

# PLAN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES (PDCI 2016-2020)







SECRETARÍA DEPARTAMENTAL  
DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

# PLAN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

## GOBERNACIÓN DE TARIJA

(PDCI 2016 – 2020)

Con el apoyo de:



Cooperación Suiza en Bolivia

Gestión integral del agua



## Primera Edición 2017

---

Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GADT) /  
Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV BOLIVIA)  
Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales (PDCI 2016-2020)  
Bolivia: Imprenta Integral 2017

---

### Equipo Institucional y técnico para la elaboración del PDCI: GAD TA

J. Rubén Ardaya S.	Secretario de Gestión Institucional
Gladys Vidaurre A.	Directora de Desarrollo Institucional
Lizeth Sempertegui F.	Jefa de Unidad de Desarrollo de Capacidades Institucionales
María E. Aguilar Ch.	Profesional en Soporte Tecnológico
Patricia R. Yurquina P.	Profesional en Desarrollo de Capacidades Institucionales

### SNV BOLIVIA

Marcelo A. Barrón Rondón	Coordinador Nacional PFI
Pablo I. Molina H.	LCB, Enlace SNV PFI – Tarija
Luis E. Martínez A.	Consultor para elaboración del PDCI

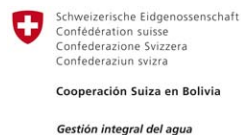
<b>Diseño y portada:</b>	Josué López B.
<b>Diagramación y diseño:</b>	Ricardo L. Rivera M.
<b>Impresión:</b>	Imprenta Integral

Comentarios y sugerencias:  
[desarrollodecapacidades@tarija.gob.bo](mailto:desarrollodecapacidades@tarija.gob.bo)  
[pmolina@snvbo.org](mailto:pmolina@snvbo.org)  
[www.tarija.gob.bo](http://www.tarija.gob.bo)

### Publicación promovida por:



Con el apoyo de:



---

La información, análisis y opiniones vertidas en este documento son de responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen necesariamente la opinión de SNV BOLIVIA ni de la COSUDE.





SECRETARÍA DEPARTAMENTAL  
DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

**RESOLUCION SECRETARIAL**  
**SECRETARIA DEPARTAMENTAL DE GESTION INSITUCIONAL**  
**No 1/2017**

*Que, la Constitución Política del Estado en su artículo 232 establece "La administración pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, honestidad, responsabilidad y resultados.*

*Que, las políticas establecidas a partir del nuevo modelo de gestión institucional define como premisas el enfoque basado en gestión de procesos, resultados, conocimientos, talento humano y satisfacción de la ciudadanía.*

*Que, las políticas departamentales del nuevo modelo de gestión se han expresado en el Decreto Departamental 017/2017 "Nueva Política Departamental de Reactivación Económica y Reforma Institucional del Órgano Ejecutivo Departamental de Tarija", la misma que establece en su Anexo No II, el ámbito competencial de la Secretaría Departamental de Gestión Institucional como responsable de desarrollar capacidades institucionales para la ejecución y aplicación del nuevo modelo de gestión.*

*Que, corresponde contribuir a la eficacia de los programas de formación para el desarrollo institucional a través del desarrollo de mayores competencias para el manejo gerencial con alto conocimiento sectorial de las áreas de desarrollo público.*

*Que, las acciones definidas están previstas e incorporadas dentro del presupuesto departamental por lo que se establece su sostenibilidad.*

**POR LO TANTO:**

*En el marco de las competencias definidas en el artículo 40 del Anexo II Decreto Departamental 017/2017 (FACULTADES ADMINISTRATIVAS).- Los Secretarios (as) Departamentales están facultados para: Dictar*

*Resoluciones Secretariales, Bi Secretariales y otros instrumentos administrativos de acuerdo a la estructura jurídica y la jerarquía normativa.*

**RESUELVE:**

*Artículo Único: Aprobar el Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales 2016 - 2020 (PDCI) como instrumento de política pública del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, para orientar el desarrollo y fortalecimiento de la calidad profesional del servidor público articulados a los desafíos del nuevo modelo de gestión pública y la agenda del bienestar.*

*Es dado en el despacho del Señor Secretario Departamental de Gestión Institucional a los 7 días del mes de abril del 2017.*

**Lic. J. Rubén Ardaya Salinas**  
**Secretario Departamental de Gestión Institucional**

**Dirección:** Av. La Paz No. 482 entre Belgrano y Delfín Pino  
**Teléfono:** 591 - 4 - 66 31002  
**Fax:** 6112338  
**Web:** www.tarija.gob.bo

Tarija - Bolivia

**¡Juntos por un  
Nuevo Tiempo!**





## **SIGLAS**

ALD	: Asamblea Legislativa Departamental
COSUDE	: Cooperación Suiza para el Desarrollo
CPE	: Constitución Política del Estado
FTP	: Formación Técnica Profesional
IDH	: Índice de Desarrollo Humano
IDH	: Impuestos Directo a los Hidrocarburos
FAUTAPO	: Fundación de Educación para el Desarrollo (Fundación de Apoyo a las Universidades de Tarija y Potosí)
GAM	: Gobierno Autónomo Municipal
GAD	: Gobierno Autónomo Departamental
GADT	: Gobierno Autónomo Departamental de Tarija
GIA	: Gestión Integral del Agua
GIRH	: Gestión Integral de Recursos Hídricos
LMAD	: Ley Marco de Autonomías y Descentralización
MAS	: Movimiento Al Socialismo
MIC	: Manejo Integral de Cuencas
ONP	: Oficial Nacional de Programa (COSUDE)
ODM	: Objetivo de Desarrollo del Milenio
ODS	: Objetivo de Desarrollo Sostenible
PADEM	: Programa de Apoyo a la Democracia Municipal
PNUD	: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PMS	: Programa para la Mejora de los Servicios Locales
PNC	: Plan Nacional de Cuencas
PROMIC	: Programa de Manejo Integral de Cuencas
PDCI	: Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales
PDES	: Plan de Desarrollo Económico y Social
PEI	: Plan Estratégico Institucional
PGDES	: Plan General de Desarrollo Económico y Social
POA	: Plan Operativo Anual
PSDI	: Plan Sectorial de Desarrollo Integral
PTDI	: Plan Territorial de Desarrollo Integral
SLIM	: Servicios Legales Integrales Municipales
SPIE	: Sistema de Planificación Integral del Estado
SNV	: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
TDR	: Términos de Referencia

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>Desarrollo de capacidades</b>	<b>Se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades</b>
<b>Capacidad Institucional</b>	Se refiere a la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Está conformada por tres niveles de capacidad: individual, organizacional y política.
<b>Capacidad Individual</b>	Conjunto de aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que permiten su desempeño.
<b>Capacidad Organizacional</b>	Se refiere a la estructura, políticas y procedimientos internos que determinan la efectividad de una organización.
<b>Capacidad Política</b>	Se refiere a la interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto.
<b>Talento Humano</b>	Es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias.
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Es la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.
<b>Autoevaluación organizacional</b>	Proceso integrado y regular de análisis interno de las actividades y resultados de una organización, comparados con un estándar o modelo de excelencia.
<b>Capacitación</b>	La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.
<b>Línea de base</b>	La <b>línea base</b> se define como un conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y la evaluación sistemáticos de políticas y programas. La <b>línea base</b> es una herramienta que forma parte del sistema de evaluación y se utiliza al <b>inicio</b> de la ejecución de un proyecto, programa o plan de desarrollo.
<b>Monitoreo y Seguimiento</b>	<b>Monitoreo</b> es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer <b>seguimiento</b> al progreso de un proyecto, programa o plan en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión.

**"Con conocimiento se llenan las cámaras de todo bienpreciado y deseable."  
Proverbios 24:4 - La Biblia**

## **PRESENTACIÓN**

El Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GADT), con el apoyo técnico del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV BOLIVIA), ha elaborado el presente Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales (PDCI 2016-2020), con la finalidad de incrementar el nivel de competencias institucionales en la Gobernación de Tarija, elevar la calidad de gestión del talento humano, la gestión organizacional, el relacionamiento con el entorno y la efectividad en la ejecución del Plan Territorial de Desarrollo Integral y la Agenda del Bienestar, en el marco del nuevo modelo de gestión que impulsa la Gobernación de Tarija.

En este sentido, el PDCI constituye un instrumento de política pública imprescindible en su aplicación. El mismo plantea en su contenido un marco conceptual que parte de experiencias reales aplicadas en otras instituciones y latitudes, como el Modelo Marco Común Europeo de Calidad en la Gestión Pública; por ejemplo. Presenta un diagnóstico institucional y autoevaluación de capacidades institucionales en base a 10 criterios y 30 subcriterios, que reflejan la situación actual de la Gobernación, además de la identificación de necesidades específicas de capacitación. A partir de ello, se formula un marco estratégico/operativo para su ejecución, concluyendo con un sistema de monitoreo, seguimiento y ajuste del mismo.

En la fase de ejecución del plan, se proyecta lograr los resultados y metas definidas hasta el 2020; los mismos estarán enfocados en: Fortalecer la calidad profesional del servidor público de acuerdo a los desafíos del nuevo modelo de gestión, a fin de lograr una mayor productividad, eficiencia y eficacia del talento humano y responder a las expectativas de servicio interno como externo, mediante una gestión pública de calidad dirigida a solucionar las necesidades primordiales que la población necesita para una vida digna.

El PDCI tiene como principal soporte de ejecución el Programa de Fortalecimiento y Capacitación Institucional, a cargo de la Secretaría Departamental de Gestión Institucional, cuyo propósito es dirigir la capacitación y formación de servidores públicos para el eficiente ejercicio de sus funciones y aporte profesional a programas y proyectos de desarrollo económico y social que el GADT ejecuta en beneficio de la población tarijeña. Este es un programa concertado a través de un trabajo conjunto y articulado con instituciones públicas y privadas que contribuyen a la formación profesional; como así también a la suma de esfuerzos de Organizaciones No Gubernamentales que permiten contar con alianzas público – privadas para la ejecución del PDCI. Por su parte, la Gobernación también realizará un sustancial aporte para este fin, a través de lo asignado y aprobado en el POA/Presupuesto institucional.

