nivel departamental con la Planificación Operativa Anual de la Institución, y que recupera la propuesta del PDDES 2012- 2016, debidamente alineado al Plan Nacional de Desarrollo, al nuevo paradigma del Vivir Bien y al Plan Departamental de Ordenamiento Territorial (PDOT) 2006-2025; constituye un instrumento básico de gestión de indudable importancia al orientar las acciones y prioridades del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija. En este sentido el Plan Estratégico Institucional es un instrumento de carácter:

Articulador. Entre la planificación del desarrollo y la planificación del corto plazo de la entidad, estableciendo la concordancia entre los Objetivos de desarrollo trazados y los de gestión.

Orientador. De la toma de decisiones respecto a la definición de los Objetivos y Políticas Institucionales, así como del rumbo de la entidad en concordancia con la misión y los objetivos institucionales.

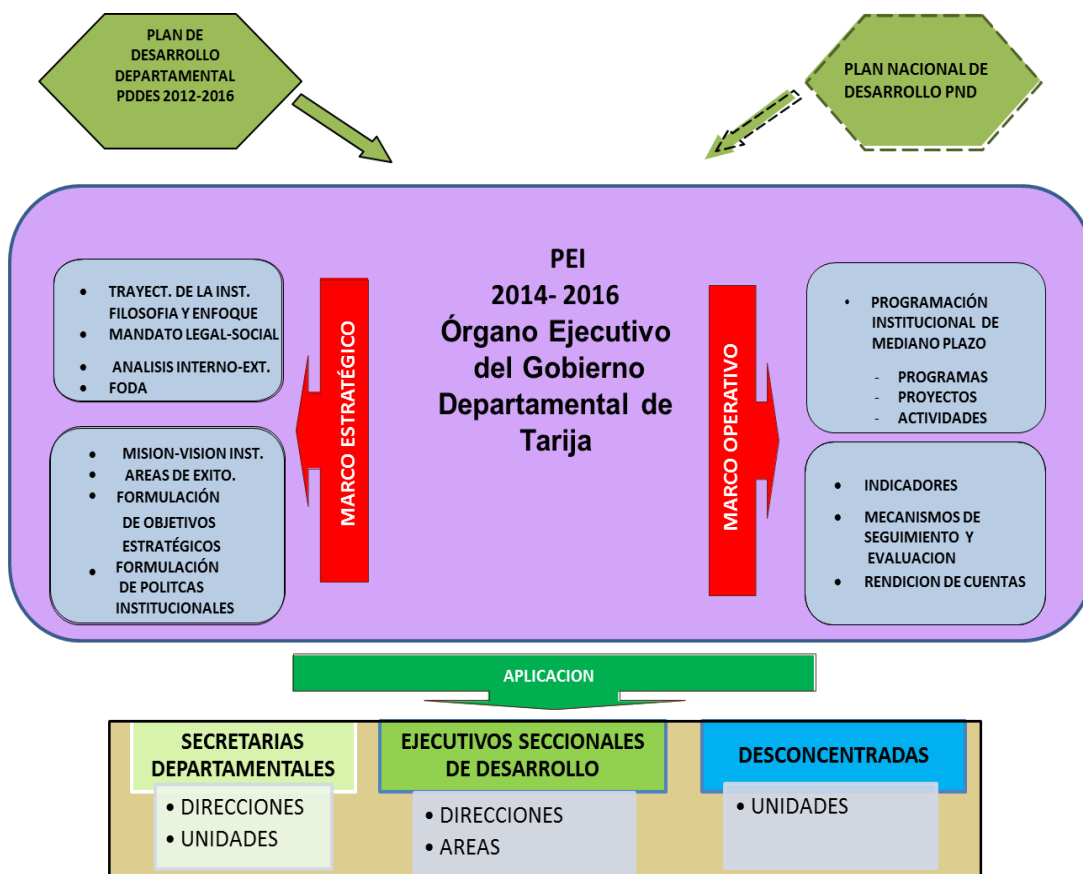
Ordenador. En el cual se desarrollan e identifican las variables que se interrelacionarán a partir de la Visión, Misión, Objetivos y Políticas Institucionales.

Participativo. Los servidores públicos de la entidad interactúan en la identificación, priorización, elección de medios y ejecución de acciones y la correcta asignación de recursos para su ejecución; pilares fundamentales de la Visión, Misión, Objetivos y Políticas Institucionales.

En este sentido el PEI es un instrumento de gestión elaborado en el marco de las normas, procedimientos, instancias y recursos de orden técnico y administrativo, orientados a la asignación estratégica y al uso eficiente de los recursos, en cumplimiento del SISPLAN y la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, que mandan a establecer: la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos Institucionales, Políticas, Programas y Proyectos de la entidad, a través de los cuales se concretarán los resultados de la gestión, los efectos e impactos previstos en el corto, mediano y largo plazo, consolidando una Visión compartida de gestión institucional tanto del nivel ejecutivo, técnico y administrativo, que se orienta a la consolidación del desarrollo del Departamento.

Cumpliendo con los aspectos metodológicos del proceso de formulación del PEI, que establecen la necesidad de un proceso participativo al interior de la Institución, la Secretaría Departamental de Planificación e Inversión ha sido responsable de la coordinación del proceso de planificación estratégica institucional, velando por la inclusión en el mismo todas las instancias orgánicas con los que se formularon las bases de una institución de alto desempeño y gestión, para enfrentar desafíos y problemas propios del desarrollo Departamental.

GRÁFICO 1: Representación gráfica del PEI



El Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016 del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, se constituye en el principal referente de las acciones y prioridades que tiene la institución y que se ejecutarán en este periodo. Con este objetivo se estableció la articulación del mandato legal, expresado en la Constitución Política del Estado, la Ley Marco de Autonomías y Descentralización y el Estatuto Autonómico Departamental de Tarija, con el mandato social, surgido de las mesas de concertación realizadas para la elaboración del PDDDES 2012- 2016 y realizar el marco estratégico con la estructura programática, validada por las principales unidades ejecutoras de la institución, para que sirvan como orientación estratégica en la formulación de la Planificación Institucional y la implementación de la Gestión por Resultados.

El PEI es un instrumento de construcción de la identidad propia y particular del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, es una carta de presentación de la institución ante la sociedad, porque define sus principios, valores, metas, objetivos, recursos y acciones para concretarlos, en un proceso de cambio social y participativo que requiere de decisiones contextualizadas de acuerdo a la institución. Su elaboración no sólo se limitó a enumerar las estrategias, que orientarán el trabajo de la institución en el futuro, sino que además permite que se construyan componentes significativos como la Visión, Misión, Políticas, Programas y Proyectos Institucionales.

El presente documento está estructurado en dos partes, la primera consiste en el establecimiento del marco estratégico, que involucra:

- Diagnóstico Institucional
- Propuesta de Desarrollo Institucional

El segundo ámbito está orientado al establecimiento del marco operativo, que involucra;

- Programación institucional de mediano plazo: Estructura programática contemplando los proyectos y programas insertados en el PDDES, y determina el sistema de monitoreo y seguimiento de indicadores.

MARCO ESTRATEGICO

1 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico se estructuró en cinco partes, inicialmente se exponen los antecedentes de la institución, la segunda parte está comprendida por el marco conceptual, seguidamente el mandato legal y el mandato social, y finalmente se realiza el análisis estratégico que determina las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución frente al escenario presente.

1.1 Trayectoria Histórica de la Institución.

Desde la fundación de Tarija el 4 de julio de 1574 al 1586 se instaura un gobierno al mando de Luis de Fuentes, quien instruye las construcciones de la Casa de Gobierno, cabildo, iglesia matriz, etc. y el inicio de gestiones administrativas.

El Coronel Bernardo Trigo fue nombrado por el general O'Connor Gobernador de Tarija en septiembre de 1826, posteriormente se dirigió a la campaña de la confederación Perú- Boliviana; creado el departamento de Tarija por ley del 24 de septiembre de 1831, se constituyó en el primer prefecto, en 1839 Tarija adquiere la categoría de Departamento como parte del territorio boliviano.

Administrativamente el Prefecto era una autoridad dependiente del nivel central e impuesto por una delegación de naturaleza personal por el Presidente de la nación y su accionar como continuación del manejo centralista del Estado.

En cuanto a la inversión departamental en la década de 60 (1960 – 1969), en el marco del documento denominado “Planificación del Desarrollo del Departamento de Tarija”, cuyos frutos destacados fueron: La implementación del Ingenio Azucarero “Stephen Leigh” y la creación de ENDE junto a la construcción de la planta de generación de energía eléctrica “El Angosto” con 300 KW de potencia.

En la década del setenta se crea el “Consejo Nacional de Planificación” (CONEPLAN) y en Tarija el “Comité de Obras Públicas”, que en 1974 dio paso a la “Corporación de Desarrollo de Tarija” (CODETAR), institución encargada de generar el desarrollo económico y social del departamento. En el período comprendido entre 1976 y 1980, impulso la producción e industrialización mediante la fábrica de aceites de Villa Montes, el ingenio Moto Méndez en Bermejo, la fábrica de alimentos balanceados ALBAT, la Fábrica de Vidrio CRIOSAL, la fábrica de papel y la Planta Industrializadora de Leche (PIL) entre otras.

En la década del ochenta se desconcentra la estructura organizativa de CODETAR hacia las provincias a través de oficinas técnicas regionales en Bermejo, Villa Montes, Yacuiba y Entre Ríos debido a la lentitud y rigurosidad de trámites y decisiones, que hacían ineficiente e inoportunas las respuestas a las demandas de la sociedad.

Por otra parte el prefecto ejercía la función de Comandante General del departamento, designaba y tenía bajo su dependencia a los subprefectos en las provincias y a los corregidores en los cantones, así como a las autoridades administrativas departamentales cuyo nombramiento no esté reservado a otra instancia.

La vigencia de la ley 1178 en el año 1990, constituye un salto en la administración pública al introducir un modelo de administración y control por resultados a través del funcionamiento de ocho sistemas (tres para programar y organizar las actividades (SPO, SOA, SP), cuatro para ejecutar las actividades programadas (SAP, SABS, Sistema de Tesorería y Crédito Público, Sistema de contabilidad integrada) y uno para controlar la gestión del sector público (Sistema de control gubernamental integrado por el control interno y control externo posterior).

A partir de 1994, se conforma el Consejo Departamental, presidido por el Prefecto, cuya composición y atribuciones se establecen por ley, con la promulgación el 28 de Julio de 1995, de la ley de

Descentralización Administrativa, se determinan las competencias y el régimen de descentralización administrativa de las autoridades a nivel departamental, transfiriendo y delegando atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativas del Poder Ejecutivo, también se establece el régimen de recursos económicos y financieros departamentales y la prestación de servicios en forma directa y cercana a la población.

Se establece la estructura organizativa del Poder Ejecutivo a nivel Departamental conformada por el Prefecto (Poder Ejecutivo) y el Consejo Departamental (órgano de consulta, control y fiscalización) nominado por los Gobiernos Municipales. Desapareciendo la Corporación de Desarrollo y la responsabilidad de generar el desarrollo del Departamento pasa a la Prefectura junto al Consejo Departamental.

A nivel Departamental se jerarquiza el rol de los Subprefectos y Corregidores Mayores, quienes van incrementando sus presupuestos anuales de inversión pública orientada sobre todo a infraestructura básica, caminos, riego y electrificación rural.

En la segunda mitad de los 90's en el país aparecen una serie de reformas denominadas "Reformas de Segunda Generación" en salud, educación, el conocimiento, las infraestructuras y demás, vinculadas a procurar mejores condiciones sociales y bienes públicos en condiciones adecuadas para el desarrollo.

El proceso de planificación departamental se caracterizó por un cambio de concepción de una planificación paternalista hacia una planificación descentralizada. Terminando así un proceso de reivindicaciones descentralizadoras regionales, por las cuales diferentes sectores sociales demandaban del Estado la transferencia de competencias para el desarrollo departamental.

Avanzada la década de los noventa, eventos de orden mundial impulsaron cambios radicales en la concepción de las funciones del Estado sustentados en la doctrina "neoliberal", los centros hegemónicos del poder mundial impulsan la minimización del Estado, lo que viene naturalmente a introducir nuevos paradigmas en la gestión pública: Más mercado y menos (o nada) de Estado, periodo en el cual se procedió a las privatizaciones de las fábricas y bienes de la Prefectura del Departamento y ex CODETAR.

No obstante el departamento de Tarija se consolidó como el primero en contar con documentos de planificación física y estratégica aprobados y en proceso de implementación en tres escalas: departamental, municipal y urbana. En éste período se destaca la elaboración del primer Plan de Desarrollo Económico y Social 1996 – 2000, que orientó la gestión de la Ex Prefectura del Departamento. A partir de este hecho, el proceso de planificación se convirtió en un puntal importante en la gestión pública que dá continuidad al proyecto realizado por la cooperación de los Países Bajos denominado ZONISIG (Proyecto Zonificación Agroecológica y Establecimiento de una Base de Datos y Red de Sistema de Información Geográfica en Bolivia). Este proyecto se convirtió en el factor fundamental sobre el cual hoy por hoy se desarrolla y consolida el proceso de Ordenamiento Territorial que cuenta con los dos componentes concluidos y aprobados (PLUS – Plan de Uso de Suelo y POT – Plan de Ocupación del Territorio), documentos de valiosa información y que compartieron el proceso de formulación del PDDES 1999-2003 y PDDES 2005-2009.

Desde el año 2000 asistimos a la emergencia de movimientos sociales campesinos e indígenas, que además de interpelar a la sociedad (a través de una profunda crítica al neoliberalismo y la democracia representativa que les ha excluido durante muchos años) busca mayores espacios de participación social y una afirmación en la diferencia, pero sin perder su autonomía. Aunque, cabe señalar que no se trata de procesos recientes, la resistencia indígena (búsqueda de autonomía frente al Estado discriminador) ha sido una constante y en los últimos años se ha visibilizado en la búsqueda y lucha por el acceso a las instancias de gestión municipal, departamental y nacional.

Al mismo tiempo en el Departamento se inició un proceso de concertación a través de mesas sectoriales y bajo el enfoque de desarrollo humano sostenible que se reflejó en el documento denominado PDDES 2005-2009, sin embargo los procesos de planificación departamental no han llegado a concretizarse en los POAs en su mayoría primando más lo urgente a lo importante.

La participación de la sociedad, en la gestión pública del Gobierno Autónomo Departamental, se promueve en el nivel de consulta y proposición de programas y proyectos, pero se la excluye de la toma de decisiones; aunque se reconoce a organizaciones sociales (juntas vecinales, sindicatos, etc.) como instancias de participación.

En cuanto a los procesos administrativos hubo significativas mejoras en temas administrativo financiero, implementando programas informáticos como el SIGMA, el SINCOM en las secciones de provincia, mejoró el control de procesos de contratación y seguimiento de proyectos a través del SICOES y del SIGAP (instrumento exclusivo de la Prefectura de Tarija).

A finales del año 2005 se inicia en el Departamento un “cambio en el modelo de Estado” por hechos significativos en el ámbito político como ser: La elección de Prefectos del 18 de diciembre de 2005, el Referéndum vinculante sobre autonomía realizado el 2 de julio de 2006; el referéndum de aprobación del Estatuto Autonómico Departamental del 22 de junio de 2008.

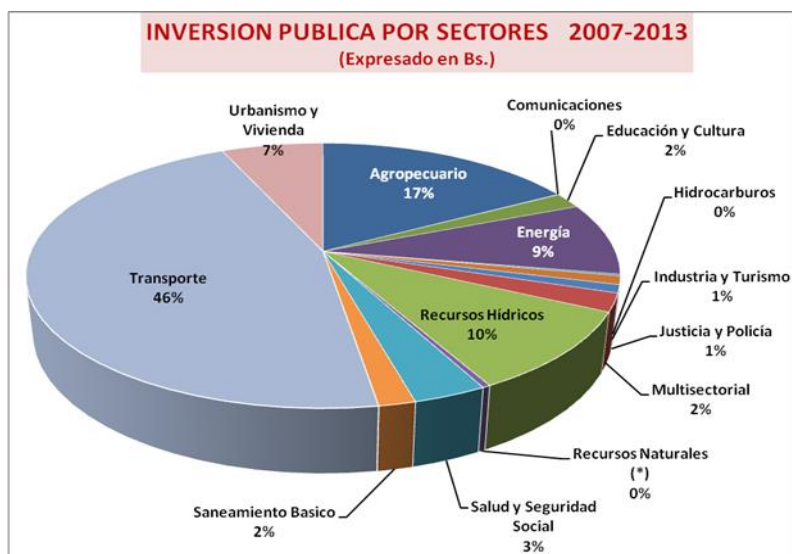
En el ámbito económico departamental, se destaca la creciente disponibilidad de recursos provenientes de regalías hidrocarburíferas y una agenda de demandas provinciales y sectoriales muy amplias que dispersaron la inversión en más de 1000 proyectos de infraestructura mayormente de poco impacto. Los programas sociales que pueden destacarse son: el Seguro Universal de Salud (SUSAT), programa de nutrición para mujeres gestantes, menores de 2 años y adultos mayores, masificación de conexiones de gas natural domiciliario, plan de empleo urgente (PEU-P), programa solidario para el productor del área rural (PROSOL), y el programa de conversión de vehículos a gas natural. En cuanto a infraestructura básica estratégica se inició la construcción de presas para riego y la construcción de caminos al Chaco y a Potosí en concurrencia con el nivel Nacional.

A partir del referéndum de aprobación de la Constitución Política del Estado y la promulgación de la misma, el 7 de febrero de 2009, se eligen Gobernadores, Asambleístas Departamentales en todo el país y Ejecutivos Seccionales, únicamente en el departamento de Tarija. Con la promulgación de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, del 19 de julio de 2010, se reconfigura el escenario competencial del Estado y con particularidad de los Gobiernos Departamentales.

Desde las gestiones 2011 adelante se ha profundizado la descentralización administrativa – económica financiera de la Gobernación a los Ejecutivos Seccionales constituyéndose en actores fundamentales de la ejecución financiera de los recursos departamentales, al mismo tiempo que se ha transferido mayor cantidad de recursos a los Gobiernos Municipales mediante la ejecución de proyectos concurrentes.

Ante este panorama, la Gobernación debe encaminarse hacia una Gestión que se enfoque en áreas estratégicas que respondan a las necesidades de la población, al ser una institución líder del desarrollo departamental que estén acorde al paradigma del Vivir Bien.

La Gobernación para impulsar el desarrollo económico y social del Departamento ha realizado inversiones por un monto de 6.898.276.570,56 Bs. en el periodo 2007 al 2013 en los distintos sectores económicos cuya distribución por sectores se muestra en el grafico siguiente.

GRAFICO 2: Inversión Publica 2007 - 2013

1.2 Marco Teórico Conceptual

1.2.1 La Importancia del Plan Estratégico Institucional (PEI)

La importancia de contar con una Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2014 – 2016 como un instrumento que establece las prioridades y compromisos de acción del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, en relación al logro de los objetivos y políticas definidas en el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social PDDES 2012-2016, al mismo tiempo considera las políticas departamentales sectoriales planteadas como el Plan de Aguas, y otros planes vigentes; es decir lo que efectivamente el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija con sus recursos técnicos, humanos, económicos, compromisos políticos podrá efectuar como institución para ejecutar las políticas departamentales, programas y proyectos propuestos en el PDDES según la normativa vigente.

El Plan Estratégico Institucional es “el instrumento en el que se establece los objetivos y políticas de mediano y largo plazo de la entidad, en base a los planes de desarrollo Nacional, departamental, municipal y la misión de la entidad” (Art. 12 NB SPO), de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental que propone un modelo de gestión por resultados a través de su enfoque sistémico en el que la institución a través del PEI se organiza para ejecutar mediante la programación operativa (POAs) las propuestas y objetivos fijados tanto institucionales como de desarrollo.

El Plan Estratégico Institucional, como instrumento de planificación de manera general buscara:

- Liderizar los procesos de planificación e inversión pública departamental en torno al vivir Bien planteado en la Constitución Política del Estado CPE y en el marco de las competencias otorgadas en la ley marco de autonomías.
- Unificar las acciones de todas las Secretarías, Direcciones, Unidades Seccionales de Desarrollo en torno a los objetivos centrales del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija como una sola Institución.
- Optimizar la asignación de los recursos públicos departamentales a las unidades ejecutoras para facilitar la ejecución presupuestaria de manera coherente con los objetivos y políticas planteadas.

- Mejorar el desempeño y la capacidad de gestión de la Institución de manera efectiva, eficiente y eficaz en correspondencia con los objetivos de desarrollo.
- Priorizar las políticas, programas y proyectos que permitan a la institución cumplir su misión y responder a las exigencias emergentes de los planes de desarrollo, anticipando e identificando nuevas demandas, reduciendo así los márgenes de incertidumbre e inestabilidad frente a los desafíos y problemas que enfrenta el departamento.
- Contribuir a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:
 - Trabajo en equipo.
 - Calidad en el servicio.
 - Creatividad.
 - Compromiso con la institución.
 - Desarrollo humano (personal y profesional).
 - Comunicación.

1.2.2 Filosofía y Enfoque

Para la formulación del Plan Estratégico Institucional del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija se considera el enfoque filosófico del “Vivir Bien”, planteado en la Constitución Política del Estado (C.P.E.), el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el PDES 2012 – 2016, el Estatuto Autonómico Departamental de Tarija y la Agenda Patriótica 2025.

En un nuevo escenario de construcción del Estado Plurinacional, Comunitario y Autonómico, y de profundización de las transformaciones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales, el Vivir Bien se constituye en el marco orientador que se define como: **“Vivir Bien (SumajKamaña, SumajKausay, YaikoKaviPäve)**. El horizonte civilizatorio y cultural alternativo al capitalismo y a la modernidad que nace en las cosmovisiones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y las comunidades interculturales y afro bolivianas, y es concebido en el contexto de la interculturalidad. Se alcanza de forma colectiva, complementaria y solidaria integrando en su realización práctica, entre otras dimensiones, las sociales, culturales, políticas, económicas, ecológicas, y las afectivas, para permitir el encuentro armonioso entre el conjunto de seres, componentes y recursos de la Madre Tierra. Significa vivir en complementariedad, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra y las sociedades, en equidad y solidaridad y eliminando las desigualdades y los mecanismos de dominación. Es Vivir Bien entre nosotros, Vivir Bien con lo que nos rodea y Vivir Bien consigo mismo”. (Ley de la Madre Tierra)

GRAFICO 3: Orientación hacia el Vivir Bien



En el proceso de orientación hacia el vivir bien; el desarrollo integral y la propuesta de los trece pilares de la Agenda Patriótica 2025, constituye parte de la construcción de un Estado con una sociedad justa equitativa y solidaria que respeta a la Madre Tierra.

En este esfuerzo de ir abriendo caminos para el vivir bien, el departamento requiere del concurso responsable y comprometido de todos los actores institucionales políticos, técnicos, sociales y más aún del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, como líder de los procesos de desarrollo y planificación en el orden departamental y en todas sus instancias regionales, en coordinación y participación con los Gobiernos Municipales y entidades sectoriales del nivel nacional.

El Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de Tarija enmarcado en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), establece un nuevo patrón de desarrollo integral, con enfoque social, comunitario y el cambio de la matriz productiva, en armonía con la naturaleza; planteando seis ejes de Desarrollo: Desarrollo y justicia social, Economía Plural, Unión e Integración Departamental, Armonía con la Naturaleza, Energía e hidrocarburos y Autonomía con participación plena, que definen los lineamientos y políticas departamentales.

El Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, como actor que contribuye al proceso de transformación, pondrá sus esfuerzos a través del fortalecimiento organizativo, recursos humanos, los procesos internos, nuevos productos (servicios), gestión de las cadenas de valor, infraestructura, tecnología, clima y cultura organizacional para que; en el marco de sus competencias, responda a las demandas de la población expresadas en los Objetivos Estratégicos y Políticas del Plan de Desarrollo Económico y Social del Departamento (PDDES 2012 – 2016).

1.3 Mandato Legal y Social

1.3.1 Mandato Legal

La Constitución Política del Estado CPE y la Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización, establecen la organización de la estructura territorial e institucional del Estado Plurinacional de Bolivia y de las autonomías.

La autonomía implica la elección directa de las autoridades mediante voto, la administración de sus recursos económicos, el ejercicio de las facultades legislativa, reglamentaria, fiscalizadora y ejecutiva, ejercida por los órganos del Gobierno Autónomo Departamental, en el marco de sus competencias y atribuciones.

El Estatuto departamental, las leyes y decretos emitidos por el Órgano Legislativo y Ejecutivo departamental delínean y rigen, en relación al rol y las funciones del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, constituyéndose en mandatos en el nivel departamental.

Siendo uno de los roles de la Gobernación el de promover y garantizar el desarrollo integral, justo, equitativo y participativo, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos concordantes con planificación del desarrollo nacional. Así mismo, el Plan Nacional de Desarrollo y Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social elaborados en el marco del vivir bien, se constituyen en el eje conductor de la formulación de Plan Estratégico Institucional; coherentes también con los 13 pilares de la Bolivia Digna y Soberana la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

En el anexo 1 presentamos las competencias departamentales extraídas de la CPE y de la LMAD.

En el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional; las leyes departamentales tienen igual jerarquía que una ley nacional, con excepción del alcance territorial y competencial. Por lo tanto la leyes emitidas por la Asamblea Legislativa Departamental, reúnen las características de generalidad, obligatoriedad y coercitividad de toda ley; siendo de observación y cumplimiento obligatoria por autoridades y población en general del departamento de Tarija.

En el anexo II se detallan leyes emitidas por la Asamblea Legislativa Departamental de Tarija las cuales tienen incidencia en el accionar del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.

1.3.2 Mandato Social

El Plan Estratégico Institucional 2014-2016 responde a las políticas públicas planteadas en el PDDES 2012- 2016 que a su vez está alineado a las Políticas Nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo en relación a los cuatro pilares fundamentales de la Bolivia Digna, Democrática, Productiva y Soberana, también considera los planteamientos de la Agenda Patriótica 2025 con los trece pilares que nos orienta hacia una visión conjunta a largo plazo.

El presente cuadro nos muestra la relación entre estos instrumentos:

CUADRO 1: Articulación del PND, PDDES, Agenda patriótica 2025, PEI 2014-2016

OBJETIVOS DEL PND	OBJETIVOS DEL PDDES 2012 - 2016	PILARES DE LA AGENDA PATRIOTICA 2025	PEI 2014-2016
Bolivia Digna: Erradicar la pobreza y la exclusión, logrando un patrón equitativo de distribución y/o redistribución de ingresos, riqueza y oportunidades.	Desarrollo y Justicia Social: Garantizar los derechos fundamentales con accesos a los servicios básicos, fortaleciendo y articulando una educación de calidad, asistencia social, cultura, deporte y modelo sanitario pertinente, con enfoque intercultural.	Pilares 1, 2 y 3 1) Erradicación de la pobreza extrema. 2) Socialización y universalización de los Servicios Básicos con Soberanía para Vivir Bien. 3) Salud Educación y Deporte para la formación de un ser humano integral.	Área de Gestión del Desarrollo Dptal. (Desarrollo y Justicia Social) Contribuir a mejorar el acceso a los servicios básicos, salud, educación, asistencia social, seguridad ciudadana, vivienda, deporte, la conservación del patrimonio natural y cultural, y el desarrollo de los pueblos indígena originario campesino.
Bolivia Democrática: Profundizar la democracia participativa en un nuevo Estado Plurinacional, sustentada en el poder de los pueblos y de los movimientos sociales y ciudadanos.	Autonomía y Participación Plena: Consolidar las autonomías en todos sus niveles con autodeterminación de los pueblos y gestión pública y privada transparente, eficiente y con participación ciudadana.	Pilares 11 11) Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.	Área: Desarrollo y Fortalecimiento Institucional y Área de Inclusión y Articulación Interinstitucional Convertir al órgano Ejecutivo del Gobierno Departamental en una institución eficiente y transparente con una estructura y cultura organizacional adecuada al proceso autonómico. Fortalecer las capacidades de relacionamiento con todas las entidades público- Privadas, organizaciones sociales y sociedad civil para ejecutar acciones de <i>cooperación apoyo interinstitucional</i> , toma de decisiones en torno a la inversión y servicios.

Bolivia Productiva: Cambiar el patrón primario exportador excluyente con la transformación, el cambio integrado y la diversificación de la matriz productiva, logrando el desarrollo de los Complejos Productivos Integrales y generando excedentes, ingreso y empleo.	Economía Plural: Potenciar y diversificar el aparato productivo, generando valor agregado con una economía plural, soberanía alimentaria, mercados, con un 40% de los recursos disponibles asignados Hidrocarburos – Energía: Ser Departamento líder energético con industrialización de los recursos Hidrocarbúricos y mineros, con participación directa del Gobierno departamental y nacional.	Pilares 6, 7 y 8 6) Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista. 7) Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para vivir bien. 8) Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía con la madre tierra.	Área de Gestión del Desarrollo Dptal: Economía Plural Potenciar la producción diversificada generando valor agregado con economía plural, soberanía alimentaria y mercados. Área de Gestión del Desarrollo Dptal.: Hidrocarburos – Energía Departamento líder energético con industrialización de los recursos hidrocarbúricos y mineros con participación del Gobierno Autónomo Departamental y Nacional.
Bolivia Soberana: Convertir al Estado en actor internacional, soberano, autodeterminado, con identidad propia, mediante una política exterior que oriente la acción política y diplomática con presencia de los pueblos y defensa sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad.	Integración: Convertir al Departamento de Tarija en un centro de comunicación e integración del sur del país y de los países limítrofes. Armonía con la Naturaleza: Garantizar un Medio Ambiente sano con aprovechamiento racional y sustentable de los recursos naturales, adaptado a los cambios climáticos, en armonía con la naturaleza.	Pilares 4, 5, 9, 10, 12 y 13 4) Soberanía Científica y Tecnológica con identidad propia. 5) Soberanía Comunitaria Financiera y sin servilismo al capitalismo financiero. 9) Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la madre tierra. 10) Integración complementaria de los pueblos con soberanía. 12) Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas y nuestra música, nuestros ríos, nuestras selvas, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños. 13) Reencuentro Soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.	Área de Gestión del Desarrollo Dptal.: Integración y Unión Departamental Convertir al Departamento de Tarija en un centro de comunicación e integración del sur del país y de los países limítrofes. Área de Gestión del Desarrollo Dptal.: Armonía con la Naturaleza Garantizar un medio ambiente sano, con aprovechamiento racional y sustentable de los recursos naturales, adaptado a los cambios climáticos, en armonía con la naturaleza.

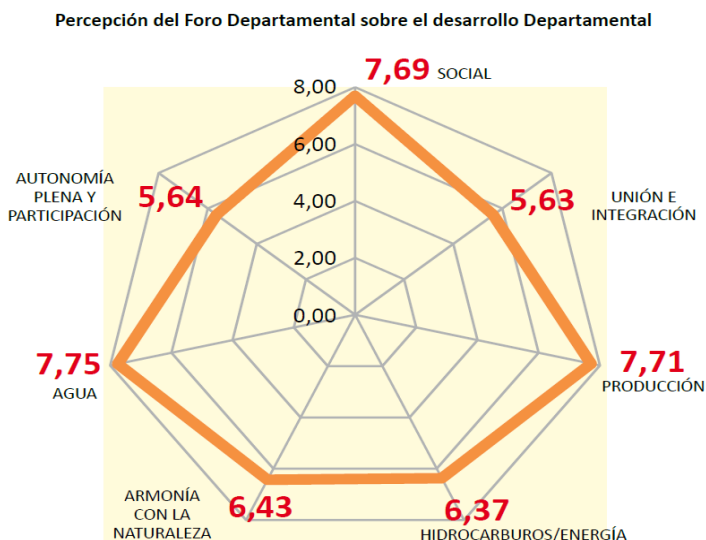
Fuente: Dirección de Planificación Estratégica

El mandato social está definido como un conjunto de demandas que emergen de los diferentes actores sociales, institucionales, expresados en los foros regionales y departamentales, efectuados para la elaboración del Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social y que se constituyen en políticas, acciones, programas y proyectos.

El PDDDES al mismo tiempo se constituye en un instrumento orientador para la planificación sectorial, regional y Municipal en todo el territorio departamental; es la base principal para la elaboración del Plan Estratégico Institucional del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, que según lo establecido por la ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales es de cumplimiento obligatorio, como instrumento que articula el mandato social con los POA's de cada gestión.

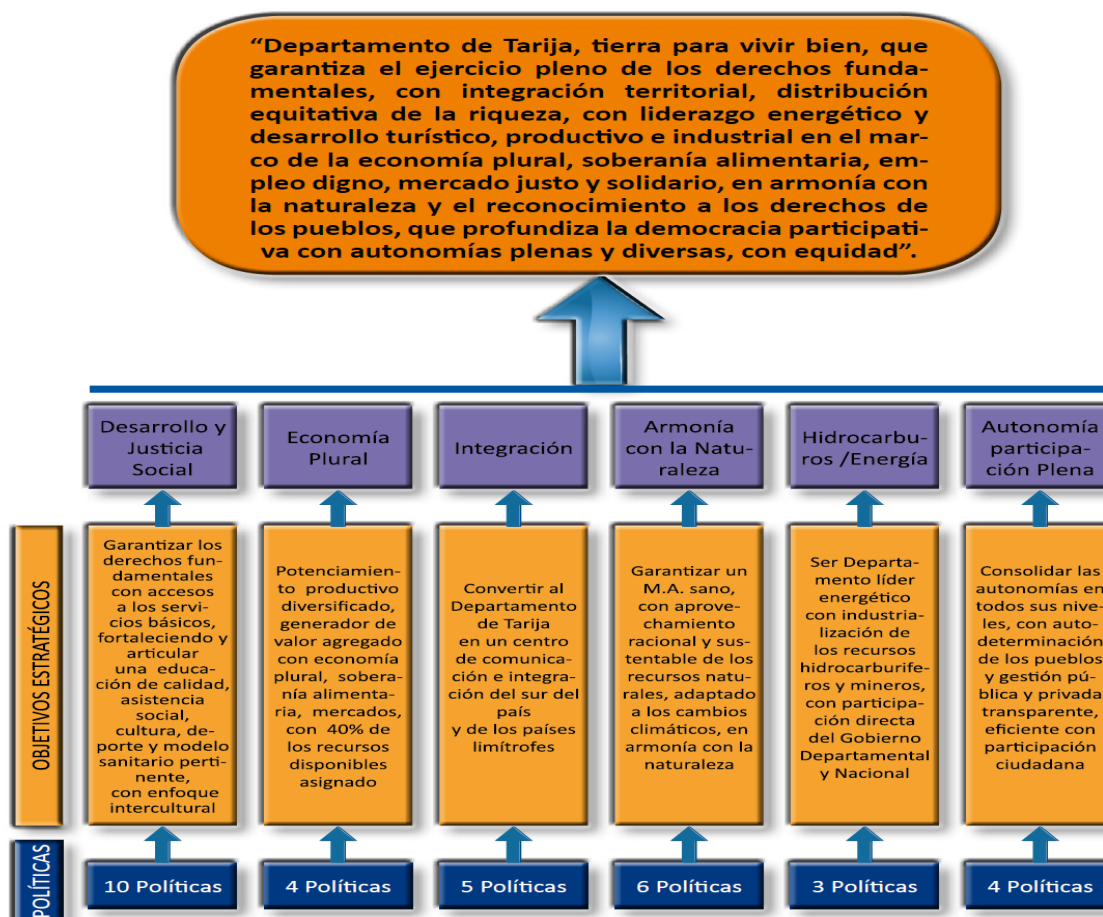
En este sentido el Gobernador del Departamento de Tarija, el 28 de marzo del 2011 emite el Decreto Ejecutivo 05/2011 que determina la elaboración del PDDES 2012-2016 y creación del Comité Estratégico de Planificación cuyo propósito es el de acompañar, garantizar, transparentar, facilitar y apoyar la elaboración e implementación del plan. Dicho comité estaba integrado por instituciones públicas y organizaciones sociales de alcance departamental y regional, entre las que se destacan: la Asamblea Departamental, Asamblea Regional del Chaco, Federación de Campesinos, Central Obrera, Federación de Gremiales, Federación de Mujeres Bartolina Sisa, Asociación de Municipios, CADEPIA, UAJMS, Asociación de Ejecutivos Seccionales, Brigada Parlamentaria, Comité Defensores del Chaco, CIOEC, Comités de Desarrollo, Pueblos Indígenas y la representación Departamental del Ministerio de Autonomías. En ese contexto el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, en concertación con la sociedad civil organizada en los diferentes foros y eventos efectuados para el mismo, fue la responsable de elaborar dicho documento en el marco de sus competencias y de promover la articulación y la participación de los otros niveles del Estado u otros actores privados y no gubernamentales.

Los ejes de desarrollo identificados de manera participativa a partir de la visión de futuro; fue consensuado en el foro departamental y ajustado en los tres foros regionales, llevados adelante para la obtención del PDDES 2012- 2016; lo cual permitió también recoger la percepción de la sociedad respecto a las priorizaciones de la inversión según orden de importancia: 1º Agua, 2º Producción, 3º Social, 4º Armonía con la naturaleza, 5º hidrocarburos /energía, 6º Autonomía y participación, 7º Unión e integración, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



El PDDES propone 6 ejes de desarrollo con su respectivo objetivo estratégico, políticas, líneas de acción, áreas programáticas, programas y proyectos, distribuidos y priorizados en dos carteras indicativas: la cartera efectiva, que cuenta con financiamiento garantizado y la cartera deseada.

GRÁFICO 4: Esquema del PDES 2012 - 2016



EJE 1: Desarrollo y Justicia Social

Se pretende que la salud y educación sean de carácter universal, de alta calidad y calidez, sin exclusión ni discriminación, fortaleciendo las condiciones de infraestructura, con equipamiento moderno y recursos humanos debidamente cualificados; en sí se busca la reducción de los índices que inciden directamente en la pobreza, especialmente de los grupos más vulnerables, mediante el acceso a un hábitat y entorno dignos, garantizando el acceso a la vivienda, suelo, servicios básicos y sociales con criterios de equidad, dignidad, integración e inclusión, para una mejor convivencia y seguridad ciudadana, disminuyendo los índices delincuenciales y de inseguridad, fortaleciendo la policía junto a la ciudadanía y comunidad. Se plantean 10 políticas descritas a continuación:

Políticas

- (1) **Incrementar el acceso a un hábitat y vivienda digna, para el desarrollo integral y la calidad de vida de todos los habitantes.**

Esto implica intensificar y fortalecer los programas de construcción y mejoramiento de viviendas con enfoque social, productivo y comunitario, buscando reducir el déficit histórico de orden cuantitativo y cualitativo de sectores de bajos ingresos del área rural y urbana; además conlleva el facilitar el acceso a suelos urbanos para este fin, para ello se plantea de manera concurrente la creación e implementación de:

- Un Fondo solidario para la vivienda
- Un Banco de tierras
- Un Programa departamental de vivienda

(2) Garantizar el acceso universal a servicios básicos y complementarios en el departamento.

Para este fin se deben implementar y fortalecer los instrumentos de gestión y control de los servicios básicos y complementarios, buscando garantizar altos estándares de calidad y una provisión sostenible de los mismos, en procura de reducir los niveles de pobreza, las disparidades entre unidades territoriales y entre campo y ciudad. A su vez promueve el incremento de la cobertura y la calidad de los servicios mediante programas y proyectos de mejoramiento y ampliación de redes:

- Servicios de electricidad (básico)
- Gas domiciliario (complementario)
- Telefonía e internet (complementario)
- Agua potable (básico)
- Recolección, transporte, reciclaje y disposición final de residuos sólidos y líquidos (complementario)

(3) Establecer un modelo sanitario pertinente con la realidad sociocultural de los pueblos, que garantice el acceso universal a los servicios de salud, de manera integral.

Para cumplir con esta política se requiere el fortalecimiento del sistema de salud, desarrollando y reordenando las redes de salud, velando siempre por la correcta relación que debe haber entre médicos y habitantes, articulando la medicina tradicional al sistema sanitario a fin de reducir los índices de mortalidad (particularmente materno infantil mediante el Programa de Nutrición para este grupo vulnerable).

Además es necesaria la recuperación de la rectoría departamental del sector así como la ejecución y actualización del Plan Departamental de Salud con un enfoque intercultural. Por último se propone la constitución de los Comités de Control Social de la Salud para que se brinde retroalimentación y se controle el desempeño del personal para mejorar la calidad de los servicios prestados especialmente en lo referente a:

- La consolidación del seguro universal de salud
- La prevención de enfermedades (especialmente las endémicas y epidemiológicas)
- La promoción de la salud (modelo SAFCI salud familiar comunitaria intercultural)
- La dotación y el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento sanitario

(4) Mejorar y garantizar la protección y el desarrollo integral de grupos vulnerables en el departamento.

La implementación de ésta política implica el fortalecimiento y la ampliación de la red de gestión y asistencia social a los grupos vulnerables por medio de las siguientes instancias involucradas SEDES, DDE, SEDEGES, CODEPDIS, Defensorías de la Niñez y la Adolescencia, entre otras; para lo cual se requiere articular, construir y equipar centros de atención con una visión territorializada y con igual prioridad en todas las regiones, a su vez se requiere institucionalizar la Red de Gestión y Asistencia Social. Por otro lado se demanda la implementación y/o fortalecimiento de los Programas de:

- Prevención del maltrato en todas sus formas,
- Apoyo al desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes

- Atención integral a personas con discapacidad
- Atención integral al adulto mayor.

(5) Trabajo digno.