Por último, resaltar que la publicación de este documento, se realiza gracias al apoyo del SNV-COSUDE, cuyo aporte permitió contar con esta valiosa información, por lo que desde el GADT, hacemos llegar nuestros sinceros agradecimientos; como así también a todos aquellos servidores públicos que han contribuido para que este plan sea posible

**Lic. Rubén Ardaya Salinas**  
**Secretario Departamental de Gestión Institucional**



## CONTENIDO

<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>13</b>
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>13</b>
2.1 Capacidades y Desarrollo de Capacidades	13
2.2 Construcción de Capacidades	14
2.3 Capacidad Institucional	14
2.3.1 Capacidad Individual	15
2.3.2 Capacidad Organizacional	16
2.3.3 Capacidad política	16
2.4 Ámbitos de la Capacidad Institucional	16
2.5 Metodología General para la Construcción del PDCI	17
2.6 La importancia de la autoevaluación en el desarrollo de capacidades institucionales	18
2.7 Criterios y subcriterios para evaluar la capacidad institucional	20
2.7.1 Cuantificación de la Autoevaluación	22
<b>3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b>	<b>22</b>
3.1 Aplicación de Cuestionarios para evaluar la Capacidad Institucional	22
3.2 Línea de Base de la Capacidad Institucional	23
<b>4. IDENTIFICACIÓN ESPECÍFICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>26</b>
4.1 Principales Resultados	26
<b>5. MARCO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DEL PDCI</b>	<b>29</b>
5.1 Marco Estratégico del PDCI	30
5.1.1 Objetivo General del PDCI	30
5.2 Marco Operativo del PDCI	31
5.3 Propuesta de Programa de Capacitación Institucional	34
5.3.1 Articulación entre Demanda y Oferta de Capacitación para el Talento Humano	34
5.3.2 Oferta Académica de las Universidades del Departamento de Tarija	38
5.3.3 Reglamento de becas de estudio del GADT	39
5.4 Presupuesto General aprobado para el primer año del PDCI	39
5.5 Sistema de monitoreo y seguimiento del PDCI	40
5.5.1 Matriz del Marco Estratégico y Operativo del PDCI	40
5.5.2 Matriz de Autoevaluación de capacidades, Criterios y Subcriterios del PDCI	44
5.5.3 Programa de la capacitación	45
5.6 Plan o cronograma de implementación del PDCI	46
<b>6 ANEXOS</b>	<b>49</b>
<b>7 BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>59</b>

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura N° 1.1:	Relación PDCI con desarrollo y bienestar del departamento	13
Figura N° 2.1:	Capacidad Institucional	15
Figura N° 2.2:	Elementos de la Capacidad Individual	15
Figura N° 2.3:	Ámbitos de la Capacidad Institucional	17
Figura N° 2.4:	El proceso de Construcción del PDCI	18
Figura N° 2.5:	El proceso de Autoevaluación de Capacidades Institucionales	19
Figura N° 2.6:	Criterios para la Autoevaluación de Capacidades Institucionales	20
Figura N° 5.1:	Sistema de Monitoreo y Seguimiento del PDCI del GADT	40
Figura N° 5.2:	Metas anuales del programa de capacitación específica del GADT	45

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla N° 2.1:	Ámbitos, Criterios y Subcriterios de la Capacidad Institucional	20
Tabla N° 2.2:	Elementos de Evaluación de la Capacidad Institucional	22
Tabla N° 5.1:	Marco Estratégico del PDCI	30
Tabla N° 5.2:	Marco Operativo del PDCI	32
Tabla N° 5.3:	Pilares/Planes de la Agenda del Bienestar de la Gobernación de Tarija	34
Tabla N° 5.4:	Programa de capacitación específica de la Gobernación de Tarija para la gestión 2017	35
Tabla N° 5.5:	Programa de capacitación en Diplomados de la Gobernación de Tarija para la gestión 2017	37
Tabla N° 5.6:	Estructura del Marco Estratégico, Operativo y de Seguimiento del PDCI	40
Tabla N° 5.7:	Tabla de Monitoreo Anual del Marco Operativo	41
Tabla N° 5.8:	Tabla de Línea de Base y Metas anuales de la Autoevaluación de Capacidades Institucionales del GADT (2016 - 2020)	44
Tabla N° 5.9:	Cronograma de Implementación del PDCI	46

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico N° 3.1:	Autoevaluación de la Capacidad Institucional del GADT y Secretarías analizadas	23
Gráfico N° 3.2:	Autoevaluación de los Niveles de Capacidad Institucional	24
Gráfico N° 3.3:	Autoevaluación de la Capacidad Institucional: Valoración de 10 Criterios	24
Gráfico N° 3.4:	Autoevaluación de la Capacidad Institucional: Valoración de 30 Subcriterios	25
Gráfico N° 4.1:	Capacitación al Personal en proceso de Inducción al GADT	26
Gráfico N° 4.2:	Percepción sobre la Necesidad de Capacitación	27
Gráfico N° 4.3:	Incidencia de la falta de capacitación en el desempeño	28
Gráfico N° 4.4:	Preferencia en cuanto a Tipos de Capacitación	28
Gráfico N° 4.5:	Gestión del Talento Humano: Demanda de Capacitaciones, por temas, agregado GADT, gestión 2016	29
Gráfico N° 5.1:	Ciclo de la Capacitación Efectiva (CRA)	37
Gráfico N° 5.2:	Adecuación de oferta de Instituciones Académicas de Tarija a la demanda de capacitación y formación del GADT	38

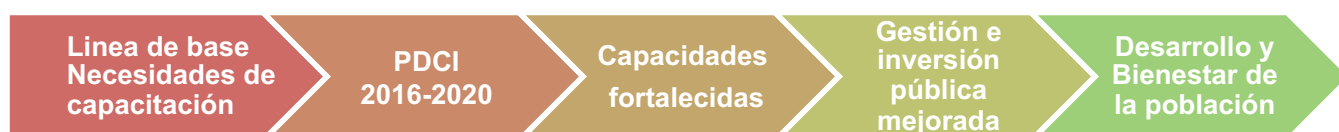
## 1. ANTECEDENTES

El Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GADT), ha plasmado su modelo de Desarrollo de mediano y largo plazo en la denominada Agenda del Bienestar. Misma que ha sido incorporada simultáneamente al Plan Territorial de Desarrollo Integral PTDI 2016 -2020 y es el marco a su vez del nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI). Para la implementación de la Agenda se requiere contar con capacidades institucionales acordes a los retos planteados en sus diferentes planes, programas, proyectos y servicios del área de su competencia.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016 – 2020 en su área de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional expresa el propósito de: “Convertir al Órgano Ejecutivo Departamental en una institución eficiente y transparente con una estructura y cultura organizacional adecuada al proceso de implementación autonómico, que administra 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”.

El Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales (PDCI) se constituye en un instrumento de política pública departamental que contribuye al objetivo anteriormente mencionado. Tiene como principal insumo la línea de base que establece el nivel de las capacidades actuales tanto del personal como de la organización interna, define un marco conceptual, objetivos, políticas y estrategias además de acciones de implementación y un mecanismo de monitoreo. Por lo tanto la implementación del presente plan tendrá un impacto directo en la mejora de la gestión e inversión pública.

**Figura N° 1.1: Relación del PDCI con el desarrollo y bienestar del departamento**



## 2. MARCO CONCEPTUAL

En el presente apartado, se desarrollarán distintas definiciones de “capacidades institucionales” y se describirá una propia para orientar la política departamental.

### 2.1 Capacidades y Desarrollo de Capacidades

Para el PNUD, el desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.

En otras palabras si las capacidades son el medio para planificar y lograr, el desarrollo de capacidades es el camino para alcanzar tales medios.

En este sentido, el desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que haya mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo.

\* PNUD, “Desarrollo de Capacidades: Texto Básico del PNUD”; 2009; p.4

## 2.2 Construcción de Capacidades

Angélica Rosas Huerta (2008) en su texto: “Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional”, al referirse a la construcción de capacidad institucional (capacity building) establece que ésta “asume una visión más compleja y un enfoque de sistemas que ubica los problemas organizacionales dentro de un entorno con varios niveles, actores e influencias, y con importantes interdependencias entre éstos” . A la luz de este planteamiento surgen definiciones de construcción de capacidad que guían las intervenciones para promover el “buen gobierno” en los países en vías de desarrollo. Entre ellas destacan las siguientes:

- *Un proceso a través del cual individuos, grupos, instituciones, organizaciones y sociedades mejoran sus habilidades para identificar y alcanzar los desafíos del desarrollo de una manera sostenible.*
- *El proceso a través del cual individuos, grupos, organizaciones, instituciones, y sociedades mejoran sus habilidades para: desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible.*
- *Inversión en capital humano , instituciones y prácticas [...] que permite a los países alcanzar sus metas de desarrollo .*

## 2.3 Capacidad Institucional

La **capacidad institucional** se refiere a la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Esta capacidad se construye fortaleciendo a la organización a partir de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema. En este sentido, construir capacidad institucional significa también promover y crear redes de interacción entre las organizaciones del sector público y privado y las organizaciones no gubernamentales.

Para el PNUD, la **capacidad institucional** se refiere a “Políticas, acuerdos, procedimientos y marcos internos que permiten a las organizaciones funcionar y cumplir su mandato, y a las personas aunar sus capacidades individuales para trabajar en conjunto en procura de sus metas”.

Para el presente Plan, como política departamental, **la capacidad institucional** es una función, que depende de dos componentes: capacidad administrativa y capacidad política; la capacidad administrativa a su vez se desagrega en capacidad individual y capacidad organizativa, por tanto la fórmula cuenta con tres variables macro (que luego se describen como niveles de la capacidad): la capacidad individual, la capacidad organizacional y la capacidad política.

---

*Sonia B. Ospina, “Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora”, ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, octubre de 2002, p. 3. (Citado por Rosas Huerta, Angélica en “Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional”, p.122).*

*En el presente documento nos referiremos al talento humano bajo el enfoque que las personas no son un recurso ni un capital.*

*UNICEF, Literature review: definitions of capacity building and implications for monitoring and evaluations, Nueva York, UNICEF, Division of Evaluation, Policy and Planning, 1999. (Citado por Rosas Huerta, Angélica en “Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional”, p.123)*

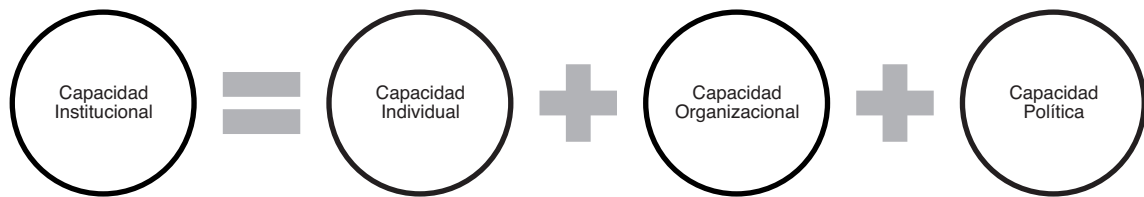
*Nico Nelissen, “The Administrative Capacity of New Types of Governance”, Public Organization Review: A Global Journal 2, Kluwer Academic Publishers, 2002. (Citado por Rosas Huerta, Angélica en “Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional”, p.123)*

*Sonia B. Ospina, “Construyendo capacidad institucional...”, op. cit., 2002, p. 4. (Citado por Rosas Huerta, Angélica en “Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional”, p.123)*

*PNUD, op. Cit, 2009, p. 52*



Figura N° 2.1: Capacidad Institucional

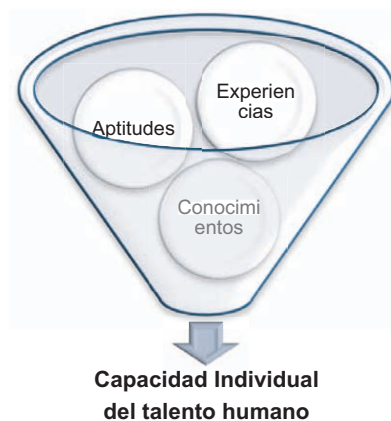


### 2.3.1 Capacidad Individual.

Hace referencia al número, variedad y cargos de funcionarios; a los factores organizativos y de procedimiento de recursos humanos, que regulan aspectos como el reclutamiento, la promoción, los salarios y el escalafón; a la formación/capacitación de los recursos humanos y al desarrollo del aparato organizacional estatal; a la concentración de expertos a partir del reclutamiento basado en el mérito y las oportunidades ofrecidas para obtener promociones y ascensos de una carrera profesional de largo plazo; sistema de premios y castigos; capacidad individual de los actores responsables de tareas en términos de información, motivación, conocimiento/comprensión y destrezas requeridas, entre otros aspectos. (Rosas Huertas, 2008, p. 128).