Lo que se necesita es generar y dignificar el trabajo promoviendo el ejercicio pleno de los derechos socio-laborales para ello se propone el programa de “Promoción del Trabajo Digno”, el mismo que debe velar por una inserción laboral permanente e institucionalizada y la formación técnica para generar oportunidades de empleo estables, con salarios dignos y seguro social, sin discriminación con igualdad y equidad. También se propone promover la transformación de la producción local, con participación del Estado y en base a potencialidades propias de cada región, mediante la creación y reactivación de:

- Industrias
- Microempresas
- Empresas comunitarias
- Cooperativas y otras

(6) Garantizar el acceso a los servicios de educación con calidad, calidez y pertinencia.

Para ello es necesario mejorar los índices educativos incrementando la calidad de la educación regular, alternativa, especial y superior; impulsando la educación técnica productiva articulando la educación humanística y la educación técnica tecnológica con la producción; cualificando y potenciando la educación superior y la investigación científica y aplicada en función a la Ley Avelino Siñani y a los Planes Estratégicos de Educación, bajo criterios territoriales y de equidad, en el marco de las necesidades y potencialidades departamentales, en coordinación con las autoridades nacionales, locales y regionales, sin discriminación, de manera integral e intercultural, a través de las siguientes acciones:

- Actualización y evaluación del personal docente
- Ampliación y mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento educativo
- Programas de nutrición y transporte escolar

(7) Fomento a la práctica y participación deportiva.

Para alcanzar este fin, se necesita diseñar e implementar el Plan Departamental de Deporte contemplando la cultura deportiva en lo formativo, recreativo y competitivo, dirigido a convertir a Tarija en líder del deporte nacional, considerando a la recreación deportiva como pilar fundamental en la construcción de valores, convivencia y tolerancia. El deporte es un determinante de la salud por cuanto todo esfuerzo para desarrollar esta política apunta a mejorar la calidad de vida, esto se hará mediante:

- Proyectos de construcción y consolidación de infraestructura deportiva
- Programa de deporte para abuelos y discapacitados
- Programa de formación que aporten a la profesionalización deportiva
- Programa de apoyo a las asociaciones deportivas reconocidas legalmente

(8) Mejorar los niveles de seguridad y convivencia ciudadana en el Departamento.

Para cumplir con ésta política se deben elaborar e implementar planes integrales de seguridad y convivencia ciudadana, a escala departamental y municipal, que orienten el incremento de tecnologías y equipamientos para la seguridad ciudadana en todo el territorio departamental.

Por otra parte es importante promover la reinserción y rehabilitación social para la población privada de libertad con el fortalecimiento al sistema penitenciario, mejorando las condiciones de habitabilidad al interior de los penales, promocionando actividades ocupacionales y políticas diferenciadas para menores y mujeres delincuentes. Algunas otras acciones requeridas son:

- La implementación de una red moderna e integrada de vigilancia que utilice cámaras de seguridad especialmente en urbes y fronteras
- El fortalecimiento a las brigadas barriales, la construcción y equipamiento de estaciones policiales integrales de seguridad
- La lucha abierta y coordinada contra el consumo de droga y alcohol
- El apoyo a los programas de tratamiento y rehabilitación de drogodependientes
- La inserción de la capacitación en valores en los programas educativos para generar una cultura de paz y seguridad

(9) Reconocimiento y respeto de las identidades culturales de pueblos indígenas, originarios, campesinos y comunidades interculturales.

El resultado deseado es la profundización de la integración de las diversas identidades culturales presentes en el Departamento como potencialidad para proyectar Tarija, hacia el país y el mundo, como el mejor destino referente de tolerancia e inclusión sociocultural. Para lograr la reafirmación, reconocimiento, respeto y ampliación de derechos a las identidades culturales y naturales que coexisten en el territorio departamental es prioritario implementar:

- Un programa de investigación y desarrollo intercultural que contemple la mejora de las capacidades de los grupos sociales originarios, indígenas y campesinos para asumir su rol en el nuevo escenario autonómico.

(10) Preservar el patrimonio natural y cultural del Departamento.

Para la ejecución de esta política se debe propender a la institucionalización de las instancias encargadas de la cultura, para que con idoneidad se busque la protección, rescate, promoción, creación y divulgación del patrimonio natural, cultural e histórico del departamento, considerando la revitalización urbana y el impacto turístico, educacional y económico, para este cometido se requiere:

- Potenciar y desarrollar zonas y actividades turísticas relacionadas al patrimonio natural y cultural.
- Fortalecer la gestión del patrimonio natural y cultural, tangible e intangible
- Fomentar y formar agentes culturales.
- Promover la creación, producción e investigación cultural.
- Capacitación, actualización y especialización en gestión del patrimonio.
- Promover el arte y el espacio público destinado a la cultura.
- Incentivar y facilitar el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

EJE 2: Economía Plural

Se busca desarrollar un sistema productivo diversificado que genere valor agregado, mediante la utilización de “tecnologías limpias”, basado en las potencialidades y vocaciones productivas de cada eco región, permitiendo frenar y revertir la migración campo-ciudad generando oportunidades de empleo, mejorando los ingresos para la población y la economía departamental, en busca de una mayor equidad social y equilibrio en el uso y ocupación del territorio.

Políticas

(1) Potenciar y diversificar la base productiva primaria por eco región para la seguridad y soberanía alimentaria.

Esto implica el incremento del capital productivo agropecuario incorporando tecnologías modernas y limpias, de acuerdo a las vocaciones productivas de cada región, con énfasis en aquellas donde se transforman, o que se prevé su transformación, con el fin de fomentar la producción primaria campesina con proyectos productivos sostenibles que mejoren los estándares de calidad de la producción, los volúmenes de producción, la optimización de los servicios y las capacidades de comercialización. Para el cumplimiento de ésta política los productores requieren:

- Mecanización del agro
- Transferencia tecnológica
- Capacitación
- Saneamiento de las tierras
- Seguridad jurídica
- Ampliación de infraestructura y equipamiento productivo para la conservación, almacenamiento, transporte, selección, empaque y comercialización de productos agropecuarios
- Protección de la producción local evitando el contrabando
- Garantizar la sanidad animal y vegetal
- Finalmente se necesita impulsar y apoyar la asociatividad de productores entre sí y con las entidades públicas

(2) Cambiar la matriz productiva con industrialización y generación de valor agregado

Ésta política se asienta en la transformación de los recursos naturales con la implementación de tecnologías limpias y el establecimiento de parques y distritos industriales. Para el cumplimiento de esta política es necesario implementar complejos territoriales en cada eco región, desarrollados a través de uno o varios núcleos productivos, que articulen la mayor parte de sectores y actores en cada territorio del departamento, además se necesitan programas y proyectos orientados a:

- La formación y el fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas.
- Impulsar el desarrollo de la agroindustria en base a complejos productivos.
- Fortalecer la transformación y la industria manufacturera.
- Desarrollar industrias estratégicas.

(3) Fortalecimiento competitivo y productivo departamental.

Ésta Política implica básicamente acciones orientadas al desarrollo del mercado interno y externo, el relacionamiento comercial, y hacia la investigación, innovación y transferencia de tecnologías apropiadas mediante la implementación de programas y proyectos de:

- Promoción comercial.
- Infraestructura de comercialización.
- Investigación, validación, transferencia tecnológica y recuperación de saberes ancestrales.

(4) Fomentar la oferta del turismo departamental y comunitario como importante destino internacional, nacional y regional.

En base a las características y atractivos naturales, histórico-culturales y arqueológicos del departamento se pretende incrementar el turismo hacia el departamento a corto, mediano y largo plazo; la incorporación de Tarija a circuitos integrados con países como: Perú, Chile, Argentina, Paraguay y Brasil. Esencialmente se requiere de un programa de desarrollo turístico que contemple:

- Formación y fortalecimiento del sector empresarial y operadores turísticos.
- Promoción y desarrollo de la oferta turística departamental.
- Promoción y fortalecimiento del turismo comunitario.

(5) Promover servicios financieros para apoyar la producción agropecuaria, manufacturera, industrial y de servicios.

Finalmente se requiere implementar un sistema integral para la seguridad agropecuaria y la constitución de fondos crediticios concurrentes y productivos a nivel departamental, todo esto mediante el programa:

- Sistema financiero productivo.

EJE 3: Integración y Unión Departamental

Lograr una comunicación vial terrestre, aérea, fluvial y de comunicación con una óptima integración dentro del departamento, el país y con las naciones vecinas, logrando que Tarija sea un espacio geográfico de articulación y conformación de una macro región debido a que la posición geográfica del departamento lo convierte en un punto estratégico para la conexión del país con el cono sur del continente, vinculándolo con la Argentina, Paraguay, Brasil y Chile, mediante el Corredor Bioceánico Central, provisión de servicios modernos y suficientes al tránsito internacional (migraciones, aduana, telecomunicaciones, combustible, etc.).

Políticas

(1) Planificar y desarrollar un sistema de transporte de calidad para la vertebración interna departamental.

El objeto de ésta política es el de garantizar un servicio de transporte de carga y de pasajeros permanente y adecuado, que respete las frecuencias, horarios y la necesaria comodidad al pasajero a través las siguientes líneas de acción:

- Construir, mejorar y mantener las rutas departamentales y municipales.
- Consolidar con calidad el sistema de transporte departamental y municipal.
- Proyectar e implementar un sistema de transporte bimodal y multimodal.

(2) Construir y consolidar el Corredor Bioceánico Central y de Integración.

Esta política involucra impulsar la consolidación de los corredores de producción y exportación y se orienta hacia la construcción de los tramos que constituyen el eje Este-Oeste de la red vial fundamental que atraviesa el departamento, así como concluir los ejes Norte-Sur. Cumpliendo lo anteriormente indicado se logrará la integración física y económica con los países vecinos.

(3) Implementación de un sistema eficiente de servicios al tránsito internacional, nacional y regional.

Para esto se requiere construir y equipar de manera concurrente unidades fronterizas modernas de gestión del tráfico internacional para facilitar y promover el intercambio comercial y turístico con el país y países

fronterizos, considerando especialmente los servicios a comerciantes y turistas, así como los servicios de aduana y migraciones. Al mismo tiempo propone la consolidación y el mejoramiento de la infraestructura aeroportuaria.

(4) Mejorar el sistema de comunicaciones.

Para ello se debe promover la inversión pública y privada en la expansión y mejoramiento de los servicios de telecomunicaciones asociados y destinados a la integración, educación, salud, emergencias, y a generar actividad económica, con el objetivo de contar con un sistema eficiente y moderno de comunicaciones que satisfaga tanto la demanda interna, como aquella generada por el tránsito internacional.

(5) Desarrollo equilibrado de ciudades.

Lo que demanda consolidar a las ciudades más grandes (Tarija, Yacuiba, Bermejo y Villa Montes), potenciar a Entre Ríos como la quinta ciudad y a los centros secundarios y terciarios del departamento con el fin de que se constituyan en centros de servicios para atender los requerimientos de sus áreas de influencia mediante el programa de:

- Equipamiento de manchas urbanas.

EJE 4: Armonía con la Naturaleza

Con este eje se propone un modelo de vivencia en armonía con la naturaleza, con los recursos que posee la madre tierra, impulsando y promoviendo un manejo integral y sostenible de los recursos naturales, que obliga al cuidado del medio ambiente, garantizando el aprovechamiento responsable y planificado que conserven, protejan y aprovechen de manera sustentable los recursos y la biodiversidad para el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

Políticas

(1) Manejo integral y sustentable de los recursos naturales en el departamento de Tarija

Con esta política se pide garantizar la protección y el respeto de la biodiversidad impulsando el manejo integral y sustentable de los recursos naturales con programas de seguimiento y monitoreo a las actividades extractivas y de explotación de los recursos naturales de acuerdo a las siguientes líneas de acción:

- Protección del patrimonio natural, el equilibrio ecológico y la biodiversidad, especialmente de las especies amenazadas y aquellas en peligro de extinción.
- Manejo integral del bosque con programas y proyectos de forestación, reforestación silvicultura, agroforestería y otros, que consideren la restauración y aprovechamiento racional del bosque.
- Uso y manejo sustentable del suelo con programas y acciones destinadas a apoyar la producción ecológica y evitar el sobre pastoreo y los asentamientos humanos en zonas agrícolas y ganaderas.

(2) Control y mitigación ambiental sobre la explotación de los recursos naturales

Esta política demanda el fortalecimiento al control y monitoreo socio ambiental de las actividades desarrolladas por las empresas hidrocarburíferas, mineras e industriales para lo cual es necesario vigilar las actividades de estas empresas además de reglamentar el funcionamiento del programa de control, seguimiento y fiscalización de las AOP's (Actividades Obras y Proyectos).

(3) Gestión de la calidad ambiental de acuerdo a usos y costumbres.

Con esta política se busca la formulación, aprobación y aplicación de normas medio ambientales además de su socialización a la población para fortalecer la educación ambiental con énfasis en el manejo de residuos sólidos, líquidos y atmosféricos; por medio de programas de:

- Protección de la calidad ambiental.
- Educación ambiental en el Departamento.
- Gestión integral de residuos sólidos, líquidos y atmosféricos.

(4) Manejo integrado del recurso hídrico

Se busca implementar un manejo integral de cuencas hidrográficas, fuentes de agua, regulación de caudales, cosechas de agua, estrategias para la mitigación, manejo de sedimentos y manejo sostenible de aguas subterráneas en todo el departamento, por medio de las siguientes acciones:

- Saneamiento de las cuencas y afluentes contaminantes del Pilcomayo.
- Impulsar proyectos de regulación de caudales y cosecha de agua.
- Promover la preservación de las fuentes de agua en las diferentes cuencas hidrográficas y su reutilización.
- Promover el manejo sostenible de aguas subterráneas.

(5) Promover y fortalecer el sistema de ordenamiento territorial en todos sus niveles

Con ésta política se quiere promover la implementación de los Planes de Ordenamiento Territorial y de Uso de Suelos. Por otro lado se propone fortalecer la comisión de uso de suelos y acción ambiental, como instancia de coordinación y seguimiento. Algunas acciones requeridas para estos propósitos son:

- Fortalecer y consolidar los procesos de ordenamiento territorial a nivel departamental y municipal.
- Implementar y fortalecer las oficinas técnicas de ordenamiento territorial en la Gobernación y Municipios.

(6) Mitigación y adaptabilidad al cambio climático

Con esta política se busca desarrollar actividades y proyectos de prevención y mitigación de desastres, en el marco de un Plan Departamental de Gestión de Riesgos, así mismo propone impulsar medidas para reducir los gases de efecto invernadero, por medio de las siguientes acciones:

- Promover una cultura de gestión de riesgos ambientales y antrópicos.
- Desarrollo de planes de contingencia y mitigación al cambio climático.
- Promover e incentivar la reducción de gases de efecto invernadero.

EJE 5: Hidrocarburos, Minería y Energía

Constituir al departamento de Tarija líder energético de Sudamérica con industrialización de los recursos hidrocarburíferos y mineros, generando valor agregado en productos y subproductos derivados, promoviendo la generación de energías alternativas.

Políticas

(1) Desarrollo de los Recursos Hidrocarburíferos

Con esta política se obtendrá la creación de condiciones jurídicas favorables para que los inversionistas nacionales y extranjeros provean de recursos logrando un departamento productor impulsando la industrialización de la riqueza hidrocarburífera priorizando abaratar los costos energéticos del mercado local y cubrir la creciente demanda interna, por medio de:

- Desarrollar la exploración y explotación de hidrocarburos en el departamento.
- Industrializar la riqueza hidrocarburífera en armonía con la naturaleza.
- Participación accionaria departamental en la Industrialización de hidrocarburos.
- Ampliar la matriz de los ductos Energéticos.

(2) Desarrollar la exploración e industrializar los recursos mineros del departamento

Esta política plantea la creación de una unidad de minería que promueva la planificación, regulación, exploración y explotación de los recursos mineros departamentales, la cual dependería directamente de la Gobernación coordinando con el Gobierno Nacional, políticas respectivas a la implementación de centros que se dediquen al procesamiento de los minerales; por medio de:

- Fortalecimiento institucional al sector minero.
- Desarrollar la prospección, exploración y explotación de la minería en el departamento.
- Impulsar la implementación de centros de procesamiento e industrialización de minerales.

(3) Impulsar la producción de energía eléctrica

Esta política requiere de proyectos con participación de inversionistas nacionales y extranjeros para la instalación de termoeléctricas, hidroeléctricas y para la generación de energía no convencional (solar, eólica, etc.), además precisa de la ampliación, instalación e interconexión de redes eléctricas con sistemas modernos, seguros y limpios.

EJE 6: Autonomía con Participación Plena

Con éste eje estratégico se busca consolidar la autonomía en todos sus niveles, con autodeterminación de los pueblos y con una gestión pública y privada transparentes, eficientes, descolonizadas y con participación ciudadana promoviendo la construcción de una sociedad inclusiva, transparentando la gestión pública.

Políticas

(1) Consolidar la autonomía en todos sus niveles

Con esta política se quiere lograr un fortalecimiento del poder legislativo y ejecutivo además de promover la coordinación entre ambos poderes para que se faciliten acuerdos y se viabilice la gestión institucional. Además promueve la descentralización política y administrativa en el departamento mediante el fortalecimiento económico y técnico de los diferentes niveles autonómicos.

(2) Desarrollar redes sociales e institucionales de rediseño y transformación institucional

Con ésta política se persigue la institucionalización de los cargos públicos así como la transformación institucional del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, a su vez propone la consolidación de la participación social en el departamento de Tarija mediante la implementación de plataformas democráticas denominadas Consejos Regionales Económicos y Sociales, estableciendo un

CRES por cada piso ecológico, los mismos que tienen como principal misión la generación de una visión regionalizada del desarrollo, buscando a su vez inclusión, tolerancia y consenso.

(3) Transparencia total, corrupción cero y participación plena

Esta política pretende el establecimiento y cumplimiento de códigos de ética, leyes de transparencia y lucha contra la corrupción, en las instituciones públicas, como la Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz, en base a instancias de control social estipuladas en la C.P.E; y se ejecutará por medio del cumplimiento de las siguientes acciones:

- Lucha frontal contra la Corrupción.
- Desarrollo y fortalecimiento de mecanismos de participación y control social.

(4) Proponer la descolonización y despatriarcalización

Esta política nos dirige a desmontar normas, formas y racionalidades administrativas heredadas de la colonia, consolidando una democracia participativa y comunitaria y la equidad de género, evitando así toda forma de discriminación y fortaleciendo las relaciones entre el Estado y la Sociedad, teniendo como medida:

- Impulsar la descolonización y despatriarcalización.

En el anexo III se presenta el mandato social emergente del Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social 2012 - 2016 debidamente alineado al Plan Nacional de Desarrollo de manera resumida.

1.3.3 Conceptualización de los factores de análisis interno

En el análisis interno de la institución se contemplarán los siguientes factores:

- Organización.** Considerado como un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos; este sistema se basa en la comunicación y actuación coordinada de servidores públicos para lograr la misión institucional. En general toda institución establece una estructura organizativa, acompañada de varios elementos claves como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la descentralización y la formalización.
- Coordinación.** Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una institución, para facilitar su funcionamiento y procurar el éxito. Es la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales. Cada una de las funciones administrativas en la Gobernación es un ejercicio en pro de la coordinación. Los servidores públicos suelen interpretar intereses similares de diferente manera, de modo que sus esfuerzos en beneficio del cumplimiento de metas institucionales no se combinan automáticamente con los esfuerzos de los demás. Por lo que, es tarea básica de los ejecutivos, conciliar las diferencias de enfoques, ritmos, esfuerzos o intereses y armonizar las metas individuales a fin de que contribuyan a las metas u objetivos institucionales. La Coordinación hay que generarla, planificarla, propiciarla y controlarla. No se puede esperar que la coordinación se dé por generación espontánea, por la mera buena voluntad de los servidores públicos, hay que instrumentarla y otorgarle normativas que posean un carácter de cumplimiento obligatorio.
- Comunicación e Información.** Se entiende la comunicación como el proceso mediante el cual se puede transmitir información, de manera interna o externa a la institución. Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de

comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice.

La información está constituida por un grupo de datos ordenados, que sirven para construir un mensaje (comunicación) que permite resolver problemas y tomar decisiones. El desarrollo de Internet y las diferentes Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); son herramientas tecnológicas que facilitan el procesamiento y transmisión de información por medios electrónicos de manera instantánea como ser: sistemas informáticos, software, teléfonos, Internet, televisión interactiva, intranet, entre otros.

- d) **Recursos Humanos.** Es el conjunto de servidores públicos que forman parte de la institución y que se caracterizan por desempeñar diferentes tareas específicas en sus unidades.

Los recursos Humanos son los únicos seres vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos de la institución. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

La Administración de recursos Humanos tiene como objetivo el mejoramiento continuo del desempeño y las aportaciones del personal a la institución, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Por lo que la función básica está compuesta por reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la institución.

- e) **Aspectos Administrativos y Financieros.** La Administración Financiera del Sector Público está orientada a viabilizar la gestión de los fondos públicos, conforme a las disposiciones del ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de los sistemas que la conforman, según las medidas de política económica establecidas.

La Ley 1178 regula los sistemas de administración y de control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del sector público.
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Los sistemas que se regulan son: Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuesto, Administración de Personal, Administración de Bienes y Servicios, Tesorería y

Crédito Público, Contabilidad Integrada, Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

Sin embargo, en el marco de esta Ley, cada institución pública, debe elaborar sus reglamentos específicos, que permitan agilizar la ejecución o el cumplimiento de cada uno de los sistemas, de manera que se pueda cumplir con la misión de la institución y de esta manera cumplir con las demandas de la población, logrando una gestión óptima con buenos resultados. Razón por la cual, son estos reglamentos internos específicos los que se deben analizar, identificando la pertinencia y las debilidades que se generan a partir del cumplimiento de cada uno de ellos.

- f) **Infraestructura y Equipamiento.** En este documento nos abocaremos específicamente a la identificación de las condiciones básicas de equipamiento e instalaciones en las que funciona actualmente la Gobernación, es decir al conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de sus actividades tomando en cuenta las características generales de los inmuebles, muebles, equipos de computación, maquinaria pesada, instrumental y material requeridos para el funcionamiento de la institución.
- g) **Gestión Pública.** La gestión pública se lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, para el bienestar de la población; los que están enmarcados por las políticas institucionales establecidas; por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar, organizar una determinada institución. En consecuencia podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

1.4 Estado de Situación Actual del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija

1.4.1 Matriz FODA

CUADRO 2: Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
A.- Organización. F1. La Estructura orgánica incorpora el desarrollo de, pueblos indígenas y originarios, agua, y Patrimonio Cultural y Natural. F2. Se cuenta con objetivos de desarrollo departamental F3. El Gobernador y Ejecutivos Seccionales elegidos por voto popular F4. Presencia de estructuras organizacionales en cada sección de provincia.	A.- Organización. D1. Estructura organizacional transitoria con deficiente funcionalidad debido a que las funciones que desempeñan las Secretarías Departamentales y los Ejecutivos Seccionales así como algunas unidades no cuenta con funciones claramente definidas o existe duplicidad D2. Escasa aplicación y conocimiento de manuales y procedimientos en el cumplimiento y desempeño de funciones de los servidores públicos. D3. Fragmentación de la Gobernación como representación departamental por los Ejecutivos Seccionales

B.- Coordinación y relaciones internas F5. Existen Instancias de Coordinación con el nivel central (Representación en La Paz), Municipal, organizaciones sociales y órgano legislativo F6. Existe la Asociación de Ejecutivos Seccionales como instancia de coordinación entre Ejecutivos Seccionales a nivel departamental. F7. Implementación de convenios intergubernamentales para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo. F8. Reuniones de gabinete semanales establecidas. F9. Alta coordinación del Gobernador con los Ejecutivos Seccionales.	B.- Coordinación y relaciones internas D4. Débil clima laboral (escaso compromiso) y frágil cultura institucional (poco respeto a las normas). D5. Deficiente coordinación interna en las instancias de la Gobernación, entre Secretarías y Unidades Desconcentradas y al interior de las mismas D6. Escasa coordinación de los Ejecutivos Seccionales con las Secretarías Departamentales
C.- Comunicación. F10. Algunas reparticiones de la Gobernación están conectadas en red. F11. Existen unidades para transparentar la gestión pública por medio de la información y comunicación (transparencia, gobierno electrónico y comunicaciones). F12. La Gobernación cuenta con una página web F13. Se destina recursos económicos suficientes para comunicación e información	C.- Comunicación D7. No se cuenta con sistemas de información gerencial precisos y oportunos para toma de decisiones (Estadístico, Indicadores, etc.). D8. Canales internos de comunicación e información lenta e inadecuada. D9. Los servicios que presta y productos que genera la Gobernación no se comunican a la población adecuadamente. D10. No se genera información sectorial que permita medir impacto en el bienestar de la ciudadanía. D11. Limitados espacios de participación y de transparencia con la sociedad. D12. Gobierno electrónico no cumple las funciones para las que fue creado. D13. Inexistencia de estrategia comunicacional. D14. Deficiente mecanismo de comunicación interna en la Gobernación influye en el compromiso institucional

D.- Recursos Humanos F14. Existe personal comprometido, calificado con conocimiento de la institución y del departamento. F15. Se cuenta con una Escuela de Gestión Pública Tarija para capacitación.	D.-Recursos Humanos D15. Inestabilidad laboral en la Institución D16. El 50% del personal es contratado a plazo fijo (3 meses) de administración central. D17. La Dirección departamental de recursos humanos no tiene tuición y control a nivel departamental D18. No se cuenta con un sistema computarizado de Administración de Personal que permita generar indicadores e información estadística, así como realizar el seguimiento y monitoreo del personal. D19. Carencia de mecanismos de motivación, promoción y generación de compromiso con los resultados de la gestión de la gobernación, a pesar de realizar evaluaciones de desempeño. D20. Ausencia de una política salarial que permita articular las necesidades institucionales, el grado de especialización requerida, formación y los objetivos institucionales D22. Bajos niveles salariales en comparación con otras instituciones públicas D21. Escasa aplicación de normas para la administración de personal. D22. No existe carrera administrativa o institucionalización de cargos de acuerdo a normativa vigente.
E.- Administración F16. Existen sistemas informáticos de control físico administrativo en las Unidades Operativas de las 11 secciones de Provincia: Sistema de Información sobre inversiones (SISIN Web), Sistema de Gestión Pública (SIGEP). F17. Existe un Sistema de Gerencia y Administración de Proyectos (SIGAP) para seguimiento a procesos y pagos de planillas. F18. Existen reglamentos específicos de 7 sistemas de la Ley 1178, compatibilizados y aprobados. F19. Se cuenta con algunos reglamentos administrativos y manuales de procedimientos.	E.- Administración D23. Bajo nivel de conocimiento de la legislación y normativa actualizada de la administración pública. D24. Las Direcciones no cuentan con manual de cargos y funciones de manera específica. D25. No existe el reglamento específico del SABS. D26. Lentitud en los procesos y procedimientos administrativos D27. Escasa difusión y socialización de normas, reglamentos y manuales al interior de la Institución D28. No se tiene establecido una ruta crítica para procesos y procedimientos administrativos. D29. No se utiliza las tecnologías de información en los procesos y procedimientos administrativos

F.- Recursos Financieros F20. Disponibilidad de recursos financieros provenientes de las regalías e impuestos a los hidrocarburos. F21. Ley Marco de Autonomías y Descentralización (LMAD) posibilita generar nuevos ingresos por tasas o impuestos departamentales. F22. Elevada capacidad de ejecución financiera a través de los Ejecutivos Seccionales y transferencias a municipios mediante proyectos concurrentes.	F. Recursos Financieros D30. Débil gestión de apalancamiento de recursos financieros de fuentes internas y externas (OG, ONG). D31. Se asigna presupuesto de funcionamiento a criterio de la Adm. y no de acuerdo a las actividades planificadas de cada Unidad Organizacional. D32. 0,5% de generación de ingresos propios D33. Inequidad y dispersión en la asignación de recursos financieros. D34. No se cuenta con criterios definidos de asignación de recursos financieros para inversiones a los Ejecutivos Seccionales D 35. Deficiente articulación entre lo programado en el POA y la asignación de recursos
G.- Infraestructura y Equipamiento F23. Algunas unidades organizacionales (40%) cuentan con equipos informáticos modernos. F24. La gobernación cuenta con predios que pueden ser utilizados eficientemente. F25. La mayoría de los Subgobernadores cuentan con infraestructura propia y equipamiento de buena calidad. F26. Las Entidades Desconcentradas cuentan con equipos, maquinaria pesada y vehículos (SEDAG, SEDECA, San Jacinto,)	G.- Infraestructura y Equipamiento. D36. Oficinas diseminadas por toda la ciudad, funcionan en ambientes alquilados no adecuados y en hacinamiento. D37. Computadoras insuficientes y obsoletos (60%). D38. El mantenimiento preventivo y regular de equipos no se realiza. D39. Mala distribución de medios de transporte y no se realiza un mantenimiento adecuado a los motorizados.
H. POLITICO INSTITUCIONAL F27. Se cuenta con objetivos, políticas y cartera de proyectos programados en el PDDDES con dictamen positivo del Ministerio de Planificación de Desarrollo Nacional. F28. Existe mayor transferencia de recursos financieros a los Subgobernadores. F29. Se cuenta con políticas departamentales únicas en relación al resto del país (SUSAT, PROSOL etc.)	H. POLITICO INSTITUCIONAL D40. Aprobación de PDDDES paralizado en la ALDT. D41. Escasas Secretarías ven importante hacer gestión enmarcándose en el PDDDES D42. Descendente incorporación de proyectos inscritos del PDDDES en los POA. D43. Débil sistema y proceso de planificación del desarrollo departamental. D44. No se cuenta con indicadores D45. Débil proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación a planes, programas y proyectos. D46. Los liderazgos están distribuidos en los Subgobernadores, no hay una cohesión social y política que permita un liderazgo unitario departamental Institucional D47. Las Secretarías departamentales y Ejecutivos Seccionales ejecutan programas y proyectos en sectores similares, pero de manera separada careciendo un relacionamiento directo a objeto de medir los resultados del desarrollo alcanzado

CUADRO 3: Análisis Externo: Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICOS O1. Posibilidad de apalancamiento de recursos externos. O2. Creciente demanda de gas y ascenso de precios en el mercado internacional. O3. Existe inversión estatal en el rubro hidrocarburífero O4. Existe opción de constituir sociedad con el nivel central del Estado. O5. Existencia de reservas hidrocarburíferas en el departamento. O6. Se cuenta con sectores económicos primarios, secundarios y terciarios en el departamento. O7. La implementación de la planta separadora de líquidos.	ECONÓMICOS A1. Disminución de precios y/o cantidad de venta de gas. A2. Reducción de los ingresos por aplicación de normas nacionales. A3. Disconformidad por la distribución de recursos provenientes de regalías entre secciones municipales. A4. Pacto fiscal nacional puede reducir los ingresos departamentales.
TECNOLÓGICOS O8. Disponibilidad de tecnología de información y comunicación a nivel departamental. O9. Funcionamiento de satélite Túpac Katari.	TECNOLÓGICOS A5. Débil generación de tecnología endógeno (propio). A6. Elevado costo de tecnología y maquinaria para la producción
FÍSICO-AMBIENTALES O10. Se cuenta con diferentes pisos ecológicos O11. Disponibilidad de recursos hídricos	FÍSICO AMBIENTALES A7. Presencia de amenazas naturales y antrópicas. A8. Cambio climático, efecto invernadero y calentamiento global A9. Contaminación por producción minera e hidrocarburífera A10. Contaminación por aguas residuales de las ciudades.
SOCIAL CULTURAL O12. Las organizaciones sociales del departamento, participan en diferentes instancias de concertación y planificación con la Gobernación.	SOCIAL CULTURAL A11. Presión social para lograr atención a demandas (conflictos, paros, bloqueos, huelgas) afecta la gestión del Gobierno Autónomo Departamental.
POLITICO INSTITUCIONAL O13. Posibilidad de ejecutar programas y proyectos estratégicos de manera concurrente con el nivel central y municipal.	POLITICO INSTITUCIONAL A12. Existen intereses de grupos en involucrarse en el manejo administrativo de la entidad. A13. Complejo sistema de gobernabilidad departamental.
NORMATIVO LEGAL A14. Se cuenta con Órgano Legislativo Departamental. A15. Ley Marco de Autonomías, establece crear Comité Regional Económico Social (CRES)	NORMATIVO LEGAL A14. Algunas Leyes departamentales con poca calidad para el desarrollo departamental. A15. Leyes emanadas (inconsultas) del nivel central y departamental. A16. La implementación del Estatuto Autonómico Departamental de Tarija.

1.4.2 Análisis Interno

1.4.2.1 Organización (Estructura Organizacional)

La Estructura Organizacional transitoria del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija está compuesta por el Gobernador, Secretarías Departamentales, Direcciones, entidades desconcentradas como el Servicio Departamental de Caminos (SEDECA), el Servicio Departamental de Desarrollo Agropecuario (SEDAG), el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES) y otras. Pero a su vez territorialmente, también tiene a los Subgobernadores en cada sección de provincia electos por voto popular.

Es importante hacer notar que ante la inminente necesidad de realizar una reorganización de la actual estructura organizacional y administrativa se emitió el Decreto Departamental N° 004/2014 mediante el cual se aprueba la reorganización de la Estructura Organizacional y Administrativa transitoria del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental.

Determinándose además, elaborar los correspondientes manuales de organización y funciones de las Secretarías Departamentales y sus Direcciones, Unidades y Áreas dependientes. Como también, de las instancias organizacionales y de los niveles desconcentrados dependientes.

Esta reorganización de la estructura organizacional implica también realizar ajustes pertinentes a los documentos normativos y reglamentos internos de la institución, considerando las Normas Básicas de Organización Administrativa.

La nueva estructura organizacional en base al Decreto 04/2014, define los siguientes Niveles organizacionales.

- a) **Primer nivel -superior:** Que dirige y aprueba los objetivos, políticas y estrategias de la Gobernación.
- b) **Segundo nivel - asesoramiento y apoyo:** para el establecimiento de los objetivos generales, las políticas y líneas estratégicas de gestión del Ejecutivo Departamental. (Secretaría Departamental de Coordinación y cuerpo de asesores).
- c) **Tercer nivel - de control:** Comprende a las instancias encargadas de la aplicación del sistema de control gubernamental y transparencia de la gestión pública. (Dirección de Transparencia y Auditoría Interna).
- d) **Cuarto nivel - territorial:** Constituido por los Ejecutivos Seccionales de Desarrollo cuyas facultades y estructura, se encuentran reguladas por normas específicas de la Gobernación.
- e) **Quinto nivel - ejecutivo estratégico:** Son las instancias que formulan, proponen, desarrollan y/o ejecutan políticas y estrategias generales y/o sectoriales departamentales. (Secretarías Departamentales de: Planificación e Inversión, Hacienda, Ejecutiva, Justicia y Seguridad, Desarrollo Comunitario Campesino, Hidrocarburos - Minería- Energía e Industria, Medio Ambiente y Agua, Obras Publicas, Desarrollo Social, Protección del Patrimonio Natural y Cultural)
- f) **Sexto nivel - desconcentrado:** Corresponde las instancias organizacionales responsables de la ejecución de las operaciones necesarias que permitan concretar los objetivos de gestión sectorial, en el marco de las políticas departamentales, incluyendo los servicios y programas sectoriales de

naturaleza y alcance departamental. (SEDAG, SEDESA, PROSOL, CEVITA, PEU-P, GNV, PERTT, San Jacinto, SEDECA, SEDEGES, SEDEDE, SEDES, Hospital San Juan de Dios, Banco de Sangre, INTRAID y el Instituto Oncológico).

- g) **Séptimo Nivel – descentralizado:**- Son entidades con personería jurídica propia y autonomía de gestión técnica, administrativa y financiera, bajo la tuición de la Gobernación del Departamento de Tarija. (Centro de Estadísticas del Departamento de Tarija C.E.T.)
- h) **Octavo Nivel – Empresas:** Entidades con personería jurídica propia, con objetivos de producción de bienes y prestación de servicios. (EMTAGAS, SETAR y EDDE)

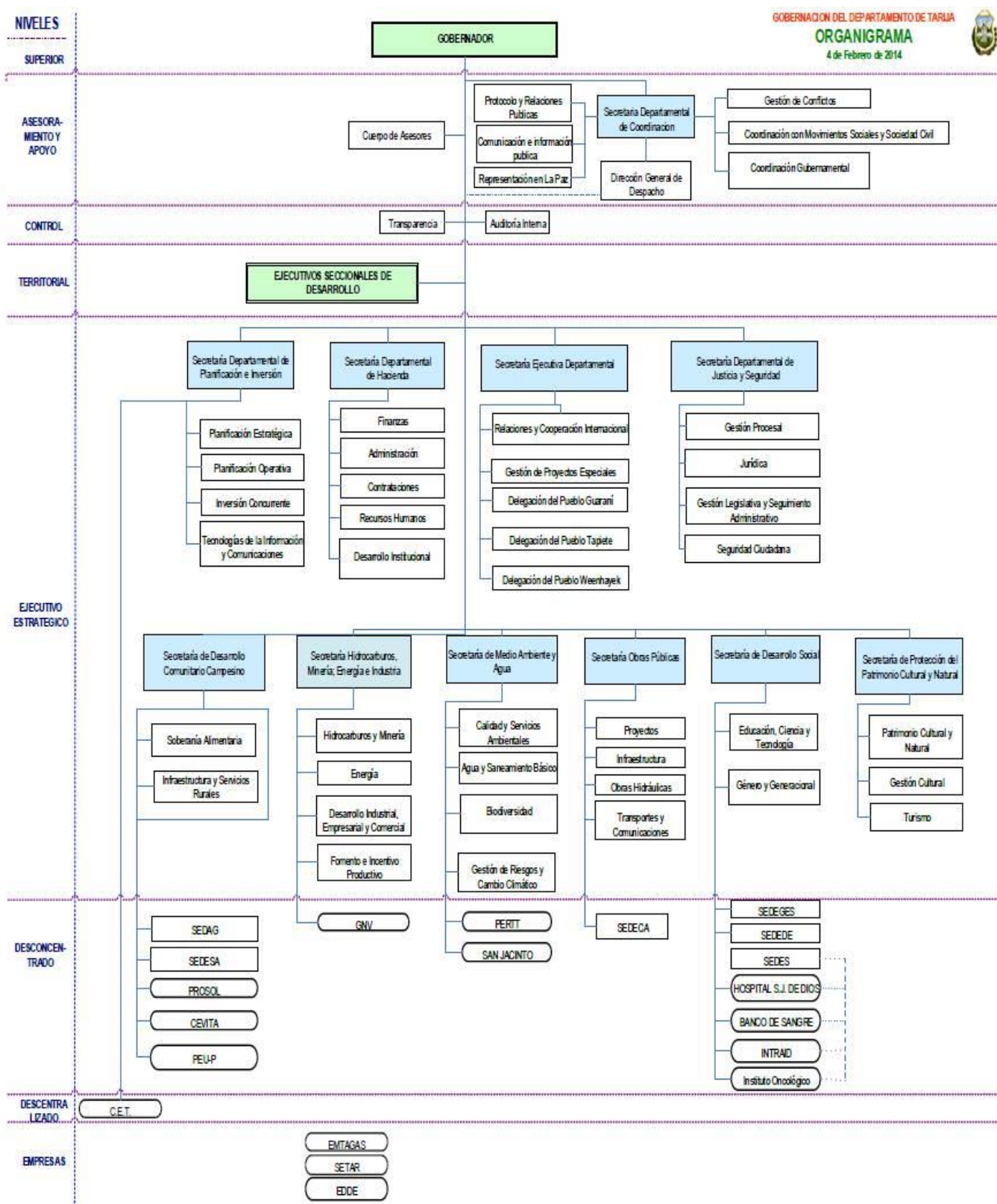
El grado de coordinación entre las Secretarías departamentales y sus direcciones, cumplirá un papel importante para que la implementación de la nueva estructura organizacional y administrativa del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, se efectúe de acuerdo a lo planificado, con el fin de responder al mandato social, legal y político que tiene la Institución y así poder generar servicios de calidad y resultados satisfactorios hacia la población. Similar coordinación se deberá efectuar con los Subgobernadores a efectos de relacionar y homogeneizar la estructura organizacional de forma transitoria hasta que Ley de Organización del Órgano Ejecutivo Departamental se efectivice.

Una de las principales debilidades organizativas del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, es su improvisación y ha sido pensada en adaptarse a los nuevos desafíos de construir el desarrollo departamental. Impera la falta de fluidez y coordinación de su organización jerárquica, que por lo general no reconoce relacionamientos horizontales, sino solo de jerarquías verticales. El orden sectorial no logra comunicación ni coordinación con el orden territorial ahora fortalecido con los Ejecutivos Seccionales electos.

La cultura institucional del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, tiene como eje fundamental la rigidez en cuanto a los procedimientos administrativos en una burocracia que estatiza los resultados. A este factor se adiciona la centralización en la toma de decisiones que dificultan el logro de resultados oportunos.

Por otra parte se advierte la inexistencia de una línea de dependencia entre las diferentes áreas especializadas ejecutoras de proyectos que no logran conocer las decisiones de los Subgobernadores y estas no coordinan sus acciones con las primeras, no en todos los ámbitos, sin embargo es necesario delimitar a objeto de que los Subgobernadores, no pierdan la visión de desarrollo departamental.

**GRÁFICO 5: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL
ORGANO EJECUTIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE TARIJA**



1.4.2.2 Coordinación

La coordinación, es un principio administrativo que está presente en todas las funciones y atribuciones especificadas en el manual de funciones de la Institución, sin embargo es un principio retorico no aplicado, es así que la insuficiente coordinación genera dificultades, como la falta de definición de roles y competencias de los Subgobernadores y las Secretarías o instancias especializadas en la ejecución de proyectos.

Existen instancias de coordinación con el nivel central del Gobierno Nacional (representación en la ciudad de La Paz), con el Órgano Legislativo, movimientos sociales, Autonomías Municipales, Cooperación internacional y con los Ejecutivos Seccionales.

No están identificados con claridad el esquema de flujos de información, relacionamiento, funciones, atribuciones y roles de las instancias ejecutoras especializadas y los Subgobernadores (instancias territoriales), esto se puede rescatar de la encuesta realizada a los Secretarios y Jefes de Unidades, que identifican estos aspectos como problemáticos en la organización del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.

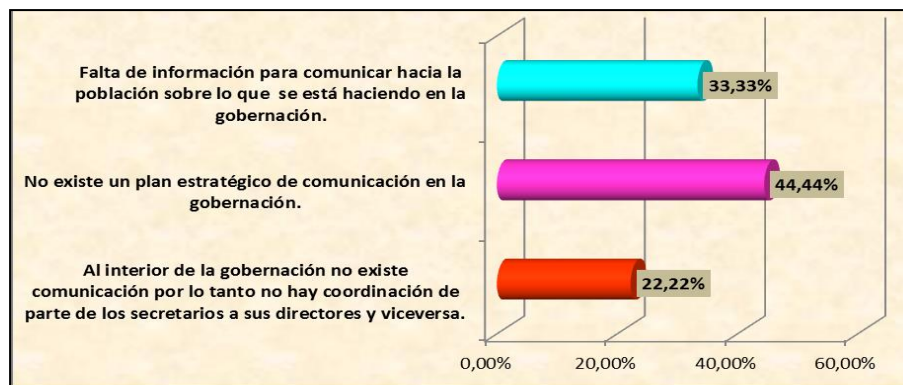
Es evidente tanto dentro como fuera de las diferentes Unidades Organizacionales – Subgobernadores, la deficiente coordinación en la ejecución de actividades. Cada núcleo de actividad se centra en sus propios objetivos e intereses dejando de lado la necesidad de una coordinación que facilite el logro de resultados, la eficiencia y beneficio compartido de los mismos, no obstante la existencia de reuniones de gabinete semanales establecidas con la participación del Gobernador, Secretarios y en algunas ocasiones invitados especiales.

1.4.2.3 Comunicación

La comunicación tanto vertical de arriba hacia abajo y viceversa en el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija es un aspecto crítico, dado que se muestra ineficiencia en los canales y flujos de comunicación.

El resultado de una encuesta realizada a los servidores públicos del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija acerca de cuáles son los principales problemas de comunicación en la institución, se muestran en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 6: Principales problemas de comunicación de la Gobernación



Fuente: Dirección de Planificación Estratégica

Aparentemente las decisiones tomadas por las autoridades competentes, no son adecuadamente transmitidas a los mandos medios y menos al personal técnico operativo, lo que genera un doble efecto; por un lado, el desconocimiento de los nuevos lineamientos y la sensación de desvalorización de los servidores públicos al no ser parte del proceso de cambio ejecutado y buscado por la institución; y por otro, el reforzamiento de los niveles de no pertenencia y la falta de compromiso institucional con la entidad.

Dentro del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, se da un hecho frecuente, que se dé por sentado que la comunicación de la institución sea cual fuere, es comprendida y adoptada por los servidores públicos; generalizando las prácticas comunicativas, minimizando el rol de la comunicación interna y de los voceros internos y atribuyendo muchas falencias a organigramas y formas de estructuración.

Un punto relevante es el hecho de constatar que la comunicación al generarse dentro de un ente complejo y desconcentrado territorial como sectorialmente, tiende a manejar en sus flujos y canales, mensajes que comúnmente son operativos o instructivos, pero muy pocas veces de carácter informativo como tal o motivacional, los que son inminentemente necesarios para la generación de resultados, formación e involucramiento del personal con la institución.

1.4.2.4 Recurso Humano

El Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija cuenta con el siguiente recurso humano clasificado por unidades organizacionales y partida presupuestaria con la cual se cancela su salario.

CUADRO 4: Personal de la Administración Central por Unidad Organizacional y Partidas (según planilla de abril 2013)

Unidad Organizacional	Partida Presupuestaria			total	%
	11700	12100	25220		
Total	449	265	186	900	100
Despacho del gobernador	58	50	17	125	13,9
Secretaría Dptal. de Justicia y Seguridad	47	25	19	91	10,1
Secretaría Dptal. de Coordinación Gubernamental	21	16	12	49	5,4
Secretaría Ejecutiva	26	14	17	57	6,3
Secretaría Dptal. de Hacienda	115	58	17	190	21,1
Secretaría de Planificación e Inversión	32	6	15	53	5,9
Secretaría Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino y Eco. Plural	38	21	23	82	9,1
Secretaría Dptal. de Hidrocarburos, Minería y Energía	9	0	0	9	1,0
Secretaría Dptal. de Medio Ambiente y Agua	28	12	15	55	6,1
Secretaría Dptal. de Obras Públicas	28	44	22	94	10,4
Secretaría Dptal. de Desarrollo Social	25	8	3	36	4,0
Secretaría Dptal. de Patrimonio Cultural y Natural	22	11	26	59	6,6

Fuente Dir. RR.HH.

En el anterior cuadro se puede apreciar que 449 servidores públicos que equivalen al 50%, son empleados permanentes, o de planta; mientras que, el restante 50% es personal eventual (partida 12100) o consultores individuales (partida 25220) a los cuales los contratan generalmente por tres meses, causando una constante inestabilidad funcionaria.

Por otra parte, se puede también apreciar que, el mayor número de recursos humanos se encuentra en la Secretaría Departamental de Hacienda que cuenta con 190 servidores públicos representando el 21.1% del total, seguida del Despacho del Gobernador con 125 servidores públicos equivalente al 13.9%, mientras que la Secretaría Departamental de Hidrocarburos, Minería y Energía es la unidad organizacional con el menor número de servidores públicos, en total 9, que representan 1%; y la Secretaría Departamental de Desarrollo Social tiene 36 servidores públicos equivalentes a un 4% del total.

También se debe mencionar que las Secretarías ejecutoras de proyectos de desarrollo como son: la Secretaría Departamental de Desarrollo Comunitario Campesino; de Hidrocarburos, Minería Energía e industria; de Medio Ambiente y Agua, de Obras Públicas, de Desarrollo Social y la Secretaría de Protección del Patrimonio Cultural y Natural sólo cuentan con 335 servidores públicos que equivalen a un 37.2% del total de servidores públicos de la Administración Central, mientras que las Secretarías Departamentales de Hacienda, Justicia y Seguridad, Coordinación Gubernamental, Ejecutiva, Planificación e Inversión y el Despacho del Gobernador que son unidades organizacionales de apoyo a la gestión tienen 565 servidores públicos que equivalen a un 62.7% del total.

En cuanto a la gestión del recurso humano en el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija se observa que los procesos de selección, contratación, movilidad de personal, no se efectúan adecuadamente; y la ausencia de incentivos, sumada a la inestabilidad funcionaria, el bajo nivel salarial y la asignación de estos niveles condicionan la identificación, dedicación y compromiso de los servidores públicos con la Institución.

Aunque la Dirección de Recursos Humanos asegura que se está aplicando el reglamento específico de personal en sus cinco subsistemas y que existen incentivos; un sondeo de opinión que se realizó al personal de la Institución, el 67% piensa que las evaluaciones que se realizan son simplemente por cumplir con la norma, mientras que un 24% piensa que estas se realizan para capacitar al personal. A la pregunta de si “está conforme con el salario que percibe por el trabajo que realiza”, el 68% dijo que no, el salario es bajo; si se pregunta por qué no está conforme con ese salario, la respuesta es: por la formación profesional que se tiene, por la responsabilidad que conlleva el cargo y otros mencionan porque el costo de vida es alto y no alcanza; también es necesario mencionar que del 32% manifestaron que están conformes con el salario que perciben, el 62.5% es personal que tienen un nivel salarial menor al 7 (siete) o es personal contratado.

Es fundamental priorizar el proceso de institucionalización de los servidores públicos y su correspondiente introducción y/o incorporación al modelo de carrera administrativa, otorgándoles de esta manera derechos y obligaciones para con su fuente laboral.

Si bien existe un presupuesto para capacitación y actualización del recurso humano, este es insuficiente por lo que la capacitación es limitada y no está priorizada de acuerdo a las necesidades de las distintas reparticiones, ni apunta a los objetivos de gestión de la institución.

Los perfiles profesionales no están asignados según su formación y experiencia para atender los requerimientos de la institución.

La Dirección de Recursos Humanos tiene como función primordial: realizar tareas operativas y no de gestión de recursos humanos, por lo que su trabajo se centra en el pago de planillas y el control de personal, así como solucionar las observaciones vertidas por la Contraloría General del Estado en gestiones anteriores.

El análisis realizado a la fecha mencionada corresponde a administración central del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, sin embargo si se considera al personal de las unidades desconcentradas y programas, se cuenta con aproximadamente 7000 trabajadores según indica el

documento de Diagnostico de brechas y capacidades institucionales de gobiernos departamentales de Bolivia; los Subgobernadores también cuentan con personal de los cuales se desconocen los datos, debido a que en la Dirección de Recursos Humanos no posee el reporte de planillas de la totalidad del personal.

1.4.2.5 La Administración

De acuerdo al análisis interno del marco normativo del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, podemos manifestar que se cuenta con reglamentos y manuales, que se encuentran detallados en el anexo IV.

La institución cuenta con reglamentos específicos de los sistemas de la Ley 1178, compatibilizados y aprobados, como ser: el Sistema de Programación de Operaciones (SPO), Sistema de Organización Administrativa (SOA), Sistema de Presupuesto (SP), Sistema de Administración de Personal (SAP), Sistema de Tesorería (ST) y Crédito Público (CP) y Contabilidad integrada (CI).

Un aspecto que se debe considerar de manera inmediata es la elaboración y compatibilización del Reglamento específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RESABS), considerándose como fundamental, puesto que es la norma que regula la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, al momento de ejecutar los requerimientos del Sistema de Programación de Operaciones.

En resumen, el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija cuenta con:

- 6 Reglamentos Administrativos.
- 21 Reglamentos Operativos.
- 1 Manual de Organización Institucional.
- 10 Manuales de Organización y Funciones de Secretarías Departamentales.
- 2 Manuales de Organización y Funciones de Unidades Seccionales.
- 2 Manuales de Organización y Funciones de Unidades Desconcentradas SEDECA.
- 2 Manuales Administrativos.

Si bien el marco normativo y reglamentario se encuentra en proceso de ser completado y adecuado a la nueva realidad institucional, se hace evidente la necesidad de difundir y socializar el mismo, generando así una cultura institucional de uso de estos importantes instrumentos de gestión; los cuales delinear las operaciones y procedimientos técnicos, administrativos y financieros, y que muchas veces por el desconocimiento de ellos se genera dificultades en los procesos administrativos originando atraso y excesiva burocracia administrativa.

En este ámbito, es también necesario avanzar en la elaboración de guías metodológicas de priorización de inversiones para proyectos estratégicos, proyectos de promoción económica y otras, en el marco de las reglamentaciones a la norma básica del Sistema Nacional de Inversión Pública, que le permitan al Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, generar una sólida institucionalidad para avanzar en los procesos de autonomía.

En lo que respecta al presupuesto de funcionamiento de las unidades organizacionales, no es considerado o es modificado al momento de centralizar el POA institucional; por lo que muchas de las actividades planificadas no pueden ser desarrolladas por falta de presupuesto, siendo necesario que los POAs de funcionamiento se respeten de acuerdo a lo programado para permitir la concesión del objetivos.

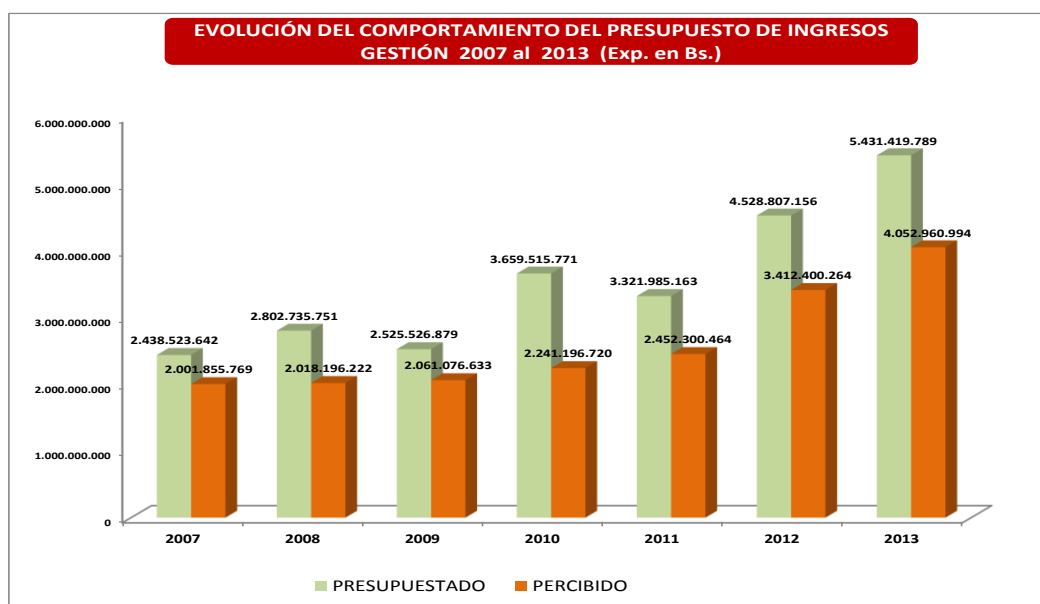
Existe excesiva lentitud en los procesos y procedimientos administrativos para la adquisición de bienes y servicios, ya sea para licitaciones como para compras menores causando tardanza en las actividades programadas.

Una de las dificultades para la inscripción de algunos proyectos en el POA es el desconocimiento de las competencias del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija por parte de las unidades ejecutoras, seguidos por el ATEP, además de los problemas técnicos propios del proyecto.

1.4.2.6 Recursos Financieros

Una de las fortalezas de indudable importancia institucional es que desde gestiones pasadas, se dispone de recursos financieros en montos ascendentes provenientes de las regalías e impuestos a los hidrocarburos.

GRÁFICO 7: Evolución del comportamiento del presupuesto de ingresos Gestión 2007 - 2013



Fuente: SIGMA – SIGEP

Como se puede advertir, tomando como base el análisis histórico de los recursos presupuestados, existe diferencias con relación a la ejecución presupuestaria de recursos (percibido), debido a que no siempre se percibe lo que se presupuesta en el transcurso de una gestión fiscal.

Por otro lado, se puede manifestar que durante las gestiones 2007 a 2013, los recursos económicos, para inversión pública de la Gobernación fueron distribuidos y ejecutados en distintos sectores económicos, tal como se puede observar en el siguiente detalle:

CUADRO 5: Presupuesto y ejecución de inversión pública por sectores económicos (en Bs.)

SECTOR	GESTION 2007			GESTION 2008			GESTION 2009			GESTION 2010			GESTION 2011			GESTION 2012			GESTION 2013		
	PRESUP. VIGENTE	MONTO EJECUT.	%	PRESUP. VIGENTE	MONTO EJECUT.	%	PRESUP. VIGENTE	MONTO EJECUT.	%	PRESUP. VIGENTE	MONTO EJECUT.	%	PRESUP. VIGENTE	MONTO EJECUT.	%	PRESUP. VIGENTE	MONTO EJECUT.	%	PRESUP. VIGENTE	MONTO EJECUT.	%
Agropecuario	204,191,400.00	167,087,382.00	81.83%	204,081,059.00	130,778,536.00	64.08%	217,037,823.00	143,818,941.00	66.26%	184,926,071.00	141,149,287.00	76.33%	229,563,429.00	141,555,790.00	61.66%	283,395,059.57	181,926,206.77	64.20%	347,213,611.00	263,552,046.79	75.90%
Comunicaciones	1,467,632.00	898,406.00	61.21%	2,555,841.00	1,630,495.00	63.79%	935,263.00	838,992.00	89.71%	10,000.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
Educación y Cultura	20,851,003.00	11,313,080.00	54.26%	17,736,218.00	14,579,070.00	82.20%	24,535,658.00	12,430,041.00	50.66%	25,496,311.00	18,438,145.00	72.32%	28,852,568.00	18,385,476.00	63.72%	44,176,274.00	32,009,607.16	72.46%	38,164,728.00	24,323,474.85	63.73%
Energía	103,095,608.00	73,573,187.00	71.36%	90,939,606.00	67,486,170.00	74.21%	98,316,002.00	69,135,355.00	70.32%	91,603,444.00	66,006,631.00	72.06%	159,580,524.00	111,722,068.00	70.01%	160,782,760.00	111,030,756.58	69.06%	133,279,052.00	111,024,221.40	83.30%
Hidrocarburos	16,450,318.00	9,698,277.00	0.00%	12,989,999.00	829,994.00	6.39%	3,711,185.00	1,071,012.00	28.86%	2,449,308.00	2,280,347.00	93.10%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
Industria y Turismo	9,994,475.00	8,148,069.00	81.53%	14,768,736.00	5,176,773.84	35.05%	5,474,737.00	1,521,176.00	27.79%	9,814,880.00	2,800,643.00	28.53%	48,177,672.00	14,231,962.00	29.54%	32,193,088.00	4,181,727.48	12.99%	40,816,244.00	35,976,552.41	88.14%
Justicia y Policía	2,601,619.00	1,421,359.00	54.63%	2,456,722.00	2,368,286.00	96.40%	3,764,668.00	96,916.00	2.57%	1,494,693.00	220,412.00	14.75%	19,547,423.00	3,425,548.00	17.52%	19,228,087.00	6,791,292.37	35.32%	70,136,398.00	53,222,434.19	75.88%
Multisectorial	100,552,828.00	93,570,990.00	93.06%	31,217,762.00	27,435,110.00	87.88%	15,203,135.00	8,505,929.00	55.95%	4,036,808.00	1,461,177.00	36.20%	1,125,416.00	103,238.00	9.17%	30,428,901.00	18,016,489.63	59.21%	3,634,881.00	3,313,175.21	91.15%
Recursos Hídricos	60,917,005.00	45,419,392.00	74.56%	58,113,920.00	53,963,853.00	92.86%	48,346,537.00	44,890,894.00	92.85%	36,090,239.00	25,854,852.00	71.64%	120,320,928.00	58,372,039.00	48.51%	242,021,693.57	158,679,471.34	65.56%	369,593,549.00	294,008,983.30	79.55%
Recursos Naturales (*)	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	32,298,108.00	25,147,786.21	77.86%
Salud y Seguridad Social	48,906,706.00	36,244,088.00	74.11%	48,578,499.00	30,369,421.00	62.52%	31,644,188.00	24,034,226.00	75.95%	10,285,980.00	5,037,238.00	48.97%	33,441,295.00	2,869,785.00	8.58%	93,198,246.00	37,317,511.71	40.04%	115,432,407.00	97,417,657.98	84.39%
Saneamiento Basico	20,070,866.00	19,876,765.00	99.03%	29,469,356.00	13,896,242.00	47.15%	50,679,546.66	48,951,058.00	96.59%	23,743,153.00	10,114,317.00	42.60%	24,746,200.00	2,929,893.00	11.84%	50,118,954.00	7,063,264.28	14.09%	27,777,507.00	14,257,888.78	51.33%
Transporte	482,502,655.00	363,461,954.00	75.33%	366,044,830.00	332,224,728.00	90.76%	465,705,358.00	388,305,303.00	83.38%	427,613,135.00	290,097,790.00	67.84%	594,603,036.00	317,574,476.00	53.41%	1,018,166,879.00	605,737,103.47	59.49%	1,081,801,292.73	868,943,895.59	80.32%
Urbanismo y Vivienda	48,299,042.00	42,056,702.00	87.08%	43,368,541.00	26,674,069.00	61.51%	62,421,070.00	40,008,493.00	64.09%	49,491,944.00	30,742,458.00	62.12%	39,059,953.00	15,751,969.00	40.33%	116,243,180.86	61,158,133.97	52.61%	280,396,880.79	238,260,613.25	84.97%
TOTAL	1,119,901,157.00	872,769,651.00	77.93%	922,321,089.00	707,412,747.84	76.70%	1,027,775,170.66	783,608,336.00	76.24%	867,055,966.00	594,203,297.00	68.53%	1,299,018,444.00	686,922,244.00	52.88%	2,089,953,123.00	1,223,911,564.76	58.56%	2,540,544,658.52	2,029,448,729.96	79.88%

(*) Hasta el 2012 estaba incluido en Multisectorial

Fuente: Dirección de Planificación estratégica en base a datos SIGEP

De acuerdo al detalle anterior, podemos observar que los sectores con mayor asignación presupuestaria durante las gestiones 2007 a 2013 fueron de acuerdo al siguiente orden: Transportes, Agropecuario, Energía, Recursos Hídricos, Urbanismo y Vivienda, Salud y Seguridad Social, Saneamiento Básico, Multisectorial (incluye Recursos Naturales y Medio Ambiente), Educación y Cultura, Industria y Turismo, Justicia y Policía, Hidrocarburos y Comunicaciones.

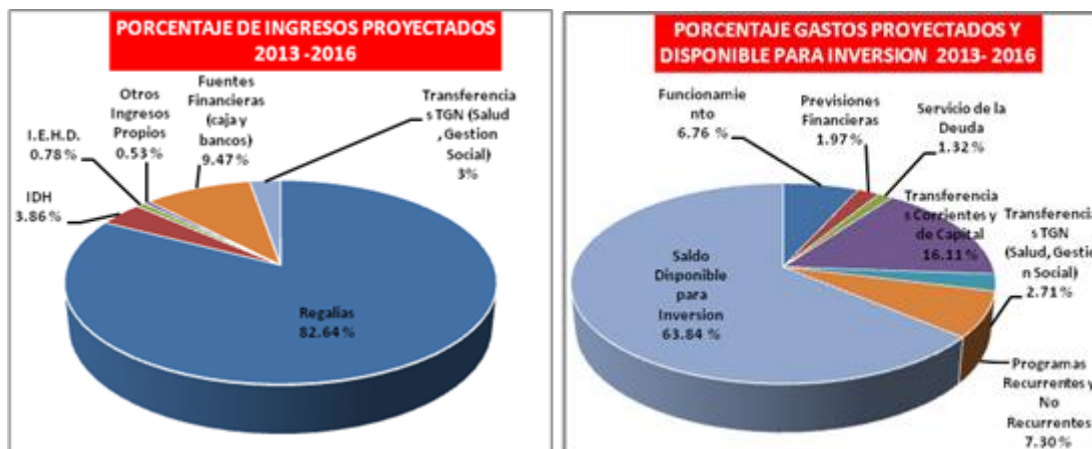
- Asignación Presupuestaria del Gobierno Autónomo Departamental**

Los ingresos (proyectados) de los presupuestos en las diferentes gestiones y su posterior asignación para financiar programas y proyectos de desarrollo, es directamente proporcional a la producción de hidrocarburos en el Departamento. Es así, que el 80.26 % del presupuesto es financiado por la fuente de Regalías departamentales, 2.73 % corresponden a asignaciones del TGN para sueldos de salud y gestión social, 11.76 % son disminuciones de caja y bancos de proyectos de continuación, 3.84 % del Impuesto Directo a Hidrocarburos, 0.77 % IEHD, y 0.52% de ingresos propios.

CUADRO 6: Proyección de ingresos y egresos 2013-2016
Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (en Bs.)

DETALLE	GESTIÓN 2013	GESTIÓN 2014	GESTIÓN 2015	GESTIÓN 2016	TOTAL
INGRESOS	4.303.934.419	4.491.274.496	4.352.427.401	4.321.121.798	17.468.758.114
Regalías	3.331.777.600	3.706.806.400	3.698.963.200	3.698.963.200	14.436.510.400
IDH	168.767.895	168.767.895	168.767.895	168.767.895	675.071.580
I.E.H.D.	33.984.656	33.984.656	33.984.656	33.984.656	135.938.624
Otros Ingresos Propios	21.612.116	22.692.722	23.827.358	25.018.726	93.150.922
Recursos de Capital	0	0	0	0	0
Fuentes Financieras (caja y bancos)	629.231.098	440.461.769	308.323.238	275.826.267	1.653.842.372
Transferencias TGN (Salud , Gestión Social)	118.561.054	118.561.054	118.561.054	118.561.054	474.244.216
Rec. Int. y Ext., Cred. y Don.					0
EGRESOS	1.603.643.293	1.558.779.175	1.571.001.477	1.583.660.449	6.317.084.394
Funcionamiento	282.275.153	290.743.408	299.465.710	308.449.682	1.180.933.953
Previsiones Financieras	123.332.373	70.000.000	73.500.000	77.175.000	344.007.373
Servicio de la Deuda	57.443.135	57.443.135	57.443.135	57.443.135	229.772.540
Transferencias Corrientes y de Capital	703.392.611	703.392.611	703.392.611	703.392.611	2.813.570.444
Transferencias TGN (Salud, Gestión Social)	118.561.054	118.561.054	118.561.054	118.561.054	474.244.216
Programas Recurrentes y No Recurrentes	318.638.967	318.638.967	318.638.967	318.638.967	1.274.555.868
SALDO DISPONIBLE PARA INVERSION	2.700.291.126	2.932.495.321	2.781.425.924	2.737.461.349	11.151.673.720

Fuente: Dirección de Finanzas

GRÁFICO 8: Porcentaje de ingresos y gastos proyectados 2013-2016

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica en base al PDDDES 2012-2016.

Según esta proyección de ingresos y gastos 2013-2016, se dispondrá en este periodo de Bs. 11.151.673.720 para financiar proyectos o programas de desarrollo departamental.

De acuerdo a la matriz de Programación de Mediano y de Largo Plazo del PDDDES 2012-2016, ya se refleja la necesidad de buscar y desarrollar nuevas fuentes de financiamiento, para poder hacer efectivo dicho plan manteniendo un nivel de equilibrio presupuestario. Además, los servicios y algunos programas deben ir alcanzando autofinanciamiento con sus propios ingresos y control de la capacidad de endeudamiento de manera que el peso económico sobre el presupuesto de la Gobernación vaya disminuyendo.

Por otro lado la asignación presupuestaria del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, de acuerdo a Ley, está facultada a gastar en funcionamiento tanto de la administración central como de las unidades desconcentradas hasta el 15% de los recursos provenientes de Regalías e Impuesto Específico a los Hidrocarburos y sus Derivados.

Las transferencias directas que realiza el TGN están destinadas a financiar los ítems nacionales para salud y gestión social. Es importante destacar que estos recursos no ingresan de manera efectiva en las cuentas bancarias de la Gobernación, ya que sólo se registran de manera contable como ingreso y gasto, considerando los reportes de las transferencias efectivas. Similar situación ocurre en la aplicación de la ley N° 3791, donde la Gobernación debe destinar el 30% de los ingresos por IDH para la Renta Dignidad.

En sujeción a la Ley N° 3038 y el decreto reglamentario N° 29042, el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, asigna en forma permanente y continua el 45% del monto total recibido por concepto del 11% de regalías petroleras, a favor de la Provincia Gran Chaco. Adicionalmente, a lo dispuesto en el decreto supremo mencionado, se cumple con lo previsto en la Ley N° 3038 y otras leyes especiales transfiriendo de forma directa recursos para los Gobiernos Municipales de Yacuiba, Caraparí y Villa Montes con cargo al 45% asignado a la provincia.

1.4.2.7 Infraestructura

La Gobernación cuenta con predios (propiedades) e infraestructura, sin embargo no cuenta con un edificio propio donde pueda centralizar su trabajo, cada Secretaria funciona en edificios alquilados dispersos en toda la ciudad lo que produce un gasto de dinero en el pago de alquileres, perdida innecesaria de tiempo

en el traslado de los técnicos de una oficina a otra y hace más dificultosa la comunicación y coordinación que debería existir entre las unidades organizacionales.

De acuerdo a una encuesta realizada al personal de la Gobernación, de valoración de la infraestructura donde cumplen sus funciones el 43,90 % califican de regular, el 26.83% de buena, el 17.07% de pésima y el resto 12.19% califican el estado en malas condiciones, afectando el desempeño de sus funciones.

Otro de los problemas que tiene la Gobernación es la dispersión de las oficinas, de acuerdo a la encuesta el 51.16% indica el retraso en trámites administrativos, el 40.69% hace referencia a la pérdida de tiempo, y el 8.13% hace referencia a otros motivos, podemos decir que la dispersión de las oficinas ocasiona perjuicios a los servidores públicos y a la ciudadanía en la realización de trámites, demora en el tiempo de traslado de una a otra oficina por su ubicación en distintos puntos de la ciudad, para lo cual la solución sería construir el Edificio propio de la Gobernación donde se centralicen todas las oficinas.

1.4.2.8 Equipamiento

La institución ha renovado continuamente los equipos de computación y mobiliario según solicitud de las unidades demandantes, sin embargo la percepción de los servidores públicos encuestados señala que el 56.55% cuenta con equipos suficientes para desarrollar sus actividades, mientras que el restante 43.44% indica que son insuficientes.

En cuanto al estado de los equipos de oficina (equipos de computación), respondieron de la siguiente manera, el 61.97% califica de regular el estado de los equipos, el 24.64% califica en buen estado, y el resto 13.38% califica de mal estado de los equipos.

Es importante dotar a los servidores públicos de un espacio seguro, funcional y confortable como de equipamiento adecuado; por lo que es necesario atender problemas relacionados con la construcción, equipamiento, adecuación y mantenimiento para el buen funcionamiento de la institución.

1.4.2.9 Político- Institucional

a) Estado de Situación de los Planes y sus Procesos de Implementación

En estos últimos 15 años a nivel institucional los planes no han sido considerados como instrumentos guía normativo estratégico en el desarrollo departamental a pesar de haber sido elaborados en el marco de requerimientos técnico sociales, principalmente por cuestiones políticas y de cambio de autoridades, por lo tanto muchos carecieron del respaldo para ser implementados.

CUADRO 7: Planes de desarrollo e institucionales de la Gobernación

PLANES ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN
PDOT 2006-2025	Vigente- No cuenta con homologación Ministerial
PLUS 2002	Vigente- Aprobado
PDES 1999-2003	No aprobado
PDES 2005-2009	Aprobado
PDES 2012-2016	Con dictamen favorable del Ministerio de Planificación del Desarrollo -Sin aprobación de la Asamblea Legislativa Departamental de Tarija.

La no aprobación del Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDDES 2012-2016) por la Asamblea Legislativa Departamental de Tarija a pesar de contar con dictamen positivo del ente rector (Ministerio de Planificación del Desarrollo), genera incertidumbre en su aplicación, no sólo al interior de la Gobernación sino en todo el departamento. Esta acción repercute principalmente en la elaboración de los POA's que no responden a una orientación estratégica, produciendo una atomización de la inversión en obras de orden municipal, perdiendo la visión de la inversión pública departamental; y una falta de claridad en la inversión de proyectos concurrentes con los Gobiernos Municipales.

b) Enfoque y Visión de Planes PDDDES 2005-2009/ PDDDES 2012-2016

El enfoque del Plan 2005-2009 se centra en el Desarrollo Humano considerando al hombre como centro del proceso, el énfasis en lo competitivo, el aprovechamiento sostenible de los recursos Naturales y el respeto de la sociedad democrática.

El PDDDES 2012-2016 contempla una visión integral sobre la base del Vivir Bien, primando el bienestar de la comunidad, su entorno y las relaciones establecidas con el medio ambiente, respetando y rescatando los valores y características culturales de todos los pueblos.

Estas diferencias se pueden constatar en el presente cuadro:

CUADRO 8: Enfoque Visión de Planes PDDDES 2005-2009/ PDDDES 2012-2016

	Visión	Ejes	ENFOQUE
PDDDES 2005-2009	<i>Departamento con alto desarrollo humano, integrador e integrado, productivo y competitivo, en base al aprovechamiento sostenible de sus recursos naturales, con instituciones eficientes y transparentes, en el marco de una sociedad democrática, equitativa, segura, solidaria y respetuosa de sus valores culturales.</i>	• Alto desarrollo humano • Integración e integralidad • Base productiva diversificada y competitiva • Aprovechamiento sostenible de recursos naturales. • Instituciones transparentes y eficientes • Democracia, seguridad, equidad y solidaridad.	DESARROLLO HUMANO
PDDDES 2012-2016	<i>Departamento de Tarija "Tierra para Vivir Bien" que garantiza el ejercicio pleno de los derechos fundamentales, con integración territorial, distribución equitativa de la riqueza, liderazgo energético y desarrollo turístico, productivo e industrial, en el marco de la economía plural, soberanía alimentaria, empleo digno, mercado justo y solidario, en armonía con la naturaleza y el reconocimiento de los derechos de los pueblos, que profundiza la democracia participativa con autonomías plenas diversas y con equidad.</i>	• Desarrollo y Justicia Social • Economía Plural • Integración y Unión • Armonía con la Naturaleza • Desarrollo Energético • Autonomía y Participación Plena	VIVIR BIEN

Fuente: Planes de Desarrollo Departamentales

c) Mecanismos de Participación Ciudadana

Mediante el Decreto Departamental N° 033/2010 se establece la Organización y Funciones de los Ejecutivos Seccionales de Desarrollo (29/06/2010), considerando en su Artículo 7° el modelo de participación ciudadana a través de los Comités de Desarrollo en cada Sección de Provincia.

Por otra parte podemos manifestar que en la Ley Marco de Autonomía y Descentralización No. 031 Art. 24 establece la Creación de los Consejos Regionales Económicos Sociales (CRES) y el PDDES 2012-2016 hacen referencia al Comité Departamental de Planificación (CODEPLAN), los Consejo Regionales Económicos Sociales (CRES) y los Comités de Desarrollo Seccional.

Sin embargo en la actualidad, estos comités de desarrollo, carecen de credibilidad y aceptación por algunas de las organizaciones sociales.

El Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, efectúa formalmente el informe de gestión de manera escrita y oral presentados a la Asamblea Legislativa Departamental de Tarija, mientras que los Subgobernadores lo efectúan en sus secciones de provincia.

La Gobernación tiene un mayor relacionamiento con: la Federación Sindical Única de Comunidades Campesinas, Federación de Gremiales, las Centrales y Subcentrales Campesinas, el Autotransporte, Comité Cívico, FEDJUVE, Asociaciones deportivas y otras.

Los principales canales de atención de la demanda de la Gobernación son: presión social (bloqueos), solicitudes por escrito y eventos de concertación.

d) Mecanismos de Transparencia

El Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, cuenta con una unidad de Transparencia, esta unidad efectúa la recepción, estudio de los casos y remisión a las instancias correspondientes; como se puede observar en el siguiente cuadro:

CUADRO 9: Denuncias ingresadas y procesadas en la dirección de transparencia

REFERENCIA	GESTIÓN 2011	GESTIÓN 2012	GESTIÓN 2013 P	TOTAL
Denuncias presentadas en dirección de transparencia	74	57	16	147
Denuncias presentadas a ministerio publico	16	16	21	53
Derivación a juez sumariante	3	9	26	38
Respuestas a petición de informe escrito (pie) e informes	7	12	7	26
Invitaciones a audiencias de rendición de cuentas y otros	2	4	6	12

Fuente: Dirección de Transparencia

e) Dirección Ejecutiva

La Gobernación en la actualidad tiene un liderazgo formal reconocido a través del Gobernador, sin embargo la presencia de los Ejecutivos Seccionales crea liderazgos regionales que no ha permitido un

liderazgo unitario de cohesión social y político que identifique a la institución y la consecución de la visión, objetivos y políticas estratégicas.

Los Ejecutivos Seccionales al ser electos por voto directo de la población asumen una representatividad social, que influye en la orientación de las políticas públicas que no necesariamente convergen con los planteamientos de la Máxima Autoridad Ejecutiva Departamental dificultando la coordinación y gestión.

El ámbito de acción y el presupuesto asignado a las Secretarías Departamentales es reducido y tampoco están ejerciendo el papel normativo orientador de las inversiones por la presencia de los Ejecutivos Seccionales.

Según la encuesta realizada a los Secretarios de la Gobernación sobre los aspectos más importante para una buena gestión institucional, el 24% considera que debería primar una inversión planificada en el marco de un Plan Departamental, el 15% indica acorde al proceso político que se vive, 15% a la consideración de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, 15% ejecución de demandas y políticas departamentales, 15% contar con una institución líder en el contexto departamental, 8% la estructura institucional y el 8%, modelo autonómico.

f) Gobernabilidad

En estos últimos cinco años la estabilidad política e institucional ha sido marcada por el alejamiento del Gobernador electo asumiendo el cargo el Gobernador interino elegido por la Asamblea Legislativa Departamental de Tarija (ALDT) según Resolución Administrativa N°053/2010-2011 del 16 de Diciembre del 2010.

El cambio de autoridad ejecutiva ha producido la paralización de algunas obras de la gestión anterior, pero al mismo tiempo se observa una mayor profundización de la descentralización departamental debido a la distribución de recursos económicos a las secciones de provincia, tanto a Ejecutivos Seccionales como por transferencias a Gobiernos Municipales, esta situación ha generado un apoyo a la gestión del actual Gobernador.

La ausencia de una agenda de trabajo coordinada entre el Órgano Legislativo y Ejecutivo ha propiciado una lenta atención a las demandas sociales y temas coyunturales como PEU-P, PROSOL que han incidido en el funcionamiento regular de estas instancias.

g) Desconcentración del Nivel Departamental

La existencia de Subgobernadores electos por sufragio y la no vigencia del Estatuto Autonómico, dio lugar a la promulgación de la ley departamental transitoria de atribuciones y funciones de los Ejecutivos Seccionales de Desarrollo del Departamento 007/2010; sin embargo existe aún, un panorama confuso en torno a las funciones y tareas asumidas por los Subgobernadores, Secretarías Departamentales, unidades desconcentradas y de las funciones de los Gobiernos Municipales, ocasionando una duplicidad de funciones y reducción de la eficiencia y eficacia de la inversión pública departamental, misma que será normada en la Ley de Organización del Órgano Ejecutivo Departamental.

El accionar del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija ha estado orientado a la asignación de mayores cantidades de recursos a los Ejecutivos Seccionales y Gobiernos Municipales para proyectos concurrentes, lo que se puede observar en el presente cuadro para la gestión 2012, aunque similar situación se manifestó en la gestión 2011.

CUADRO 10: Presupuesto inicial y vigente de gastos del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija 2012
(al 31 de diciembre de 2012 en Bs.)

DETALLE	PRESUP. INICIAL	PRESUP. VIGENTE	% DE ARTIC.
INVERSIÓN PÚBLICA	1465518785	2089953123	46%
Strías. Direc. Serv. y Unidades Seccionales	422130287	674964929	15%
Ejecutivos Seccionales	1043388498	1414988194	31%
PROGRAMAS	325504271	429046490,9	9%
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	700757950	1153299845	25%
Transferencias a municipios	394864022	503035163,4	11%
Transferencias corrientes	64179452	99395638	2%
transferencias de capital	241714476	550896043,64	12%
PREVISIONES FINANCIERAS	44480821	291483961,23	6%
SERVICIO DE LA DEUDA	50469135	51003935	1%
GASTO CORRIENTE	425082037	514019801	11%
Adm. Central	173305320	231464158	5%
Unidades desconcentradas	133215663	145009718,00	3%
Transferencias del TGN	118561054	137545925,00	3%
TOTAL GENERAL	3011812999	4528807156,13	100%

Fuente: Informe de Gestión 2012

1.4.2.10 Control, Seguimiento y Evaluación

Para conocer la situación actual sobre el control, seguimiento y evaluación, a nivel de la administración central y unidades desconcentradas de la Gobernación, se realizó una encuesta a los *Técnicos del ámbito Operativo, Directores y Secretarios*, sobre los siguientes puntos:

- Uso / aplicación de indicadores de resultados del sector o área de trabajo, para evaluar el impacto que las actividades, proyectos y programas causan en el desarrollo Departamental.
- Control, seguimiento y evaluación a los proyectos, programas que ejecuta la Gobernación.

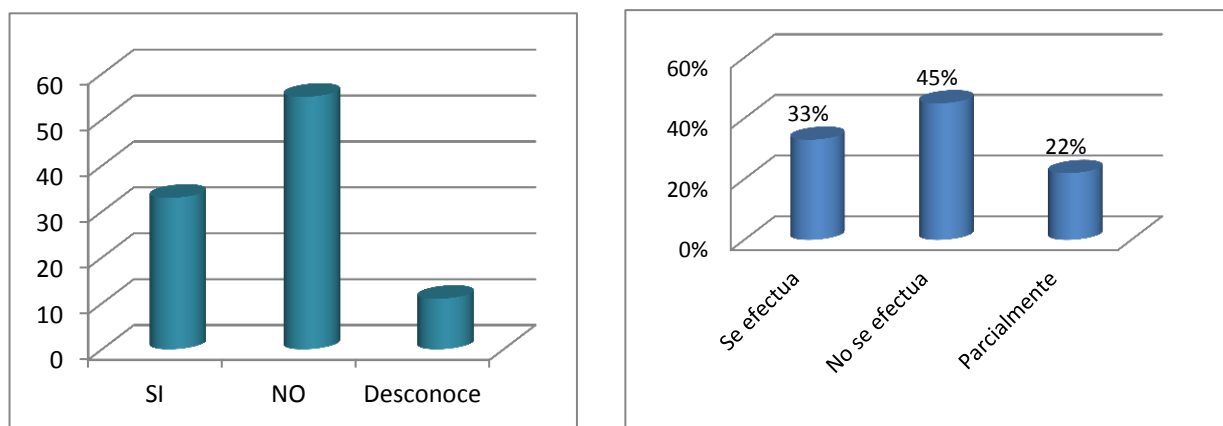
Las respuestas se resumen en términos relativos a continuación:

- Un 28% de los técnicos de la Administración Central, mencionan que si se cuenta con indicadores y un 64% señalaron que no y un 8% no contesta o no conoce. En las unidades desconcentradas señalaron en un 56% que sí, y un 41% que no se disponía de indicadores.
- Los Directores de la administración central, en un 31% de los/as entrevistados afirman que se cuenta, mientras que un 59% mencionan que no y un 9% no contestaron a la pregunta). Mientras que los Directores, de las unidades desconcentradas, en un 64% de los/as entrevistados afirman que se cuenta, mientras que un 36% mencionan que no se cuenta.
- A nivel de Secretarios/as, sobre los indicadores de desarrollo un 33% de los/as entrevistados afirman que se cuenta, mientras que un 56% mencionan que no se cuenta y un 11% desconocen.