Para el PNUD (2009, p. 11) el nivel individual (de la capacidad) lo conforman las aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que permiten su desempeño. Algunas de estas aptitudes son adquiridas formalmente, a través de educación y capacitación; pero otras son de origen informal y provienen de las acciones y observaciones de las personas. El acceso a recursos y experiencias que permitan desarrollar la capacidad individual es moldeado en gran parte por los factores organizacionales y sistémicos descritos anteriormente, los cuales son influenciados a la vez por el grado de desarrollo de capacidades de cada individuo.

Figura N° 2.2: Elementos de la Capacidad Individual



Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2 Capacidad Organizacional

Se pone atención a la disponibilidad de recursos financieros necesarios para la realización de tareas previstas; a las responsabilidades, propósitos y funciones de la organización; a la estructura y distribución de funciones y responsabilidades; a la forma de organización; a la autoridad jurídica para hacer que otras instituciones acaten sus programas; a los sistemas de gestión para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas; a la relación, coordinación y colaboración intergubernamental; al tipo y características de las políticas y programas que diseñan y aplican; a las leyes, normas y, en general, “reglas del juego” que gobiernan las relaciones entre los actores involucrados, entre otros elementos. (Rosas Huertas, 2008, p. 128)

Se refiere a la estructura, políticas y procedimientos internos que determinan la efectividad de una organización. Es aquí donde se ponen en juego los beneficios del entorno favorable y donde se reúne una variedad de personas. Cuanto mejor alineados estén estos elementos y mayores sean sus recursos, mayor será el potencial de su capacidad de crecimiento. (PNUD, 2009, p. 11)

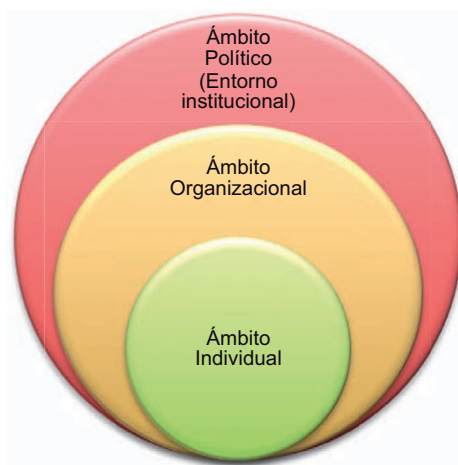
### 2.3.3 Capacidad política

Se refiere a la interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto. Por tanto, la capacidad política está asociada al modo en que se relacionan los actores políticos entre sí, pero también con aquellos individuos y grupos que luchan por involucrarse activamente en determinados campos de la esfera pública. En este componente resaltan varios factores, entre los que destacan: a) participación política, es decir, quiénes participan y cómo lo hacen; b) negociación, esto es, la voluntad política entre los actores y sus formas de negociación; y c) lucha de poder, o qué tanto los actores aceptan la distribución existente de poder. (Rosas Huerta, p. 129).

El entorno favorable es el amplio sistema social en el que operan las personas y las organizaciones. Incluye todas las reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción cívica. Es el entorno favorable el que marca el alcance del desarrollo de capacidades. (PNUD, 2009, p. 11)

## 2.4 Ámbitos de la Capacidad Institucional

En función al marco conceptual descrito y para una mejor comprensión de la capacidad institucional, es necesario dar un paso más y presentar los ámbitos de la capacidad (referidos al lugar donde se desarrollan), que serán utilizados para el presente documento.

**Figura N° 2.3: Ámbitos de la Capacidad Institucional**

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Stéplane Willems y Baumert, of. Cit., 2003, p. 11.

Estos ámbitos de la capacidad corresponden asimismo a cada uno de los niveles de la capacidad (macro variables), en este sentido las capacidades personales de los miembros de una organización están enmarcadas en un ámbito individual, las capacidades organizacionales en el ámbito organizacional como tal y las capacidades políticas en el contexto institucional que influye a la organización.

## 2.5 Metodología General para la Construcción del PDCI

Para la elaboración del Plan se desarrolló una metodología colaborativa en cuanto a la construcción del marco conceptual y metodológico que involucró a las contrapartes técnicas de la Gobernación y el SNV y en la elaboración de la línea de base se planteó un proceso de autoevaluación altamente participativo que permite la apropiación tanto de los resultados como de la metodología, ya que el proceso operativo estuvo a cargo de la Secretaría Departamental de Gestión Institucional y la evaluación general (ver encuesta general -1- en anexo) la realizaron los mismos funcionarios de las 5 Secretarías Departamentales priorizadas como muestra. Asimismo, la evaluación específica (ver encuesta de detección de necesidades de capacitación -2- en anexo) se aplicó a 11 Secretarías Departamentales, 6 Unidades Desconcentradas y 1 Empresa Pública; y algunas Subgobernaciones.

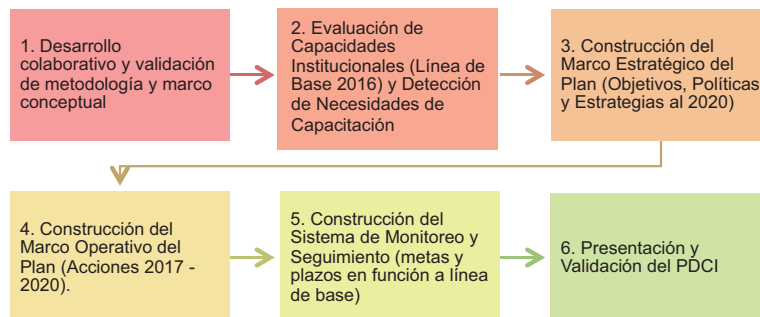
En la parte propositiva del plan, tanto el marco estratégico, el marco operativo, como el sistema de monitoreo se realizaron con la retroalimentación y aportes de las contrapartes, pero principalmente basado en los resultados de la línea de base que generaron los insumos necesarios para la propuesta de mejora.

<sup>8</sup> 1. Secretaría Departamental de Recursos Naturales y Medio Ambiente. 2. Secretaría Departamental de Planificación e Inversión. 3. Secretaría Departamental de Economía y Finanzas. 4. Secretaría Departamental de Desarrollo Humano. 5. Secretaría Departamental de Obras Públicas.

<sup>9</sup> Las 5 Anteriores citadas además de las siguientes: 6 Secretaría Departamental de Justicia y Derechos Humanos y 7. Secretaría Departamental de Pueblos y Naciones Indígenas. 8. Secretaría Departamental de Hidrocarburos y Energía, y 9. Secretaría Departamental de Gestión Institucional. Unidades Desconcentradas: 1. Programa Estratégico de Rehabilitación de Tierras de Tarija (PERTT). 2. Proyecto Múltiple San Jacinto (PMSJ). 3. Centro Vitivinícola de Tarija (CEVITA). 4. Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES). 5. Servicio Departamental de Salud (SEDES) y 6. Agencia para el Desarrollo Empresa Pública: Empresa Tarijeña del Gas (EMTAGAS).

En cuanto al programa de capacitación se desarrolló en función a los resultados del cuestionario general (1) y el cuestionario específico de detección de necesidades de capacitación (2) (demanda) y la oferta de capacitación y formación planteada por las Universidades del Departamento.

**Figura N° 2.4: El proceso de Construcción del PDCI**



Fuente: Elaboración propia

## 2.6 La importancia de la autoevaluación en el desarrollo de capacidades institucionales

El proceso de análisis y evaluación de una organización puede apoyarse en metodologías y sistemas distintos. En el enfoque de este estudio son los empleados los que realizan la evaluación de la organización a la que pertenecen. Se trata de la evaluación del funcionamiento de la organización a través de la opinión de los servidores públicos.

Sin embargo, dado que el personal involucrado en el ejercicio de autoevaluación carece de experiencia específica en análisis organizacional, debe estructurarse un procedimiento basado en un método o marco guía que facilite y haga útil la tarea de autoevaluación (De Zuani et al, 11). El objetivo es ayudar a que las organizaciones comprendan la importancia de ingresar en la cultura de la autoevaluación, lo cual está asociado a procesos de certificación de calidad.

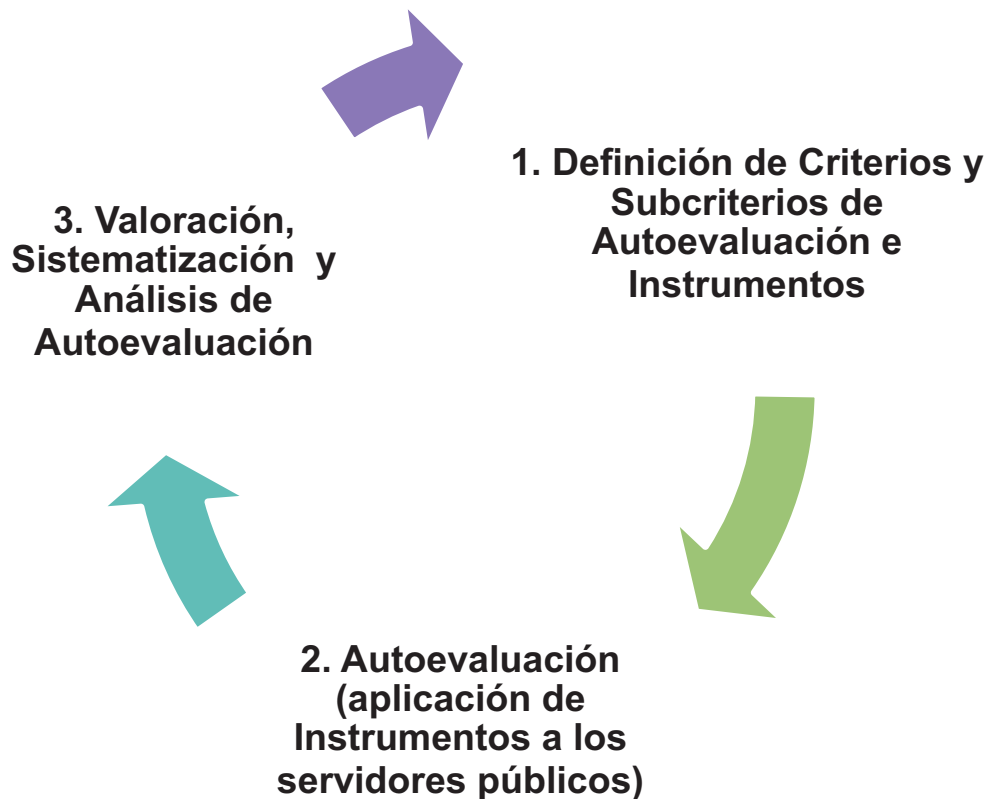
El trabajo debe abordarse bajo circunstancias favorables para obtener efectos precisos y útiles. Con tal fin el procedimiento debe resistir las tentaciones de la falta de objetividad y la exageración de los esfuerzos y resultados conseguidos.