En general la mayoría coinciden que no se cuenta con indicadores de resultados orientado a la evaluación del desarrollo departamental, esta debilidad es levemente menor en unidades desconcentradas en comparación a las unidades de la administración central.

- A la segunda pregunta, los Directores/as, de la Administración Central, señalaron afirmativamente en un 54% y un 46% citan que no aplican el monitoreo y evaluación.
- Los Directores, de las Unidades Desconcentradas, afirman en un 82% que se aplica y un 18% señalaron que no aplica el monitoreo y evaluación.
- A nivel de Secretarios/as, se afirma que se realiza el control, monitoreo y evaluación en un 33%, mientras que un 45% señalan que no se realiza y un 22% citan que se realiza parcialmente.

GRÁFICO 9: Control, seguimiento, monitoreo y evaluación a los planes, programas y proyectos



La conclusión es que se realiza el control, seguimiento, monitoreo y evaluación a los planes, programas y proyectos, pero esta afirmación no tiene un peso específico rotundo, sino es débil frente al esperado que debiera manifestar la aplicación de herramientas en la Gestión¹ de la Gobernación.

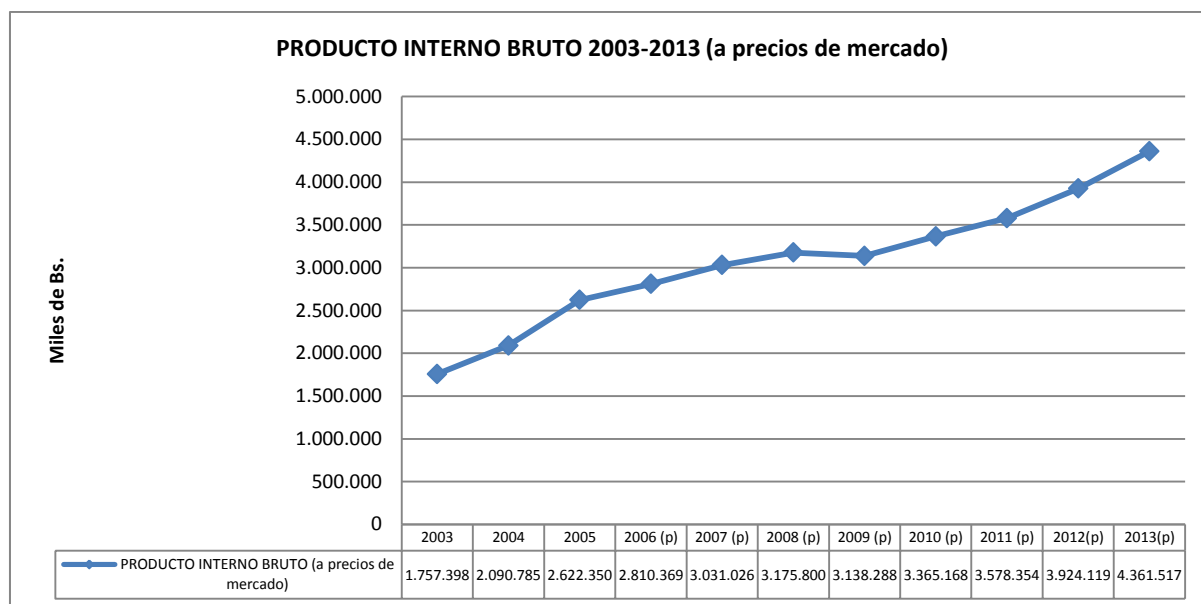
1.4.3 Análisis Externo

1.4.3.1 Aspectos Económicos

a) Comportamiento del Producto Interno Bruto Departamental.

El Departamento de Tarija en estos últimos diez años presenta un comportamiento creciente del PIB, reflejado principalmente por las exportaciones hidrocarburíferas, siendo uno de los principales departamentos que aporta a la economía nacional, como se observa en el gráfico siguiente:

¹Grupo de acciones necesarias para transformar determinados insumos en productos, en un periodo determinado y dentro del marco de una política, programa o proyecto en particular.

GRÁFICO 10: Tarija, producto interno bruto 2003 -2013 (a precios de mercado)

Fuente: Elaborado en base a datos INE

b) Participación del PIB Departamental en el PIB Nacional

La participación departamental en el PIB Nacional ha ido mostrando un comportamiento creciente ocupando en la gestión 2013 el tercer lugar después de Santa Cruz y La Paz con un 14.31%, constituyéndose el único departamento con crecimientos considerables.

CUADRO 11: Bolivia, participación departamental en el PIB (% a precios de mercado)

DESCRIPCION	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 (p)	2007 (p)	2008 (p)	2009 (p)	2010 (p)	2011 (p)	2012(p)	2013(p)
BOLIVIA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
CHUQUISACA	5,31	5,29	5,21	4,98	4,96	4,4	4,58	4,44	4,63	4,49	4,47	4,35	4,53	4,85
LA PAZ	25,69	25,17	25,67	25,75	24,85	24,51	24,06	24,57	24,52	25,16	25,13	25,29	25,18	24,93
COCHABAMBA	18,66	18,32	17,99	17,37	17,38	16,85	16,06	15,89	15,3	15,24	14,91	14,25	14,2	14,11
ORURO	5,67	5,6	5,43	5,18	5,04	4,92	4,85	4,97	5,5	5,61	5,89	5,97	5,07	4,9
POTOSÍ	4,76	4,62	4,57	4,73	4,85	4,54	5,5	5,41	6,4	6,85	7,16	7,44	5,87	5,49
TARIJA	5,26	5,58	6,28	7,29	8,7	11,24	11,79	12,76	12,26	11,61	11,32	12,07	13,53	14,31
SANTA CRUZ	30,01	30,71	30,32	30,36	30,06	29,54	29,09	28,22	27,67	27,2	27,28	27,05	28,21	28,1
BENI	3,73	3,75	3,61	3,46	3,29	3,05	3,21	2,77	2,77	2,95	2,9	2,64	2,51	2,43
PANDO	0,91	0,96	0,93	0,88	0,87	0,94	0,86	0,97	0,95	0,89	0,94	0,93	0,9	0,87

Fuente: INE, p (parcial)

De igual forma el PIB del departamento muestra el comportamiento creciente debido al aporte del sector de extracción de minas y canteras representado principalmente por las exportaciones de petróleo crudo y gas natural; se observa también la importancia con relación al resto de sectores de la economía departamental.

CUADRO 12: Tarija, Producto Interno Bruto, según actividad económica

(En miles de bolivianos)

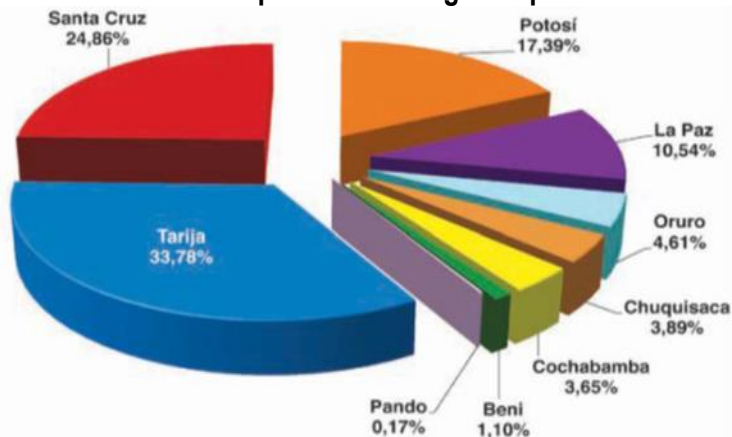
DESCRIPCION	1990	2000	2005	2010 (p)	2013(p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	807.218	2.730.287	8.660.478	15.604.390	30.266.132
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	715.476	2.484.953	6.122.742	9.610.323	17.875.448
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	134.121	323.134	427.022	686.316	998.166
2. Extracción de Minas y Canteras	124.734	445.229	3.167.033	4.898.495	11.279.216
- Petróleo Crudo y Gas Natural	118.612	417.347	3.136.526	4.781.399	11.163.595
3. Industrias Manufactureras	110.736	266.719	335.305	554.736	732.522
4. Electricidad, Gas y Agua	6.471	41.812	61.596	88.078	129.676
5. Construcción	42.964	101.898	237.537	496.116	785.360
6. Comercio	60.291	137.717	242.859	463.331	602.800
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	58.318	340.681	538.832	751.499	838.705
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	62.240	378.958	309.608	556.924	872.746
9. Servicios Comunes, Sociales, Personales y Domésticos	22.688	86.298	106.891	161.611	208.452
10. Restaurantes y Hoteles	25.635	67.449	87.449	131.773	165.613
11. Servicios de la Administración Pública	73.139	342.619	678.844	995.064	1.583.308

Fuente: INE (p): Preliminar

c) Exportaciones, Importaciones

En Bolivia, el Departamento de Tarija se constituye en el primer departamento exportador, con un 33,78% (2012), seguido por Santa Cruz con el 24,86 % y Potosí con 17,39%; mientras que los departamentos con menor aporte a las exportaciones son: Beni con el 1,10% y Pando con el 0,17%, según se puede observar en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 11: Bolivia: exportaciones según departamento 2012 (P)

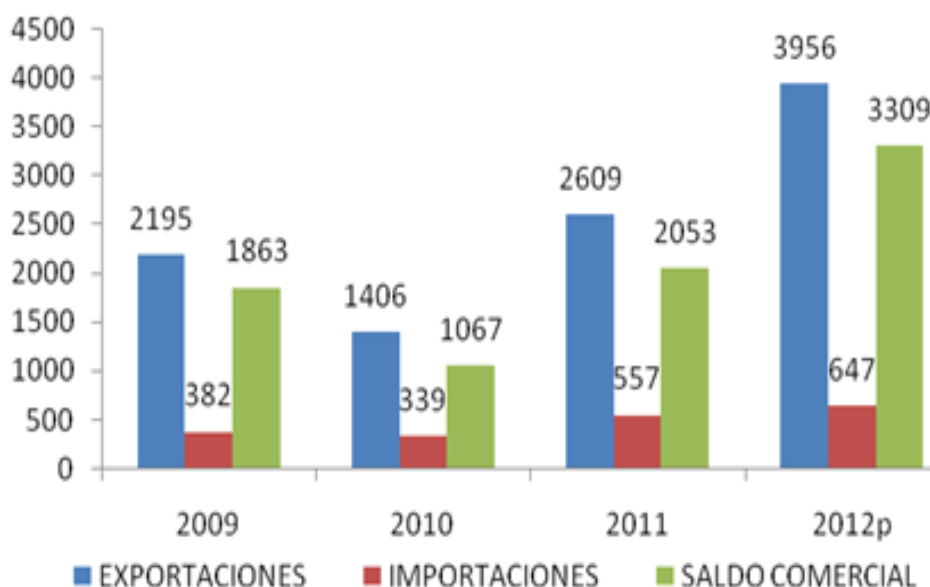


Fuente: Instituto Nacional de Estadística – INE

d) Balanza comercial

La Balanza comercial del Departamento de Tarija es favorable con un saldo comercial para la gestión 2012 de 3.309 millones de \$us., el grafico permite apreciar este comportamiento positivo en la economía tarijeña.

GRÁFICO 12: Balanza comercial del Departamento de Tarija
(Expresado en \$us.)



Fuente: IBCE

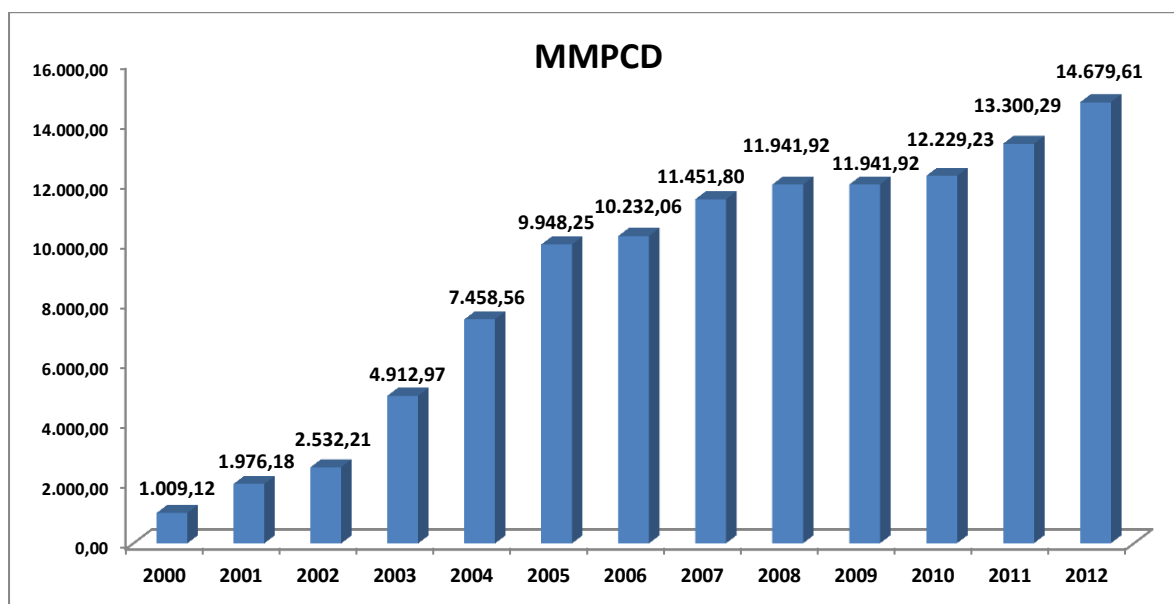
Las exportaciones del sector hidrocarburífero del Departamento de Tarija representan el 99 %, mientras que los productos importados el 49%, que en su mayoría constituyen combustibles, seguidos por maquinaria y harina de trigo.

e) Recursos Hidrocarburíferos

La producción nacional de líquidos tiene una tendencia decreciente a partir del año 2006, de 48.760,63 promedio barriles/día a 42.826,38 promedio barriles/día al año 2010; posiblemente por la declinación de la producción en campos antiguos, y la reducción de inversión en la exploración durante los últimos años. Pese a esta situación el departamento se constituye en el principal productor del país.

Los campos Sábalo y San Alberto en la gestión 2012 aportaron el 50.7% de la producción total de hidrocarburos líquidos.

La producción de gas natural desde las gestiones 2000 al 2012 muestra un comportamiento creciente para el departamento de Tarija tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 13: Producción promedio de gas natural en el Departamento de Tarija (en mmpcd)

Fuente: ANH

En las perspectivas del entorno mundial, en un escenario de referencia, se estima que las necesidades energéticas básicas del mundo aumentarán en un 55% entre el 2005 y el 2030. Se estima que el consumo de los países en vías de desarrollo representará el 47% del mercado global al 2015. La demanda de gas natural se estima que se incremente en todas las regiones con un promedio anual del 2% y que la comercialización del gas se expanda más rápido que el producto, dado que las principales regiones consumidoras aumentarán la dependencia de sus importaciones. América Latina, está relativamente bien dotada de recursos energéticos, sin embargo, su producción se concentra en pocos países como ser: Venezuela con un 62,7%, seguido de Bolivia (10,8%), Trinidad y Tobago (7,7%), Argentina (6%) y Brasil (5,1%).

f) Consumo de gas natural en el Departamento de Tarija

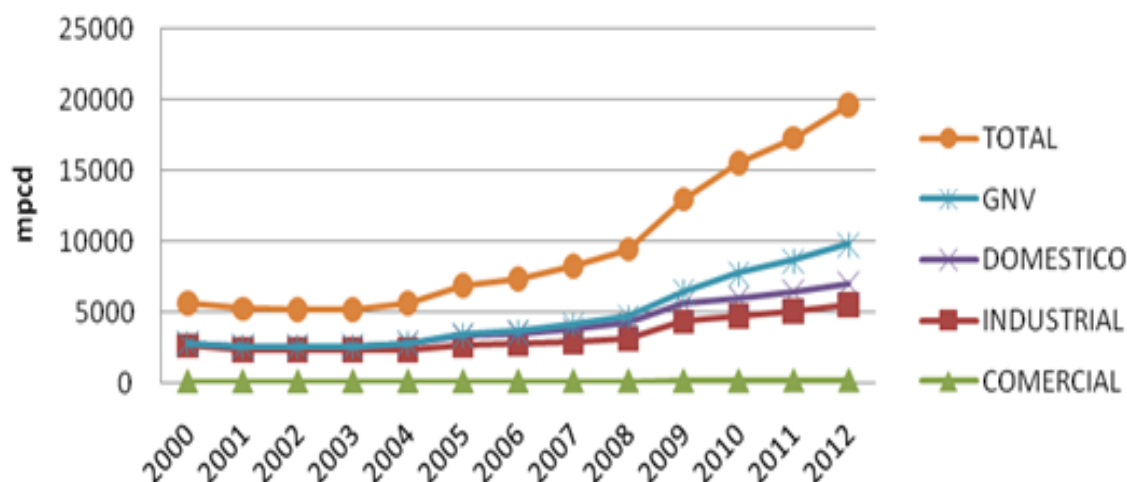
El consumo de gas natural en Tarija, desde la gestión 2000 se incrementó de 2.812 mpcd (miles de pies cúbicos día) a 9.800 mpcd en la gestión 2012; es decir 2.5 veces más. El sector industrial concentra el mayor volumen de consumo, con el 55% del total departamental, seguido del GNV 29% y doméstico con 15%, el sector comercial concentra el 2% restante. La tasa de crecimiento durante la pasada gestión 2012 en comparación a la gestión 2011 fue del 14%.

CUADRO 13: Consumo de gas natural en el Departamento de Tarija por sector de consumo (En mpcd)

CONSUMO DE GAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INDUSTRIAL	2468	2233	2194	2165	2207	2556	2568	2670	2984	4165	4515	4836	5343
COMERCIAL	116	116	117	129	139	133	134	146	146	157	163	178	181
DOMESTICO	228	248	257	292	454	633	746	956	1095	1250	1307	1412	1457
GNV	0	0	0	0	0	94	201	339	473	895	1744	2190	2820
TOTAL	2812	2597	2568	2585	2799	3416	3648	4111	4699	6467	7729	8615	9800

Los datos reportados en el sector industrial incluye el consumo de gas de CLHB, gas y electricidad de El Puente

Fuente: Anuario estadístico 2012, MHE

GRÁFICO 14: Consumo de gas natural por sectores en el Departamento de Tarija

Sin embargo el consumo interno en comparación a los otros departamentos del eje central es reducido y su crecimiento es bajo comparado con los mismos 6.9% frente al 31.3% que representa Santa Cruz, similar situación se manifiesta en el consumo de gas licuado y diesel.

CUADRO 14: Consumo interno de gas natural, gas licuado y diesel por Departamento

DEPARTAMENTO	Consumo prom. gas natural		Consumo prom. gas licuado de petróleo		Consumo de diesel	
	Consumo (mmpcd)	%	Consumo (tmd)	%	Consumo (litros/día)	%
La Paz	35.7	25%	302	28.4%	809.428	19.2%
Santa Cruz	44.7	31.3%	312	29.4%	1.595.596	37.8%
Cochabamba	35.2	24.6%	203	19.2%	702.619	16.6%
Oruro	6.8	4.7%	63	5.9%	294.235	7%
Potosí	2.2	1.6%	53	5.0%	240.303	5.7%
Chuquisaca	8.6	6.0%	51	4.8%	150.454	3.6%
Tarija	9.9	6.9%	49	4.6%	294.708	7%
Beni		0	23	2.2%	109.363	2.6%
Pando		0	4	0.4%	24.186	0.6%
Total Nacional	142.92	100%	1060	100	422893	100%

Fuente: Elaborado en base a Anuario estadístico 2012 MHE

g) Diversificación de la Economía Departamental

Actualmente la economía departamental está influenciada principalmente por la actividad hidrocarburífera. Sin embargo la producción agropecuaria en el departamento es diversificada según las características de las zonas agro-ecológicas, siendo una gran parte de subsistencia y de baja productividad destinados principalmente para el mercado interno.

En el departamento se manifiestan cadenas productivas en diferentes rubros, que son claves por su potencial económico, vocación productiva y utilización de mano de obra; entre las cuales podemos

manifestar: la ganadería de carne y leche, oleaginosas, viticultura, horticultura, caña de azúcar y camélidos.

La cantidad de ganado vacuno en el departamento es de 324.748 cabezas, estando la mayor concentración en Villa Montes y Yacuiba con 98.393 y 53.720 cabezas respectivamente. Entre Ríos se constituye en una zona potencial para el ganado porcino, estimándose en la actualidad 42.539 cabezas.

El 4,3 % del territorio de Tarija son tierras aptas para la agricultura (157.290 Has.), con características para efectuar intensificación de la producción agrícola, condicionada principalmente al incremento de superficie regada y a la incorporación del uso de tecnologías.

El escaso desarrollo del sector secundario, está fundamentado en el desarrollo privado empresarial de fábricas en las áreas de: vinos y singanis, azúcar, cerámica, metalúrgica y otros cuyo impacto es reducido por su capacidad de instalación y de generación de empleos.

El sector terciario; como la banca, transporte, comunicaciones y comercio se encuentra fundamentalmente en la capital del departamento y ciudades intermedias; en las zonas fronterizas se cuenta con el desarrollo de otros tipos de servicios relacionados con las actividades aduaneras.

h) Red Fundamental, corredores bioceánicos y de integración

La red vial fundamental está constituida por tres rutas nacionales.

- Ruta Nacional 1: Bermejo - Cercado - El Puente - Potosí - La Paz.
- Ruta Nacional 9: Yacuiba - Villa Montes - Camiri - Santa Cruz de la Sierra.
- Ruta Nacional 11: Hito BR-94 (Límite con Paraguay) - Villa Montes - Entre Ríos-Tarija.

Sin embargo la Ruta Nacional 11 no está funcionando óptimamente debido a las malas condiciones de algunos tramos y por encontrarse en etapa de construcción.

Los corredores que atraviesan el departamento son:

- **El corredor de Integración II:** Norte-Sur; de Trinidad por Santa Cruz, Villa Montes, Yacuiba a Salta Argentina y más al sur a Buenos Aires.
- **El corredor bioceánico de Integración V:** Este-Oeste; de Paraguay, Villa Montes, Tarija a la costa del Pacífico.
- **El corredor de Integración IV:** Norte-Sur; de Desaguadero por La Paz, Potosí, Tarija, Bermejo a Salta Argentina y más al sur a Buenos Aires.

Por la ubicación geográfica se conecta directamente con países del Mercosur y por la importancia de los corredores se constituyen en la base del desarrollo de la región.

En el departamento de Tarija existen 1.119 kilómetros (19.05%), de caminos que están a cargo de la Administradora Boliviana de Caminos, 2.341 km (39.85%), a cargo del Servicio Departamental de Caminos (SEDECA) y 2.415 km (41.11%), a cargo de los Gobiernos Municipales.

Menos del 50% de las carreteras tienen buen estado, el restante se distribuyen entre regulares, malos y muy malos en todo el departamento.

CUADRO 15: Longitud de la red vial departamento de Tarija por estado de superficie rodada (en Km.)

Red Vial	Estado										Proyectada o en Construc.	%	Total Km
	Muy Bueno	%	Bueno	%	Regular	%	Malo	%	Muy Malo	%			
Fundamental	0.00	0.00	555.38	49.64	362.06	32.36	17.29	1.55	0.00	0.00	184.04	16.45	1118.77
Departamental	16.78	0.72	1053.22	44.99	635.77	27.16	337.33	14.41	80.83	3.45	216.88	9.27	2340.81
Municipal	1.06	0.04	552.61	22.88	742.43	30.74	904.94	37.47	214.14	8.87	0.00	0.00	2415.18
Total	17.84	0.30	2.161.21	36.79	1740.26	29.62	1259.56	21.44	294.97	5.02	400.92	6.82	5874.76

Fuente: Servicio Departamental de Caminos (SEDECA)

1.4.3.2 Aspectos Sociales

El entorno social nos muestra el apoyo que existe al Gobierno Autónomo Departamental por parte de los diferentes sectores sociales que radican en el departamento, aunque algunas veces existe la presión social y los conflictos lo cual imposibilita el cumplimiento de algunos objetivos y metas afectando al logro del éxito de la gestión institucional; por lo tanto se requiere poner en práctica un nivel elevado de concertación, comunicación y participación con los sectores sociales que se encuentran en el departamento.

a) Crecimiento y distribución demográfica

El Departamento de Tarija según el Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2012 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), es de 482.196 habitantes, considerando una tasa media anual de crecimiento poblacional del 1.86%, que representa el 4.81% de la población total nacional de (10.027.254 Hab.), De los cuales 50.44% es población masculina, mientras que la femenina es de 49.56%, con una densidad al año 2012 de 12.82 habitantes por kilómetro cuadrado, siendo la provincia Cercado la que tiene mayor densidad poblacional con (93.80 habitantes por Km²), y el de menor densidad muestra la provincia O' Connor con apenas 3.75 habitantes por km², asimismo la extensión territorial es de 37'623 km² equivalente a 3.42% del total nacional.

CUADRO 16: Superficie y proyección de la población por provincias año 2012

Provincias	Superficie		Población		Densidad hab/Km ²
	Km ²	%	Habitantes	%	
Aniceto Arce	5'205	13,83	56.134	11.64	10.78
Burnett O'Connor	5'309	14,11	19.722	4.09	3.75
Cercado	2'078	5,52	194.925	40.42	93.80
Eustaquio Méndez	4'861	12,92	31.587	6.55	6.50
Gran Chaco	17'428	46,32	162.372	33.67	9.32
José M. Avilés	2'742	7,29	17.456	3.62	6.37
Total Departamento.	37.623	100,00	482.196	100.00	12.82

Elaboración: Dir. Planificación Estratégica Gobernación del Dpto. de Tarija.

b) Empleo y Desempleo

La Población Económicamente Activa (PEA) es de 219.588 para la gestión 2010, según datos proporcionado del INE se tiene una Tasa de Crecimiento anual del 3,436%, que en el año 2001 representaba el 38,50% de la población total del departamento de Tarija, de los cuales el 96,40% representaba la población ocupada y el 3,60% la población desocupada. En la gestión 2005 se contaba con un 89,30% de población ocupada y un 10,70% de población desocupada. En el año 2010 la PEA representa un 42,04% con respecto al total de la población, con un 91% de población ocupada y con un 9% de población desocupada como podemos observar en cuadro siguiente.

CUADRO 17: Tarija, proyección de la población económicamente activa por quinquenio

Año	Total PEA	Población Ocupada(*)		Población Desocupada	
		Total	%	Total	%
2001	150.620	145.198	96.40	5.422	3.60
2005	185.464	165.619	89.30	19.845	10.70
2010	219.588	199.386	90.80	20.202	9.20

Fuente: PDDES 2012-2016

La población que se encuentra en edad de trabajar está comprendida (entre 10 y 60 años), alcanza al 65% y los comprendidos entre 60 y más años constituyen el 6.30%.

c) Índice de Pobreza.

Se puede indicar que el 59% de la población de Bolivia es considerada como pobre según los datos del INE, pero los departamentos que muestran mayores índices de pobreza son los siguientes en primer lugar se encuentra el departamento de Potosí con un 80% de su población, seguido por el departamento del Beni con un 76% y en tercer lugar se encuentra el departamento de Pando con un 72%.

El Departamento de Tarija tiene el 51% de la población que se encuentra en situación de pobreza, por encima de los departamentos del eje central y solo por debajo del índice nacional que es del 59%; como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO 18: Nivel de pobreza por departamentos en porcentaje año 2011

DEPARTAMENTOS	NIVEL DE POBREZA%
Bolivia	59
La Paz	66
Cochabamba	55
Santa Cruz	38
Tarija	51
Oruro	68
Chuquisaca	70
Potosí	80
Pando	72
Beni	76

Fuente: Fundación Milenio con datos del INE

d) Educación.

Según datos del CNPV 2012, la Tasa de alfabetismo de la población de 15 años y más de edad en el departamento de Tarija es de 96,96%, lo que demuestra un 3,04% de analfabetismo, pese a la ejecución y conclusión de los programas “analfabetismo cero”.

CUADRO 19: Tarija, Indicadores de Educación año 2000 - 2011

INDICADOR	2000	2005	2009	2011	CRECIMIENTO 2000 – 2011 %
Cobertura Bruta de Matriculación (%)	80.0	83.7	79.5	76.0	-5
Cobertura Neta de Matriculación (%)	68.3	72.2	71.0	67.8	-0,73
Tasa de Abandono (%)	6.9	5.7	3.7	3.5	-49.27
Locales Educativos (Unidades)	610	654	723	731	19.84
Unidades Educativas (Unidades)	693	738	818	824	18.90
Población Matriculada en educación (en miles)	111.283	127.412	127.542	124.568	11.94

Fuente: Dirección Departamental de Educación Tarija

La población matriculada en educación pública y privada del departamento de Tarija se incrementó en promedio en 11,94%, en el periodo comprendido del año 2000-2011.

La Cobertura Bruta de Matriculación en el departamento de Tarija disminuyó en -5%, en el periodo 2000-2011, esta variación se dio como consecuencia de la disminución de estudiantes inscritos en dicho periodo de tiempo, la cobertura neta de matriculación tuvo una variación en los periodos de análisis de -0,73%.

En el Departamento de Tarija, la Tasa de Abandono bajó considerablemente en -49,27% puntos en el periodo 2000-2011, ante la reducción en el nivel inicial, primario y secundario.

CUADRO 20: Tarija, población matriculada en la educación pública y privada en % según nivel de educación 2005 – 2011

NIVEL DE EDUCACIÓN	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Inicial	9.85	9.54	9.54	9.20	9.16	9.65	10.67
Primaria	53.96	67.66	66.22	67.33	67.28	66.13	49.00
Secundaria	36.19	22.80	24.24	23.47	23.56	24.22	40.33

Fuente: Dirección Departamental de Educación Tarija

En el Departamento de Tarija, la matrícula en el nivel inicial es muy baja alcanzando en la gestión 2011 un 10,67 %, aunque los procesos de aprendizaje de los primeros seis años de vida, que abarca la educación inicial, son determinantes para el desarrollo integral de los niños y decisivos en logro de las capacidades para su futuro aprendizaje, se puede considerar que la creciente incorporación de la mujer a la fuente de trabajo está obligando que muchas de ellas lleven sus niños pequeños a algún centro en el que reciban educación inicial, aspecto que puede contribuir a revertir la baja matrícula en este nivel educativo.

Con respecto a la educación primaria, el indicador nos muestra en la gestión 2011 se tiene un 49% de alumnos inscritos en el nivel primario, podemos observar que existe una curva cíclica de subida y bajada de alumnos inscritos en dicho nivel de educación.

La educación secundaria en el departamento para el año 2011 alcanzó un 40.33% es decir se incrementó la inscripción de estudiantes en este nivel educativo de forma muy significativa en relación a las gestiones anteriores.

e) Salud.

En el Departamento de Tarija los establecimientos de salud, en el periodo 2000 al 2011 se incrementó en 75.40% (126 a 221 establecimientos de salud en todos los niveles de atención), con relación al número de camas en los establecimientos de salud se ha incrementado en 32.91%, asimismo la relación de médicos /habitantes en el departamento es de 7 médicos por cada 10'000 habitantes.

La ejecución del Bono Juana Azurduy ejecutado a través del Ministerio de Salud el Programa Materno infantil y el Programa de Atención Integral de Nutrición por la Gobernación, nos muestra que las consultas prenatales nuevas tiene un crecimiento de 23.85%, (de 13.691 a 16.956 consultas), con relación a las consultas de cuarto control prenatal se ha incrementado en 40.45%, que significa un incremento de 2.524 consultas (de 6.239 a 8.763) a través del programa departamental Materno Infantil.

La relación del total de partos atendidos en el departamento se ha incrementado en 19.66% en el periodo 2000 al 2011 y con relación al número de casos de nacidos con bajo peso al nacer ha disminuido en 6.81% en dicho periodo.

Las consultas externas en menores de 5 años (SUMI), se ha incrementado en 119.72% que significa un incremento de 143.272 consultas en el periodo 2000 al 2011; para la población mayor de 60 años se tiene el Seguro para el Adulto mayor (SPAM)

El Gobierno Autónomo departamental de Tarija, tiene el nivel competencial concurrente, por lo que encara una serie de acciones programas y proyectos para lograr la asistencia en salud a toda la población, además en el departamento se cuenta con un programa en ejecución que es el Seguro Universal de Salud Autonómico de Tarija (SUSAT) que brinda los servicios de salud gratuita a la población más desprotegida y que no cuenten con otro seguro social, la edad está comprendida entre los 5 y 59 años de edad, este seguro departamental facilita el acceso de la población tarijeña a más de 273 prestaciones sanitarias de salud que tiene un carácter preventivo y curativo.

CUADRO 21: Estadística e indicadores de salud año 2000 - 2011

INDICADOR	2000	2005	2010	2011	Crecimiento 2000-2011(%)
Establecimientos de salud	126	182	221	221	75.40
Número de camas en establecimientos de salud	632	845	827	840	32.91
Consultas externas Menores de 5 años (SUMI)	119'675	225'279	251'965	262'947	119.72
Consultas externas mayores de 5 años y más SUSAT	275'604	415'508	822'795	836'960	203.68
Consultas Prenatales Nuevas	13'691	13'240	16'938	16'956	23.85
Consultas del Cuarto Control Prenatal	6'239	6'525	8'709	8'763	40.45
Total de Partos Atendidos	8'352	7'849	9'957	9'994	19.66
Nacidos con Bajo Peso al Nacer (%)	4,85	5,17	4,61	4,52	-6.81
Anti poliomielítica (1ra dosis)	8'607	8'607	9'899	10'345	20.19
Pentavalente (1ra dosis)	8'684	8'684	10'044	10'380	19.53
BCG	8'606	8'606	10'307	10'221	18.76

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Elaboración: Gobernación del Dpto. de Tarija.

La medicina tradicional en Tarija ha sido reglamentada, a través de la Unidad de Medicina Tradicional e Interculturalidad del Servicio Departamental de Salud (SEDES). A partir del año 2007 se viene realizando el censo y registro de médicos tradicionales y parteros; existiendo 300 médicos tradicionales registrados, los cuales están distribuidos en diferentes Provincias y comunidades, quienes trabajan de manera

independiente en sus lugares de origen. La mayoría de los médicos tradicionales son de la población adulta, el 58% supera los 50 años de edad, por lo cual se hace evidente la necesidad de rescatar los conocimientos terapéuticos. Sólo el 63% de las personas que practican la medicina tradicional saben leer y escribir.

f) Identidad Étnica.

Tarija, tiene una población de 482.196 habitantes, de acuerdo al censo del año 2012, el 80% no está identificado con ningún pueblo originario, 15% se identifica con el pueblo originario quechua, 3% con los pueblos originarios aimara y guaraní y 2% con otros pueblos originarios (Chiquitanos, etc.).

La población identificada como originaria suma 15.670 habitantes, de estos 8.462 (54%), corresponden al pueblo Guaraní, 6.895 (44%) a los Weenhayek y 157 (1%) a los Tapiete.

g) Servicios Básicos.

El acceso y la disponibilidad de los servicios básicos en las viviendas del departamento fueron mejorando paulatinamente con el transcurso de los años, aunque todavía no alcanzó los niveles óptimos deseados y existen severas diferencias entre áreas urbanas y rurales.

Según el Censo de 2012 el número de viviendas es de 126.820 viviendas, de acuerdo a esto a continuación se presenta los datos de disponibilidad de los servicios básicos en los hogares, de agua por cañería de red, energía eléctrica y servicio sanitario y la utilización de gas por garrafa o por cañería, esta información la presentamos en promedio departamental.

En el cuadro siguiente podemos observar que a nivel departamental el 81.48% de los hogares se abastecen de agua por cañería de red, el 89.41% de los hogares tienen energía eléctrica, el 81.80% tienen baño y el 73.98% utilizan gas de garrafa o por cañería para cocinar. Todos estos indicadores están por encima de los promedios que tenemos a nivel nacional.

Por otro lado, el año 1976, el 31% de las viviendas disponían de agua por cañería, 24% de energía eléctrica y 29% de servicio sanitario; mientras que en el 2001 la disponibilidad de estos servicios aumentó a un 75% en agua por cañería, 69% en energía eléctrica y 74% en servicio sanitario.

CUADRO 22: Tarija, viviendas particulares ocupadas con los servicios básicos 2012
(N° de viviendas y %)

DEPARTAMENTO	TOTAL N° DE HOGARES	CON AGUA POR CAÑERÍA DE RED%	CON ENERGÍA ELÉCTRICA%	CON SERVICIO SANITARIO%	GAS DE GARRAFA O POR CAÑERÍA %
Bolivia	2'812'715	66,09	80,95	69,92	71,42
Tarija	126'820	81,48	89,41	81,80	73,98

Fuente: INE 2012 Elaboración: propia

h) Metas del Milenio

En el Departamento de Tarija no se cuenta con datos actuales es por ello que utilizamos datos del año 2005 y vemos que los avances hacia las metas del milenio superaron la mayor parte de los promedios alcanzados por el país en su conjunto, como se muestra en el siguiente cuadro:

Los indicadores de las metas del milenio para el 2005, mostraban logros superiores en relación al último valor conocido excepto los correspondientes a los objetivos 2, 4, 5 y 6, que presentaron atrasos significativos en relación a los valores deseados al 2015, para el Departamento de Tarija.

CUADRO 23 : Tarija: Indicadores de progreso en el logro de los Objetivos del Milenio

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES SELECCIONADOS	BOLIVIA				TARIJA				
			OBSERVADO BOLIVIA			META BOLIVIA 2015	OBSERVADO TARIJA				DATOS DESEADOS 2015
			AÑO BASE	INTERMEDIO	AÑO MAS RECIENTE		AÑO BASE	INTERMEDIO	2005	AÑO MAS RECIENTE	
1.-Erradicar la extrema pobreza y el hambre	1.1 Reducir a la mitad la proporción de población cuyo ingreso es menor a un dólar al día, entre 1990 y 2015	1.1.1 Incidencia de pobreza extrema (%)	n.d.	n.d.	40.4% (2001)	24.1%	n.d.	32.8% (2001)	n.d.	n.d.	19.5%
	1.2 Reducir a la mitad la proporción de población que sufre de hambre, entre 1990 y 2015	1.2.1 Prevalencia de desnutrición en menores de 3 años (%)	38.3% (1989)	28.3% (1994)	24.2% (2003)	19.0%	21.9% (1994)	16.7% (2003)	n.d.	n.d.	13.1%
2. Alcanzar la educación primaria universal	2.1 Asegurar que tanto niños y niñas puedan concluir el ciclo de educación primaria para 2015	2.1.1 Cobertura neta a 8vo. De primaria (%)	n.d.	96.4% (2000)	92.7% (2006)	100%	n.d (1990)	92.2% (2000)	89.5% (2005)	n.d.	100%
		2.1.2 Tasa de término bruta de 8vo. de primaria (%)	55.4% (1992)	n.d.	75.6% (2006)	100%	50.8% (1992)	63.2% (2001)	69.1% (2005)	n.d.	100%
3.Promover la equidad de género y la autonomía de la mujer	3.1 Eliminar la disparidad en la educación primaria y secundaria preferentemente para 2005 y en todos los niveles de educación no más tarde de 2015	3.1.1 Brecha de género en la tasa de término bruta de 8vo. De primaria (%)	6.6% (1992)	n.d.	0.6% (2006)	0.0%	n.d.	-4.2% (2001)	-2.8% (2005)	n.d.	0%
		3.1.2 Brecha de género en la tasa de término bruta de 4to. De secundaria (%)	3.4% (1992)	n.d.	1.5% (2005)	0.0%	n.d.	-7.5% (2001)	-5.7% (2005)	n.d.	0%
4.Reducir la mortalidad de los niños	4.1 Reducir en 2/3 la tasa de mortalidad materna entre 1990 y 2015	4.1.1 Tasa de mortalidad infantil por 1.000 nacidos vivos menor a 5 años	89 (1989)	n.d.	54 (2003)	30	35 (1998)	29 (2003)	n.d.	n.d.	16
		4.1.2 Cobertura de vacuna pentavalente en menores de 1 año (%)	n.d.	70% (1996)	81.2% (2006)	95%	88.6 (1996)	n.d.	77.5 (2005)	n.d.	95%
5.Mejorar la salud materna	5.1 Reducir en 3/4 la tasa de mortalidad en la niñez entre 1990 y 2015	5.1.1 Tasa de mortalidad materna por 100.000 nacidos vivos	416 (1989)	n.d.	229 (2003)	104	n.d (1990)	133 (2000)	n.d.	n.d.	104
		5.1.2 Cobertura de partos de partos institucionales (%)	n.d.	27% (1995)	62.5% (2005)	70%	55.4% (1990)	n.d.	62.1 % (2005)	n.d.	70%
6. Combatir el VIH-SIDA, Malaria y otras enfermedades	6.1 Haber detenido en 2015 e iniciado la reversión la expansión del SIDA	6.1.1 Prevalencia de casos de SIDA por millón de habitantes	1.8 (1990)	n.d.	17.1 (2005)	13	0.0% (1990)	11.2% (2003)	19.6% (2005)	n.d.	n.d.
	6.2 Haber detenido en 2015 e iniciado la reversión de la incidencia de la malaria y otras enfermedades importantes	6.2.1 Porcentaje de municipios con una tasa de infestación de Chagas mayor al 3 % (%)	n.d.	56% (2003)	30% (2005)	0.0%	n.d (1990)	n.d.	90.0% (2005)	n.d.	0%
		6.2.2 Índice de parasitosis anual de la malaria (IPA) por 1.000 habitantes	7.8 (1990)	n.d.	5.2 (2006)	2.0%	22.9% (1991)	n.d.	29.0% (2005)	n.d.	2.0%
		6.2.3 Porcentaje de pacientes curados sobre total de evaluados (%)	n.d.	52.6% (1995)	78.1% (2004)	95%	90.0% (2000)	84.4% (2004)	n.d.	n.d.	n.d.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	7.1 Disminuir a la mitad la proporción de población sin acceso sostenible a agua potable	7.1.1 Cobertura de agua potable en hogares (%)	54% (1992)	n.d.	72% (2005)	78.5%	60.2% (1992)	n.d.	76.3% (2005)	n.d.	95%
	7.2 Haber mejorado considerablemente, para 2020, la vida de al menos 100 millones de habitantes.	7.1.2 Cobertura de saneamiento básico en hogares (%)	28% (1992)	n.d.	43.5% (2005)	64.0%	36.1% (1992)	n.d.	53.7% (2005)	n.d.	64%

1.4.3.3 Aspectos Tecnológicos

Por efecto de la globalización, la posibilidad de acceso a las tecnologías de comunicación en el país se ha ampliado. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) según el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV 2012), el Departamento de Tarija ocupa los primeros lugares junto a ciudades del eje central, puesto que de 126.820 viviendas, el 77.16% cuenta con equipos de radio, el 75.24% con televisor, el 24.66% con computadora, el 75.48% cuenta con telefonía fija o celular y el 9.51% posee servicio de internet. A pesar de contar con elevados niveles de acceso a las TIC en el departamento, el acceso a computadoras, y al servicio de internet es bajo en los hogares, lo cual condiciona su uso como mecanismo de acceso a la información.

El acceso a la tecnología convencional maquinaria agrícola, industrial y otros está limitado por los costos que implica su adquisición, para su incorporación en la utilización en los procesos de producción, aunque las instituciones gubernamentales han incorporado en alguna medida los mismos.

En cuanto a la tecnología ancestral en el departamento prácticamente no existe, salvo algunos vestigios de la cultura guaraní que es importante recuperar, como su forma de organización, cuidados de la salud y otros.

1.4.3.4 Aspectos Legales y Normativos

El marco legal normativo que influye al Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, entre las más importantes tenemos las siguientes:

- 1) Constitución Política del Estado Plurinacional.
- 2) Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental de 1990.
- 3) Ley No 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez” – 19 de julio de 2010.
- 4) Ley de Medio Ambiente N° 1333 de 27 de abril de 1992
- 5) Ley de la Madre Tierra N°071 del 7 de diciembre del 2010
- 6) Ley de la Revolución Productiva Comunitaria N° 144 26 de junio del 2011
- 7) Ley No 2027 de octubre de 1999, Estatuto del Funcionario Público.
- 8) Ley 2104 de 21 de junio de 2000, Modificatoria a la Ley 2027.
- 9) Ley 004 Ley de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas “Marcelo Quiroga Santa Cruz”.
- 10) Ley 2341 del 23 de abril de 2002. Ley de Procedimiento Administrativo.
- 11) Ley No 017 Transitoria para el Funcionamiento de las Entidades Territoriales Autónomas.
- 12) Ley 045 Ley Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación.
- 13) Decreto Supremo No 23318 – A, de 3 de noviembre de 1992, que aprueba el Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública y Decreto Supremo No 2737, de 29 de junio de 2001, que lo modifica parcialmente.
- 14) Ley Departamental 006 Estructura de Cargos y Escala Salarial de 4 de noviembre de 2010.
- 15) Decreto Departamental No 04/2014 de 4 de febrero del 2014, aprueba la reorganización de la estructura organizacional y administrativa transitoria del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.

16) Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa.

17) Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.

18) Ley N° 339 De Delimitación de Unidades Territoriales y el D.S.1560 Reglamentación a la ley 339

19) Otros.

La CPE y La ley Marco de Autonomías definen los niveles competenciales al cual se sujeta el Gobierno Autónomo Departamental, la Asamblea Departamental ejerce la capacidad legislativa en el nivel departamental, que afectan el accionar sobre el nivel departamental, que irán consolidándose en la profundización del proceso autonómico una vez que se implemente el Estatuto Autonómico Departamental de Tarija.

1.4.3.5 Aspectos Político - Institucionales

Existe un fuerte relacionamiento del Gobierno Autónomo Departamental con el Gobierno Nacional, dado que los diferentes niveles de coordinación en la institución son óptimos permitiendo conformar diferentes alianzas para lograr ejecutar proyectos de impacto para la región.

El sistema de Gobierno que rige en nuestro país en la actualidad es un “Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías”.

Actualmente la Gobernación transfiere una buena cantidad de recursos económicos para ejecutar proyectos concurrentes a los Gobiernos Municipales, razón por la cual existe un buen relacionamiento con los mismos.

Las relaciones e intercambios internacionales y la negociación, suscripción y ratificación de tratados internacionales responden a los fines del Estado en función de la unidad, soberanía y los intereses del departamento.

PROPUESTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2 PROPUESTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

En la construcción de la Propuesta Estratégica se definió la Misión y Visión institucional que orientarán las acciones del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija traducidas en objetivos, políticas y programas, que estructuran el presente Plan Estratégico Institucional.

El PEI, así mismo, se enmarca en la Visión de Desarrollo del Departamento, planteada en el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social 2012-2016.

Los objetivos estratégicos constituyen la expresión de los resultados o logros que la entidad desea alcanzar en un plazo determinado, en función al cumplimiento de su Misión y la concreción de su Visión, identificadas en el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la institución; también son proposiciones concretas orientadas a dar respuestas a exigencias de la sociedad civil expresadas en la demanda social y que están inscritas en el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social 2012-2016.

En este sentido, los objetivos institucionales, son el elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, y a los propósitos institucionales en un periodo determinado. Los objetivos institucionales deben estar incluidos en el PEI, por lo que se constituyen, en el insumo fundamental y guía para la formulación de objetivos de gestión del POA. Mientras que las políticas institucionales, son definidas como líneas de acción o decisiones programadas para cada área de éxito y están fundamentalmente basadas en sus competencias y en los productos institucionales que la entidad genera, con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la Visión.

2.1 Principios y Valores

Los principios y valores son la base, origen y razón fundamental que rige el pensamiento y la conducta de los servidores Públicos y de la Institución, permaneciendo los mismos en el tiempo; sobre lo cual se procede en el nuevo concepto de gestión pública del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.

Un valor se entiende como una cualidad o característica personal de carácter moral que se considera deseable o valiosa y que se comparte en una institución.

Los valores compartidos son la base de una cultura organizacional, por ello es importante identificarlos y fomentar constantemente su ejercicio en el ámbito de la gestión Institucional.

En este entendido los principios y valores que *adopta* el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, para el ejercicio de las funciones de los servidores públicos de la institución son:

2.1.1 Principios

- **Principio de autogobierno en la gestión y en el diseño institucional:** Mediante el cual el Gobierno Autónomo Departamental, en el marco de la Constitución Política del Estado, ejerce sus facultades legislativa, reglamentaria, fiscalizadora y ejecutiva; además aprueba el diseño institucional de sus órganos.
- **Principio de Subsidiaridad:** Por el cual el Gobierno Autónomo Departamental delega, transfiere o asume la ejecución de servicios públicos de otras Entidades Territoriales Autónomas, que puedan ser realizadas con eficiencia y eficacia.

- **Principio de participación democrática del pueblo:** Que permite al ciudadano, organizaciones e instituciones en el marco de la democracia directa y participativa, representativa y comunitaria; acceder a las instancias de participación y otros mecanismos a ser creados en el Departamento para el ejercicio del Autogobierno.
- **Principio de Control social:** Que reconoce el derecho y la responsabilidad que tiene todo ciudadano y ciudadana, organizaciones e instituciones de la sociedad civil de coadyuvar en la transparencia de la gestión pública a nivel departamental.
- **Principio de Transparencia institucional:** La obligación de todo servidor público a facilitar a la población el acceso a cualquier información pública, precautelando el comportamiento honesto y responsable en el ejercicio de la función pública.
- **Principio de no exclusión:** Que propugna la intervención de la sociedad y el Gobierno Autónomo Departamental para revertir y evitar doctrinas y prácticas de exclusión y discriminación, que por objeto y resultado anulen o menoscaben el reconocimiento al ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades fundamentales de todas las personas.
- **Principio de Pluralidad:** Mediante el cual las instituciones deben garantizar y reflejar en su estructura, estatutos y mandatos de la realidad plural, intercultural del Departamento, respetando los derechos y la existencia de los pueblos y naciones indígenas Guaraní, Weenhayek, Tapiete y campesinos.
- **Principio de equidad social y de género:** que propugna generar las condiciones que contribuyan a la justicia social, igualdad de oportunidades, sostenibilidad, equidad de género y generacional y desarrollo integral en el departamento de Tarija.
- **Principio del vivir bien:** La capacidad de producir bienes y brindar servicios e incentivar el desarrollo humano y productivo para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, reflejado en una convivencia armoniosa con la naturaleza, integradora, sostenible y sustentable con el aprovechamiento racional de sus recursos naturales con la cultura y sabiduría de los ancestros.
- **Principio de Eficacia.-**La calidad en la gestión pública de la Gobernación, comprende cumplir con el principio de eficacia entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano o población.
- **Principio de Eficiencia.-** La gestión pública en la Gobernación seguirá el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Institución, con relación a los recursos disponibles e invertidos en su logro o consecución.

2.1.2 Valores

- **Ética.-** Compromiso efectivo de los servidores públicos, con valores y principios establecidos en la Constitución Política del Estado, que lo conducen a un correcto desempeño personal y laboral.
- **Unidad.-** Integración armónica de las diferentes relaciones sociales y laborales. La unidad se construye a partir de una visión compartida y anhelada para lograr el bien común.
- **Dignidad.-** Atributo que todo servidor público adquiere, por la conducta íntegra e idónea en el comportamiento personal y desempeño de sus funciones, que merecen el reconocimiento de los demás servidores públicos y de los ciudadanos.

- **Honestidad.** Los actos de todos los servidores públicos de la institución son realizados con rectitud, honradez y probidad, manteniendo una conducta honesta.
- **Respeto.-** Consideración de cualidades y realidades personales distintas, entre los servidores públicos y de éstos con los ciudadanos; y el reconocimiento que se logra por la conducta idónea que los servidores públicos aplican en el ejercicio de sus funciones.
- **Responsabilidad.-** Asumir las consecuencias de los actos y omisiones en el desempeño de las funciones públicas y disposición para rendir cuenta de ellos ante las instancias correspondientes y la sociedad.
- **Lealtad.** Es un valor que se cultiva en el interior de cada servidor público y tener conciencia de lo que realiza en el trabajo que desempeña. Es una actitud de correspondencia, de honor, de gratitud; por lo que implica defender a las personas y las cosas en las que creemos.
- **Cooperación.-** Acuerdo entre la entidad, con otras instituciones públicas o privadas y los actores sociales, uniendo esfuerzos, para el logro de un propósito común en bien del desarrollo departamental.

2.2 La Misión Institucional

La misión es el motivo, propósito o razón de ser de la existencia del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija porque define: Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer. Es decir, la Misión se establece en concordancia con el instrumento jurídico de creación de la entidad (Constitución Política del Estado, Ley marco de Autonomías y Descentralización Administrativa y el Estatuto Autonómico Departamental).

La misión que orienta el accionar de la Institución es la siguiente:

MISION

El Órgano Ejecutivo del Gobierno Departamental de Tarija es una institución pública que gestiona, administra y ejecuta los recursos departamentales, impulsando el desarrollo económico, productivo y social de hombres y mujeres del Departamento, en el marco de la Constitución Política del Estado, para lograr mejores condiciones de vida de sus habitantes, en coordinación con las instancias del nivel nacional, regional, municipal e indígena originario campesino.

2.3 La Visión Institucional

La Visión es la declaración de lo que la Institución aspira ser y de las expectativas que se tiene para el futuro; significa el reto de la institución para cumplir con su Misión.

La definición de la Visión institucional del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija ha significado una tarea colectiva del conjunto de los participantes en el proceso de planificación estratégica institucional. Para fines de orientar el accionar de nuestra Institución en un tiempo mediano, nos formulamos la siguiente visión:

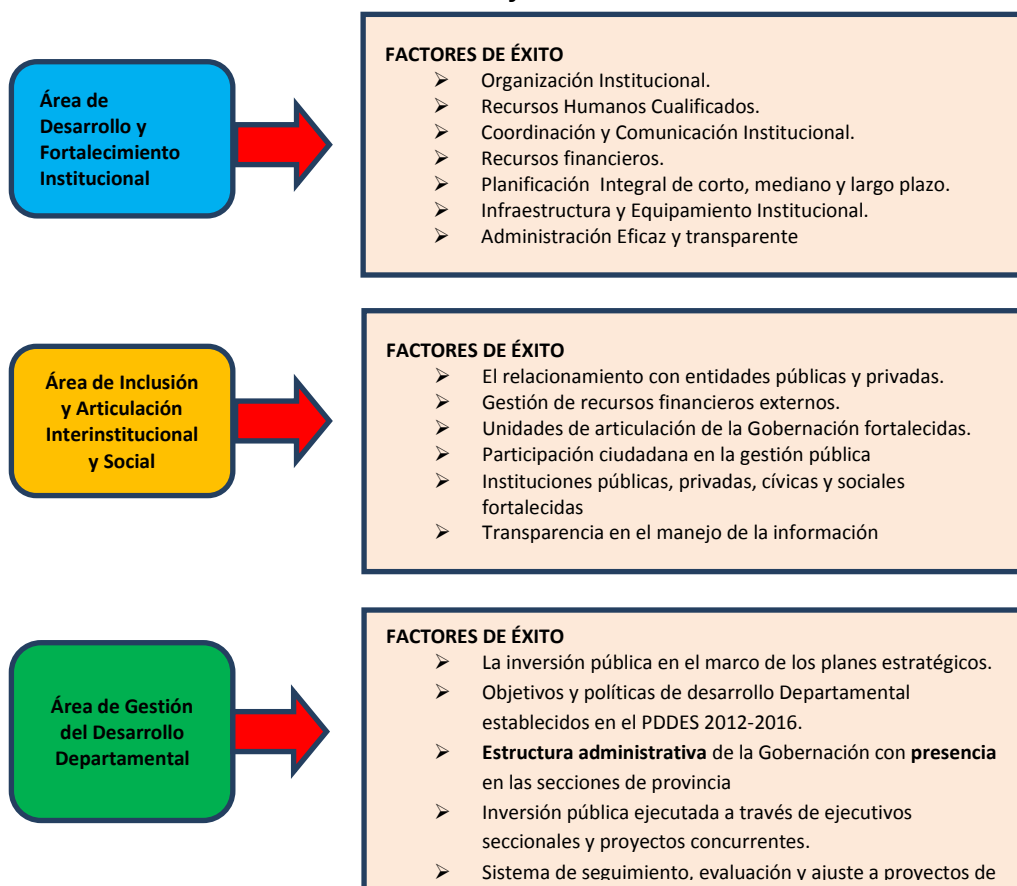
VISION

El Órgano Ejecutivo del Gobierno Departamental de Tarija, al año 2016, es una institución articuladora, líder en el desarrollo económico y social, con capital humano cualificado, promotor y ejecutor de inversiones a través del uso eficaz de los recursos públicos, orientado al logro del Vivir Bien en el Departamento.

2.4 Áreas y Factores Críticos de Éxito

Se identificaron tres áreas estratégicas de acción institucional: Desarrollo y Fortalecimiento Institucional, Inclusión y Articulación Interinstitucional y Social, y Gestión del Desarrollo Departamental, en las cuales se consideran factores de éxito para el cumplimiento de la Misión y de la Visión del Gobierno Autónomo del Departamento de Tarija.

GRÁFICO 15: Áreas y Factores Críticos de Éxitos



2.4.1 Área de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional

En esta área se busca trabajar en aspectos relacionados a fortalecer y transformar la institución, determinando acciones que el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija deberá realizar para mejorar su capacidad de gobernar, gerenciar, gestionar y evaluar los resultados institucionales, buscando liderar a las instituciones públicas y privadas del Departamento; con el único fin de responder al mandato social, legal, político que tiene la Institución para generar servicios de calidad.

Considerando el grado de influencia e importancia que determinan los resultados de gestión del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija; se establece los siguientes factores de éxito para el área institucional.

- Organización Institucional.
- Recursos Humanos Cualificados.
- Coordinación y Comunicación Institucional.
- Recursos Financieros.
- Planificación Integral de Corto, Mediano y Largo Plazo.
- Infraestructura y Equipamiento Institucional.
- Administración Eficaz y Transparente
- Unidades Seccionales con presencia en las secciones de provincia

2.4.2 Área de Inclusión y Articulación Interinstitucional y Social

Esta área busca articular al Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija con los sectores públicos- privados, organismos no gubernamentales, organizaciones sociales y sociedad civil en general para fomentar el trabajo conjunto fortaleciendo la capacidad de gestión de la institución logrando una transformación de la cultura institucional de manera inclusiva.

Los factores de éxito identificados en esta área son:

- El relacionamiento con entidades públicas y privadas.
- Capacidad de apalancamiento de recursos financieros externos.
- Unidades de articulación de la Institución fortalecidas.
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Instituciones públicas, privadas, cívicas y sociales fortalecidas
- Transparencia en el manejo de la información.

2.4.3 Área de Gestión del Desarrollo Departamental

Esta área estratégica del presente Plan Institucional está referido a la implementación del Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES 2012 – 2016). Por tanto, se presentan los objetivos, políticas y las líneas de acción orientadas a mejorar la cobertura y la calidad de los servicios básicos y el desarrollo económico, social y cultural; la integración comunicacional y vial del departamento, la gestión ambiental y la participación en el desarrollo hidrocarburífero y energético Departamental en el marco de las competencias asignadas al Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.

Los factores de éxito de la Gestión del Desarrollo Departamental son:

- La inversión pública en el marco de los planes estratégicos.
- Objetivos y políticas de desarrollo Departamental establecidos en el PDDES 2012-2016.
- Estructura administrativa del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija con presencia en las secciones de provincia
- Inversión pública ejecutada a través de ejecutivos seccionales y proyectos concurrentes.
- Sistema de seguimiento, evaluación y ajuste a proyectos de inversión pública Departamental

2.5 Planteamiento Estratégico

2.5.1 Área Estratégica: Desarrollo y Fortalecimiento Institucional

OBJETIVO 1.

Convertir al Órgano Ejecutivo del Gobierno Departamental de Tarija en una institución eficiente y transparente con una estructura y cultura organizacional adecuada al proceso de implementación autonómico, que administre los recursos humanos, financieros y capacidades técnica-tecnológicas en el marco de sus competencias y normas vigentes para cumplir los planes de corto, mediano y largo plazo.

Consiste en la transformación institucional del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija para que pueda cumplir con las funciones asignadas por la Constitución Política del Estado y la Ley Marco de Autonomías, que impulse el desarrollo económico, productivo y social del departamento, en armonía con la naturaleza para lograr el vivir bien de todos los habitantes.

Esta transformación no solo implica el cambio de la estructura organizacional sino la construcción de un modelo de gestión gerencial que redefina y organice los roles y funciones del personal jerárquico Subgobernadores (Autoridades Territoriales) y los Secretarios Departamentales (Autoridades Sectoriales), la adecuación de las normas, manuales y la modernización mediante el uso de tecnologías de información de los procesos administrativos, constituyendo una institución acorde a los nuevos desafíos institucionales, al Estatuto Autonómico Departamental de Tarija, a la Ley de Organización del Órgano Ejecutivo Departamental y otras normas a promulgarse y a los objetivos de desarrollo plasmados en el PDDES, así como la elaboración de análisis de cargos de todas las unidades organizacionales del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, que determine el número necesario de servidores públicos y el perfil profesional adecuado para ocupar el cargo, esto permitirá la correcta asignación de personal y garantizará la eficiencia en el trabajo logrando el cumplimiento de los objetivos de gestión. También se debe realizar una evaluación de los manuales de procedimientos para identificar los aspectos críticos, realizar las correcciones necesarias y lograr una mayor agilidad en los procesos administrativos. Además de la refundación de las unidades desconcentradas como el SEDECA a nivel departamental para constituir las en empresas que optimicen sus recursos y sean sostenibles.

El objetivo de esta área estratégica, implica también el revalorizar al servidor público de la Gobernación incorporándole a la ley del “Estatuto del Funcionario Público” garantizándole estabilidad laboral que permita a la institución contar con recursos humanos con experiencia, compromiso y asegurando memoria institucional; es necesario contar con un programa de capacitación con los recursos económicos suficientes que permita la capacitación y actualización en función de las necesidades del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, así mismo se debe aplicar una escala salarial acorde al perfil profesional y la experiencia laboral, como también una política de incentivos a los servidores públicos eficientes.

Se deberá diseñar e implementar un sistema comunicacional interno que permita un rápido flujo de información vertical y horizontal necesaria para la toma de decisiones oportuna. Es necesario la dotación de ambientes funcionales para las distintas reparticiones de la Gobernación mediante la construcción y mantenimiento de la infraestructura como la de modernizar el equipamiento obsoleto que actualmente sigue funcionando.

El fortalecimiento del proceso de planificación es un aspecto necesario e indispensable a tomar en cuenta para el fortalecimiento institucional ya que de este aspecto depende el impacto que tienen las inversiones en el desarrollo departamental, esto pasa necesariamente por hacer que la Secretaria de Planificación e Inversión del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija sea líder de la planificación departamental, fortaleciendo la articulación de los POAs con el PDDES, realizando el seguimiento, evaluación y ajuste a los planes de desarrollo y mejorando la participación de la sociedad civil en los procesos de planificación.

- **Políticas**

Para el cumplimiento de este objetivo se plantean las siguientes políticas:

1. Implementar la transformación institucional del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija en el marco de la autonomía departamental
2. Diseñar e implementar un sistema de comunicación interna que permita un oportuno y permanente flujo de información vertical y horizontal.
3. Mejorar y fortalecer los sistemas de planificación estratégica, operativa institucional y departamental.
4. Mejorar las capacidades de liderazgo y de conducción estratégica en el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.
5. Mejorar las capacidades de administración transparente de los recursos financieros y aplicación de procedimientos ágiles oportunos y eficientes.
6. Revalorizar y cualificar al recurso humano comprometido en el desempeño de sus funciones como servidor público.
7. Diseñar, construir e implementar una infraestructura funcional con equipamiento adecuado.

- **Líneas de Acción, Indicadores y Responsables**

La ejecución de las políticas anteriormente mencionadas requiere de acciones e indicadores, los que a continuación se presentan.

POLÍTICA 1: Implementar la Transformación Institucional del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija en el marco de la Autonomía departamental

LINEA DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
Construcción de un modelo de gestión gerencial y sistemas de administración	- Un proyecto de transformación Institucional del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija con 4 componentes (Estructura organizacional, normas y procedimientos administrativos, transformación de cultura organizacional descolonizada, Infraestructura y equipamiento, TIC.) en estudio e implementándose hasta el 2018. - Un modelo organizacional y administrativo para el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, implementado hasta fines del 2016 en base a la Ley de Organización del Órgano Ejecutivo Departamental.	Stria. Dptal. Ejecutiva, Stria. Dptal de Hacienda (Desarrollo Institucional)
Rediseño de normas, metodologías, procedimientos, sistemas y manuales.	- Una Unidad de Proyecto de Transformación Institucional, Normas que regula a nivel Departamental, establecida hasta fines del 2015 - Una Unidad de Sistemas que ha implementado procesos administrativos hasta fines de 2015	Stria. Dptal. Ejecutiva, Stria. Dptal. de Hacienda (Desarrollo Institucional)
Elaborar y aplicar reglamentos y manuales de procedimientos internos que permita optimizar las actividades administrativas, evaluar y readecuar a los existentes.	- Evaluar y ajustar 27 reglamentos y 17 manuales de procedimientos internos administrativo existentes. - Elaborar y aplicar 3 manuales administrativos.	Stria. Dptal. Ejecutiva, Stria. Dptal de Hacienda (Desarrollo Institucional)
Redefinir y compatibilizar las funciones de los Ejecutivos Seccionales con las funciones de las Secretarías Departamentales	Un manual de funciones estandarizado para Ejecutivos Seccionales, aprobado y compatibilizado con las funciones de las Secretarías, hasta fines del 2015.	Stria. Dptal de Hacienda (Desarrollo Institucional)
Evaluar y determinar la pertinencia de las Unidades Desconcentradas.	100% de las unidades desconcentradas evaluadas y con manual de funciones. Hasta fines del 2016	Stria. Dptal. Ejecutiva, Stria. Dptal. de Hacienda (Desarrollo Institucional)
Implementar empresas descentralizadas	- Creación de una empresa de caminos constituida - Creación de una empresa productora de derivados de tercera generación(pinturas)	Stria. Dptal. Ejecutiva.

POLÍTICA 2: Diseñar e implementar un sistema de comunicación interna que permita un oportuno y permanente flujo de información vertical y horizontal

LINEA DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
Implementación de las Tecnologías de la información y comunicación.	- Un sistema de gobierno electrónico departamental (Asamblea y Ejecutivo departamental) establecido y funcionando. - Un sistema informático de comunicación interna diseñado aprobado e implementado. - Sistemas informáticos diseñados y en funcionamiento para mejorar los procesos y flujos de información administrativo.	Stria. Dptal. De Planificación e Inversión(T.I.C.), Stria. Dptal. Hacienda
Establecer instancias de comunicación y coordinación interna que permitan el flujo de la información vertical y horizontal.	- Reuniones semanales - Gabinete de Secretarios y Gobernador, reuniones bimestrales de Secretarios y directores. - Reunión anual de evaluación con todo el personal de la Gobernación.	Stria. Dptal. Ejecutiva, Stria. Dptal. de Coordinación

• Implementar un Sistema de información documental	• Un sistema de información documental implementado en toda la Gobernación y Unidades Seccionales	Stria. Dptal. Planificación e Inversión (T.I.C.)
• Establecer una estrategia de comunicación	• Una Estrategia de comunicación institucional establecida	Secretaría Dptal. de Coordinación, (Comunicación e Información Pública.)
• Diseñar e implementar un sistema de información gerencial para la toma de decisiones.	• Diseño e implementación de un sistema informático de información gerencial, de actividades, proyectos y programas ejecutados o realizados por las diferentes Secretarías. Hasta el 2016.	Stria. Dptal. De Planificación e Inversión, (T.I.C.), Stria. Dptal de Hacienda
• Mejorar la comunicación y fluidez de información entre Secretarías Departamentales y Unidades desconcentradas	• Reuniones periódicas de planificación de actividades e información de resultados	Secretaría Dptal. de: O. Públicas, Medio Amb. y agua, Des. Comunitario Campesino, Hidrocarburos, Minería, Energía e Industria, Desarrollo Social.
• Implementar mecanismos de coordinación entre Ejecutivos Seccionales y Secretarías Departamentales	• N° de Eventos de coordinación entre Ejecutivos Seccionales y Secretarías Departamentales	Stria. Dptal. Ejecutiva

POLÍTICA 3: Mejorar y fortalecer los sistemas de planificación estratégica, operativa institucional y departamental

LINEA DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Articular los PDMs, PDR, planes sectoriales y POAs de la Gobernación al PDES y PDOT	• Un manual de procedimientos Diseñado e implementado para la formulación de los POAs de la gobernación. Hasta 2015. • 30% PDMs, PMOTs, PDR, 2 planes sectoriales con dictámenes y/o certificaciones de compatibilidad al PDES y PDOT - PLUS • % de proyectos de las carteras del PDES considerados en los POAs • Directrices de planificación sectorial departamental establecidos • Reglamento de certificación de uso de suelos Ordenamiento Territorial establecidos	Stria. Dptal. de Planificación e Inversión.
• Posesionar a la Secretaría de Planificación e Inversión como órgano rector de planificación departamental.	Hasta fines del 2015: • 100% de las Unidades de la Gobernación Dptal, conocen y aplican el PDES, PDOT, PLUS, PEI, POAs. • 100% de los Gobiernos Municipales y otras instituciones conocen el PDES, PDOT, PLUS. • Un stock de materiales (afiches, cartillas) de difusión (spots, jingles) socializados anualmente a la población del departamento.	Stria. Dptal. de Planificación e Inversión.
• Institucionalizar e implementar sistema de planificación, seguimiento y evaluación de planes estratégicos y operativos en la administración central, unidades desconcentradas y unidades seccionales.	• El Sistema de Planificación, monitoreo y evaluación departamental fortalecido e institucionalizado. Hasta fines del 2016. • Un sistema departamental de indicadores para seguimiento, evaluación y monitoreo/ control en la Gobernación establecido hasta el 2016.	Stria. Dptal. de Planificación e Inversión y Unidades Seccionales.

	- Metodología departamental de formulación de programas y proyectos hasta el 2015 - Criterios de concurrencia de acciones de financiamiento entre programas y proyectos elaborados e implementados hasta el 2015 100% del POA planificado ejecutado por gestión	
• Mejorar la participación activa de las instituciones y sociedad civil en los procesos de planificación.	11 POAs seccionales, POA Dptal, Planes sectoriales, PDDs, PDOT-PLUS, elaborados con la participación activa de instituciones y actores sociales seccionales y departamentales. Hasta fines del 2016.	Stria. Dptal. de Planificación e Inversión. Ejecutivos Seccionales
• Mejorar las capacidades técnicas del personal de la Secretaria de Planificación e Inversión acorde a sus responsabilidades en el marco de la normativa vigente	Un programa de capacitación especialización técnica para el personal de la Secretaria de Planificación en la gestión 2015. (procesos autonómico, gestión participativa, seguimiento y monitoreo)	Stria. Dptal. de Planificación e Inversión.

POLÍTICA4 : Mejorar las capacidades de liderazgo y de conducción estratégica en el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija

LINEA DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
Mejorar las capacidades de toma de decisiones y motivación del recurso humano en los cargos directivos.	Un programa de Formación Estratégica Gerencial implementado hasta 2015.	Stria. Ejecutiva Dptal. Escuela de Gestión Pública.
Definir e implementar estrategias en la gestión pública departamental	Un equipo de asistencia técnica y asesoramiento técnico de alta dirección apoya al Gabinete.	Secretarios (as) Departamentales y Ejecutivos Seccionales.
Impulsar un modelo de gestión de la Gobernación	Un Diseño de modelo de gestión de la Gobernación en el departamento y su implementación hasta el 2017.	Secretarios (as) Departamentales y Ejecutivos Seccionales.

POLÍTICA 5: Mejorar las capacidades de administración transparente de los recursos financieros y aplicación de procedimientos ágiles oportunos y eficientes

LINEA DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Elaborar e implementar el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y servicios (RESABS) de la Gobernación.	Un reglamento específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RESABS), compatibilizado, aprobado e implementado en la Gobernación.	Secretaría Dptal. de Hacienda.
• Agilizar los procesos de compras y contrataciones menores de bienes y servicios	- Un manual de procedimientos aprobado y en aplicación para compras menores alineado al RESABS de la Gobernación. Hasta fines del 2015. - Un sistema informático para compras menores elaborado y en funcionamiento. Hasta fines del 2015.	SecretaríaDptal.de Hacienda.
• Desembolso oportunos para el pago de planillas de avance de obras y servicios	Un manual de procedimientos, para el pago oportuno de planillas de avance de obras y servicios, aprobado y en aplicación. Hasta fines del 2015.	SecretaríaDptal.de Hacienda.
• Construir y elaborar criterios de asignación de recurso financiero para inversión pública y gastos de funcionamiento	- Una ley departamental de Inversión Pública aprobado hasta el 2015 - Un reglamento de asignación presupuestaria para gastos de funcionamiento hasta el 2015 (Unidades Seccionales, Desconcentradas)	Secretaria Dptal. de Planificación e Inversión. Secretaría Dptal. de Hacienda

POLÍTICA 6: Revalorizar y cualificar al Recurso Humano comprometido en el desempeño de sus funciones como servidor público		
LINEA DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Implementación de la carrera administrativa en la institución	• El 50% del personal (habilitado) está incorporado a la carrera administrativa. Hasta fines del 2016.	Secretaría Dptal. de Hacienda.
• Incrementar personal permanente (11700) y reducir consultores en línea (25220), mejorando la estabilidad y compromiso laboral y evitar interrupciones en actividades programadas.	Hasta fines del 2016. La Gobernación de Tarija tiene: • 75 % del personal permanente (11700) • 10 % del personal eventual (12100) • 15 % del personal Consultor en línea (25220)	Secretaría Dptal. de Hacienda.
• Aplicar la evaluación de desempeño, como base para determinar mecanismos de capacitación, motivación y promoción.	Hasta fines del año 2016: • 3 % del personal promocionado como resultado de la evaluación de desempeño. • 3 % del personal capacitado	Secretaría Dptal. de Hacienda.
• Elaborar e Implementar un programa de formación y capacitación permanente y especializada de acuerdo a las necesidades de las unidades organizacionales que transforme la cultura administrativa del servidor público	• Un programa de capacitación consensuado de acuerdo a las necesidades de la organización y aprobado por la autoridad pertinente. (Capacitación formal y virtual) • 50% del total de servidores públicos de la Gobernación capacitados acorde a sus funciones.	Secretaría Dptal. de Hacienda y EGPP
• Implementar una escala salarial acorde a la valoración de cargos, en las unidades organizacionales	• Nueva escala salarial aprobada e implementada, en la Gobernación y Unidades Seccionales hasta el 2015.	Secretaría Dptal. de Hacienda.

POLÍTICA 7: Diseñar, construir e implementar una infraestructura funcional con equipamiento adecuado.		
LINEA DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Construcción del edificio central de la gobernación.	• Un campus con infraestructura adecuada de la Gobernación construido equipado y en funcionamiento hasta fines del año 2016.	Secretaría Dptal. de Obras Publicas
• Establecer una base de datos, respecto a los bienes muebles e inmuebles de la institución, en el departamento.	• Una base de datos de bienes muebles e inmuebles de la Gobernación, actualizado y valorizado. Hasta fines del año 2016. • Bienes que cumplieron su vida útil, dispuestos.	Secretaría Dptal. de Hacienda.
• Evaluar, Equipar y modernizar las diferentes oficinas, de la institución.	• 100% de los equipos de oficina son evaluados anualmente. • El 75 % de los equipos de oficinas son modernos y/o actuales.	Secretaría Dptal. de Hacienda.

2.5.2 Área Estratégica: Inclusión y Articulación Interinstitucional y Social

OBJETIVO

Fortalecer las capacidades de relacionamiento del Órgano Ejecutivo del Gobierno Departamental de Tarija con entidades del sector público, privado, organizaciones sociales y sociedad civil en su conjunto, para ejecutar acciones de cooperación, apoyo interinstitucional, toma de decisiones entorno a la inversión y servicios, con consenso social y transparencia.

Nuestro país actualmente transita por un proceso de cambio impulsado por la sociedad con nuevas normativas e instrumentos expresados a partir de la Constitución Política del Estado, considerando la importancia de la participación ciudadana, en la gestión pública y el acercamiento de las instituciones públicas y privadas en la ejecución de las políticas públicas para lograr el vivir Bien.

El Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija promoverá y establecerá la coordinación y articulación con el órgano legislativo a fin de trabajar consensuadamente, en el desarrollo de normas y ejecución de las políticas públicas.

Concertar y aunar esfuerzos con los gobiernos municipales en torno a los objetivos departamentales de desarrollo y priorizando los proyectos concurrentes a sectores estratégicos que generen cambios importantes en el desarrollo regional y departamental.

Mejorar la coordinación y gestión de financiamiento y de inversiones ante el Gobierno Central y agencias de cooperación externas a favor del departamento.

Promover el relacionamiento, articulación, socialización del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija con las instituciones públicas, privadas, organizaciones sociales y la sociedad civil para profundizar la democracia participativa, posibilitando espacios de concertación, participación en la toma de decisiones, transparencia y socialización de la gestión pública.

Fortalecer las capacidades de gestión de recursos financieros, técnicos de la institución en beneficio del departamento, apalancando recursos, efectuando inversiones conjuntas e incorporando a otras entidades en el desarrollo departamental.

El Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija impulsará la transparencia de gestión pública y la reducción de la corrupción a través de forjar en el servidor público una conducta ética con respeto de principios y valores e institucionalizando mecanismos de gestión transparente y de atención al público.

- **Políticas**

Las políticas planteadas para esta área son las siguientes:

Política 1.- Mejorar el relacionamiento con entidades públicas para coadyuvar en la eficiencia administrativa y económica de la gestión pública departamental.

Política 2.- Fortalecer el relacionamiento con las organizaciones sociales, sociedad civil, entidades y organizaciones privadas para profundizar la democracia participativa y el desarrollo en el Departamento.

Política 3.- Gestionar recursos financieros ante organismos de cooperación nacional e internacional.

Política 4.- Impulsar la transparencia en la gestión pública.

• **Líneas de Acción, Indicadores y Responsables**

Las 4 políticas señaladas tienen actividades estratégicas que deberán ser monitoreadas y evaluadas sistemáticamente a través de los indicadores, el seguimiento a los responsables, entre otros; los que a continuación se detallan:

POLÍTICA 1.- Mejorar el relacionamiento con entidades públicas para coadyuvar en la eficiencia administrativa y económica de la gestión pública departamental.		
LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
Establecer y promover mecanismos de coordinación y articulación entre los órganos legislativo y Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental	Hasta fines del 2016: - Por lo menos 3 eventos por año sobre gestión de desarrollo Departamental, entre el Órgano Legislativo y el Ejecutivo de la Gobernación. - Nº de leyes, consensuadas con la sociedad, sancionadas y promulgada por la Asamblea y el Ejecutivo.	Secretaria Dptal. de Coordinación Secretaria Dptal. de Justicia y Seguridad
Promover y apoyar la articulación con los Gobiernos Autónomos Municipales en el marco competencial; en torno a la gestión compartida de desarrollo.	- El 100% de la Cartera de proyectos concurrentes de cada gestión está alineada a los planes de desarrollo estratégico departamental. - Nº de convenios firmados para mejorar la gestión compartida entre el Gobierno Autónomo Departamental y los Gobiernos Autónomos Municipales. - Se efectúan 4 eventos de capacitación por año en temas competenciales	Secretaria Dptal. de Planificación e Inversión
Fortalecer y promover las capacidades de coordinación y planificación en los ámbitos regionales del Dpto. de Tarija.	- Nº de reuniones de coordinación con la Asamblea Regional del Chaco. - Hasta el 2015 se tiene 4 CRES conformados con capacidad de gestión.	Stria. Dptal. de Planificación e Inversión Stria. Dptal. de Coordinación
Consolidar y mejorar las capacidades de relación del Gobierno Autónomo Dptal. con el Nivel Central del Estado Plurinacional.	- Nº de convenios firmados para el Desarrollo Dptal. - Nº proyectos gestionados con el Estado Central y otros cooperantes.	Stria. Dptal. Ejecutiva
Promover mecanismos de relacionamiento con otras entidades públicas (Universidad, etc.)	Un eventos de coordinación y comunicación en políticas departamentales por gestión	Secretaria Dptal. Coordinación

POLITICA 2.- Fortalecer el relacionamiento con las organizaciones sociales, sociedad civil, entidades y organizaciones privadas para profundizar la democracia participativa y el desarrollo en el Departamento.		
ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLES
Mejorar las capacidades de líderes de las Organizaciones Sociales en gestión, control social y concertación en gestión pública.	11 eventos/ año de capacitación a líderes de organizaciones sociales sobre propuestas de Ley y Proyectos de Inversión. - Por lo menos 5 eventos/ año de capacitación sobre gestión pública y control social para líderes de organizaciones sociales. - Una evaluación de los comités de desarrollo hasta el 2015.	Secretaria Dptal. de Coordinación EGPT Stria. Dptal. de Planificación e Inversión
Establecer e institucionalizar espacios de participación ciudadana en la tomas de decisiones.	- Se ha institucionalizado los Encuentros de Concertación Social (ECOS) para elaboración de POA, en las Unidades Seccionales. 10 eventos participativos para la construcción del Plan Departamental de Desarrollo. Hasta fines de 2016. 4 cumbres de definición de políticas públicas sectoriales. Hasta 2016	Stria. Dptal. de Planificación e Inversión Unidades Seccionales Secretarías de la Gobernación

• Socializar y/o difundir normas, planes, políticas, programas, proyectos a la sociedad civil.	• Por lo menos 2 veces al año las Unidades han efectuado la socialización al público del trabajo que efectúan mediante ferias, spots publicitarios, afiches etc.	Secretarías de la Gobernación
--	--	-------------------------------

POLITICA 3.- Gestionar recursos financieros ante organismos de cooperación nacional e internacional.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Apalancar y gestionar recursos financieros para proyectos estratégicos.	• Se incrementa el N° de convenios de financiamiento internacional para programas y proyectos Departamentales.	Stria. Dptal. Ejecutiva Departamental
• Promover la incorporación de la Cooperación internacional para el desarrollo departamental	• N° de convenios y proyectos financiados por cooperantes internacionales por gestión.	Stria. Dptal. Ejecutiva Departamental
• Propiciar inversiones conjuntas en áreas de investigación y generación de tecnologías estratégicas para el desarrollo departamental.	• Se han incrementado en 30% los convenios de investigación aplicada en la generación de tecnologías estratégicas para el desarrollo departamental. N° de investigaciones y proyectos de asistencia técnica por año • N° de investigaciones y proyectos a asistencia técnica concertados • Por gestión se ha efectuado por lo menos 10 convenios con Universidades y otros para la investigación.	Secretarías departamentales

POLITICA 4.- Impulsar la transparencia en la gestión pública		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Fortalecer a la unidad de transparencia.	• Al 2015 la Unidad de transparencia, cuenta con un equipo multidisciplinario especializado. • 100% de denuncias recibidas con seguimiento y respuestas oportunas.	Dirección de Transparencia
• Capacitación en ética, valores y normas contra la corrupción.	• Al menos 3 eventos de capacitación /año a los servidores (as) públicos (as) del departamento sobre Ética Total. • N°. de eventos de socialización en ética, valores y normas contra la corrupción en las escuelas y universidades.	Secretaría Dptal. de Hacienda Secretaría Dptal. de Desarrollo Social
• Institucionalizar mecanismos de gestión transparente - Rendición de cuentas.	• Se efectúa por lo menos 2 eventos de rendición pública de cuentas por gestión • Un Informe anual de la Unidad de transparencia de Registro y Reporte de proponentes en procesos de contratación pública. • Al 2015 se estableció un Directorio de Central de Riesgos de proponentes individuales y jurídico de la Gobernación.	Dirección de Transparencia Secretaría Dptal. de Hacienda

2.5.3 Área Estratégica: Gestión de Desarrollo Departamental

OBJETIVO

Convertir al Órgano Ejecutivo del Gobierno Departamental de Tarija en líder del desarrollo económico y social departamental que ejecuta inversiones y acciones en el marco de los ejes del Plan de Desarrollo Departamental Económico y Social (PDDES 2012-2016), de acuerdo a las competencias otorgados por la Constitución Política del Estado y la ley Marco de Autonomías.