El método de la autoevaluación es útil para introducirse en el terreno de la gestión de la calidad, como una fuente de ideas sobre cómo y dónde trabajar en la mejora de las prestaciones y para la generación de una visión sobre cómo se muestra la organización a los ojos de ciudadanos y empleados.

En este sentido, el Estado debe fomentar e implantar en sus organizaciones una metodología de “análisis interno” de sus procesos y sus resultados, priorizando identificar debilidades y fortalezas, que faciliten el desarrollo de planes de mejora continua en su gestión. (De Zuani et al, 17)

Autoevaluarse, significa conocerse en profundidad y conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles para luego adaptar de forma estratégica su accionar. La autoevaluación organizacional puede conceptualizarse como un examen interno global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparada con un estándar de excelencia. (De Zuanni et al, 18)

Figura N°2.5: El proceso de Autoevaluación de Capacidades Institucionales

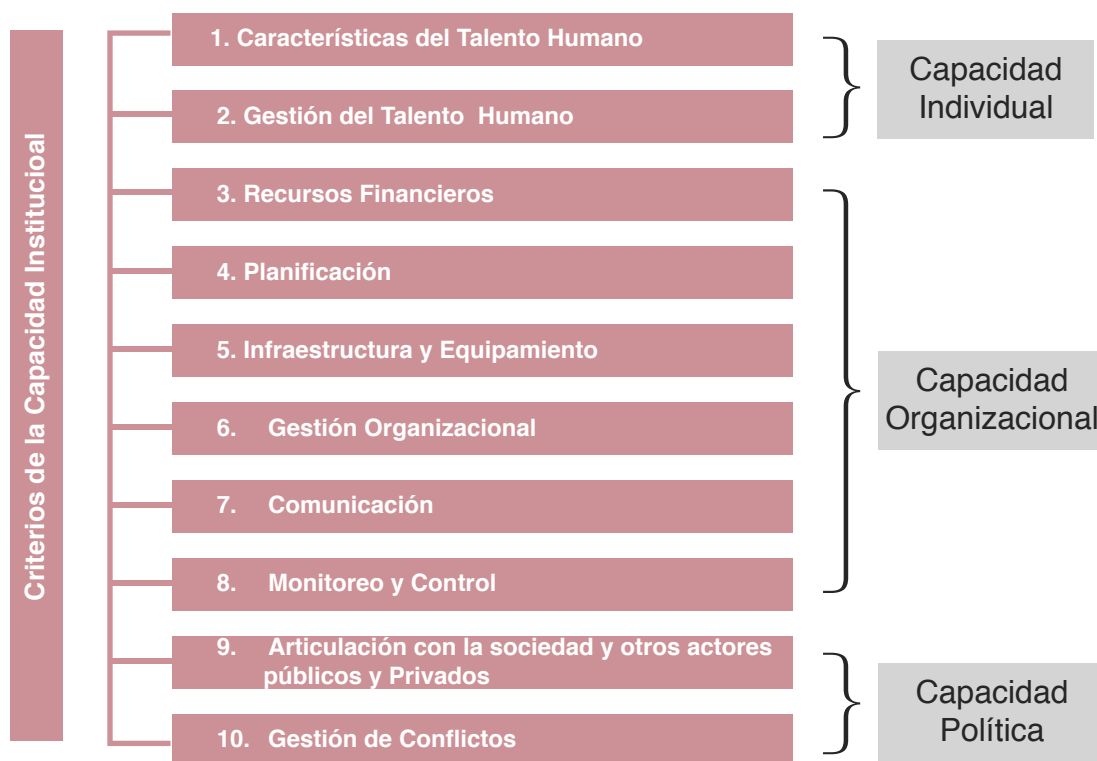


Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Zuanni, p. 19.

El modelo de autoevaluación ofrece un marco sencillo y fácil de utilizar, representando un método idóneo para realizar un examen interno macro que comprenda la globalidad del funcionamiento de la organización, ideal para obtener una primera impresión de cómo actúa o funciona la organización. Las percepciones del talento humano, tanto a nivel ejecutivo como operativo serán en todo caso contrastadas con información secundaria de estudios previos, así como de información cuantitativa relevada en el marco del presente trabajo.

El modelo se estructura con 10 criterios y 30 subcriterios. En un escenario ideal (el estándar) debería ser una institución que obtenga un alto puntaje en cada uno de ellos. La diferencia de la evaluación obtenida versus el potencial en cada subcriterio y criterio nos dará las pautas de los aspectos a fortalecer.

En el siguiente punto se exponen los criterios, que a su vez se encuentran interrelacionados. Así también se adjuntan en anexos los instrumentos que se desarrollaron para relevar la información de las percepciones del talento humano (formularios de autoevaluación) como los de información descriptiva, para en cada caso medir los criterios.

**Figura N° 2.6: Criterios para la Autoevaluación de Capacidades Institucionales**

Fuente: Elaboración propia, adaptado de documento de Línea de base de capacidades de los gobiernos departamentales de Bolivia, PNUD – Ministerio de Autonomías, 2014 y del texto de Autoevaluación del Estado, De Zuani, 2006.

## 2.7 Criterios y subcriterios para evaluar la capacidad institucional

Tomando en cuenta el marco conceptual de las capacidades y en función a lo descrito por los diferentes actores y experiencias abordadas, para el presente plan se establecen, que en función a los diferentes niveles de capacidad, criterios y subcriterios evaluar el nivel de los mismos en el GADT:

**Tabla No 2.1: Ámbitos, Criterios y Subcriterios de la Capacidad Institucional**

Ámbitos	Criterios	Subcriterios	Descripción Breve
I. Nivel Individual	1. Características del Talento Humano	1. Cantidad de Personal	<i>Cantidad de recursos humanos óptima por cada instancia, participación de la mujer en niveles ejecutivos y operativos (equidad de género)</i>
		2. Nivel de Formación del Talento Humano	<i>Profesionalización del personal, profesionales en niveles operativos y ejecutivos, desagregación en hombres y mujeres.</i>
		3. Paridad Profesional	<i>Relación entre perfil necesario en el cargo y perfil real del servidor público.</i>
	2. Gestión del Talento Humano	4. Capacitación del Talento Humano	<i>Procesos de capacitación actuales, cantidad de capacitaciones, demandas de capacitación, posibilidad de réplica interna.</i>
		5. Nivel Salarial	<i>Escalas salariales y su relación al mercado laboral.</i>

Ámbitos	Criterios	Subcriterios	Descripción Breve	
		6. Meritocracia	Acceso al cargo por méritos (capacidades).	
		7. Mecanismos de Motivación	Otros mecanismos de motivación al personal además de los económicos.	
		8. Liderazgo	Características principales de niveles ejecutivos de la gobernación y su capacidad para influenciar, inspirar, retroalimentar y comunicarse de manera adecuada con el personal.	
		9. Estabilidad Laboral	Posibilidades del personal de hacer carrera y de planificar en el mediano y largo plazo (asociado también a las formas de acceso al cargo).	
		10. Evaluación del Desempeño del Talento Humano	Periodicidad, calidad y efectividad de los procesos de evaluación del desempeño.	
II. Nivel Organizacional	3. Recursos Financieros	11. Rendimiento Financiero	Ejecución financiera y los cuellos de botella para un rendimiento óptimo.	
		12. Disponibilidad de Recursos Financieros	Cantidad de recursos asignados a las diferentes instancias de la gobernación y a la posibilidad de generación de nuevos ingresos.	
	4. Planificación	13. Planificación Individual	Práctica de planificar de manera personal en el marco de planes institucionales y de desarrollo así como de vincular este plan con las evaluaciones y necesidades de desarrollar capacidades.	
		14. Planificación Institucional	Incorporación de procesos participativos, la apropiación de los planes por los actores relevantes y principalmente la socialización de los planes a todos los funcionarios para su empoderamiento y ejecución de calidad.	
		15. Mandato Institucional	Existencia de un mandado claro en la institución, visión, misión y la comunicación de éstos a los servidores. Se refiere también al conocimiento de las competencias.	
	5. Infraestructura y Equipamiento	16. Infraestructura y Equipamiento	16. Infraestructura y Equipamiento	Existencia de infraestructura (oficinas, salas de reuniones y otros) y equipamiento (equipos, vehículos, herramientas) necesarios para realizar un trabajo de manera eficiente.
			17. Estructura Organizacional	Correspondencia de la estructura orgánica con los retos planteados (en la planificación mandato social).
	6. Gestión Organizacional		18. Cobertura Institucional	Correspondencia de la estructura orgánica con las competencias asignadas (mandato legal).
			19. Coordinación y Cooperación Intragubernamental	Mecanismos de articulación con otras Secretarías e instancias de la misma gobernación para ejercer de mejor manera los mandatos asignados.
			20. Burocracia	Procesos y procedimientos necesarios para una gestión eficiente.
			21. Normatividad	Conocimiento de leyes necesarias en cada instancia analizada como de las normas institucionales más importantes.
			22. Comunicación Interna	Mecanismos al interior de la institución para socializar los aspectos y decisiones más importantes de la gestión.
	7. Comunicación		23. Comunicación Externa	Mecanismos de la institución para dar a conocer los logros y proyectos más importantes hacia la población.
			24. Monitoreo a Políticas Públicas (planes)	Sistemas de seguimiento a los planes de la institución, retroalimentación.
	8. Monitoreo y Control		25. Monitoreo de la Gestión	Sistemas de seguimiento a los procesos de la gestión, calidad de la gestión.
9. Articulación con la sociedad y otros actores públicos y Privados			26. Convenios y Acuerdos Intergubernativos e Interinstitucionales	Convenios con otros gobiernos departamentales así como con otros niveles de gobierno e instituciones no gubernamentales para mejorar la efectividad de los proyectos.
	27. Accountability	Existencia y aplicación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión.		
	28. Redes y Plataformas Sectoriales	Conformación de plataformas con múltiples actores para sumar esfuerzos y buscar soluciones conjuntas a las problemáticas identificadas en cada sector.		
	29. Posicionamiento en la Población	Imagen de la institución desde el punto de vista de la población.		
10. Gestión de Conflictos		30. Gestión de Conflictos	Forma integral de gestionar conflictos, con énfasis en la prevención, la sistematización de acuerdos y la existencia de sistemas de alerta temprana y la preparación del personal para estos retos.	

Fuente: Elaboración propia, adaptado de documento de línea de base de capacidades de los gobiernos departamentales de Bolivia, PNUD, 2014 y del texto de Autoevaluación del Estado, De Zuñani, 2006.

## 2.7.1 Cuantificación de la Autoevaluación

Para cuantificar los resultados de la autoevaluación se incorpora de manera referencial una tabla de calificación basada en el texto de Zuani, ajustada a la metodología específica del presente plan.