En esta área se plantea la implementación de acciones institucionales hacia el logro de los objetivos y políticas estratégicas de desarrollo departamental y que tienen correspondencia con los ejes del PDDES como son: Desarrollo y Justicia Social, Economía Plural, Integración y Unión Departamental, Armonía con la Naturaleza, Hidrocarburos y Energía. El eje de Autonomía y Participación Plena se desglosan en las dos primeras áreas del presente documento.

El Objetivo del eje de Desarrollo y Justicia Social es:

DESARROLLO Y JUSTICIA SOCIAL

“Contribuir a mejorar el acceso a los servicios básicos, salud, educación, asistencia social, seguridad ciudadana, vivienda, deporte, la conservación del patrimonio natural y cultural, y el desarrollo de los pueblos indígena originario campesino.”

Se contribuirá a que los servicios básicos sean de acceso universal y equitativo, entre ellos a los servicios de agua potable, alcantarillado, electricidad, gas domiciliario y telecomunicaciones.

La salud y la educación constituyen las prioridades del Gobierno Autónomo Departamental, para garantizar el carácter universal, alta calidad y calidez donde se respete la diversidad cultural, el desarrollo integral, afectivo, simbólico espiritual de las personas.

Específicamente en salud, se mejorara las condiciones de infraestructura, dotación de equipamiento moderno a establecimientos de salud, incremento de recursos humanos, en correspondencia con la reestructuración de las redes de salud funcionales y con capacidad resolutive, como también reforzar el acceso a un servicio de salud gratuita. En educación, se debe profundizar la transformación del sistema educativo, que garantiza una educación intracultural, intercultural y plurilingüe, inclusiva, democrática, productiva y comunitaria, gratuita, sin discriminación, que permitirá reducir los índices de deserción escolar, invirtiendo en infraestructura, equipamiento y recursos humanos para una educación universal en el Departamento.

La asistencia social se convierte en el instrumento para la integración e inclusión de los grupos más vulnerables, evitando cualquier forma de discriminación y reconociendo el carácter pluricultural de la sociedad, además de generar las condiciones de vida como política departamental.

Por otra parte, se busca una mejor seguridad ciudadana disminuyendo los índices de delincuencia e inseguridad para ejercer plenamente nuestros deberes y derechos fortaleciendo la policía nacional junto a las brigadas barriales y comunitarias.

La vivienda social que mejore el hábitat digno, promoviendo los planes de vivienda de interés social para los más desposeídos a través de sistemas de financiamiento adecuados y basados en principios de solidaridad y equidad, que facilite la implementación de programas de mejoramiento y/o construcción de viviendas, con mayor incidencia en el área rural.

Las Naciones y Pueblos Indígenas Originario Campesinos, en el marco de la CPE, son portadoras de identidad, idioma, tradición, y con capacidades de autodeterminación y territorialidad, deben ser respetadas, protegidas y apoyadas en el proceso de su propio desarrollo; así como la preservación, protección y difusión de las riquezas naturales y culturales del departamento.

- **Políticas**

Para alcanzar el objetivo anterior se plantean como políticas:

1. Gestionar el acceso a un hábitat y vivienda digna para el desarrollo integral y la calidad de vida de todos los habitantes
2. Incrementar el acceso a servicios básicos y complementarios en el departamento.
3. Establecer un modelo sanitario pertinente con la realidad sociocultural de los pueblos, que garantice el acceso universal a los servicios de salud de manera integral.
4. Mejorar y garantizar la protección y desarrollo integral de grupos vulnerables en el departamento.
5. Mejorar el acceso a los servicios de educación con calidad, calidez y pertinencia
6. Fomentar la práctica y participación deportiva
7. Mejorar los niveles de seguridad y convivencia ciudadana en el departamento
8. Respetar, proteger y apoyar el desarrollo de las identidades culturales, pueblos indígena originario campesino y comunidades interculturales.
9. Preservar, proteger y difundir el patrimonio natural y cultural del departamento.

- **Líneas de Acción, Indicadores y Responsables**

Para el cumplimiento de las políticas anteriormente señaladas se han definido actividades estratégicas que deberán ser monitoreadas y evaluadas sistemáticamente a través de los indicadores, el seguimiento a los responsables, entre otros; en esta dirección se presentan a continuación cuadros por política con sus respectivas acciones, indicadores y los responsables de la ejecución de las acciones.

POLITICA 1. Gestionar el acceso a un hábitat y vivienda digna para el desarrollo integral y la calidad de vida de todos los habitantes.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Promover y apoyar el acceso a la vivienda digna en el área rural y urbano.	• 5.000 Viviendas saludables <u>construidas, mejoradas y/o ampliadas</u> en el Dpto. de acuerdo con la Agencia Estatal de Vivienda. Hasta fines del 2016.	Stria. Dptal. de Obras Publicas

POLITICA 2. Incrementar el acceso a servicios básicos y complementarios en el Departamento.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Apoyar de manera concurrente al acceso de agua potable.	• Incrementar en un 5 % (6.341 viviendas) la disponibilidad de servicio de agua potable por cañería hasta fines del año 2016.	Stria. Dptal. de Obras Publicas Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua Unidades Seccionales

• Apoyar la implementación de sistemas para la recolección, transporte y disposición de los residuos líquidos y sólidos.	• Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales construidas en la ciudad de Tarija. Hasta fines del 2016.	Stria. Dptal. de Obras Publicas
• Gestionar el acceso al servicio de energía eléctrica	• Incrementar la cobertura domiciliaria de energía eléctrica en el Departamento de 87 a 95 % (8%, 10.146 viviendas). Hasta fines del 2016.	Stria. Dptal. de Hidrocarburos, Energía, Minería e industria Unidades Seccionales
• Promover la masificación del consumo de gas.	• Del total, 126.820 viviendas del Dpto. incrementan de 31.039 (año 2012) a 70.000 (55%) viviendas con gas domiciliario por cañería, hasta fines del año 2016. • 30.000 unidades (60%) del parque automotor del Dpto. funcionan a GNV en el Departamento de Tarija. Hasta fines del 2016.	Stria. Dptal. de Hidrocarburos, Energía, Minería e industria

POLITICA 3. Establecer un modelo sanitario pertinente con la realidad sociocultural y que garantice el acceso universal a los servicios de salud de manera integral.

LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Fortalecer el sistema de salud a través de dotación de recursos humanos, infraestructura y equipamiento.	• Un hospital oncológico, Un hospital de tercer nivel, Un hospital materno infantil, equipados y en funcionamiento, hasta fines del 2016. • N° médicos de alta especialidad trabajan a tiempo completo en los hospitales (oncológico, materno infantil, tercer nivel) hasta fines del 2016. • Un plan departamental de salud, elaborado y en implementación. • % De Establecimientos que cuentan con paquetes e insumos, para atención de Seguro SUSAT y Emergencias sin ruptura de stock. • Auditorías médicas internas en salud realizadas en establecimientos de tercer nivel • N° de personal de salud que fortalece 11 redes de salud y tercer nivel	Stria. Dptal. de Obras Publicas Stria. Dptal. de Desarrollo Social Unidades Seccionales
• Consolidar las redes de salud - urbanas, rurales- con enfoque pluricultural (SAFCI).	• Consejos sociales de salud en funcionamiento (1 Dptal., 11 municipales) y un 80% de las comunidades del Dpto. con Comités Locales de Salud funcionando. • 100% de médicos y paramédicos, conocen y aplican medicina tradicional con enfoque SAFCI. • 50% de barrios periurbanos y comunidades rurales atendidos con enfoque SAFCI	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social Unidades Seccionales
• Mejorar el servicio del Seguro Universal de Salud Departamental (SUSAT).	• Un sistema de monitoreo, supervisión, seguimiento y evaluación del SUSAT implementado en el Dpto.(programa Madre, Niño y Adolescente, Programa Salud Renal, Programa Cáncer, Programa VIH/SIDA, Programa Chagas, Programa Tuberculosis) • 5.500 Consultas oftalmológicas por año y la dotación de lentes • Viabilizar el trasplante Renal en el marco del decreto supremo N°1870 complementario a la ley de Trasplante N° de campañas de y actividades de sensibilización a la población a la donación de órganos en general y de riñón en particular. • Una Unidad de hemodiálisis mejorada al 2014. • N° de Consultas nuevas por habitante de 5 a 59 años. • Implementación de nuevas prestaciones	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. Unidades Seccionales

• Promocionar la salud y prevenir enfermedades.	• N° de campañas de salud efectuadas por las redes en área rural y urbana • N° de pacientes detectados con problemas de salud remitidos a atención en centros de salud. • Ejercer un mayor control respecto a los determinantes de la salud y mejorar la calidad de vida. • Incrementar el % de aplicación de medidas técnicas incluyendo aspectos médicos, con la finalidad de evitar la aparición de enfermedades (prevención primaria), curarla (prevención secundaria) y devolverle las capacidades perdidas (prevención terciaria)	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. Unidades Seccionales SEDES
• Prevención de enfermedades endémicas y epidemiológicas.	• El 100% de cobertura Dptal. A las Infecciones Respiratorias Agudas (IRAs), neumonías y las Enfermedades Diarreicas Agudas (EDAs). • Malaria: Reducir el efecto al 1/1000 habitantes, en zonas endémicas para ingresar al departamento de Tarija al proceso de erradicación de la Malaria • Un sistema de vigilancia epidemiológica en zonas fronterizas a través del convenio binacional Argentina – Bolivia (ARBOL III) consolidado. • Diagnosticar al 100% de neonatos chagásicos nacidos en las redes de salud para su tratamiento • Consolidar el tratamiento al 100% de la población chagásica del departamento. • Vigilancia epidemiológica de enfermedades de notificación inmediata como Hanta, leptospirosis, Influenza y control de brotes.	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. Unidades Seccionales SEDES
• Reducir la morbi mortalidad materno infantil	• Reducir la tasa de mortalidad materna de 5% a 4%. • Reducir la Tasa de mortalidad infantil a 10 de cada 1000 nacidos vivos. • Reducir la tasa de desnutrición crónica en menores de 3 años de 11% a 9%. • N° de capacitaciones para atención de partos y atención hospitalaria	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. Unidades Seccionales SEDES

POLITICA 4. Mejorar y garantizar la protección y desarrollo integral de grupos vulnerables en el Departamento.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Fortalecer y ampliar la asistencia social a las Mujeres en el ejercicio de sus derechos sociales, económicos y democráticos.	Hasta fines del 2016: • Reducir los casos de maltrato intrafamiliar y laboral de la mujer a 35 por cada 10,000 Mujeres. • El 100% de las mujeres del Dpto., en edad escolar de nivel primario y secundario, conocen sus derechos sociales, económicos y políticos. • 3 eventos de capacitación a servidores públicos de la Gobernación en transversalización de género en las acciones publicas • N° proyectos por gestión orientados a fortalecer la igualdad de oportunidades de las mujeres. • N° de Albergues para víctimas de violencia	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. Unidades Seccionales
• Apoyar al desarrollo integral de los niños, las niñas y adolescentes	• Implementar 11 programas de Prevención, Rehabilitación y Tratamiento de niños, niñas y adolescentes; víctimas de violencia, alcohol y drogodependientes. • Construcción de 6 Centros Integrales de atención a niños, niñas, adolescentes.	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. Unidades Seccionales SEDEGES
• Promover la atención integral a personas con capacidades diferentes.	• Promover y difundir los Derechos, y equipar al 90% de personas con discapacidad diferentes graves	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. CODEPEDIS

	del Dpto. • N° de atenciones para el Tratamiento y rehabilitación de pacientes/ año • N° de beneficiarios de canasta alimentaria	Unidades Seccionales
• Promover la atención integral del adulto mayor	• Prestar atención integral al 100% de personas de tercera edad abandonadas del Dpto. • Construcción de 6 Centros Integrales de atención integral para adultos mayores. • N° de beneficiarios de canasta alimentaria	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. Unidades Seccionales SEDEGES

POLITICA 5. Mejorar el acceso a los servicios de educación con calidad, calidez y pertinencia.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Apoyar de manera concurrente en infraestructura y equipamiento educativo.	• 9 centros educativos mejoran su infraestructura y equipamiento con apoyo concurrente del Gobierno Autónomo Departamental	Secretaría Dptal. de Coordinación Unidades Seccionales
• Potenciar la educación integral técnica productiva.	• 100 % de unidades educativas técnico productivas (7) equipadas y con servicios básicos. • 1 Instituto Normal Superior Canasmoro • 2 Institutos técnicos de formación Superior (INCOS, ITT. con infraestructura propia y equipamiento adecuado.	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. Unidades Seccionales
• Fortalecer la educación superior.	• N° de investigaciones aplicadas	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. Unidades Seccionales

POLITICA 6. Fomentar la práctica y participación deportiva		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Apoyar al deporte en lo formativo, recreativo y competitivo	• 3 Estadios, 1 velódromo, 1 piscina olímpica, 3 coliseos. • Promover y fortalecer al 100 % de escuelas deportivas, de diferentes disciplinas. • Cobertura a la participación en el 100 % de torneos en diferentes disciplinas deportivas con deportistas calificados.	Secretaría Dptal. de Desarrollo Social. Unidades Seccionales SEDEDE

POLITICA 7. Mejorar los niveles de seguridad y convivencia ciudadana en el Departamento		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Implementar programas y proyectos de seguridad ciudadana.	• Anualmente hasta fines del 2016: • Implementar un programa de seguridad ciudadana a nivel departamental • Fortalecimiento de la Policía en las 6 provincias del Dpto. con: Infraestructura, equipamiento e insumos.	Secretaría Dptal. de Justicia y Seguridad. Unidades Seccionales
• Apoyar la reinserción y rehabilitación social de la población privada de libertad.	• Un programa de reinserción y rehabilitación social implementada.	Secretaría Dptal. de Justicia y Seguridad. Secretaría Dptal. de Desarrollo Social Unidades Seccionales

POLITICA 8. Respetar, proteger y apoyar el desarrollo de las identidades culturales, pueblos indígena originario campesino y comunidades interculturales.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Apoyar la implementación de programas, proyectos para el desarrollo de las diversas identidades culturales del Departamento.	• N° de proyectos, programas, planes para los pueblos indígenas Guaraníes, Weenhayeks y Tapietes	Secretaría Ejecutiva Dptal. Unidades Seccionales

POLITICA 9. Preservar, proteger y difundir el patrimonio natural y cultural del Departamento.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
Fortalecer patrimonio natural y cultural del Departamento.	Hasta fines del año 2016: - Inventariarían, catalogación, registro del Patrimonio Arquitectónico, artístico, cultural e inmaterial, archivo histórico, fotográfico y natural del departamento de Tarija - Patrimonio natural y cultural investigado, revalorizado e incorporado al sistema educativo departamental. - Infraestructuras y equipamiento, preservación y conservación del patrimonio natural y cultural, ejecutados. - Patrimonio natural y cultural departamental. promocionado como destino turístico - Un fondo departamental de culturas e investigación establecido por gestión	Secretaría Dptal. de Protección del Patrimonio Cultural y Natural. Unidades Seccionales

ECONOMÍA PLURAL

Potenciar la producción diversificada generando valor agregado con economía plural, soberanía alimentaria y mercados.

Consiste en la transformación de la matriz productiva departamental en el marco de un nuevo patrón de desarrollo integral y diversificado, basado en el desarrollo de una economía plural y en la industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables, con el propósito de generar más empleo, ingresos y producción.

Construir, ampliar y mejorar la infraestructura productiva; generar y aplicar tecnologías limpias apropiadas; así como la formación, capacitación y especialización de mano de obra. Seguridad jurídica, accesibilidad a los mercados de capital con bajos intereses, con la creación de la banca de segundo piso y un seguro agropecuario, así como un sistema tributario incentivador a la generación de valor agregado y un sistema efectivo de lucha contra el contrabando, se constituyen en factores determinantes que generan condiciones que permitan el logro de este objetivo.

El objetivo contempla potenciar la producción primaria diversificada por eco regiones para alcanzar la soberanía alimentaria, garantizando el desarrollo pleno de las personas, con la transformación de materias primas, de acuerdo a las vocaciones productivas por pisos ecológicos del Departamento, de manera que el fomento a la producción primaria campesina sea a través de la mecanización del agro, innovación, transferencia tecnológica y asistencia técnica, para lo cual es importante el total saneamiento de las tierras y la seguridad jurídica que permita y promueva iniciativas productivas que tiendan a lograr un sector productivo agropecuario especializado, orientado hacia una seguridad y soberanía alimentaria y crecimiento económico del Departamento.

También se contempla la transformación y potenciamiento del sector productivo, impulsando el desarrollo de la agroindustria, los complejos productivos, estableciendo en cada eco región, complejos territoriales desarrollados a través de uno o varios núcleos productivos, que articulan sectores y actores en el territorio, que fortalecen la transformación y la industria manufacturera, etc. Asimismo es importante la coordinación con el Estado para sumar sinergia en los diversos programas para lograr la transformación de materias primas, construcción de parques y complejos productivos industriales, apertura de mercados a productos con valor agregado; apoyo a la pequeña industria y la producción artesanal citadina, en la zona andina del Departamento y de los grupos étnicos originarios como los Guaraníes, Weenhayek y de otros.

El turismo se proyecta como una actividad potencial a futuro, en base a las características y atractivos naturales, histórico-culturales y arqueológicos del Departamento, etc., estableciendo alianzas estratégicas con los diferentes actores que posibiliten mejorar el servicio e infraestructura apropiada a fin de incrementar el turismo interno nacional a corto plazo, y a mediano y largo plazo la incorporación de Tarija a circuitos turísticos nacional e internacional.

El desarrollo de un sistema productivo diversificado en el Departamento, permitirá frenar y revertir la migración campo-ciudad, oportunidades de empleo y mejorar los ingresos para la población y la economía departamental, en el marco de una mayor equidad social y equilibrio en el uso, ocupación del territorio y mayor competitividad departamental en el mercado nacional e internacional.

• Políticas

Las políticas conducentes al objetivo de la Economía Plural del departamento son:

1. Potenciar y diversificar la base productiva primaria por eco región para la seguridad y soberanía alimentaria.
2. Cambiar la matriz productiva con industrialización y generación de valor agregado.
3. Fortalecimiento competitivo y productivo departamental.
4. Promover el turismo departamental y comunitario.
5. Promover servicios financieros para apoyar la producción agropecuaria, manufacturera, industrial y de servicios.

• Líneas de Acción, Indicadores y Responsables

Las políticas mencionadas serán efectivas a través de actividades, indicadores y responsables siguientes:

POLITICA 1. Potenciar y diversificar la base productiva primaria por ecoregión para la seguridad y soberanía alimentaria		
LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Apoyar a la producción agropecuaria con infraestructura, mecanización, herramientas y otros insumos.	• Incrementar al menos 30.000 hectáreas de tierras bajo riego a la producción agrícola. • Número de centros de acopio construidos • La incidencia de enfermedades y parásitos ha disminuido en el ganado mayor y menor • 100% de ganado libre de aftosa en el departamento de Tarija	Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino Secretaría Dptal. de Obras Públicas. Unidades Seccionales
• Incrementar la producción primaria para la seguridad y soberanía alimentaria.	• Incremento de la producción agropecuaria en un 20% en el Dpto. al 2016.	Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino Unidades Seccionales
• Coadyuvar al saneamiento y titulación de tierras.	• 100% de tierras saneadas y tituladas en el Dpto. al 2016	Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino Unidades Seccionales
• Promover la asociatividad y desarrollo comunitario.	• N° de Asociaciones Productivas Comunes con personería jurídica en funcionamiento.	Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino Unidades Seccionales

POLITICA 2. Cambiar la matriz productiva con industrialización y generación de valor agregado.		
LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Apoyar la promoción y formación de MIPYMES.	• Incremento del número de microempresas activas en el Departamento al 2016	Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino Unidades Seccionales
• Promover la industrialización de los recursos naturales renovables	• Crecimiento de al menos el 20 % de la producción industrial.	Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino Unidades Seccionales

• Promover la agroindustria en base a complejos productivos con tecnología limpia	• Numero de complejos productivos ejecutados con tecnología limpia	Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Unidades Seccionales
• Desarrollar complejos productivos territoriales integrales en el Departamento.	• Estudio TESA de al menos tres complejos Productivos territoriales Integrales	Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino Unidades Seccionales

POLITICA 3. Fortalecimiento competitivo y productivo departamental

LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Apoyar a la promoción y comercialización en los mercados interno y externo.	• Numero de ferias de exposición de productos. • Crecimiento de las ventas por Unidades Productivas por año	Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino Unidades Seccionales
• Impulsar la investigación, innovación y transferencia de tecnológica apropiadas	• N° de investigaciones ejecutadas sobre innovación y tecnología.	Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino Unidades Seccionales

POLITICA 4. Promover el turismo departamental y comunitario

LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Apoyar el desarrollo de la oferta turística departamental diversificada y de calidad.	• Incremento del 50% de noches promedio de permanencia de turistas	Stría. Dptal. de Protección del Patrimonio Cultural y Natural Unidades Seccionales
• Impulsar el turismo comunitario	• Elaborar e Implementar un plan departamental de turismo	Stría. Dptal. de Protección del Patrimonio Cultural y Natural Unidades Seccionales

POLITICA 5. Promover servicios financieros para apoyar la producción agropecuaria, manufacturera, industrial y de servicios.

LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Constituir fondos crediticios concurrentes y productivos a nivel departamental	• Implementación del Fondo Fiduciario productivo.	- Stría. Dptal. de Desarrollo Comunitario Campesino Unidades Seccionales

INTEGRACIÓN Y UNIÓN DEPARTAMENTAL

Convertir al Departamento de Tarija en un centro de comunicación e integración del sur del país y de los países limítrofes.

La posición geográfica del departamento, lo convierte en un punto estratégico para la conexión del país con el cono sur del continente, vinculándolo con países como la Argentina, Paraguay, también con Brasil y Chile.

Se pretende que Tarija con rutas de características técnicas competitivas, pueda convertirse en una alternativa atractiva para inducir el tránsito internacional desde Bolivia hacia estos países, como así de estos hacia Bolivia; así también convertirse con el proyecto del Corredor Bioceánico Central de Sudamérica, en una alternativa para generar e inducir tránsito internacional entre el Océano Pacífico y el Atlántico. Para ello, el Departamento de Tarija busca tener una Red de Carreteras a nivel Departamental concluida y debidamente asfaltada conectando de esta manera al Departamento con el resto del país y con los países limítrofes; además la Gobernación favorecerá la consolidación y mejora de los caminos departamentales, municipales logrando así conectar a cada una de las diferentes regiones departamentales facilitando así el acceso a los servicios, mercados y centros productores.

También implica consolidar la infraestructura aeroportuaria internacional en las principales ciudades y mejorar sus aeropuertos; coadyuvar la integración efectiva con servicios modernos y suficientes a través de la ampliación de los sistemas de telecomunicaciones a nivel departamental.

Políticas

En la perspectiva del objetivo antes explicado, se plantean las siguientes políticas:

1. Desarrollar un sistema de transporte de calidad para la vertebración interna departamental.
2. Construir y consolidar el Corredor Bioceánico Central de Integración nacional e internacional.
3. Facilitar el desarrollo equilibrado de ciudades o centros poblados del departamento.

Las políticas mencionadas se implementaran a través de las siguientes actividades, indicadores y responsables:

- **Líneas de Acción, Indicadores y Responsables**

POLITICA 1.- Desarrollar un sistema de transporte de calidad para la vertebración interna departamental.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Construir, mejorar y mantener los ejes viales del Departamento y los municipios	Hasta 2016, aprox. 177 proyectos de inversión ejecutados: • Rutas Pavimentadas: 208 km.(52 km por año aprox.) • Mejoramiento (ripiado y obras de arte menor): 428 km (107 km por año) • Apertura de Caminos: 48 km.(12 a 15 km por año) • Puentes Vehiculares: 172 puentes, de acuerdo a los requerimientos y priorizaciones. • Mantenimiento y Mejoramiento de 4680 Km. • % de reducción de costos/km	Secretaría Dptal. de Obras Públicas, Unidades Seccionales
• Mejorar la infraestructura aeroportuaria	Un Aeropuerto Internacional Oriel Lea Plaza, con obras estructurales ejecutadas Aeropuertos de Yacuiba, Villa Montes y Bermejo equipados.	Secretaría Dptal. de Obras Públicas. Unidades Seccionales

POLITICA 2.- Construir y consolidar el Corredor Bioceánico Central de Integración nacional e internacional.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Concluir los tramos de la Red Fundamental	• Construcción Camino Puente Jarcas – Piedra Larga concluido hasta fines del 2016. • Construcción Túnel Piedra Larga concluido hasta fines del 2016.	Secretaría Dptal. de Obras Públicas, Unidades Seccionales

POLITICA 3.- Facilitar el desarrollo equilibrado de ciudades o centros poblados del departamento.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Apoyar el desarrollo de ciudades y equipamiento de manchas urbanas.	• Se debe articular la Red Fundamental de Caminos con la Red Departamental y la Red Municipal. • Potenciar a Entre Ríos como centro secundario y a los centros terciarios y menores para que articulen al departamento e integren áreas de importante potencial agrícola, dotando de infraestructura social, económica y equipamiento	Unidades Seccionales

ARMONIA CON LA NATURALEZA

Garantizar un medio ambiente sano, con aprovechamiento racional y sustentable de los recursos naturales, adaptado a los cambios climáticos, en armonía con la naturaleza.

El departamento persigue un modelo de vida en armonía con la naturaleza, con los recursos que posee la madre tierra, impulsando y promoviendo un manejo integral y sostenible de los recursos naturales, que obliga el cuidado del medio ambiente, garantizando el aprovechamiento responsable y planificado, con políticas públicas orientadas a conservar, proteger y aprovechar de manera sustentable los recursos y la biodiversidad para el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

Se establece el manejo de bosques y áreas protegidas y naturales para preservar la biodiversidad, los ecosistemas y enfrentar los peligros ambientales y daños que pudieran ocasionar al medio ambiente. El promover la preservación y uso racional de los recursos hídricos de aguas superficiales como subterráneas para su aprovechamiento tanto para el consumo humano, la producción y los ecosistemas naturales.

Reducir y/o evitar la contaminación del medio ambiente, protección de la flora, fauna, bosques naturales y recuperación de suelos.

Se plantea un ordenamiento territorial, que mejora la gestión y ocupación adecuada del suelo, de acuerdo a su vocación a fin de evitar las sobrecargas, efectos erosivos, empobrecimiento de suelos, y el desarrollo de las actividades de acuerdo al potencial de los pisos ecológicos del departamento y los asentamientos humanos en armonía con el entorno y medio urbano rural.

Generar una cultura y sistemas de prevención, atención y mitigación de los desastres naturales mediante la implementación de acciones como las de identificar las zonas vulnerables, concretar proyectos para la prevención, identificar las amenazas más frecuentes, así como la capacitación de recursos humanos y la asignación de recursos suficientes en este ámbito.

- **Políticas**

Para lograr el objetivo antes descrito se plantean las siguientes políticas:

1. Manejo integral y sostenible de los recursos naturales en el departamento de Tarija.
2. Control y mitigación ambiental sobre la explotación de los recursos naturales.
3. Gestión de calidad ambiental.
4. Manejo integrado del recurso hídrico.
5. Consolidar el sistema de ordenamiento territorial en todos sus niveles.
6. Adaptación al cambio climático y gestión de riesgos.

- **Líneas de Acción, Indicadores y Responsables**

Las políticas mencionadas se implementaran a través de las siguientes actividades, indicadores y responsables:

POLITICA 1. Manejo integral y sostenible de los recursos naturales en el departamento de Tarija.		
LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Proteger la biodiversidad y contribuir al equilibrio ecológico.	• Diseño de un Plan de protección a la biodiversidad existente.	Stría. Dptal. de Medio Ambiente y Agua
• Impulsar el manejo integral del bosque.	• N° de proyectos agrosilvopastoriles • N° Has con nuevas plantaciones forestales con	Stría. Dptal. de Medio Ambiente y Agua.

	manejo integral. • N° Has. de bosques forestales con manejo integral.	PERTT Unidades Seccionales
• Apoyar el uso, recuperación y manejo sustentable del recurso suelo.	• N° Has. Rehabilitadas de tierras • N° Has. Protegidas y conservadas de tierras.	Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua, PERTT Unidades Seccionales
POLITICA 2. Control y mitigación ambiental sobre la explotación de los recursos naturales.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Fortalecer y ejecutar el control, seguimiento y fiscalización de las Actividades, Obras y Proyectos (AOP)	• Reglamento departamental para el seguimiento y control de empresas industriales, constructoras, petroleras y mineras que operan en el departamento.	Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua Unidades Seccionales
POLITICA 3. Gestión de calidad ambiental.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Fortalecimiento institucional para proteger la calidad ambiental.	• N° Reglamentos orientados al aprovechamiento sostenible de recursos naturales y reducción de la contaminación del medio ambiente. • N° de instancias ambientales por sección municipal (organización y equipamiento), para el control del medio ambiente, al 2016. • N° de inspecciones y monitoreo para el control de la calidad ambiental	Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua Unidades Seccionales
• Fortalecer la educación ambiental en el departamento	• N° ferias y N° talleres relacionados al cuidado del medio ambiente, con el sector educativo. • Un programa de educación ambiental progresivo para colegios y escuelas del departamento.	Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua Unidades Seccionales
• Gestión integral de residuos sólidos, líquidos y atmosféricos.	• Un plan departamental de gestión integral de residuos sólidos y líquidos; elaborados y en ejecución hasta el 2016.	Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua Unidades Seccionales

POLITICA 4. Manejo integrado del recurso hídrico.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Promover el saneamiento y el manejo de la cuenca del Pilcomayo y Bermejo.	• N° de proyectos de mitigación del Pilcomayo y Bermejo, con participación de las Gobernaciones de Potosí y Chuquisaca.	Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua Oficina Técnica Nacional Pilcomayo Bermejo
• Impulsar proyectos de regulación de caudales y cosecha de aguas.	• N° presas con enfoque integral, pre inversión, inversión y en funcionamiento. • N° de proyectos y familias con acceso sostenible a fuentes de abastecimiento de agua para producción agrícola y ganadera.	Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua Unidades Seccionales
• Promover la preservación de fuentes de agua	• N° de proyectos y familias beneficiarias en la conservación de las fuentes de agua	Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua Unidades Seccionales
Promover el manejo sostenible de aguas subterráneas.	• Un plan y un sistema de monitoreo y evaluación de aguas subterráneas • N° de proyectos y familias beneficiarias con fuentes de aguas subterráneas.	Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua Unidades Seccionales

POLITICA 5. Consolidar el sistema de ordenamiento territorial en todos sus niveles		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Actualizar y evaluar los procesos de ordenamiento territorial a nivel departamental y municipal.	• Documentos del plan de ordenamiento territorial actualizado y en implementación.	Stria. Dptal. de Planificación e Inversión

Fortalecimiento institucional y articulación de oficinas técnicas de ordenamiento territorial de la Gobernación y Municipios.	- Nº de servidores públicos capacitados respecto a ordenamiento territorial % de Gobiernos Municipales con planes urbanos de ordenamiento territorial.	Stria.Dptal. de Planificación e Inversión
---	---	---

POLITICA 6. Adaptación al cambio climático y gestión de riesgos.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
Fomentar la cultura de prevención de riesgos naturales y antrópicos.	- Nº de eventos de capacitación, y % de la población informada; por medios de difusión masiva, respecto a la prevención de riesgos naturales y antrópicos. - Un plan departamental de reducción de riesgos y adaptación al cambio climático elaborado.	Stria. Dptal. de Medio Ambiente y Agua Unidades Seccionales
Implementar tareas conjuntas de contingencia y mitigación de riesgos ambientales y antrópicos.	- Nº de Actividades de prevención, atención, mitigación rehabilitación y reconstrucción coordinadas con otros niveles de Gobierno por gestión - Actividades de seguimiento y monitoreo de riesgos en coordinación con los Centros de Operaciones de Emergencia Departamentales y Municipales (COEs). - Nº de proyectos/ programas para la prevención, mitigación y desarrollo de capacidades y adaptabilidad al cambio climático.	Stria. Dptal.de Medio Ambiente y Agua Unidades Seccionales

HIDROCARBUROS Y ENERGÍA

Departamento líder energético con industrialización de los recursos hidrocarburíferos y mineros con participación del Gobierno Autónomo Departamental y Nacional.

El departamento de Tarija invertirá de manera directa y en asociación con el Gobierno Nacional en proyectos de industrialización de los hidrocarburos. Será necesario crear las condiciones jurídicas favorables para atraer inversiones tanto nacionales como extranjeras y realizar la industrialización de los recursos naturales no renovables con la generación de valor agregado, con el aprovechamiento de estos recursos tendremos varias opciones de uso, como la generación de energía eléctrica a través de la instalación de plantas termoeléctricas en el departamento, la producción de gas licuado de petróleo, gasolina natural, diesel, agroquímicos y otros subproductos.

Se busca contribuir el transporte de hidrocarburos para abastecer el consumo doméstico, del transporte, comercial e industrial en todo el departamento, como un soporte fundamental al desarrollo de mejores condiciones de vida y acompañamiento efectivo al desarrollo productivo.

Con respecto al sector de la minería se debe considerar que se tendrá que coadyuvar a la realización de la exploración y explotación de manera racional de los recursos naturales a corto, mediano y largo plazo, al mismo tiempo, se deberá fortalecer al Gobierno Autónomo Departamental con instancias técnicas especializadas para el desarrollo del potencial minero. En cuanto a la energía eléctrica es imprescindible realizar el máximo esfuerzo para que el departamento, en base a los recursos hidrocarburíferos e hídricos que posee, desarrolle una capacidad de generación de energía que se autoabastezca en el mediano y largo plazo de manera sostenible, así como crear una capacidad para abastecer a los mercados nacionales y externos que la demanden. Los recursos hídricos que posee el departamento representan un enorme

potencial para la generación hidroeléctrica, asimismo, debemos aprovechar las energías alternativas como ser la eólica, solar etc.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo estratégico se necesitará tener una participación plena de todas sus autoridades, vale decir de las Municipales, Departamentales y Nacionales, con sus principales actores sociales y contar con adecuadas capacidades técnicas y recursos humanos especializados para la planificación, ejecución, operación y mantenimiento de estos proyectos.

- **Políticas**

Las políticas que se perfilan en orientación al objetivo son:

1. Industrialización de los recursos hidrocarburíferos.
2. Desarrollar el sector minero del departamento.
3. Gestión y desarrollo de la Energía.

- **Líneas de Acción, Indicadores y Responsables**

Las actividades indicativas según las políticas antes señaladas son como sigue:

POLITICA 1.- Industrialización de los recursos hidrocarburíferos		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Participación accionaria del departamento en la industrialización de los hidrocarburos	• Un convenio de participación o documento de constitución accionaria en la planta de polietileno hasta el año 2015.	Secretaría Dptal. de Hidrocarburos, Minería, Energía e Industria.
• Establecer fábricas de derivados hidrocarburíferos en armonía con la naturaleza.	• Una planta de cilindros de gas natural vehicular (GNV) en el Municipio de Yacuiba hasta el año 2014. • Una planta en la producción de derivados del polipropileno en la provincia Cercado hasta el año 2016.	Secretaría Dptal. de Hidrocarburos, Minería, Energía e Industria

POLITICA 2.- Desarrollar el sector minero del departamento.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Fortalecimiento institucional al sector minero.	• Una unidad departamental estructurada, equipada y en funcionamiento hasta fines del 2016.	Secretaría Dptal. de Hidrocarburos, Minería, Energía e Industria
• Promover estudios del potencial minero en el departamento.	• N° de estudios departamentales en el sector minero concluidos hasta el año 2015.	Secretaría Dptal. de Hidrocarburos, Minería, Energía, e Industria
• Impulsar la industrialización de recursos mineros.	• Una fábrica de cal y yeso en la provincia O'Connor hasta el año 2016.	Secretaría Dptal. de Hidrocarburos, Minería, Energía e Industria

POLITICA 3.- Gestión y desarrollo de la energía.		
LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
• Promover la generación de energía con termoeléctricas	• Se incrementa la generación de energía eléctrica de 40 a 160 MW hasta el año 2016.	Secretaría Dptal. de Hidrocarburos, Minería, Energía, e Industria
• Promover el desarrollo hidroeléctrico	• Al año 2016 se aumentara de 7 MW a 13 MW la generación de energía eléctrica a través de las hidroeléctricas.	Secretaría Dptal. de Hidrocarburos, Minería, Energía, e Industria
• Impulsar la generación de energía no convencional (solar, eólica, etc.)	• La generación de energía eléctrica eólica se incrementara en 50 MW hasta el año 2016.	Secretaría Dptal. de Hidrocarburos, Minería, Energía e Industria

MARCO OPERATIVO

3. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

3.1 Proyección de Recursos para Inversión Pública 2014-2016

CUADRO 24: Proyección de recursos para funcionamiento e inversión pública (exp. en Bs.)