**Tabla No 2.2: Elementos de Evaluación de la Capacidad Institucional**

Puntaje	Evaluación	Detalle Ilustrativo
0	<b>Inexistente:</b> No existen condiciones en el subcriterio analizado.	Es un subcriterio en el que no existe ningún avance o se desconoce completamente su desarrollo.
1	<b>Incipiente:</b> El subcriterio analizado muestra tendencias negativas o estacionarias.	El resultado es negativo en su mayoría.
2	<b>Mediocre:</b> El subcriterio analizado tiene algún progreso pero aún insuficiente para ser regular.	Mayoría de resultados mediocres con algunos buenos aislados.
3	<b>Regular:</b> El subcriterio alcanza condiciones regulares.	Resultados regulares y tendencia positiva con posibilidades de mejorar.
4	<b>Bueno:</b> Se han alcanzado buenos resultados en el subcriterio evaluado	Los resultados alcanzan los objetivos planteados y existe una tendencia positiva en los últimos años.
5	<b>Excelente:</b> Se ha alcanzado el potencial máximo del subcriterio	Se cuenta con condiciones ideales y la tendencia es de progresión sostenida en los últimos años. Resultados Excelentes en comparación con el objetivo del subcriterio.

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Zuani, 2006, p. 98 – 100.

Nota: Se tomará el puntaje intermedio de 2,5 como el punto de inflexión en la valoración de las diferentes variables, siendo los puntajes inferiores a dicho valor, elementos críticos que deberán contar con una atención especial de las autoridades.

Se evaluará cada criterio y subcriterio con los instrumentos de relevamiento de información elaborados para el presente plan y cada una de estas variables tendrá una valoración del 0 al 5, para conocer el puntaje de cada criterio, se generará un promedio de todos los subcriterios que lo componen. La puntuación total del área analizada y se calculará generando un promedio de los 10 criterios, por tanto este será -así mismo- un valor entre 0 y 5, para facilitar la comparación, posterior, con otras secretarías del GADT e instancias descentralizadas que realicen la autoevaluación.

## 3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Como se indicó anteriormente en el documento, el diagnóstico es la base para la propuesta de mejora institucional en cada una de las variables analizadas. Así también, será la línea de base sobre la cual la institución podrá medir de manera periódica los avances en cada una de las capacidades descritas en la metodología. La organización del diagnóstico responde a los tipos de capacidades como a los criterios en cada una de ellas.

### 3.1 Aplicación de Cuestionarios para Evaluar la Capacidad Institucional

La autoevaluación se aplicó a servidores públicos de las Secretarías de Recursos Naturales y Medio Ambiente, Economía y Finanzas, Planificación e Inversión, Obras Públicas, Justicia y Desarrollo Humano, mediante un muestreo no probabilístico que tuvo como objetivo tener una visión más integral de la institución, en cuanto a la línea de base del GADT.

En la sistematización de resultados, en los casos en que es posible se han semaforizado los resultados de la información para que sea más clara, en función a la siguiente tabla:



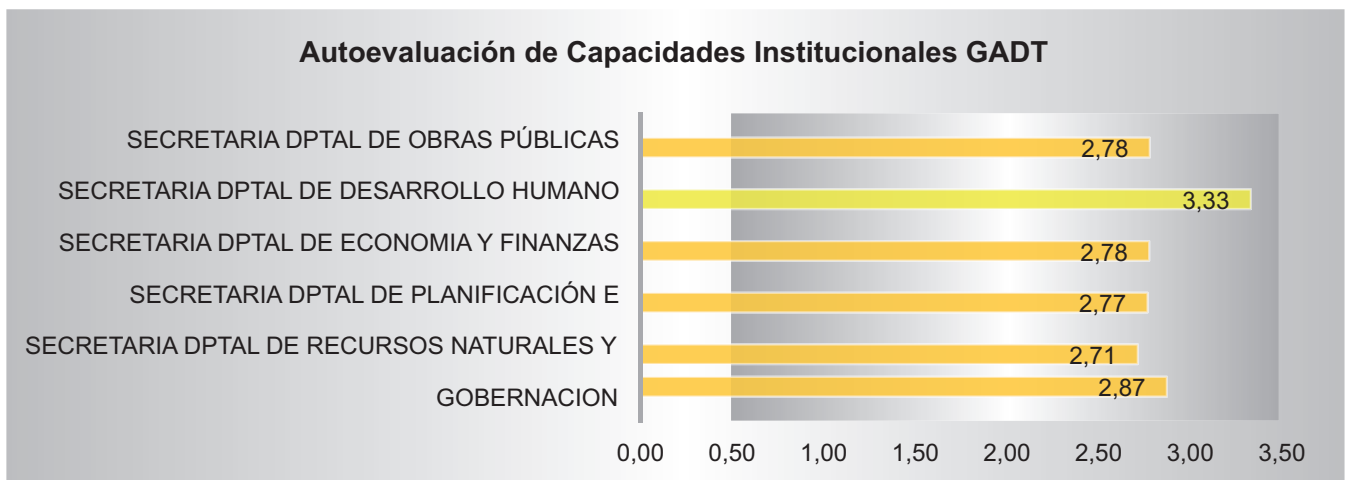
Puntaje	Evaluación
0	<b>Inexistente:</b> No existen condiciones en el subcriterio analizado.
1	<b>Incipiente:</b> El subcriterio analizado muestra tendencias negativas o estacionarias.
2	<b>Mediocre:</b> El subcriterio analizado tiene algún progreso pero aún insuficiente para ser regular.
3	<b>Regular:</b> El subcriterio alcanza condiciones regulares.
4	<b>Bueno:</b> Se han alcanzado buenos resultados en el subcriterio evaluado.
5	<b>Excelente:</b> Se ha alcanzado el potencial máximo del subcriterio

### 3.2 Línea de Base de la Capacidad Institucional

El resultado de la autoevaluación de la capacidad institucional es de 2,87 de un total de 5 puntos posibles. Si bien está por encima de los 2,5 puntos definidos como el puntaje crítico que requerirá especial atención, es un puntaje menos que regular, que debe ser tomado en cuenta para plantear mejoras en la Gobernación, en los diferentes criterios y subcriterios que conforman este puntaje.

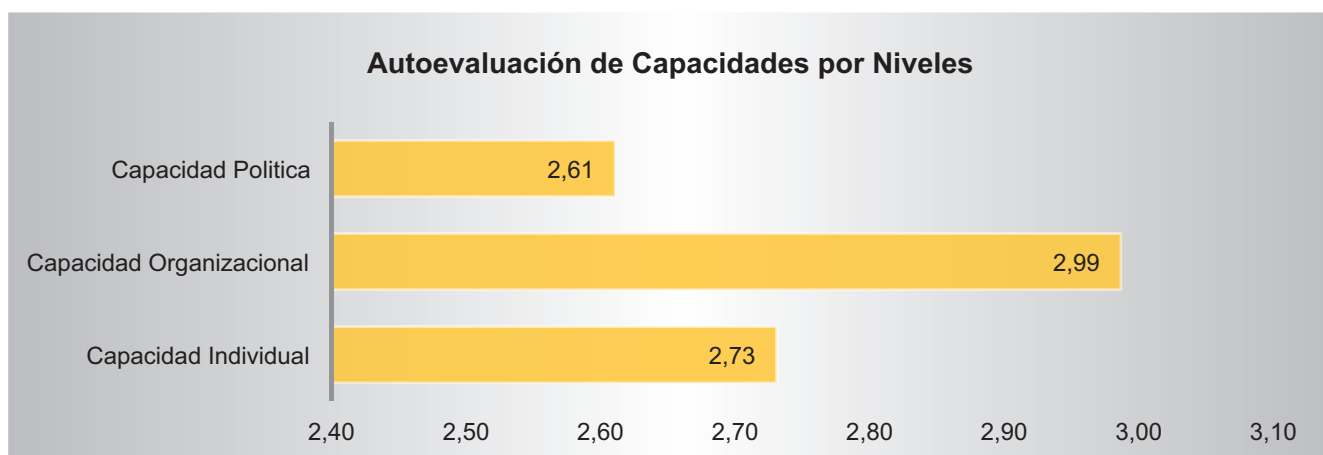
El siguiente gráfico permite ver los puntajes de las Secretarías que han sido analizadas como muestras representativas de la Gobernación, todas por encima del puntaje crítico pero alrededor de la nota de mediocridad y con una brecha importante hacia puntajes de excelencia que será la meta para los próximos años. Se deja establecido que los puntajes logrados son una línea de base de la gestión 2016.

Gráfico N° 3.1: Autoevaluación de la Capacidad Institucional del GADT y Secretarías analizadas



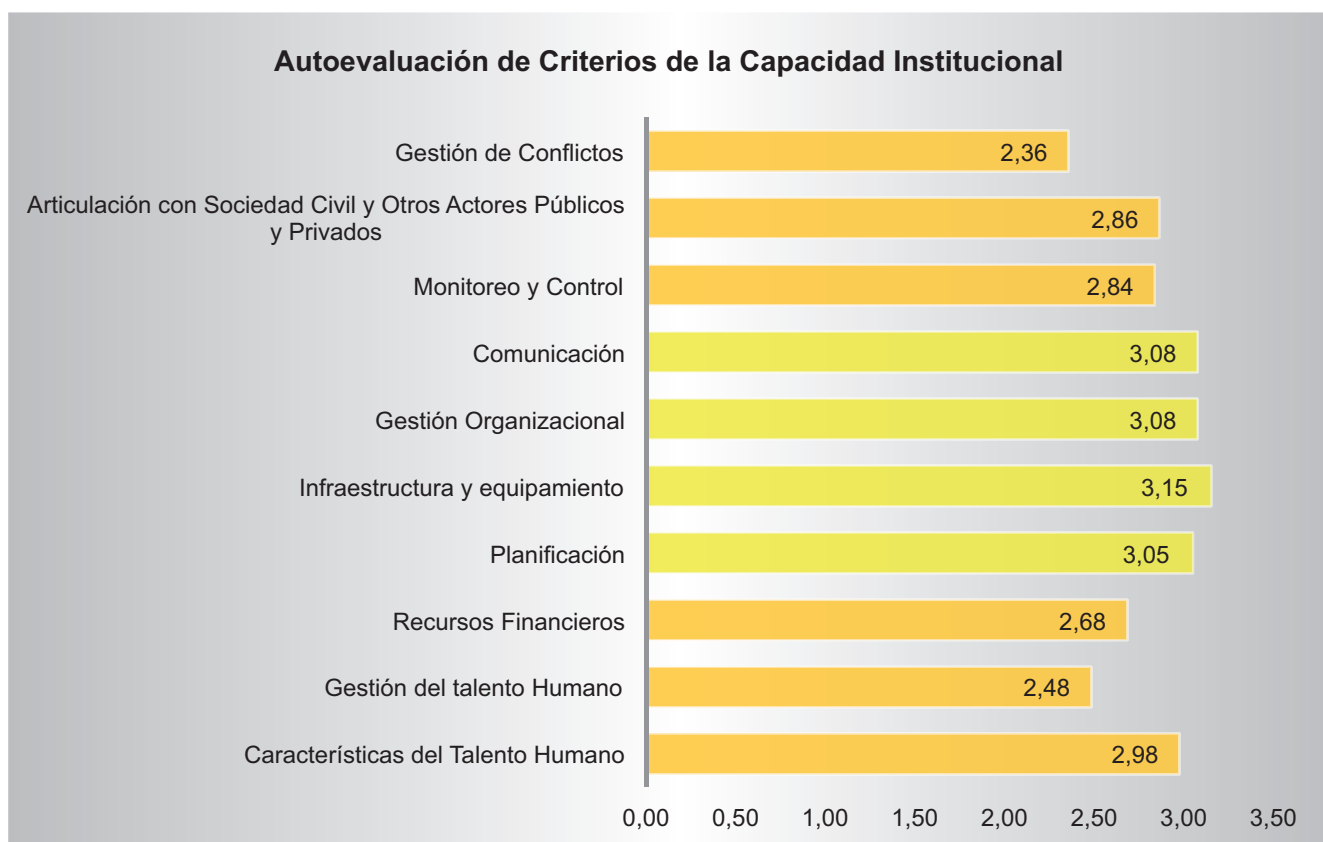
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios de autoevaluación de servidores públicos del GADT

Además si desagregamos este valor entre las capacidades que lo conforman podremos observar, en el siguiente gráfico, que la denominada capacidad organizacional es ligeramente superior a la capacidad individual del GADT. Por otro lado, el principal reto de la Gobernación es trabajar en la capacidad política que obtuvo los puntajes más bajos en la autoevaluación de los servidores públicos, lo cual de manera general aporta con mayores pautas para el diseño del plan de desarrollo de capacidades.

**Gráfico N° 3.2: Autoevaluación de los Niveles de Capacidad Institucional**

Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios de autoevaluación de servidores públicos del GADT

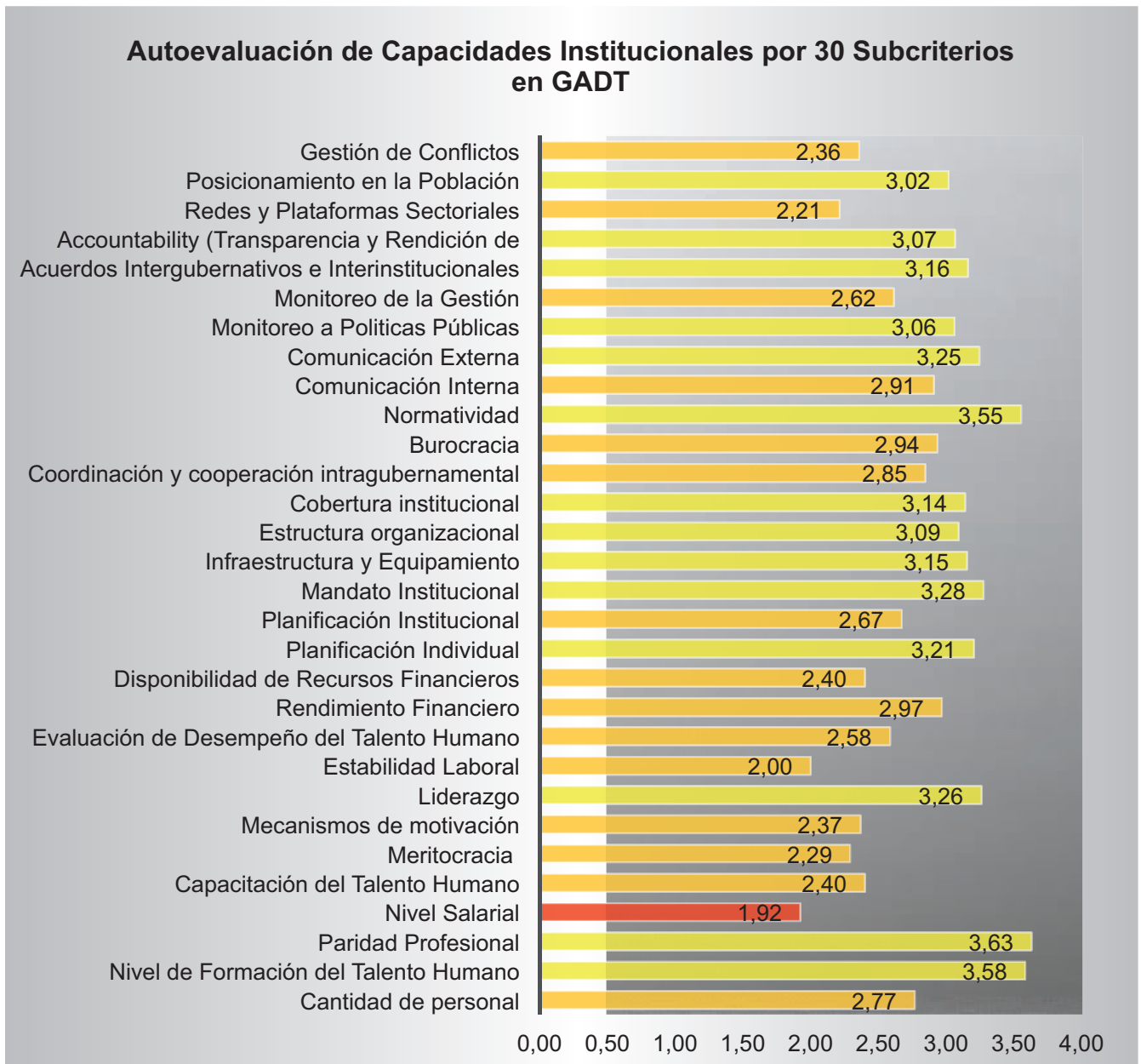
Precisamente la valoración de los distintos niveles de la capacidad se construye en función a los puntajes obtenidos por cada uno de los 10 criterios y 30 subcriterios que la conforman, a continuación se muestran los valores de éstos:

**Gráfico N° 3.3 Autoevaluación de la Capacidad Institucional: Valoración de 10 Criterios**

Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios de autoevaluación de servidores públicos del GADT

Como se puede observar en el gráfico anterior, las variables (criterios) a las cuales se debe prestar especial atención son la gestión de conflictos (capacidad política, nivel del contexto institucional) y la gestión del talento humano (capacidad individual de los servidores públicos), por otro lado el criterio de infraestructura y equipamiento pese a no alcanzar la nota de regular, es la de más alta valoración por los servidores públicos del GADT.

**Gráfico N° 3.4: Autoevaluación de la Capacidad Institucional: Valoración de 30 Subcriterios**



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios de autoevaluación de servidores públicos del GADT

Cuando el análisis se lo desagrega a nivel de subcriterios se puede observar una importante cantidad de variables por debajo del punto crítico y que por tanto merecen una atención especial. En el ámbito del contexto institucional que corresponde a la capacidad política los puntos críticos son gestión de conflictos, redes y plataformas sectoriales; en el ámbito organizacional se observa que la disponibilidad de recursos

económicos es el punto crítico, seguramente influenciado por las importantes disminuciones del presupuesto en estos dos últimos años y que será aún más dramática en la gestión 2018 y aún es incierto el comportamiento en los próximos años; y finalmente en el ámbito individual se identifican que la estabilidad laboral, la meritocracia, los niveles salariales, los mecanismos de motivación y la capacitación son los aspectos críticos en este nivel y por tanto los aspectos a trabajar prioritariamente. En este sentido, el presente plan prioriza el tema de **capacitación** como una estrategia con su respectivo, programa y presupuesto, para fortalecer las capacidades individuales del talento humano del GADT. El siguiente punto desarrolla en profundidad este aspecto.

Para ver en detalle el diagnóstico y línea de base desagregada por Secretarías, los 10 Criterios y 30 Subcriterios, ver anexo correspondiente (3).

#### 4. IDENTIFICACIÓN ESPECÍFICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

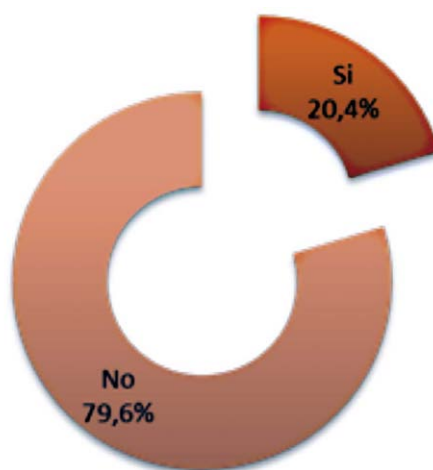
Para realizar un relevamiento de las necesidades de capacitación del GADT, se aplicó el cuestionario ya descrito -2- a las Secretarías y Unidades Desconcentradas indicadas, así también de las propuestas recibidas de algunas Subgobernaciones.

A continuación se presentarán los principales resultados de la encuesta aplicada, mismos que fueron los insumos para formular el Programa de Capacitación Institucional que forma parte del presente documento.

##### 4.1 Principales Resultados

##### Pregunta 2: ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la Institución?

Gráfico N° 4.1: Capacitación al Personal en proceso de Inducción al GADT



Fuente: Elaboración Propia

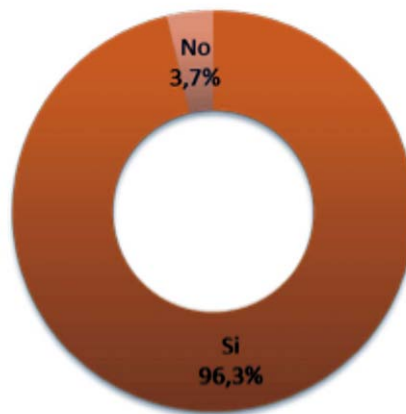
En los resultados obtenidos se observa que el 79.6% del personal indica que no tuvo ningún tipo de capacitación al ingresar a su puesto laboral, y el 20.4% que si la recibió. En este sentido, se evidencia que la política de capacitación de la entidad en gestiones pasadas, no contribuía a que el servidor público, cuente con las herramientas básicas para el correcto desempeño de sus funciones.

### Pregunta 3: ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo y para su persona?

A través de esta pregunta, se pretendía conocer la importancia de la capacitación en las diferentes unidades organizacionales, tanto para los niveles jerárquicos, técnicos, operativos y administrativos.

Podemos manifestar que el 96.3% indica que la capacitación es necesaria para su persona y los servidores públicos que trabajan en su misma área de trabajo. Al respecto se confirma el alto grado de aceptación en la implementación de programas de capacitación y formación en las diferentes áreas de la Gobernación, lo que permitirá que la ejecución del programa logre sus objetivos trazados.

Gráfico N° 4.2: Percepción sobre la Necesidad de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

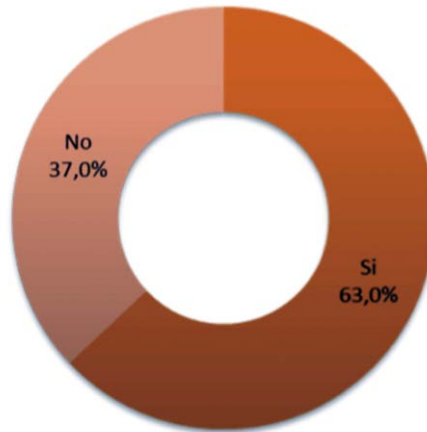
### Pregunta 5: ¿Algunas de las funciones asignadas a Ud. y sus dependientes no son cumplidas por factores atribuibles a sus conocimientos?

Con esta interrogante, se busca conocer si dentro de la institución los servidores públicos no logran cumplir todas las funciones asignadas, a su cargo debido a que el personal no se encuentra capacitado en el área específica.