DETALLE	GESTIÓN			TOTAL
	2014	2015	2016	
Proyección de Recursos para Funcionamiento	290'743'408	299'465'710	308'449'682	898'658'800
Saldo disponible para inversión pública (Proyección)	2'932'495'321	2'781'425'924	2'737'461'349	8'451'382'594
TOTAL	3'223'238'729	3'080'891'634	3'045'911'031	9'350'041'394

3.2 Programación y Presupuestaria Plurianual (exp. en Bs.)

ESTRATEGICA	POLITICA	LINEACION	N°	PROGRAMAS Y/O ACTIVIDADES	PROGRAMACION PLURIANUAL			
					2014	2015	2016	TOTAL
ÁREA DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL								
POLITICA 2: Implementar la transformación institucional del Organo Ejecutivo del Gobierno Departamental de Tarija en el marco de la autonomia departamental.								
Construccion de un modelo de gestion gerencial y sistemas de administracion.								
Rediseño de normas, metodologias, procedimientos, sistemas y manuales.								
Elaborar y aplicar reglamentos y manuales de procedimientos internos que permita optimizar las actividades administrativas, evaluar y readecuar a los existentes.								
Redefinir y compatibilizar las funciones de los Ejecutivos Seccionales con las funciones de las Secretarias Departamentales								
Evaluar y determinar la pertinencia de las Unidades Desconcentradas.								
Implementar empresas descentralizadas.								
1 Sin Programa Especifico (Actividades de Funcionamiento)								
POLITICA 2: Diseñar e implementar un sistema de comunicación interna que permita un oportuno y permanente flujo de información vertical y horizontal								
Implementación de las tecnologías de la información y comunicación.								
Establecer instancias de comunicación y coordinación interna que permitan el flujo de la información vertical y horizontal.								
Implementar un sistema de información documental.								
Establecer una estrategia de comunicación								
Diseñar e implementar un sistema de información gerencial para la toma de decisiones.								
Mejorar la comunicación y fluidez de informacion entre Secretarías Departamentales y unidades desconcentradas								
Implementar mecanismo de coordinacion entre Ejecutivos Seccionales y Secretarias Departamentales								
1 Sin Programa Especifico (Actividades de Funcionamiento)								
POLITICA 3: Mejorar y fortalecer los sistemas de planificación estratégica y operativa institucional y departamental								
Articular los PDMs, PDR, planes sectoriales y POAs de la Gobernación al PDDES y PDOT								
Posesionar a la Secretaria de Planificación e Inversión como órgano rector de planificación departamental.								
Institucionalizar e implementar sistema de planificación, seguimiento y evaluación de planes estratégicos y operativos en la administración central, unidades desconcentradas y unidades seccionales.								
Mejorar la participación activa de las instituciones y sociedad civil en los procesos de planificación.								
Mejorar las capacidades técnicas del personal de la Secretaria de Planificación e Inversión, acorde a sus responsabilidades en el marco de la normativa vigente.								
1 Sin Programa Especifico (Actividades de Funcionamiento)								
POLITICA 4: Mejorar las capacidades de liderazgo y de conducción estratégica en el Organo Ejecutivo del Gobierno Departamental de Tarija.								
Mejorar las capacidades de toma de decisiones y motivación del recurso humano en los cargos directivos.								
Definir e implementar estrategias en la gestión pública departamental								
Impulsar un modelo de gestion de la Gobernación.								
POLITICA 5: Mejorar las capacidades de administración transparente de los recursos financieros y aplicación de procedimientos ágiles oportunos y eficientes								
Elaborar e implementar el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Bienes y servicios (RE-SABS) de la Gobernación.								
Agilizar los procesos de compras y contrataciones menores de bienes y servicios								
Desembolso oportunos para el pago de planillas de avance de obras y servicios.								
Construir y elaborar criterios de asignación de recursos financieros para inversión pública y gastos de funcionamiento.								
1 Sin Programa Especifico (Actividades de Funcionamiento)								

E S T R A T E G I C A	P O L I T I C A	L I N E A C I O N D E	N°	PROGRAMAS Y/O ACTIVIDADES	PROGRAMACION PLURIANUAL			
					2014	2015	2016	TOTAL
				POLÍTICA 6: Revalorizar y cualificar al Recurso Humano comprometido en el desempeño de sus funciones como servidor público.				
				Implementación de la carrera administrativa en la institución				
				Incrementar personal permanente (11700) y reducir consultores en línea (25220), mejorando la estabilidad y compromiso laboral y evitar interrupciones en actividades programadas.				
				Aplicar la evaluación de desempeño, como base para determinar mecanismos de capacitación, motivación y promoción.				
				Elaborar e Implementar un programa de formación y capacitación permanente y especializada de acuerdo a las necesidades de las unidades organizacionales.				
				Implementar una escala salarial acorde a la valoración de cargos, en las unidades organizacionales				
				1 Sin Programa Especifico (Actividades de Funcionamiento)				
				POLÍTICA 7: Diseñar, construir e implementar una infraestructura funcional con equipamiento adecuado.				
				Construcción del edificio central de la Gobernación.				
				Establecer una base de datos, respecto a los bienes muebles e inmuebles de la institución, en el departamento.				
				Evaluar, Equipar y modernizar las diferentes oficinas, de la institución.				
				1 Sin Programa Especifico (Actividades de Funcionamiento)				
				ÁREA DE INCLUSIÓN Y ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y SOCIAL				
				POLÍTICA 1: Mejorar el relacionamiento con entidades públicas para coadyuvar en la eficiencia administrativa y económica de la gestión pública departamental.				
				Establecer y promover mecanismos de coordinación y articulación entre los órganos legislativo y ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental.				
				Promover y apoyar la articulación con los Gobiernos Autónomos Municipales en el marco competencial; en torno a la gestión compartida de desarrollo.				
				Fortalecer y promover las capacidades de coordinación y planificación en los ámbitos regionales del Dpto de Tarija.				
				Consolidar y mejorar las capacidades de relación del Gobierno Autónomo Dptal. con el Nivel Central del Estado Plurinacional				
				Promover mecanismos de relacionamientos con otras entidades públicas (universidad, otras)				
				1 Sin Programa Especifico (Actividades de Funcionamiento)				
				POLÍTICA 2: Fortalecer el relacionamiento con las organizaciones sociales, sociedad civil, entidades y organizaciones privadas para profundizar la democracia participativa y el desarrollo en el Departamento.				
				Mejorar las capacidades de líderes de las Organizaciones Sociales en gestión, control social y concertación en gestión pública.				
				Establecer e institucionalizar espacios de participación ciudadana en la toma de decisiones.				
				Socializar y/o difundir normas, planes, políticas, programas, proyectos a la sociedad civil.				
				1 Sin Programa Especifico (Actividades de Funcionamiento)				
				POLÍTICA 3: Gestionar recursos financieros ante organismos de cooperación nacional e internacional.				
				Apalancar y gestionar recursos financieros para proyectos estratégicos.				
				Promover la incorporación de la cooperación internacional para el desarrollo departamental.				
				Propiciar inversiones conjuntas en áreas de investigación y generación de tecnologías estratégicas para el desarrollo departamental.				
				1 Sin Programa Especifico (Actividades de Funcionamiento)				
				POLÍTICA 4: Impulsar la transparencia en la gestión pública				
				Fortalecer a la unidad de transparencia.				
				Capacitación en ética, valores y normas contra la corrupción.				
				Institucionalizar mecanismos de gestión transparente - rendición de cuentas.				
				1 Sin Programa Especifico (Actividades de Funcionamiento)				
TOTAL FUNCIONAMIENTO					290,743,408	299,465,710	308,449,682	898,658,800

E S T R A T E G I C A	P O L I T I C A	L I N E A C I O N	N°	PROGRAMAS Y/O ACTIVIDADES	PROGRAMACION PLURIANUAL			
					2014	2015	2016	TOTAL
ÁREA DE GESTION DE DESARROLLO DE PARTAMENTAL								
DESARROLLO Y JUSTICIA SOCIAL					685,606,580	539,415,304	607,308,592	1,832,330,476
POLITICA 1: Gestionar el acceso a un hábitat y vivienda digna para el desarrollo integral y la calidad de vida de todos los habitantes.					81,500,000	81,500,000	81,500,000	244,500,000
Promover y apoyar el acceso a la vivienda digna en el área rural y urbano.					81,500,000	81,500,000	81,500,000	244,500,000
			1	Programa: Vivienda Social, Productiva Y Comunitaria	81,500,000	81,500,000	81,500,000	244,500,000
POLITICA 2. Incrementar el acceso a servicios básicos y complementarios en el Departamento.					189,883,629	171,867,629	139,025,758	500,777,016
Apoyar de manera concurrente al acceso de agua potable.					9,195,734	9,195,734	9,195,734	27,587,202
			1	Programa: Agua Potable Para Todos	9,195,734	9,195,734	9,195,734	27,587,202
Apoyar la implementación de sistemas para la recolección, transporte y disposición de los residuos líquidos y sólidos.					104,626,871	105,026,871	61,750,000	271,403,742
			1	Programa: Manejo Y Gestion De Residuos Solidos Y Liquidos	104,626,871	105,026,871	61,750,000	271,403,742
Gestionar el acceso al servicio de energía eléctrica					36,687,425	23,271,425	33,706,425	93,665,275
			1	Programa: Electricidad	36,687,425	23,271,425	33,706,425	93,665,275
Promover la masificación del consumo de gas.					39,373,599	34,373,599	34,373,599	108,120,797
			1	Programa: Gas Domiciliario	39,373,599	34,373,599	34,373,599	108,120,797
POLITICA 3. Establecer un modelo sanitario pertinente con la realidad sociocultural de los pueblos, que garantice el acceso universal a los servicios de salud de manera integral.					266,996,282	153,147,041	157,297,041	577,440,364
Fortalecer el sistema de salud a través de dotación de recursos humanos, infraestructura y equipamiento.					165,699,241	51,850,000	51,000,000	268,549,241
Mejorar el servicio del Seguro Universal de Salud Departamental (SUSAT).								
			1	Programa: Infraestructura Y Equipamiento Sanitario	165,699,241	51,850,000	51,000,000	268,549,241
Consolidar las redes de salud - urbanas, rurales- con enfoque pluricultural (SAFCI).					82,169,629	82,169,629	84,669,629	249,008,887
			1	Programa: Gobernanza En Salud Con Enfoque Intercultural	82,169,629	82,169,629	84,669,629	249,008,887
Promocionar la salud y prevenir enfermedades.					3,768,807	3,768,807	6,268,807	13,806,421
Prevención de enfermedades endémicas y epidemiológicas.								
			1	Programa: Prevención, Vigilancia Y Control Endémico Y Epidemiológico	3,768,807	3,768,807	6,268,807	13,806,421
Reducir la morbi mortalidad materno infantil					15,358,605	15,358,605	15,358,605	46,075,815
			1	Programa: Nutricion Y Salud Materna Infantil	15,358,605	15,358,605	15,358,605	46,075,815
POLITICA 4. Mejorar y garantizar la protección y desarrollo integral de grupos vulnerables en el Departamento.					33,229,167	32,229,167	13,562,500	79,020,834
Fortalecer y ampliar la asistencia social a las Mujeres en el ejercicio de sus derechos sociales, economicos y democráticos.								
Apoyar al desarrollo integral de los niños, las niñas y adolescentes					33,229,167	32,229,167	13,562,500	79,020,834
Promover la atención integral a personas con capacidades diferentes.								
Promover la atención integral del adulto mayor								
			1	Programa: Integración Social Y Productiva Solidaria	33,229,167	32,229,167	13,562,500	79,020,834
POLITICA 5. Mejorar el acceso a los servicios de educación con calidad, calidez y pertinencia.					67,625,715	60,918,174	174,800,000	303,343,889
Apoyar de manera concurrente en infraestructura y equipamiento educativo.					61,225,715	56,838,174	174,500,000	292,563,889
			1	Programa: Infraestructura Y Equipamiento Educativo	61,225,715	56,838,174	174,500,000	292,563,889
Potenciar la educación integral técnica productiva.					6,400,000	4,080,000	300,000	10,780,000
Fortalecer la educación superior.								
			1	Programa:Transformacion Educativa	6,400,000	4,080,000	300,000	10,780,000
POLITICA 6. Fomentar la práctica y participación deportiva					5,000,000	5,000,000	7,000,000	17,000,000
Apoyar al deporte en lo formativo, recreativo y competitivo					5,000,000	5,000,000	7,000,000	17,000,000
			1	Programa: Fomento Al Deporte	5,000,000	5,000,000	7,000,000	17,000,000
POLITICA 7. Mejorar los niveles de seguridad y convivencia ciudadana en el Departamento					24,279,907	18,731,413	18,731,413	61,742,733
Implementar programas y proyectos de seguridad ciudadana.					22,279,907	16,731,413	16,731,413	55,742,733
			1	Programa: Derecho A Vivir Bien En Un Ambiente Seguro	22,279,907	16,731,413	16,731,413	55,742,733
Apoyar la reinserción y rehabilitación social de la población privada de libertad.					2,000,000	2,000,000	2,000,000	6,000,000
			1	Programa: Rehabilitación Y Reinserción Social	2,000,000	2,000,000	2,000,000	6,000,000
POLITICA 8. Respetar, proteger y apoyar el desarrollo de las identidades culturales, pueblos indigena originario campesino y comunidades interculturales.					2,275,000	1,775,000	1,775,000	5,825,000
Apoyar la implementación de programas, proyectos para el desarrollo de las diversas identidades culturales del Departamento.					2,275,000	1,775,000	1,775,000	5,825,000
			1	Programa: Desarrollo Intercultural E Investigacion	2,275,000	1,775,000	1,775,000	5,825,000
POLITICA 9. Preservar, proteger y difundir el patrimonio natural y cultural del Departamento.					14,816,880	14,246,880	13,616,880	42,680,640
Fortalecer el patrimonio natural y cultural del Departamento.					14,816,880	14,246,880	13,616,880	42,680,640
			1	Programa: Defensa, Preservación Y Restauracion Del Patrimonio Cultural Y Natural	14,816,880	14,246,880	13,616,880	42,680,640

E S T R A T E G I C A	P O L I T I C A	L I N E A C I O N E S	N°	PROGRAMAS Y/O ACTIVIDADES	PROGRAMACION PLURIANUAL			
					2014	2015	2016	TOTAL
				ECONOMÍA PLURAL	427,937,113	383,164,652	467,672,830	1,278,774,595
				POLITICA 1. Potenciar y diversificar la base productiva primaria por eco región para la seguridad y soberanía alimentaria	185,677,627	148,044,965	232,560,930	566,283,522
				Apoyar a la producción agropecuaria con infraestructura, mecanización, herramientas y otros insumos.	183,477,627	146,494,965	230,810,930	560,783,522
				Incrementar la producción primaria para la seguridad y soberanía alimentaria.				
			1	Programa: Seguridad Y Soberanía Alimentaria	121,566,685	125,000,000	210,000,000	456,566,685
			2	Programa: Acopio Y Conservación De Alimentos	25,262,280	684,035	0	25,946,315
			3	Programa: Infraestructura Y Tecnificación De Riego	33,416,881	17,579,149	17,579,149	68,575,179
			4	Programa: Sanidad Animal Y Vegetal	3,231,781	3,231,781	3,231,781	9,695,343
				Coadyuvar al saneamiento y titulación de tierras.	1,200,000	600,000	800,000	2,600,000
			1	Programa: Saneamiento Y Titulación De Tierras	1,200,000	600,000	800,000	2,600,000
				Promover la asociatividad y desarrollo comunitario.	1,000,000	950,000	950,000	2,900,000
			1	Programa: Desarrollo Comunal	1,000,000	950,000	950,000	2,900,000
				POLITICA 2. Cambiar la matriz productiva con industrialización y generación de valor agregado.	201,047,257	166,411,901	171,311,901	538,771,059
				Apoyar la promoción y formación de MIPYMES.	98,611,857	98,611,857	98,611,857	295,835,571
			1	Programa: Fomento y Apoyo a las MIPYMES	98,611,857	98,611,857	98,611,857	295,835,571
				Promover la industrialización de los recursos naturales renovables	48,441,667	43,916,667	48,816,667	141,175,001
				Promover la agroindustria en base a complejos productivos con tecnología limpia.				
			1	Programa: Desarrollo De Industrias Estratégicas	48,441,667	43,916,667	48,816,667	141,175,001
				Desarrollar complejos productivos territoriales integrales en el Departamento.	53,993,733	23,883,377	23,883,377	101,760,487
			1	Programa: Complejos Productivos Territoriales	53,993,733	23,883,377	23,883,377	101,760,487
				POLITICA 3. Fortalecimiento competitivo y productivo departamental	33,022,229	30,777,786	22,849,999	86,650,014
				Apoyar a la promoción y comercialización en los mercados interno y externo.	14,915,536	23,500,000	18,500,000	56,915,536
			1	Programa: Promoción Comercial	565,000	500,000	500,000	1,565,000
			2	Programa: Infraestructura De Comercialización	14,350,536	23,000,000	18,000,000	55,350,536
				Impulsar la investigación, innovación y transferencia de tecnología apropiadas	18,106,693	7,277,786	4,349,999	29,734,478
			1	Programa: Investigación, Validación, Transferencia De Tecnología Y Recuperación De Saberes Ancestrales	18,106,693	7,277,786	4,349,999	29,734,478
				POLITICA 4. Promover el turismo departamental y comunitario	4,890,000	2,930,000	1,450,000	9,270,000
				Apoyar el desarrollo de la oferta turística departamental diversificada y de calidad.	4,890,000	2,930,000	1,450,000	9,270,000
				Impulsar el turismo comunitario				
			1	Programa: Desarrollo Turístico	4,890,000	2,930,000	1,450,000	9,270,000
				POLITICA 5. Promover servicios financieros para apoyar la producción agropecuaria, manufacturera, industrial y de servicios.	3,300,000	35,000,000	39,500,000	77,800,000
				Constituir fondos crediticios concurrentes y productivos a nivel departamental	3,300,000	35,000,000	39,500,000	77,800,000
			1	Programa: Sistema Financiero Productivo	3,300,000	35,000,000	39,500,000	77,800,000
				INTEGRACION Y UNIÓN DEPARTAMENTAL	1,323,899,950	1,220,384,617	1,153,162,654	3,697,447,221
				POLITICA 1. Desarrollar un sistema de transporte de calidad para la vertebración interna departamental.	866,110,496	900,384,617	893,162,654	2,659,657,767
				Construir, mejorar y mantener los ejes viales del Departamento y los Municipios	865,110,496	891,884,617	881,162,654	2,638,157,767
			1	Programa: Infraestructura Vial Departamental	835,110,496	861,884,617	841,162,654	2,538,157,767
			2	Programa: Construcción De Terminales	30,000,000	30,000,000	40,000,000	100,000,000
				Mejorar la infraestructura aeroportuaria	1,000,000	8,500,000	12,000,000	21,500,000
			1	Programa: Infraestructura Aeroportuaria Y De Tránsito Internacional	1,000,000	8,500,000	12,000,000	21,500,000
				POLITICA 2. Construir y consolidar el Corredor Bioceánico Central de Integración nacional e internacional.	457,789,454	320,000,000	260,000,000	1,037,789,454
				Concluir los tramos de la Red Fundamental	457,789,454	320,000,000	260,000,000	1,037,789,454
			1	Programa: Infraestructura Vial Red Fundamental	457,789,454	320,000,000	260,000,000	1,037,789,454
				POLITICA 3. Facilitar el desarrollo equilibrado de ciudades o centros poblados del Departamento.	0	0	0	0
				Apoyar el desarrollo de ciudades y equipamiento de manchas urbanas.	0	0	0	0
			1	Sin Programa	0	0	0	0

E S T R A T E G I C A	P O L I T I C A	L I N E A C I O N D E	N°	PROGRAMAS Y/O ACTIVIDADES	PROGRAMACION PLURIANUAL			
					2014	2015	2016	TOTAL
				ARMONÍA CON LA NATURALEZA	232,578,174	149,550,136	108,251,939	490,380,249
				POLITICA 1. Manejo integral y sostenible de los recursos naturales en el Departamento de Tarija.	20,564,475	17,806,000	16,406,000	54,776,475
				Proteger la biodiversidad y contribuir al equilibrio ecológico.	4,200,000	4,400,000	3,000,000	11,600,000
			1	Programa: Diversidad Biologica Y Areas Protegidas	4,200,000	4,400,000	3,000,000	11,600,000
				Impulsar el manejo integral del bosque.	3,864,475	906,000	906,000	5,676,475
			1	Programa: Manejo Integral De Bosques Y Reforestacion	3,864,475	906,000	906,000	5,676,475
				Apoyar el uso, recuperación y manejo sustentable del recurso suelo.	12,500,000	12,500,000	12,500,000	37,500,000
			1	Programa: Recuperacion Y Rehabilitacion Del Suelo	12,500,000	12,500,000	12,500,000	37,500,000
				POLITICA 2. Control y mitigación ambiental sobre la explotación de los recursos naturales.	750,000	750,000	500,000	2,000,000
				Fortalecer y ejecutar el control, seguimiento y fiscalización de las Actividades, Obras y Proyectos (AOPs)	750,000	750,000	500,000	2,000,000
			1	Programa: Proteccion Al Patrimonio Natural	750,000	750,000	500,000	2,000,000
				POLITICA 3. Gestión de calidad ambiental.	3,601,718	3,412,533	3,683,323	10,697,574
				Fortalecimiento institucional para proteger la calidad ambiental.	3,601,718	3,412,533	3,683,323	10,697,574
				Fortalecer la educación ambiental en el Departamento				
				Gestión integral de residuos sólidos, líquidos y atmosféricos.				
			1	Programa: Gestion Y Control De La Calidad Ambiental	3,601,718	3,412,533	3,683,323	10,697,574
				POLITICA 4. Manejo integrado del recurso hídrico.	202,173,354	122,093,076	82,274,089	406,540,519
				Promover el saneamiento y el manejo de la cuenca del Pilcomayo y Bermejo.	179,319,085	109,238,887	69,419,900	357,977,872
			1	Programa: Manejo Integral De Cuenas Y Microcuencas	179,319,085	109,238,887	69,419,900	357,977,872
				Impulsar proyectos de regulación de caudales y cosecha de aguas.	22,854,269	12,854,189	12,854,189	48,562,647
				Promover la preservación de fuentes de agua				
				Promover el manejo sostenible de aguas subterráneas.				
			1	Programa: Aguas	22,854,269	12,854,189	12,854,189	48,562,647
				POLITICA 5. Consolidar el sistema de ordenamiento Territorial en todos sus niveles	1,000,000	1,000,000	900,000	2,900,000
				Actualizar y evaluar los procesos de Ordenamiento Territorial a nivel departamental y municipal.	1,000,000	1,000,000	900,000	2,900,000
				Fortalecimiento institucional y articulación de Oficinas Técnicas de Ordenamiento Territorial de la Gobernación y Municipios				
			1	Programa: Ordenamiento Territorial				
				POLITICA 6. Adaptación al cambio climático y gestión de riesgos.	4,488,627	4,488,527	4,488,527	13,465,681
				Fomentar la cultura de prevención de riesgos naturales y antrópicos.	4,488,627	4,488,527	4,488,527	13,465,681
				Implementar tareas conjuntas de contingencia y mitigación de riesgos ambientales y antrópicos .				
			1	Programa: Gestion De Prevencion Y Control De Riesgos				
				HIDROCARBUROS Y ENERGIA	262,473,504	488,911,215	401,065,334	1,152,450,053
				POLITICA 1. Industrialización de los recursos hidrocarburíferos	230,553,333	268,853,333	164,045,167	663,451,833
				Participación accionaria del departamento en la industrialización de los hidrocarburos	230,553,333	268,853,333	164,045,167	663,451,833
				Establecer fábricas de derivados hidrocarburíferos en armonía con la naturaleza.				
			1	Programa: Industrializacion De Los Hidrocarburos				
				POLITICA 2. Desarrollar el sector minero del Departamento.	5,720,171	25,720,165	25,020,167	56,460,503
				Fortalecimiento institucional al sector minero.	5,720,171	25,720,165	25,020,167	56,460,503
				Promover estudios del potencial minero en el departamento.				
				Impulsar la industrialización de recursos mineros.				
			1	Programa: Desarrollo De La Minería	5,720,171	25,720,165	25,020,167	56,460,503
				POLITICA 3. Gestión y desarrollo de la Energía.	26,200,000	194,337,717	212,000,000	432,537,717
				Promover la generación de energía con termoeléctricas	15,000,000	184,337,717	200,000,000	399,337,717
			1	Programa: Termoelctricas E Interconexiones				
				Promover el desarrollo hidroeléctrico				
				Impulsar la generación de energía no convencional (Solar, Eólica, etc.)	11,200,000	10,000,000	12,000,000	33,200,000
			1	Programa: Hidroelectricidad Y Otras Fuentes Alternativas	11,200,000	10,000,000	12,000,000	33,200,000
				TOTAL INVERSION PUBLICA	2,932,495,321	2,781,425,924	2,737,461,349	8,451,382,594
				TOTAL GENERAL	3,223,238,729	3,080,891,634	3,045,911,031	9,350,041,394

SEGUIMIENTO MONITOREO Y EVALUACION

4. SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI

El Plan Estratégico Institucional 2014-2016 del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, debe contar con mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación que permitan el ajuste, y verifique el cumplimiento de los objetivos establecidos en un esfuerzo conjunto en pro de la ejecución de las políticas y acciones de desarrollo departamental del PDDES 2012-2016, sumando esfuerzos entre Administración Central, Unidades Seccionales y Unidades desconcentradas en cuanto a inversiones efectuadas y los cambios y transformaciones institucionales para su mejor funcionamiento.

4.1 Seguimiento

El seguimiento estará a cargo de todas las instancias del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, es decir los responsables de las Secretarías Departamentales, Unidades Seccionales, Unidades desconcentradas; a partir de los avances generados en función a los objetivos planteados en el PEI y los programados en los POAs; a medida que avance el Plan para verificar su cumplimiento e identificar puntos críticos para su corrección.

Se efectuarán los mismos en base a las matrices de planificación Institucional planteadas en torno a medir lo siguiente:

Seguimiento macro, vinculado a los resultados propuestos a nivel de la visión y los ejes estratégicos, efectuado a la conclusión del PEI los cuales servirán para la elaboración del siguiente plan.

Seguimiento y evaluación referido al cumplimiento de los objetivos de gestión, relacionados con los resultados reportados por los objetivos de gestión del POA, o programados anualmente por eje estratégico y programa, es decir del seguimiento a los proyectos a lo largo de la gestión; sin embargo, se establece dos tiempos para evaluar a los seis meses y concluida la gestión, por lo cual todas las unidades de la Gobernación deberán enviar sus reportes de cumplimiento de objetivos en relación a indicadores del PEI en avances físicos y financieros y de cumplimiento de objetivos en cuanto a la medición y análisis de los impactos, efectos y resultados logrados, producto de la intervención de los proyectos o acciones estratégicas efectuadas por la institución.

La comparación de las metas proyectadas y los resultados alcanzados, permitirá efectuar el reajuste de los proyectos y programas y mejorar la toma de decisiones oportuna.

Para el efecto se realizará la evaluación de diferentes tipos de indicadores:

Indicadores de impacto.- Que mide los resultados y su impacto en las condiciones de vida de la población.

Indicadores de efecto.- los resultados logrados por la implementación de los programas y proyectos o acciones estratégicas o modificación que se produce sobre el comportamiento y formas de actuar de los actores o grupos meta. (ligados a la visión y los ejes estratégicos del PEI).

Indicadores de producto.- La implementación de los diferentes programas y proyectos se traducen en una serie de productos.

4.2 Monitoreo y Evaluación del PEI

La Secretaría de Planificación e Inversión, a partir de los indicadores pre-establecidos en cada programa, proyecto y actividad, incorporada en los planes producirá dos informes; uno semestral y otro anual referida al conjunto de la Gobernación cuyo propósito es analizar los progresos o desviación del plan estratégico institucional y recomendará las acciones de mejora pertinentes a cada Unidad.

El cumplimiento de los objetivos de los Planes Operativos Anuales, harán posible alcanzar los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) del PEI en cada área y factor de éxito priorizado para la gestión 2014-2016. El cumplimiento de estos aportará en el alcance de los objetivos de desarrollo planteados en el PDDES y esto a su vez, apuntan al cumplimiento de la visión.

Las matrices de resultados finales serán expresadas en las presentes tablas y recogidas sistemáticamente por cada unidad ejecutora que enviara su informe cuyo informe conjunto y recomendaciones será efectuado por la Secretaría de Planificación e Inversión:

**Matriz de Evaluación del PDDES/ PEI
EJE DE DESARROLLO:**

PDDES		PEI			Línea Base	Meta 2014-15-16		Avance total Ejecutado
Objetivo	Política	Objetivo/ Política	Línea de Acción	Indicador		Programada	Ejecutada	

Matriz de Evaluación del PEI/POA

Eje:

Objetivo Estratégico:

Política:

Línea de acción PEI	Indicador PEI	Programa/ Proyecto	Indicadores	Línea Base	Metas 2014	Metas 2016	Medio de Verificación	Responsables
		Programa A						
		Proyecto 1						
		Proyecto 2						
		Programa B						

4.2.1. Instrumentos:

- Reuniones de seguimiento mensual
- Informes de seguimiento: evaluación anual.

- Informes de conclusión de proyectos y de cumplimiento de objetivos
- Sistema Gerencial de Proyectos.
- Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa, SIGMA.
- Sistema de Información sobre Inversiones, SISIN.
- Evaluaciones e informes de campo a los proyectos que están concluyendo por sector.
- Evaluaciones e informes de campo del PEI.
- Sistema Integrado Gubernamental del Estado Plurinacional SIGEP

4.2.2 Responsables

Responsables y supervisores de Proyectos.- Encargados operativos de realizar el seguimiento en situ a los proyectos y de remitir informes para la construcción de indicadores.

Directores.- Responsable de la ejecución, supervisión, seguimiento y ajuste de todos los proyecto bajo su responsabilidad que consolida la información como Dirección, considerando información física, financiera y de logro de objetivos.

Secretaria de Planificación y Dirección de Planificación Estratégica.- Responsable de la consolidación sistematización de la información remitida del conjunto de las Secretarías y de emitir un informe con recomendaciones.

Secretarías Departamentales.- Autoridades responsables de la consolidación de indicadores e información de resultados por sector, en la toma de medidas oportunas para el eficiente desempeño de los proyectos y del cumplimiento de los objetivos para la ejecución de las políticas públicas.

Ejecutivos Seccionales.- Autoridades responsables de la ejecución, supervisión, seguimiento y ajuste de proyectos que toman las medidas oportunas para el eficiente desempeño de los proyectos de manera coordinada con las Secretarías Departamentales Sectoriales, remitiendo el reporte de cumplimiento de los objetivos a las mismas.

4.2.3 Retroalimentación.

Una vez concluida la evaluación estratégica se redactará el informe final de evaluación y se propiciará reuniones para presentación de resultados de la evaluación y recomendaciones con los niveles de decisión de la Gobernación y sectores interesados para evaluación de resultados.

Los resultados obtenidos servirán como base de datos para evaluación de la gestión del plan y para reconducción de acciones y procesos.

4.2.4 Rendición de cuentas a la sociedad civil

Dentro del marco de la planificación y en cumplimiento a la normativa se procederá al momento de efectuar anualmente las rendiciones públicas de cuentas incorporando el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, el manejo transparente de los recursos públicos y la rendición de cuentas a la sociedad civil.

Como los procesos de planificación responden a una planificación participativa, para la elaboración del PDDes y de los POAs, se ratifica y prioriza el mandato social emergente de las consultas ciudadanas, por lo cual responder a esas demandas es la responsabilidad y compromiso social de la institución con todos sus recursos humanos, técnicos, tecnológicos, etc.

ANEXOS

Anexo I

COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES

**COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES SEGÚN LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO Y LA
LEY MARCO DE AUTONOMIAS Y DESCENTRALIZACION**

Competencia	Área	Tipo	Fuente	Ubicación
AGUA				
a) Elaborar, financiar y ejecutar subsidiariamente planes y proyectos de agua potable y alcantarillado de manera concurrente y coordinada con el nivel central del Estado, los gobiernos municipales e indígena originario campesinos que correspondan, pudiendo delegar su operación y mantenimiento a los operadores correspondientes, una vez concluidas las obras. Toda intervención del gobierno departamental debe coordinarse con el municipio o autonomía indígena originaria campesina beneficiaria.	Agua potable	Concurrente	LMAD	Artículo 83 parágrafo II
b) Coadyuvar con el nivel central del Estado en la asistencia técnica y planificación sobre los servicios básicos de agua potable y alcantarillado.	Agua potable	Concurrente	LMAD	Artículo 83 parágrafo II
a) Ejecutar la política general de conservación y protección de cuencas, suelos, recursos forestales y bosques.	Cuencas	Concurrente	LMAD	Artículo 87 parágrafo IV
a) Elaborar, financiar y ejecutar proyectos de riego de manera concurrente y coordinada con el nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas e implementar la institucionalidad del riego prevista en ley del sector, en observación del Parágrafo II del Artículo 373 de la Constitución Política del Estado.	Recursos hídricos y riego	Concurrente	LMAD	Artículo 89 parágrafo II
a) Diseñar y ejecutar proyectos hidráulicos, conforme al régimen y políticas aprobadas por el nivel central del Estado.	Recursos hídricos y riego	Concurrente	LMAD	Artículo 89 parágrafo III
DESARROLLO RURAL, AGROPECUARIO, BIODIVERSIDAD Y MEDIO AMBIENTE				
a) Formular, aprobar y ejecutar políticas departamentales para la agricultura, ganadería, caza y pesca, en concordancia con las políticas generales.	Agricultura, ganadería, caza y pesca	Concurrente	LMAD	Artículo 91 parágrafo I
b) Fomentar la transformación e incorporación de valor agregado a la producción agrícola, ganadera y piscícola.	Agricultura, ganadería, caza y pesca	Concurrente	LMAD	Artículo 91 parágrafo I
a) Proteger y contribuir a la protección del medio ambiente y fauna silvestre, manteniendo el equilibrio ecológico y el control de la contaminación ambiental en su jurisdicción.	Biodiversidad y medio ambiente	Concurrente	LMAD	Artículo 88 parágrafo V
a) Reglamentar y ejecutar, en su jurisdicción, el régimen y las políticas de residuos sólidos, industriales y tóxicos aprobadas por el nivel central del Estado.	Biodiversidad y medio ambiente	Concurrente	LDAD	Artículo 88 parágrafo IV
31. Promoción y administración de los servicios para el desarrollo productivo y agropecuario.	Agricultura, ganadería, caza y pesca	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
III. Promoción y administración de los servicios para el desarrollo productivo y agropecuario.	Agricultura, ganadería, caza y pesca	Exclusiva	LMAD	Artículo 91 parágrafo III
14. Servicios de sanidad e inocuidad agropecuaria.	Sanidad Agropecuaria	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I

IV. Implementar y ejecutar planes, programas y proyectos de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria en el marco de las políticas, estrategias y normas definidas por autoridad nacional competente.	Sanidad Agropecuaria	Exclusiva	LMAD	Artículo 91 parágrafo IV
HIDROCARBUROS				
33. Participar en empresas de industrialización, distribución y comercialización de Hidrocarburos en el territorio departamental en asociación con las entidades nacionales del sector.	Industrialización, distribución y comercialización	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
RECURSOS NATURALES				
18. Promoción y conservación del patrimonio natural departamental.	Reservas fiscales y patrimonio natural	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
a) Ejecutar la política general de conservación y protección de cuencas, suelos, recursos forestales y bosques.	Recursos naturales	Concurrente	LMAD	Artículo 87 parágrafo IV
PRODUCCIÓN Y MICROEMPRESA				
24. Comercio, industria y servicios para el desarrollo y la competitividad en el ámbito departamental.	Comercio e industria	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
21. Proyectos de infraestructura departamental para el apoyo a la producción.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
1. Promoción del desarrollo productivo con la generación de empleo digno en concordancia con el Plan General de Desarrollo Productivo.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	LMAD	Artículo 92 parágrafo II
2. Promover complejos productivos en su jurisdicción en el marco del Plan General de Desarrollo Productivo.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	LMAD	Artículo 92 parágrafo II
3. Formulación de proyectos para el acceso a mercados departamentales y promoción de compras estatales en favor de las unidades productivas, precautelando el abastecimiento del mercado interno y promoviendo la asociatividad de las unidades productivas.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	LMAD	Artículo 92 parágrafo II
4. Promover en coordinación con el nivel central del Estado una institucionalidad para el financiamiento del desarrollo productivo a nivel departamental.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	LMAD	Artículo 92 parágrafo II
5. Ejecutar políticas públicas a nivel departamental para elevar la productividad y competitividad del sector productivo en el marco de la economía plural y el plan de desarrollo productivo.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	LMAD	Artículo 92 parágrafo II
6. Formular y promover planes, programas y proyectos de industrialización de la producción a nivel departamental.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	LMAD	Artículo 92 parágrafo II
7. Formular, proponer y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos de comercialización de la producción nacional a nivel departamental.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	LMAD	Artículo 92 parágrafo II
8. Fomentar y fortalecer el desarrollo de las unidades productivas, su organización administrativa y empresarial.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	LMAD	Artículo 92 parágrafo II
9. Formular, proponer y ejecutar planes, programas y proyectos sobre capacitación técnica y tecnológica en materia productiva a nivel departamental.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	LMAD	Artículo 92 parágrafo II

20. Políticas de turismo departamental.	Turismo	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
1. Elaborar e implementar el Plan Departamental de Turismo en coordinación con las entidades territoriales autónomas.	Turismo	Exclusiva	LMAD	Artículo 95 parágrafo II
2. Establecer las políticas de turismo departamental en el marco de la política general de turismo.	Turismo	Exclusiva	LMAD	Artículo 95 parágrafo II
3. Promoción de políticas del turismo departamental.	Turismo	Exclusiva	LMAD	Artículo 95 parágrafo II
4. Promover y proteger el turismo comunitario.	Turismo	Exclusiva	LMAD	Artículo 95 parágrafo II
5. Supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios turísticos, con excepción de aquellos que mediante normativa municipal expresa hubieran sido definidos de atribución municipal; preservando la integridad de la política y estrategias nacionales de turismo.	Turismo	Exclusiva	LMAD	Artículo 95 parágrafo II
6. Establecer y ejecutar programas y proyectos para emprendimientos turísticos comunitarios.	Turismo	Exclusiva	LMAD	Artículo 95 parágrafo II
7. Velar por la defensa de los derechos de los usuarios de servicios turísticos y de los prestadores de servicios legalmente establecidos.	Turismo	Exclusiva	LMAD	Artículo 95 parágrafo II
8. Autorizar y supervisar a las operadoras de servicios turísticos, la operación de medios de transporte aéreo con fines turísticos, así como las operaciones de medios de transporte terrestre y fluvial en el dpto.	Turismo	Exclusiva	LMAD	Artículo 95 parágrafo II
16. Proyectos de fuentes alternativas y renovables de energía de alcance departamental preservando la seguridad alimentaria.	Desarrollo Productivo	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
GESTIÓN DE RIESGOS Y ATENCIÓN DE DESASTRES				
1. Conformar y liderar comités departamentales de reducción de riesgo y atención de desastres, en coordinación con los comités municipales.	General	Exclusiva	LMAD	Artículo 100 parágrafo II
2. Consolidar los indicadores de riesgo y reducción del mismo y atención de desastres informados por los gobiernos municipales, efectuando el seguimiento correspondiente a escala departamental.	General	Exclusiva	LMAD	Artículo 100 parágrafo II
3. Definir políticas, en programas y proyectos que integren la reducción de riesgos de desastre tanto de tipo correctivo como prospectivo.	General	Exclusiva	LMAD	Artículo 100 parágrafo II
4. Evaluaciones del riesgo, aplicando los criterios, parámetros y metodología común para clasificar los mismos, monitorearlos, comunicarlos dentro del ámbito departamental y reportarlos al Sistema Nacional de Reducción de Riesgos y Atención de Desastres y Emergencias (SISRADE).	General	Exclusiva	LMAD	Artículo 100 parágrafo II
5. Elaborar sistemas de alerta temprana vinculados a más de un municipio.	General	Exclusiva	LMAD	Artículo 100 parágrafo II
6. Elaborar políticas de incentivos para garantizar una disminución sostenida de los niveles de riesgo existentes en el país, de acuerdo a la clasificación del riesgo.	General	Exclusiva	LMAD	Artículo 100 parágrafo II
7. Declarar desastre y/o emergencia, en base a la clasificación respectiva y acciones de respuesta y recuperación integral de manera concurrente con los gobiernos municipales e indígena originario campesinos.	General	Exclusiva	LMAD	Artículo 100 parágrafo II

8. Normar, diseñar y establecer políticas y mecanismos de protección financiera para enfrentar contingencias y permitir la recuperación por desastres en el nivel departamental.	General	Exclusiva	LMAD	Artículo 100 parágrafo II
9. Definir políticas y mecanismos que garanticen la financiación de medidas de reducción de riesgos de desastre incorporadas dentro de la gestión del desarrollo.	General	Exclusiva	LMAD	Artículo 100 parágrafo II
EDUCACIÓN Y CULTURA				
19. Promoción y conservación de cultura, patrimonio cultural. Histórico, artístico, monumental, arquitectónico, arqueológico, paleontológico, científico, tangible e intangible departamental.	Promoción y patrimonio cultural	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
1. Formular y ejecutar políticas de protección, conservación, recuperación, custodia y promoción del patrimonio cultural departamental y descolonización, investigación y prácticas de culturas ancestrales de naciones originarias y pueblos indígenas, y prácticas de culturas ancestrales de naciones originarias y pueblos indígenas,	Patrimonio cultural	Exclusiva	LMAD	Artículo 86 parágrafo II
2. Elaborar y desarrollar normativas departamentales para la declaración, protección, conservación y promoción del patrimonio cultural, histórico, documental, artístico, monumental, arquitectónico, arqueológico, paleontológico, científico, tangible e intangible a su cargo, dentro de los parámetros establecidos en la Ley Nacional del Patrimonio Cultural.	Patrimonio cultural	Exclusiva	LMAD	Artículo 86 parágrafo II
3. Apoyar y promover al consejo departamental de culturas de su respectivo departamento.	Patrimonio cultural	Exclusiva	LMAD	Artículo 86 parágrafo II
4. Generar espacios de encuentro e infraestructura para el desarrollo de las actividades artístico culturales.	Promoción y patrimonio cultural	Exclusiva	LMAD	Artículo 86 parágrafo II
28. Centros de información y documentación, archivos, bibliotecas, museos, hemerotecas y otros departamentales.	Promoción y patrimonio cultural	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
SERVICIOS Y OBRAS PÚBLICAS				
a) Reglamentar y ejecutar, en su jurisdicción, el régimen y las políticas de residuos sólidos, industriales y tóxicos aprobadas por el nivel central del Estado.	Aseo urbano y residuos	Concurrente	LMAD	Artículo 88 parágrafo IV
29. Empresas públicas departamentales.	Empresas públicas	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
6. Proyectos de generación y transporte de energía en los sistemas aislados.	Energía y electrificación	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
15. Proyectos de electrificación rural.	Energía y electrificación	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
ELECTORAL				
3. Iniciativa y convocatoria de consultas y referendos departamentales en las materias de su competencia	Consultas populares	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
JUSTICIA				
30. Promoción y desarrollo de proyectos y políticas para niñez y adolescencia, mujer, adulto mayor y personas con discapacidad.	Género y generacional	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I

PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO				
11. Estadísticas departamentales	Censos estadísticas y	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
5. Elaboración y ejecución de Planes de Ordenamiento Territorial y de uso de suelos, en coordinación con los planes del nivel central del Estado municipales e indígena originario campesino.	Ordenamiento territorial	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
1. Diseñar el Plan de Ordenamiento Territorial Departamental, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Ordenamiento Territorial, en coordinación con los municipios y las autonomías indígena originaria campesinas.	Ordenamiento territorial	Exclusiva	LMAD	Artículo 94 parágrafo II
2. Diseñar y ejecutar, en el marco de la política general de uso de suelos, el Plan Departamental de Uso de Suelos en coordinación con los gobiernos municipales e indígena originario campesinos.	Ordenamiento territorial	Exclusiva	LMAD	Artículo 94 parágrafo II
2. Planificar y promover el desarrollo humano en su jurisdicción	Planificación coordinación y	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
1. Diseñar y establecer el plan de desarrollo económico y social del departamento, incorporando los criterios del desarrollo económico y humano, con equidad de género e igualdad de oportunidades, considerando a los planes de desarrollo municipales e indígena originario campesinos, en el marco de lo establecido en el Plan General de Desarrollo.	Planificación coordinación y	Exclusiva	LMAD	Artículo 93 parágrafo II
32. Elaboración y ejecución de planes de desarrollo económico y social departamental.	Planificación coordinación y	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
35. Planificación del desarrollo departamental en concordancia con la planificación nacional	Planificación coordinación y	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
2. Coordinar los procesos de planificación de los municipios y de las autonomías indígena originaria campesinas de su jurisdicción.	Planificación coordinación y	Exclusiva	LMAD	Artículo 93 parágrafo II
26. Elaborar, aprobar y ejecutar sus programas de operaciones y su presupuesto.	Programación de operaciones	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
SALUD Y DEPORTES				
17. Deporte en el ámbito de su jurisdicción	Deportes recreación y	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
a) Formular y aprobar el Plan Departamental de Salud en concordancia con el Plan de Desarrollo Sectorial Nacional.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
b) Ejercer la rectoría en salud en el departamento para el funcionamiento del Sistema Único de Salud, en el marco de las políticas nacionales.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
c) Proporcionar la infraestructura sanitaria y el mantenimiento adecuado del tercer nivel.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
d) Proveer a los establecimientos de salud del tercer nivel, servicios básicos, equipos, mobiliario, medicamentos, insumos y demás suministros, así como supervisar y controlar su uso.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
e) Coordinar con los municipios y universidades públicas el uso exclusivo de los establecimientos del Sistema de Salud público para la formación adecuada de los recursos humanos, en el marco del respeto prioritario del derecho a las personas.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
f) Planificar la estructuración de redes de salud funcionales y de calidad, en coordinación con las entidades territoriales autónomas municipales e indígena originario campesinas en el marco de la Política Nacional de la Salud Familiar Comunitaria Intercultural.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III

g) Establecer mecanismos de cooperación y cofinanciamiento en, coordinación con los gobiernos municipales e indígena originario campesinos, para garantizar la provisión de todos los servicios de salud en el departamento.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
h) Acreditar los servicios de salud dentro del departamento de acuerdo a la norma del nivel central del Estado.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
i) Ejecutar los programas epidemiológicos en coordinación con el nivel central del Estado y municipal del sector.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
j) Elaborar y ejecutar programas y proyectos departamentales de promoción de salud y prevención de enfermedades en el marco de la política de salud.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
k) Monitorear, supervisar y evaluar el desempeño de los directores, equipo de salud, personal médico y administrativo del departamento en coordinación y concurrencia con el municipio.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
l) Apoyar y promover la implementación de las instancias departamentales de participación y control social en salud y de análisis intersectorial.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
ll) Fortalecer el desarrollo de los recursos humanos necesarios para el Sistema Único de Salud en conformidad a la ley que lo regula.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
m) Informar al ente rector nacional del sector salud y las otras entidades territoriales autónomas sobre todo lo que requiera el Sistema Único de Información en salud y recibir la información que requieran.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
n) Cofinanciar políticas, planes, programas y proyectos de salud en coordinación con el nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas en el departamento.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
ñ) Ejercer control en el funcionamiento y atención con calidad de todos los servicios públicos, privados, sin fines de lucro, seguridad social, y prácticas relacionadas con la salud con la aplicación de normas nacionales.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
o) Ejercer control en coordinación con los gobiernos autónomos municipales del expendio y uso de productos farmacéuticos, químicos o físicos relacionados con la salud.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
p) Ejecutar las acciones de vigilancia y control sanitario del personal y poblaciones de riesgo en los establecimientos públicos y de servicios, centros laborales, educativos, de diversión, de expendio de alimentos y otros con atención a grupos poblacionales, para garantizar la salud colectiva, en coordinación y concurrencia con los gobiernos municipales.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
q) Vigilar y monitorear las imágenes, contenidos y mensajes que afecten la salud mental de niños, adolescentes y público en general, emitidos por medios masivos de comunicación, como las emisiones sonoras en general.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 81 parágrafo III
GESTIÓN GUBERNAMENTAL				
1. Elaborar su Estatuto de acuerdo a los	Desarrollo	Exclusiva	CPE	Artículo 300

procedimientos establecidos en esta Constitución y en la Ley.	institucional			parágrafo I
25. Expropiación de inmuebles en su jurisdicción por razones de utilidad y necesidad pública departamental, conforme al procedimiento establecido por Ley, así como establecer limitaciones administrativas y de servidumbre a la propiedad, por razones de orden técnico, jurídico y de interés público.	Expropiaciones	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
12. Otorgar personalidad jurídica a organizaciones sociales que desarrollen actividades en el departamento.	Relaciones con instituciones externas y convenios	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
13. Otorgar personalidad jurídica a Organizaciones No Gubernamentales, fundaciones y entidades civiles sin fines de lucro que desarrollen actividades en el departamento.	Relaciones con instituciones externas y convenios	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
HACIENDA				
27. Fondos fiduciarios, fondos de inversión y mecanismos de transferencia de recursos necesarios e inherentes a los ámbitos de sus competencias.	Fondos fiduciarios y de inversión	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
34. Promoción de la inversión privada en el departamento en el marco de las políticas económicas nacionales	Política económica	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
22. Creación y administración de impuestos de carácter departamental, cuyos hechos imposables no sean análogos a los impuestos nacionales o municipales.	Política fiscal	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
23. Creación y administración de tasas y contribuciones especiales de carácter departamental.	Política fiscal	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
36. Administración de sus recursos por regalías en el marco del presupuesto general de la nación, los que serán transferidos automáticamente al Tesoro Departamental.	Política fiscal	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
HÁBITAT Y VIVIENDA				
a) Formular y ejecutar políticas departamentales del hábitat y la vivienda, complementando las políticas nacionales de gestión territorial y acceso al suelo, financiamiento, tecnologías constructivas y otros aspectos necesarios.	Vivienda	Concurrente	LMAD	Artículo 82 parágrafo II
b) Desarrollar las normas técnicas constructivas nacionales según las condiciones de su jurisdicción.	Vivienda	Concurrente	LMAD	Artículo 82 parágrafo II
c) Elaborar y ejecutar programas y proyectos de construcción de viviendas.	Vivienda	Concurrente	LMAD	Artículo 82 parágrafo II
TELEFONÍA FIJA, MÓVIL Y TELECOMUNICACIONES				
a) Formular y aprobar el régimen y las políticas departamentales de comunicaciones y telecomunicaciones, telefonía fija redes privadas y radiodifusión.	General	Compartida	LMAD	Artículo 85 parágrafo II
b) Reglamentar los servicios de telefonía fija, redes privadas y radiodifusión con alcance departamental.	General	Compartida	LMAD	Artículo 85 parágrafo II

a) Supervisar el uso de las frecuencias electromagnéticas de alcance departamental, de acuerdo al Plan Nacional de Frecuencias Electromagnéticas.	General	Concurrente	LMAD	Artículo 85 parágrafo III
TRANSPORTES				
1. Aprobar políticas departamentales de transporte e infraestructura vial interprovincial e intermunicipal.	Transporte	Exclusiva	LMAD	Artículo 96 parágrafo III
2. Planificar y promover el desarrollo del transporte interprovincial por carretera, ferrocarril, fluvial, y otros medios, en el departamento.	Transporte	Exclusiva	LMAD	Artículo 96 parágrafo III
3. Ejercer competencias de control y fiscalización para los servicios de transportes de alcance interprovincial e intermunicipal.	Transporte	Exclusiva	LMAD	Artículo 96 parágrafo III
4. Regular el servicio y las tarifas de transporte interprovincial e intermunicipal.	Transporte	Exclusiva	LMAD	Artículo 96 parágrafo III
1. Planificar, diseñar, construir, mantener y administrar las carreteras de la red departamental.	Transporte	Exclusiva	LMAD	Artículo 96 parágrafo IV
2. Clasificar las carreteras de la red departamental, vecinal y comunitaria en el departamento.	Transporte	Exclusiva	LMAD	Artículo 96 parágrafo IV
3. Apoyar en la planificación de obras de infraestructura de caminos en la jurisdicción de las autonomías indígena originaria campesinas del departamento.	Transporte	Exclusiva	LMAD	Artículo 96 parágrafo IV
V. construir y mantener líneas férreas, ferrocarriles y otros medios de la red departamental	Transporte	Exclusiva	LMAD	Artículo 96 parágrafo V
VI. construir, mantener y administrar aeropuertos que atiendan el tráfico de alcance departamental.	Transporte	Exclusiva	LMAD CPE	Artículo 96 parágrafo VI Artículo 300 parágrafo I
7. Planificación, diseño, construcción conservación y administración de carreteras de la red departamental de acuerdo a las políticas estatales, incluyendo las de la Red Fundamental en defecto del nivel central, conforme a las normas establecidas por éste.	Caminos	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
8. Construcción y mantenimiento de líneas férreas y ferrocarriles en el departamento de acuerdo a las políticas estatales, interviniendo en los de la Red fundamental en coordinación con el nivel central del Estado.	Transporte	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I
EMPLEO				
4. Promoción del empleo y mejora de las condiciones laborales, en el marco de las políticas nacionales.	Empleo	Exclusiva	CPE	Artículo 300 parágrafo I

Anexo II

LEYES DEPARTAMENTALES

LEYES DEPARTAMENTALES

NOMBRE DE LA LEY	Nº DE LEY
AGUA	
Ley Agua para Consumo de la gente y la Producción	Ley Nº 044/2012
CONTROL SOCIAL	
Ley de acceso a la Información Pública	Ley Nº 037/2012
CULTURA Y TURISMO	
Ley de la festividad de la Vendimia Chapaca, el arte y el Vino.	Ley Nº015/2011
Ley de la Fiesta Grande Patronal de "San Lorenzo"	Ley Nº 016/2011
Ley de Fomento al Turismo Rural Comunitario del Departamento de Tarija.	Ley Nº 029/2011
Ley para la Restauración de la Iglesia San Francisco Solano de Villa Montes.	Ley Nº 034/2011
Promoción y Fomento a la entrada de Carnaval de "Integración Boliviana"	Ley Nº038/2012
Ley Departamental para la refacción y restauración de las iglesias: Nuestra Señora de la Inmaculada Concepción del Valle, Virgen del Rosario de Juntas, Virgen de la Candelaria de la Angostura y Apóstol Santiago de Chocloca.	Ley Nº 046/2012
"Ley Departamental de Asignación de Recursos para el Teatro de la Casa de la Cultura de la Ciudad de Tarija"	Ley Nº 63/2012
DESARROLLO PRODUCTIVO	
Ley de Creación, implementación y reactivación de Parques Industriales del Departamento de Tarija.	Ley Nº '049/2012
Ley del Instituto Departamental de Apoyo y mejoramiento a la producción de caña Azúcar "IDAMPCA"	Ley Nº 052/2012
EDUCACIÓN	
Desayuno Estudiantil Departamental	Ley Nº 043/2012
Ley Departamental de Transporte Escolar Gratuito	Ley Nº 030/2011
Ley Feria Departamental del Libro	Ley Nº 045/2012
EMPLEO	
Ley Departamental del Plan de Empleo Urgente Productivo	Ley Nº013/2011
Ley Inserción Laboral de los Jóvenes Titulados de los Institutos Técnicos	Ley Nº 032/2011
Ley Departamental Plan de Empleo Urgente Productivo (PEU-P)	Ley Nº039/2012
"Ley de Promoción de Empleo Departamental"	Ley Nº 66/2012
Creación de centros de Capacitación Técnica "Personas Emprendedoras"	Ley Nº042/2012
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
Ley Departamental Transitoria de Atribuciones y funciones de los ejecutivos seccionales de desarrollo del departamento de Tarija.	Ley Nº007/2010
Ley sobre los recursos Hidrocarburíferos de los Mega Campos Margarita y Huacaya.	Ley Nº 019/2011
Ley de Creación de la Gaceta Oficial del Gobierno Autónomo del Departamento de Tarija.	Ley Nº023/2011

Traspaso Presupuestario del ex servicio Departamental de Educación a la Dirección Departamental de Educación.	Ley Nº025/2011
Ley Departamental Financiera de Recursos y Presupuesto 2012	Ley Nº 026/2011
Ley Sistema de Designación del Representante del Departamento ante YPFB.	Ley Nº 047/2012
Ley Departamental de la Asamblea del Pueblo Guaraní A.P.G. ItikaGuasu.	Ley Nº '048/2012
Ley Creación del Centro de Estadísticas del Departamento de Tarija -CET	Ley Nº 050/2012
"Ley Modificatoria a la Ley Nº006/2010. Ley de Estructura de cargos y Escala Salarial del Gobierno Autónomo Departamental Gobierno Autónomo del Departamento de Tarija.	Ley Nº 58/2012
"Ley de Expropiación de Bienes Inmuebles por causas de necesidad y Utilidad Pública del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija"	Ley Nº62/2012
"Ley del Presupuesto Departamental del Gobierno Autónomo del Gobierno Autónomo del Departamento de Tarija Gestión 2013"	Ley Nº64/2012
"Personalidad y Naturaleza Jurídica de la Empresa Pública Departamental de Servicios Eléctricos de Tarija SETAR"	Ley Nº65/2012
"Ley Complementaria a la Ley Nº 065/2012"	Ley Nº 67/2012
"Ley para realización de Auditorías Especiales y la revisión de Tarifas de Setar"	Ley Nº 68/2012
GESTIÓN SOCIAL	
Ley de Implementación de Políticas Departamentales para la atención y prevención de la violencia sexual a niños, niñas y Adolescentes.	Ley Nº021 /2011
MEDIO AMBIENTE	
Ley Departamental día contra la Violencia a los Animales	Ley Nº 027/2011
SALUD	
Ley Departamental "Construcción y Equipamiento de un Hospital de tercer nivel en el Municipio de Yacuiba"	Ley Nº035/2011
Ley Departamental de Lucha Contra la Enfermedad del Chagas.	Ley Nº036/2012
Ley Departamental de Lucha contra el Cáncer	Ley Nº041/2012
Ley Departamental de Lucha contra enfermedades endémicas Tropicales.	Ley Nº 051/2012
"Consumo de Acido Fólico para la prevención de las deficiencias y Discapacidades en los recién nacidos del Departamento Autónomo de Tarija".	Ley Nº 056/2012
"Prevención y Tratamiento de la Enfermedad Renal Crónica en el Departamento de Tarija"	Ley Nº 057/2012
"Creación y Construcción de centros terapéuticos asistenciales de Rehabilitación de personas con problemas de drogadicción y Alcoholismo"	Ley Nº60/2012
"Ley Departamental para la construcción de infraestructura nueva y Dotación de Equipamiento y Ambulancias para el Hospital Regional San Juan de Dios de la ciudad de Tarija"	Ley Nº 69/2012
VIVIENDA	
"Ley de Creación del Programa de Vivienda Social para el Departamento de Tarija"	Ley Nº61/2012
PREVENCIÓN DE RIESGOS	
"Ley de asignación de recursos para la prevención y atención de daños naturales "	Ley Nº009/2010

Anexo III

MANDATO SOCIAL

MANDATO SOCIAL EMERGENTE DEL PDDES 2012 2016 ALINEADO AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

PDDES		SECTOR	PND	
Dimensión	Políticas		Dimensión	Políticas
Desarrollo y Justicia Social	1.- Incrementar el acceso a un hábitat y vivienda digna para el desarrollo integral y la calidad de vida de todas y todos los habitantes	Vivienda	Bolivia Productiva	Acceso a la vivienda
				Gestión del suelo
	2.- Garantizar el acceso universal a servicios básicos y complementarios en el departamento.	Saneamiento Básico	Bolivia Digna	Agua de dominio público
		Electricidad	Bolivia Productiva	Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el área urbana y rural para lograr la universalización del servicio de electricidad.
	3.- Establecer un modelo sanitario pertinente con la realidad sociocultural de los pueblos, que garantice el acceso universal a los servicios de salud de manera integral	Salud	Bolivia Digna	Sistema Único, Intercultural y Comunitario de Salud
				Recuperar la soberanía y la rectoría del sistema (rectoría)
				Mobilización social
				Determinantes de la salud
				Eliminar la exclusión social en salud (Solidaridad)
	4.- Mejorar y garantizar la protección y el desarrollo integral de grupos vulnerables en el Departamento	Protección Social	Bolivia Digna	Reducción de la pobreza en el área rural
				Integración social y productiva de las personas con capacidades diferentes (Bolivia Solidaria)
				Reducción de la pobreza extrema en el área urbana
				Protección Social y Desarrollo Integral Comunitario
	5.- Trabajo digno	Empleo	Bolivia Productiva	Población trabajadora de Bolivia tiene empleos más dignos y ejerce plenamente sus derechos socio laborales
	6.- Garantizar el acceso a los servicios de educación con calidad, calidez y pertinencia.	Educación	Bolivia Digna	Transformación del Sistema Educativo
				Educación de Calidad que Priorice la Igualdad de Oportunidades
				Educación que Genera, Adapta y Aplica Ciencia y Tecnología

PDDES		SECTOR	PND	
Dimensión	Políticas		Dimensión	Políticas
	7.- Fomento a la práctica y participación deportiva	Salud	Bolivia Digna	Determinantes de la salud
	8.- Mejorar los niveles de seguridad y convivencia ciudadana en el departamento	Justicia	Bolivia Digna	Nacionalización de la Justicia descolonizando el derecho.
				Institucionalizar la plena vigencia de la Justicia Comunitaria
				Erradicar la corrupción institucionalizada implementando medidas administrativas, judiciales y legislativas.
				Reducir de las brechas sociales-económicas, políticas y culturales por razón de género, generacional y personas con discapacidad.
				Promover el pleno ejercicio de los Derechos Fundamentales de la persona desde una visión multicultural.
		Seguridad Pública	Bolivia Digna	Seguridad ciudadana y educación preventiva
				Seguridad pública y la acción de los derechos humanos con la participación de la sociedad civil organizada
				Defensa social que garantiza la protección de los efectos causados por la problemática de las drogas
		Defensa Nacional	Bolivia Digna	Seguridad y Defensa Nacional
				Defensa Civil
				Apoyo al Desarrollo Nacional
	9.- Reconocimiento y respeto de las identidades culturales, pueblos indígena originario campesino y comunidades interculturales.	Cultura	Bolivia Digna	Evaluación y planificación democrática y participativa
	10.- Preservar el patrimonio natural y cultural del Departamento.			Institucionalización de la gestión cultural
				Sostenibilidad de la Gestión Cultural
Economía Plural	1.- Potenciar y diversificar la base productiva primaria por eco región para la seguridad y soberanía alimentaria	Desarrollo Agropecuario	Bolivia Productiva	Transformación de la Estructura de Tenencia y Acceso a la Tierra y Bosques
				Transformación de los Patrones Productivos y Alimentarios

PDDES		SECTOR	PND	
Dimensión	Políticas		Dimensión	Políticas
				Agua para la producción
				Apoyo a la Producción y Transformación de los Recursos Naturales Renovables
				Dinamización y Restitución Integral de Capacidades Productivas Territoriales
				Aprovechamiento Sustentable de los Recursos Naturales Renovables
				Consolidación de la Gestión Ambiental y Conservación de los Bosques y la Biodiversidad
				Fortalecimiento de la Institucionalidad Estratégica
	2.- Cambiar la matriz productiva con industrialización y generación de valor agregado	Transformación Industrial, Manufacturera y Artesanal	Bolivia Productiva	Reconocimiento y fortalecimiento de Pequeños Productores
				Servicios Financieros y de Desarrollo Productivo Integral
				Generación de Condiciones para el Desarrollo Industrial y Tecnológico Sostenible
				Patrón exportador diversificado, fortalecimiento al mercado interno y agregación de valor
				Construcción del marco legal e institucional del nuevo modelo productivo
	3.- Fortalecimiento competitivo y productivo departamental	Ciencia y Tecnología	Bolivia Productiva	Ciencia, tecnología e innovación en la integración nacional para el desarrollo productivo con soberanía e inclusión social.
				Cultura científica inclusiva para la construcción de una sociedad del conocimiento con características propias
				Recuperación, protección y utilización de los saberes locales y conocimientos técnicos y ancestrales
		Relaciones Económicas Internacionales	Bolivia Soberana	Facilitación del Comercio Exterior
				Integración, Acuerdos Comerciales, Foros y Organismos Internacionales
	4.- Fomentar la oferta del turismo departamental y comunitario como importante destino internacional, nacional y regional	Turismo	Bolivia Productiva	Tratamiento a las Inversiones Extranjeras Directas
				Promoción y Gestión del Turismo con énfasis en lo Indígena Originario Comunitario

PDDDES		SECTOR	PND	
Dimensión	Políticas		Dimensión	Políticas
	5.- Promover servicios financieros para apoyar la producción agropecuaria, manufacturera, industrial y de servicios	Macroeconomía	Macroeconomía	Estabilidad de precios Re monetización Balanza de Pagos Intermediación financiera Sostenibilidad fiscal
Integración y Unión Departamental	1.- Planificar y desarrollar un sistema de transporte de calidad para la vertebración interna departamental	Transportes	Bolivia Productiva	Recuperación del patrimonio y rol conductor del estado.
	2.- Construir y consolidar el corredor bioceánico central y de integración			Vertebración Interna e integración externa
	3.- Sistema eficiente de servicios al tránsito internacional			Inversiones Eficientes en Infraestructura de Transportes
	4.- Mejorar el sistema de comunicaciones	Telecomunicación	Bolivia Productiva	Comunicación para el área rural y periurbana Conducción y Control Soberano de las Telecomunicaciones Generación, difusión y control de contenidos en beneficio de la sociedad
	5.- Desarrollo equilibrado de ciudades	Vivienda	Bolivia Productiva	Gestión de hábitat urbano
Armonía con la Naturaleza	1.- Manejo integral y sostenible de los recursos naturales en el Departamento de Tarija	Recursos Ambientales	Bolivia Productiva	Protección, manejo y aprovechamiento sustentable de la Biodiversidad. Transformación Productiva del sector forestal (industrialización de productos maderables y no maderables) y manejo sostenible integral del bosque. Control del Estado sobre los recursos forestales Gestión ambiental y de riesgos: Equilibrio entre las necesidades de desarrollo y conservación del medio ambiente. Agua para todos
	2.-Control y mitigación ambiental sobre la explotación de los recursos naturales			
	3.- Gestión de la calidad ambiental de acuerdo a usos y costumbres			
	4.- Manejo integrado del recurso hídrico			
	5.- Promover y fortalecer el sistema de ordenamiento territorial en todos sus niveles.	Descentralización	Bolivia Democrática	Gestión y planificación territorial sub nacional
	6.- Mitigación y adaptación al cambio climático	Recursos Ambientales	Bolivia Productiva	Reducción de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEIs) y Secuestro de Carbono
Desarrollo Energético	1.- Desarrollo de los Recursos Hidrocarburíferos	Hidrocarburos	Bolivia Productiva	Recuperar y consolidar la propiedad y el control de los hidrocarburos

PDDDES		SECTOR	PND	
Dimensión	Políticas		Dimensión	Políticas
	2.- Desarrollar la exploración, explotación e industrialización de los recursos mineros del Departamento.	Minería	Bolivia Productiva	Exploración, explotación e incremento del potencial hidrocarburífero nacional
				Industrializar los recursos hidrocarburíferos para generar valor agregado
				Garantizar la seguridad energética nacional y consolidar el país como centro energético regional
	3.- Impulsar la producción de energía eléctrica	Electricidad	Bolivia Productiva	Participación del Estado como protagonista y promotor del desarrollo de la minería y metalurgia
				Desarrollo y diversificación del potencial minero metalúrgico del país.
				Fortalecimiento de la minería chica y cooperativizada
Autonomía con Participación Plena	1.- Consolidar la autonomía en todos sus niveles	Descentralización	Bolivia Democrática	Nuevo marco jurídico normativo para el desarrollo integral de la minería
				Desarrollar infraestructura eléctrica para atender las necesidades internas y generar excedentes con la exportación de electricidad
	2.- Desarrollar las redes sociales e institucionales rediseño y reforma institucional	Gestión Pública y Transparencia	Bolivia Democrática	Soberanía e independencia energética
				Consolidar la participación del Estado en el desarrollo de la Industria Eléctrica con soberanía y equidad social
		Planificación	Macroeconomía	Desarrollo Institucional
				Transformación del Estado
		Institucional	Macroeconomía	Coordinación entre los Poderes del Estado
				Planificar el desarrollo integral de país, sector departamento, región y municipio
				Control a Sectores de Infraestructura
		Movimientos Sociales	Bolivia Democrática	Participación del estado en concesiones de obras publicas
				Seguridad jurídica y sostenibilidad del sistema financiero de regulación
				Democracia Boliviana y al derecho a la identidad
				Dinamizar la sociedad civil y movimientos sociales para constituir el Estado Plurinacional comunitario desde la sociedad

PDDES		SECTOR	PND	
Dimensión	Políticas		Dimensión	Políticas
				Construcción del Poder Social con la presencia efectiva de los excluidos en las instancias del Poder Político.
				Construcción de mecanismos de gestión a la demanda social y profundización de la democracia.
	3.- Transparencia total, corrupción cero y participación plena	Descentralización	Bolivia Democrática	Concertación y transparencia
		Gestión Pública y Transparencia	Bolivia Democrática	Socialización de los resultados de la Gestión Pública
				Transparencia para erradicar la corrupción institucionalizada.
				Modernización de la gestión pública hacia la eficiencia y transparencia para consolidar el Estado Social y Comunitario
				Medición e Información del impacto de las medidas gubernamentales.
	4.- Promover la descolonización y despatriarcalización	Cultura	Bolivia Digna	Evaluación y planificación democrática y participativa
		Relaciones Exteriores	Bolivia Soberana	Estado boliviano, actor soberano, independiente y con identidad propia en el ámbito internacional
				Atención del Estado a bolivianos en el exterior
				Fortalecimiento del Servicio de Relaciones Exteriores

Anexo IV

REGLAMENTOS Y MANUALES VIGENTES

REGLAMENTOS ESPECÍFICOS, ADMINISTRATIVOS, OPERATIVOS, MANUALES ADMINISTRATIVOS Y DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

REGLAMENTOS ESPECIFICOS DE LOS SISTEMAS DE LA LEY 1178

REGLAMENTO	DOC. DE COMPATIBILIZACION Y APROBACION	DOCUMENTO AJUSTADO 2012	DOCUMENTO AJUSTADO 2013
Reglamento específico del sistema de Programación de Operaciones	MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE No 4157/2010 de 23 de Diciembre de 2010. Resolución Administrativa de la Gobernación 061/2011		
Reglamento específico del sistema de Organización Administrativa.	MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE No 3941/2010 de 8 de Diciembre de 2010. Resolución Administrativa de la Gobernación 07/2011		
Reglamento específico del sistema de Presupuesto.	MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE No 424/2011 de 12 de Mayo de 2011. Resolución Administrativa de la Gobernación 158/2011		
Reglamento específico del sistema de Administración de Personal.	MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE No 137/2011 de 14 de Enero 2011. Resolución Administrativa de la Gobernación 045/2011	Ajustado formulario POAls Resolución Adm. 279/2012 del 10 de octubre	
Reglamento específico del sistema de Tesorería.	MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE No 4321/2010 de 30 de Diciembre 2010. Resolución Administrativa de la Gobernación 089/2011		
Reglamento específico del sistema de Crédito Público.	MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE No 0057/2011 de 14 de Enero de 2011. Resolución Administrativa de la Gobernación 044/2011		
Reglamento específico del sistema de Contabilidad Integrada.	MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE No 3658/2010 de 25 de Diciembre de 2010. Resolución Administrativa de la Gobernación 05/2011		
Reglamento específico de Contrataciones de Bienes y Servicios Especializados en el extranjero.	MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE No 563/2012 de 21 de Marzo de 2012. Resolución Administrativa de la Gobernación 91/2012	Res. Administrativa de aprobación No 91 del 30 de marzo de 2012	

REGLAMENTOS ADMINISTRATIVOS

REGLAMENTO	DOC. DE COMPATIBILIZACION Y APROBACION	DOCUMENTO AJUSTADO 2012	DOCUMENTO AJUSTADO 2013
Reglamento Administrativo de Pasajes y Viáticos	Resolución Administrativa de aprobación No 165 del 7 de Junio de 2011	Res. Administrativa de aprobación No 168 del de Junio de 2012	
Reglamento Administrativo para el manejo de fondos con cargo de cuenta documentada.	Resolución Administrativa de aprobación No 83 del 17 de Marzo de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 06 del 6 de Enero de 2013.
Reglamento Administrativo para el manejo de fondos de caja chica.	Resolución Administrativa de aprobación No 82 del 17 de Marzo de 2011		
Reglamento Interno de Personal	Informe de compatibilización MT/VMESCyCOOP/DGSC/ No1353/2011 Res. Administrativa de aprobación No 305 del 11 de octubre de 2011		
Reglamento Administrativo de vehículos, combustibles, lubricantes y mantenimiento.		Res. Administrativa de aprobación No 45 del 27 de febrero de 2012	
Código de ética institucional	Resolución Administrativa de aprobación No 09/2012 del 31 de de Diciembre		Res. Administrativa de aprobación No de febrero 2013

REGLAMENTOS OPERATIVOS

REGLAMENTO	DOC. DE COMPATIBILIZACION Y APROBACION	DOCUMENTO AJUSTADO 2012	DOCUMENTO AJUSTADO 2013
Reglamento de modificaciones presupuestarias	Resolución Administrativa de aprobación No 164 del 6 de Junio de 2011	Res. Administrativa de aprobación No 45 del 27 de febrero de 2012	Res. Administrativa de aprobación No 76 del 3 de abril de 2013
Reglamento operativo para la compra de asfalto	Resolución Administrativa de aprobación No 248 del 23 de agosto de 2011		
Reglamento operativo SEDECA – desconcentrado Carapari	Resolución Administrativa de aprobación No 212 del 25 de Julio de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 137 del 28 de mayo de 2013
Reglamento operativo SEDECA – desconcentrado Villa Montes	Resolución Administrativa de aprobación No 211 del 25 de Julio de 2011		
Reglamento operativo SEDECA – desconcentrado O'Connor	Resolución Administrativa de aprobación No 247 del 23 de agosto de 2011		
Reglamento operativo SEDECA – desconcentrado Padcaya		Res. Administrativa de aprobación No 009 del 3 de enero de 2012	Res. Administrativa de aprobación No 137 del 28 de mayo de 2013
Reglamento operativo SEDECA – desconcentrado Yacuibá		Res. Administrativa de aprobación No 213 del 31 de enero de 2012	Res. Administrativa de aprobación No 137 del 28 de mayo de 2013
Reglamento operativo SEDECA – desconcentrado Yunchara			Res. Administrativa de aprobación No 09 del 18 de enero de 2013
Reglamento operativo SEDAG – desconcentrado Carapari	Resolución Administrativa de aprobación No 233 del 11 de agosto de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 137 del 28 de mayo de 2013
Reglamento operativo SEDAG – desconcentrado Villa Montes	Resolución Administrativa de aprobación No 231 del 11 de agosto de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 137 del 28 de mayo de 2013
Reglamento operativo SEDAG – desconcentrado Yacuibá	Resolución Administrativa de aprobación No 232 del 11 de agosto de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 137 del 28 de mayo de 2013
Reglamento operativo SEDAG – desconcentrado O'Connor	Resolución Administrativa de aprobación No 245 del 23 de agosto de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 136 del 28 de mayo de 2013
Reglamento operativo SEDAG – desconcentrado Bermejo	Resolución Administrativa de aprobación No 246 del 23 de agosto de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 137 del 28 de mayo de 2013
Reglamento operativo SEDAG – desconcentrado Padcaya		Res. Administrativa de aprobación No 073 del 12 de marzo de 2012	Res. Administrativa de aprobación No 137 del 28 de mayo de 2013
Reglamento operativo PEU-P desconcentrado Carapari	Resolución Administrativa de aprobación No 320 del 14 de octubre de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 139 del 31 de mayo de 2013
Reglamento operativo PEU-P desconcentrado Yacuibá	Resolución Administrativa de aprobación No 320 del 14 de octubre de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 139 del 31 de mayo de 2013
Reglamento operativo PEU-P desconcentrado Villa Montes	Resolución Administrativa de aprobación No 320 del 14 de octubre de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 139 del 31 de mayo de 2013
Reglamento operativo Plan de Empleo Urgente.		Resolución Administrativa de aprobación No 032 del 22 de febrero de 2012	Res. Administrativa de aprobación No 036 del 27 de febrero de 2013
Reglamento operativo Sanidad Agropecuaria SEDESA		Res. Administrativa de aprobación No 214 del 01 de agosto de 2012	
Reglamento operativo del programa Micro, Pequeña y Mediana Empresa			Res. Administrativa de aprobación No 90 del 18 de abril de 2013
Reglamento operativo para la prevención y reducción de riesgos, atención de desastres y emergencias	Resolución Administrativa de aprobación No 264 del 5 de septiembre de 2011		Res. Administrativa de aprobación No 281/2014 del 2 de septiembre de 2014

MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

DENOMINACIÓN	DOC. DE COMPATIBILIZACIÓN Y APROBACIÓN	DOCUMENTO AJUSTADO 2012	DOCUMENTO AJUSTADO 2013
Manual de Organización – Gobernación	Resolución Administrativa de Aprobación No 258 del 30 de Agosto del 2011		
Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Departamental de Obras Públicas.	Resolución Administrativa de Aprobación No 359 de Noviembre del 2011		
Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Departamental de Desarrollo Campesino y Economía Plural	Resolución Administrativa de Aprobación No 276 del 14 de Septiembre del 2011		
Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Departamental de Medio Ambiente y Agua.	Resolución Administrativa de Aprobación No 357 de Noviembre del 2011		
Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Departamental Ejecutiva.	Resolución Administrativa de Aprobación No 360 de Noviembre del 2011	Res. Administrativa de Aprobación No 223 de 0 de agosto del 2012.	
Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Departamental de Desarrollo Social.	Resolución Administrativa de Aprobación No 361 de Noviembre del 2011		
Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Departamental de Planificación e Inversión.	Resolución Administrativa de Aprobación No 361 de Noviembre del 2011		
Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Departamental de Hidrocarburos, Minería y Energía.	Resolución Administrativa de Aprobación No 364 de Noviembre del 2011		
Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Departamental de Protección del Patrimonio Cultural y Natural.	Resolución Administrativa de Aprobación No 367 de Noviembre del 2011		
Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Departamental de Coordinación Gubernamental.	Resolución Administrativa de Aprobación No 365 de Noviembre del 2011		
Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Departamental de Hacienda.	Resolución Administrativa de Aprobación No 366 de Noviembre del 2011		
Manual de Organización y Funciones Unidad Seccional de Villa Montes.	Resolución Administrativa de Aprobación No 368 de Noviembre del 2011		Res. Administrativa de Aprobación No 153 de 6 de junio de 2013.
Manual de Organización y Funciones Unidad Desconcentrada SEDECA – Caraparí.		Res. Administrativa de Aprobación No 225 del 10 de agosto del 2012.	
Manual de Organización y Funciones – SEDECA – Villa Montes.		Res. Administrativa de Aprobación No 346 del 11 de diciembre 2012.	
Manual de Organización y Funciones – Unidad Seccional – O Connor.			Res. Administrativa de Aprobación No 46 de 7 de marzo de 2013.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

DENOMINACION	DOC. DE COMPATIBILIZACION Y APROBACION	DOCUMENTO AJUSTADO 2012	DOCUMENTO AJUSTADO 2013
Manual de administración de almacenes	Resolución Administrativa de aprobación No 187 de Junio de 2011		
Manual administrativo de la unidad de transporte		Res. Administrativa de aprobación No 178 del 20 de junio de 2012	



Índice de Gráficos

Páginas

GRAFICO 1	
Representación gráfica del PEI.....	2
GRAFICO 2	
Inversión pública 2007–2013.....	8
GRAFICO 3	
Orientación hacia el Vivir Bien.....	9
GRAFICO 4	
Esquema del PDDES 2012–2016.....	14
GRAFICO 5	
Estructura organizativa del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo departamental de Tarija.....	32
GRAFICO 6	
Principales problemas de comunicación de la Gobernación.....	33
GRAFICO 7	
Evolución del comportamiento del presupuesto de ingresos gestión 2007-2013 (expresado en Bs.).....	37
GRAFICO 8	
Porcentaje de ingresos y gastos proyectados 2013-2016.....	40
GRAFICO 9	
Control, seguimiento, monitoreo y evaluación a los planes, programas y proyectos.....	46
GRAFICO 10	
Tarija, producto interno bruto 2003-2013 (a precios de mercado).....	47
GRAFICO 11	
Bolivia, exportaciones según departamento 2012 (p).....	48
GRAFICO 12	
Balanza comercial del departamento de Tarija (expresado en \$us).....	49
GRAFICO 13	
Producción promedio de gas natural en el departamento de Tarija (en mmpcd).....	50
GRAFICO 14	
Consumo de gas natural por sectores en el departamento de Tarija.....	51
GRAFICO 15	
Áreas y factores críticos de éxito.....	65



Índice de Cuadros

	Páginas
CUADRO 1	
Articulación PND-PDDES-Agenda Patriótica 2025- PEI.....	11
CUADRO 2	
Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades.....	25
CUADRO 3	
Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas.....	29
CUADRO 4	
Personal de la Administración Central por unidad organizacional y partidas(según planilla de abril 2013).....	34
CUADRO 5	
Presupuesto y ejecución de inversión pública por sectores económicos (expresado en Bs.).....	38
CUADRO 6	
Proyección de ingresos y egresos 2013-2016 Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (exp. En Bs.).....	39
CUADRO 7	
Planes de desarrollo e institucionales de la Gobernación.....	41
CUADRO 8	
Enfoque Visión de Planes PDDES 2005-2009/PDDES 2012-2016.....	42
CUADRO 9	
Denuncias ingresadas y procesadas en la dirección de transparencia.....	43
CUADRO 10	
Presupuesto inicial y vigente de gastos del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija 2012.....	45
CUADRO 11	
Bolivia, participación departamental en el PIB(% precios de mercado).....	46
CUADRO 12	
Tarija, producto interno bruto, según actividad económica (en miles de Bolivianos).....	47
CUADRO 13	
Consumo de gas natural en el departamento de Tarija por sectores de consumo (en mpcd).....	50
CUADRO 14	
Consumo interno de gas natural, gas licuado y diesel por departamento.....	51
CUADRO 15	
Longitud de la red vial del departamento de Tarija por estado de superficie rodada (en km.).....	53
CUADRO 16	
Superficie y proyección de la población por provincias año 2012.....	53
CUADRO 17	
Tarija, proyección de la población económicamente activa por quinquenio.....	54
CUADRO 18	
Nivel de pobreza por departamentos en porcentaje año 2011.....	54
CUADRO 19	
Tarija, indicadores de educación año 2000-2011.....	55
CUADRO 20	
Tarija, población matriculada en la educación pública y privada en % según nivel de educación 2005-2011.....	55
CUADRO 21	
Estadística e indicadores de salud año 2000-2011.....	56
CUADRO 22	
Tarija, viviendas particulares ocupadas con los servicios básicos 2012 (N° de viviendas y %).....	57
CUADRO 23	
Tarija, indicadores de progreso en el logro de los objetivos del milenio.....	58
CUADRO 24	
Proyección de recursos para funcionamiento e inversión pública (expresado en Bs.).....	90

Glosario de siglas

AOP	Actividades Obras y Proyectos
ALDT	Asamblea Legislativa Departamental de Tarija
CADEPIA	Cámara Departamental de la Pequeña Industria y Artesanía
COE	Centros de Operaciones de Emergencia Departamentales y Municipales
CODEPEDIS	Comité Departamental de la Persona con Discapacidad
CIOEC	Comité Integrador de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia
CONEPLAN	Consejo Nacional de Economía y Planificación
CRES	Consejos Regional de Desarrollo Económico y Social
CODETAR	Corporación Regional de Desarrollo de Tarija
SEDES	Servicio Departamental de Salud
ENDE	Empresa Nacional de Electricidad
SAFCO	Ley de Administración y Control Gubernamental
LMAD	Ley Marco de Autonomías Departamentales
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PEU-P	Plan de Empleo Urgente Productivo
POT	Plan de Ocupación del Territorio
PDDDES	Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social
PDOT	Plan Departamental de Ordenamiento Territorial
PEI	Plan Estratégico Institucional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PDR	Plan de Desarrollo Regional
PLUS	Plan de Uso de Suelos
PERTT	Programa Ejecutivo de Rehabilitación de Tierras de Tarija
PROSOL	Programa Solidario Comunal Departamental
RESABS	Reglamento específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAFCI	Salud Familiar Comunitaria Intercultural
SUSAT	Seguro Universal de Salud Autónomo de Tarija
SUMI	Seguro Universal Materno Infantil
SEDAG	Servicio Departamental Agropecuario
SEDECA	Servicio Departamental de Caminos
DDE	Dirección Departamental de Educación
SEDEGES	Servicio Departamental de Gestión Social
SIGAP	Sistema de Gestión y Apoyo a Proyectos
SABS	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAP	Sistema de Administración de Personal
SICOES	Sistema de Contrataciones Estatales
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPO	Sistema de Programación de Operaciones
STyCP	Sistema de Tesorería y Crédito Público
SINCOM	Sistema Integrado de Contabilidad
SIGMA	Sistema Integrado De Gestión Y Modernización Administrativa
SISPLAN	Sistema Nacional de Planificación
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
ZONISIG	Proyecto Zonificación Agroecológica y Establecimiento de una Base de Datos y Red de Sistema de Información Geográfica en Bolivia



PEI

2014-2016