Se percibe que el 63% de funcionarios de la Gobernación, no logran un correcto desempeño en el ejercicio de sus funciones debido a la carencia de cursos de formación y capacitación relacionados al puesto. Siendo muchas de las razones, la falta de conocimiento en distintas áreas:

- Ley N°1178
- Procesos y procedimientos Administrativos
- Evaluación y Preparación de Proyectos en la Nueva Norma de Inversión Pública
- Manejo de Programas SIGAP Capacitación
- Procedimientos para elaboración de Intrapartidas
- Procedimiento administrativos en Planificación y Finanzas
- Resolución de conflictos con afectados y/o beneficiarios de proyectos
- Manejo de paquetes de diseño especializado, y falta de licencia en programas específicos

Gráfico N° 4.3: Incidencia de la falta de capacitación en el desempeño



Fuente: Elaboración Propia

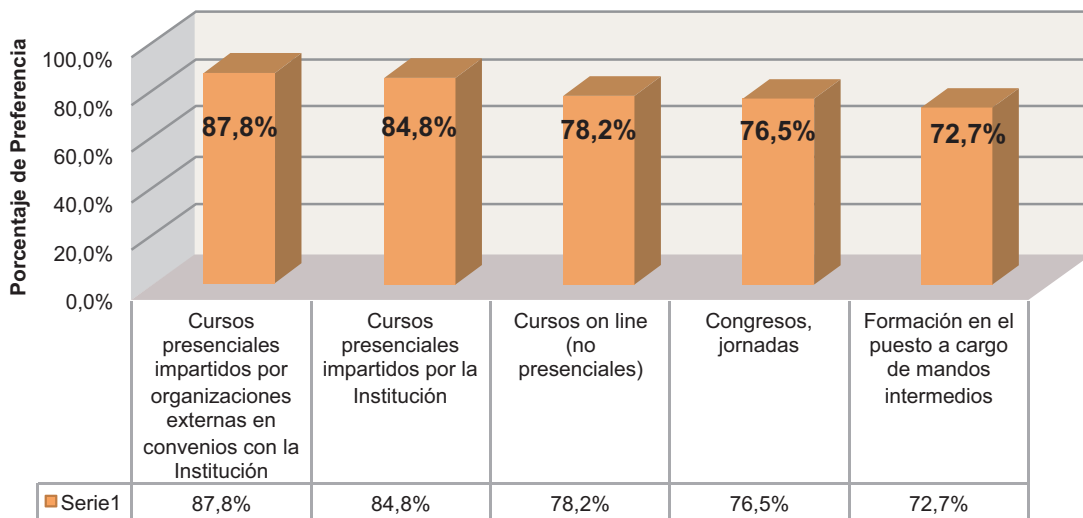
**Pregunta 8: Por favor, priorice las siguientes modalidades de actuaciones formativas en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la primera y más interesante y 5 la menos interesante).**

Debido a la importancia de conocer que modalidad formativa prefiere el personal para ser capacitado, a continuación se menciona el orden de preferencia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario:

1. Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas en convenios con la Institución
2. Cursos presenciales impartidos por la Institución
3. Cursos on line (por internet, no presenciales)
4. Congresos, jornadas
5. Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios

Al respecto se puede observar que los cursos presenciales impartidos por otras instituciones académicas son los que gozan de mayor aceptación.

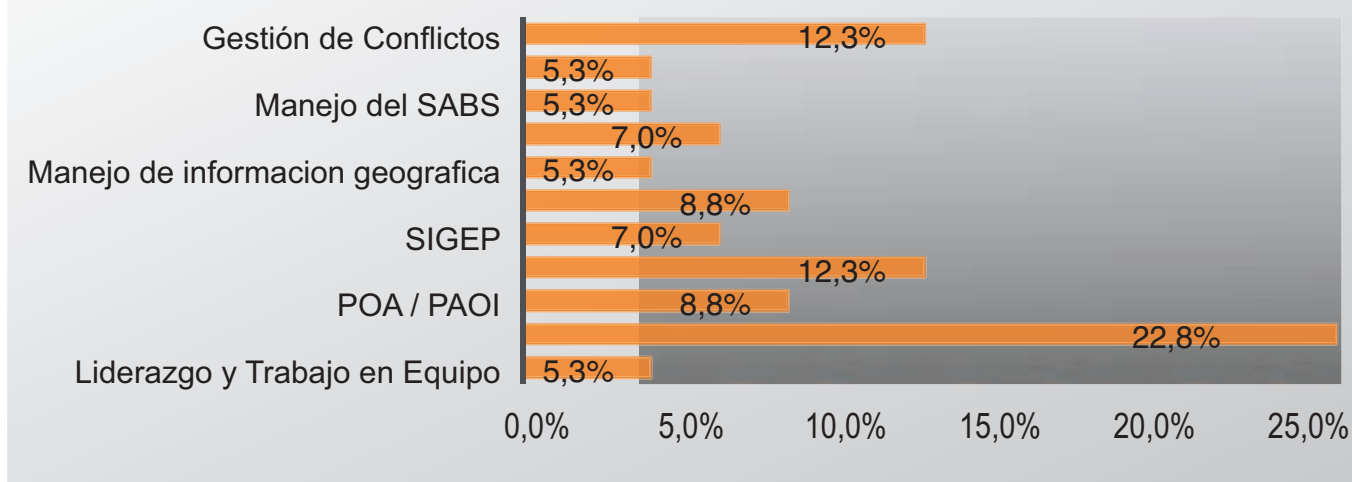
Gráfico N° 4.4: Preferencia en cuanto a Tipos de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 4.5: Gestión del Talento Humano: Demanda de Capacitaciones, por temas, agregado GADT, gestión 2016**

**Con respecto a las capacitaciones, que tema considera útil para cumplir con su POAI del presente año?, y cuales capacitaciones serian necesarias para cumplir con temas estratégicos como la agenda del Bienestar y el PTDI?**



Fuente: Elaboración propia

En función a la línea de base elaborada por SNV PFI y de acuerdo a esta gráfica en particular se puede evidenciar que todavía existen necesidades de capacitación en temas básicos de la gestión pública, sin embargo, el mayor porcentaje de requerimientos de capacitación es para temas específicos de gestión. (Para ver el detalle de la línea de base completa, ver anexo 3).

## 5. MARCO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DEL PDCI

El marco estratégico del Plan ha sido estructurado - en función a la metodología utilizada - generando un objetivo específico para cada nivel de la capacidad institucional (individual, organizacional y política), así también se plantea una política para cada uno de los criterios de capacidad institucional (10 políticas) y finalmente una estrategia para cada subcriterio identificado (30 estrategias institucionales).

El marco operativo se desprende de lo estratégico, por tanto para cada una de las estrategias planteadas se plantean acciones concretas para lograr su cumplimiento. Estas acciones se vinculan directamente con uno de los instrumentos del sistema de monitoreo, que son las metas con su correspondiente línea de base.

## 5.1 Marco Estratégico del PDCI:

El marco estratégico del Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales del GADT se conforma por el objetivo general del plan, los objetivos específicos, las políticas y las estrategias institucionales.

### 5.1.1 Objetivo General del PDCI:

Incrementar el nivel de capacidades institucionales del GADT para elevar la calidad de gestión del talento humano, la gestión organizacional, el relacionamiento con el entorno y efectividad en la ejecución del PTDI, y la Agenda del Bienestar.

Tabla N° 5.1: Marco Estratégico del PDCI

Objetivos específicos	Políticas Institucionales	Estrategias Institucionales
<b>1. Desarrollar las capacidades individuales del talento humano del GADT.</b>	1.1 Cualificar el talento humano del GADT con equidad de género	1.1.1 Racionalizar de manera gradual la cantidad del personal con enfoque de género
		1.1.2 Incrementar el nivel de formación del talento humano del GADT.
		1.1.3 Relacionar de manera directa los perfiles requeridos con los perfiles del personal (Paridad Profesional)
		1.1.4 Mejorar las condiciones económicas del talento humano
	1.2 Incorporar en el GADT un sistema de gestión del talento humano que promueva su motivación, capacitación y la mejora del clima laboral.	1.2.1 Desarrollar de manera continua y sostenible las capacidades del Talento humano
		1.2.2 Incorporar procedimientos meritocráticos en procesos de selección del personal
		1.2.3 Promover el compromiso y motivación del talento humano del GADT.
		1.2.4 Fortalecer el liderazgo del nivel ejecutivo del GADT
		1.2.5 Propiciar la Estabilidad Laboral del personal del GADT
		1.2.6 Mejorar y ampliar los procesos de Evaluación de Desempeño del Talento Humano del GADT.
<b>2. Desarrollar las capacidades organizacionales del GADT</b>	2.1 Política Institucional: Mejorar la gestión financiera del GADT	2.1.1 Incrementar los niveles de ejecución financiera
		2.1.2 Diversificar fuentes de ingresos del GADT
	2.2 Articular los procesos de Planificación de desarrollo, institucional e individual	2.2.1 Vincular la planificación individual a los procesos de desarrollo de capacidades y evaluación de desempeño.
		2.2.2 Planificar Participativamente y socializar los resultados de la planificación del Desarrollo Institucional.
		2.2.3 Socializar la misión y visión institucional en los diferentes espacios participativos internos del GADT.
	2.3 Mejorar condiciones de Infraestructura y Equipamiento.	2.3.1 Fortalecer la Infraestructura y Equipamiento del GADT para brindar mayor comodidad y propiciar una mayor eficiencia en la gestión.



Objetivos específicos	Políticas Institucionales	Estrategias Institucionales
	Infraestructura y Equipamiento.	propiciar una mayor eficiencia en la gestión.
	2.4 Llevar a cabo una Gestión Organizacional ágil y eficiente.	2.4.1 Ajustar de manera periódica la Estructura Organizacional en función a los retos de la Agenda del Bienestar. 2.4.2 Asegurar la Cobertura Institucional de las competencias asignadas al GADT en la estructura organizacional 2.4.3 Profundizar un mayor relacionamiento y Coordinación y Cooperación entre las distintas instancias del GADT. 2.4.4 Agilizar procesos y procedimientos de manera efectiva. 2.4.5 Socializar la normativa sectorial y transversal en cada instancia del GADT.
	2.3 Desarrollar una Comunicación Institucional efectiva.	2.3.1 Fortalecer los instrumentos y mecanismos de Comunicación Interna 2.3.2 Realizar mayores esfuerzos para difundir los principales retos y logros del GADT a la población.
	2.4 Realizar Monitoreo y Control de la Gestión y las Políticas Públicas Institucionales.	2.4.1 Llevar a cabo el Monitoreo a Políticas Publicas (Planes). 2.4.2 Llevar a cabo el Monitoreo de la Gestión Institucional.
<b>3. Desarrollar las capacidades políticas del GADT.</b>	3.1 Articular la gestión con las prioridades y propuestas de sociedad civil y en coordinación otros actores públicos y privados.	3.1.1 Fomentar la suscripción de Acuerdos Intergubernativos e Interinstitucionales para fortalecer la gestión de asuntos de interés común.
		3.1.2 Diseñar e implementar medidas de transparencia y rendición de cuentas en las diferentes instancias y proyectos del GADT.
		3.1.3 Propiciar una participación activa en Redes y Plataformas Sectoriales en asuntos del interés del GADT.
		3.1.4 Posicionar la imagen del GADT con conceptos y valores clave que propicien un acercamiento a la gestión (eficiencia, eficacia, efectividad, transparencia, equidad y participación).
	3.2 Desarrollar una cultura de paz como parte de la gestión institucional del GADT.	3.2.1 Fortalecer y transversalizar la gestión de conflictos del GADT.

Fuente: Elaboración Propia

## 5.2 Marco Operativo del PDCI:

El marco operativo de Plan de Desarrollo de Capacidades Institucional de la Gobernación de Tarija se desprende del marco estratégico y por tanto las acciones propuestas se articulan a las diferentes estrategias. Por otro lado, se desarrolla tanto la línea de base (que se extracta del diagnóstico) y metas al 2020 que hace parte a su vez del sistema de monitoreo. Así también el marco operativo ha sido desarrollado específicamente para el primer objetivo específico dado que responde a las capacidades del talento humano de manera directa y donde se encontraron las principales necesidades de mejora según el diagnóstico realizado para el plan.

A continuación se muestra la articulación del marco estratégico y operativo.

Tabla N° 5.2: Marco Operativo del PDCI

Objetivos específicos	Marco Estratégico del PDCI		Marco Operativo y de Seguimiento al PDCI	
	Políticas Institucionales	Estrategias Institucionales	Acciones Priorizadas	Línea de Base 2016
1. Desarrollar las capacidades individuales del talento humano del GADT.	1.1 Cualificar el talento humano del GADT con equidad de género	1.1.1 Racionalizar de manera gradual la cantidad del personal con enfoque de género	1.1.1.1 Identificar y analizar de manera periódica la cantidad óptima de personal requerido en cada instancia de la gobernación en función a metas y objetivos institucionales, por área e individuales y determinar cargos y perfiles clave (potencial de institucionalización).	No se cuenta con un estudio de optimización del personal. Actualmente se desconoce la cantidad óptima en cada instancia del GADT. <sup>10</sup>
			1.1.1.2 Incorporar la equidad de género en los procesos de selección del talento humano del GADT.	Se cuenta con un estudio de optimización del personal en el 2017 y hasta el 2020 se ha racionalizado la cantidad hasta el nivel óptimo.
	1.2 Incrementar el nivel de formación del talento humano del GADT.	1.1.2 Incrementar el nivel de formación del talento humano del GADT.	1.1.2.1 Elaborar un sistema de información, control y seguimiento al personal que incluya sus kardex informatizados (nivel de formación, entre otros datos).	46,8% del personal femenino (secretarías) Fuente: SDGI, 2016 y según PNUD 2015 es 47,2 %.
			1.1.2.2 Priorizar en los procesos de contratación, de manera gradual, la contratación de profesionales así como la profesionalización del personal clave (identificado en la acción 1.1.1.2).	Hasta el 2017 se cuenta con un sistema de información de personal que provee información en línea sobre las estadísticas de profesionalización del personal para guiar la toma de decisiones.
	1.3 Relacionar de manera directa los perfiles requeridos con los perfiles del personal (Paridad Profesional)	1.1.3 Articular de forma directa los perfiles necesarios para un cargo y las habilidades, experiencia y formación de los servidores públicos, realizando ajustes en procesos de contratación futuros y fortaleciendo las capacidades del personal ya contratado.	1.1.3.1 Priorizar en los procesos de contratación, de manera gradual, la contratación de profesionales así como la profesionalización del personal clave (identificado en la acción 1.1.1.2).	Profesionales 77% No profesionales 23% (PNUD, 2015).
			1.1.3.2 Articular de forma directa los perfiles necesarios para un cargo y las habilidades, experiencia y formación de los servidores públicos, realizando ajustes en procesos de contratación futuros y fortaleciendo las capacidades del personal ya contratado.	Hasta el 2020 al menos el 90% del personal ejecutivo y al menos el 80% del personal operativo es profesional.
	1.4 Mejorar las condiciones económicas del talento humano	1.1.4 Incrementar la escala salarial de forma proporcional a la racionalización del personal y al perfil del personal	1.1.4.1 Incrementar la escala salarial de forma proporcional a la racionalización del personal y al perfil del personal	No se cuenta con datos de paridad profesional (relación entre el perfil de cada servidor público y el perfil requerido para el cargo).
			1.1.4.2 Incrementar la escala salarial de forma proporcional a la racionalización del personal y al perfil del personal	Se incrementa gradualmente el nivel de paridad profesional para que en el 2020 sea el 80%
	1.2 Incorporar en el GADT un sistema de gestión del talento humano que promueva su motivación,	1.2.1 Desarrollar de manera continua y sostenible las capacidades del Talento humano	1.2.1.1 Elaborar un Plan de Capacitación de Manera anual articulado a las necesidades específicas de los servidores públicos identificadas y priorizadas en sus POAIs (vinculadas a sus objetivos de gestión y	La actual escala salarial no responde a la realidad del mercado ni a los perfiles que necesita el GADT
			1.2.1.2 Incorporar en el GADT un sistema de gestión del talento humano que promueva su motivación,	Se cuenta con una nueva escala coherente con la racionalización de personal y las capacidades del personal a partir del 2017.
			Los POAIs no incorporan las necesidades de desarrollo de capacidades ni se articulan éstas con los objetivos y acciones planteadas.	A partir del 2017 se incorpora en el POAI la identificación de necesidades de desarrollo de capacidades.

<sup>10</sup> En el estudio de línea de base existen datos en las entrevistas que establecen que puede haber una sobrestimación de entre un 20 y 50% en el caso de las instancias centrales del GADT, dado que tiene a ser mayor en las instancias descentralizadas.

Marco Estratégico del PDCI		Marco Operativo y de Seguimiento al PDCI			
Objetivos específicos	Políticas Institucionales	Estrategias Institucionales	Acciones Priorizadas	Línea de Base 2016	Metas hasta el 2020
	capacitación y la mejorar del clima laboral.		planes sectoriales e institucionales), que incluya capacitaciones, intercambio de experiencias y otros mecanismos de desarrollo de capacidades.	No se cuenta con planes de capacitación vinculados a las necesidades por área.	A partir del 2017 se cuenta con planes <sup>11</sup> de capacitación anuales por áreas que se vinculan a las necesidades reales.
		1.2.2 Incorporar procedimientos meritocráticos en procesos de selección del personal	1.2.2.1 Incorporar procedimientos meritocráticos en procesos de selección del personal	No se cuenta con un programa de intercambio de experiencias especializadas.	A partir del 2017 se cuenta con un programa anual (parte del plan de capacitación) de intercambio de experiencias especializadas con otros gobiernos autónomos del país, nivel nacional así como experiencias internacionales.
		1.2.3 Promover el compromiso y motivación del talento humano del GADT.	1.2.3.1 Diseñar y poner en prácticas programas específicos tendientes a la motivación y compromiso que contengan actividades de recreación, capacitación y comunicación en los equipos de trabajo y tiendan a una mejora del clima laboral.	El 85% del personal ingresa por invitación directa (LB PNUD, 2015).	Al 2020 al menos el 50% del personal ingresa por méritos.
		1.2.4 Fortalecer el liderazgo del nivel ejecutivo del GADT	1.2.4.1 Diseñar y llevar a cabo un programa de capacitación en alta gerencia y liderazgo para el nivel ejecutivo del GADT con énfasis en valores y principios como la empatía, comunicación efectiva, motivación entre otros.	No se cuenta con programas de motivación y compromiso del personal.	A partir del 2017 se desarrollan programas específicos de motivación y compromiso del personal.
		1.2.5 Propiciar la Estabilidad Laboral del personal del GADT	1.2.5.1 Asegurar la estabilidad laboral de los cargos claves en la institución (posterior al proceso de racionalización) logrando que las personas ingresen por méritos y tengan mejores condiciones de trabajo (económicas y no económicas)	No se cuenta con un programa de capacitación en liderazgo para el nivel ejecutivo del GADT.	A partir del 2017 se incorpora un programa de capacitación en liderazgo para el nivel ejecutivo.
				Actualmente se cuenta con 15 personas institucionalizadas en todo el GADT (fuente SDG) y el 85% de las personas ingresan por invitación directa.	Al 2020 al menos se tiene institucionalizado el 10% del personal.
				Así también se pudo identificar un alto porcentaje de personal eventual y consultores en línea (no se tiene precisión de su número).	El personal de consultores en línea y eventuales debe reducirse paulatinamente en relación al personal de planta permanente a partir del 2017.
		1.2.6 Mejorar y ampliar los procesos de Evaluación de Desempeño del Talento Humano del GADT.	1.2.6.1 Rediseñar los procesos de evaluación del personal incorporando la vinculación de éstos con los objetivos del POAI, las necesidades de desarrollo de capacidades (cofinanciado por el GADT) y las perspectivas de crecimiento laboral, con retroalimentación constructiva del jefe inmediato con el servidor público.	Se cuenta con una evaluación de desempeño que la realizan un bajo porcentaje de los servidores pero que no tiene utilidades para la toma de decisiones y la gestión del talento humano.	En la gestión 2017 se rediseña y se pone en práctica un nuevo sistema de evaluación del talento humano.

Fuente: Elaboración Propia

<sup>11</sup> Estos planes incluyen opciones de capacitación virtual y presencial. Acompañamiento del supervisor, replica de la capacitación al equipo de trabajo y aplicación práctica (capacitaciones de impacto). También otras medidas para desarrollo de capacidades (intercambio de experiencias, asesoramiento de expertos, grupos de trabajo, etc.).

### 5.3 Propuesta de Programa de Capacitación Institucional

En función a las necesidades y demandas de capacitación detectadas en la segunda parte del presente documento, se ha formulado una propuesta de programa de capacitación institucional, que responde a la articulación entre demanda y oferta de capacitación del talento humano en cuestiones y temas específicos en función a la Agenda del Bienestar y prioridades de gestión.

Es importante mencionar que de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación se tiene como requerimiento cursos referidos a normas específicas de la gestión pública, los mismos que estarán bajo la tuición de la Dirección de Recursos Humanos.

#### 5.3.1 Articulación entre Demanda y Oferta de Capacitación para el Talento Humano

La detección de necesidades específicas de capacitación está basada en la Agenda del Bienestar a través de sus planes y áreas de intervención, mismas que se muestran a continuación:

Tabla N° 5.3: Pilares/Planes de la Agenda del Bienestar de la Gobernación de Tarija

	PLAN VIDA	PLAN OPORTUNIDAD	PLAN DIGNIDAD	PLAN ALEGRÍA	PLAN TRANSPARENCIA
OBJETIVO	Promover el desarrollo humano en salud, educación, gestión social; impulsando y preservando de manera integral y sostenible los recursos naturales y medio ambiente.	Diversificar y dinamizar la base productiva, para ampliar las oportunidades de empleos sostenibles, incrementando el valor agregado de la economía.	Democratizar y masificar el acceso a los servicios básicos esenciales, gas, agua, electricidad, saneamiento básico, que garanticen bienestar a la población.	Generar condiciones para que todos los habitantes del departamento convivan en un ambiente sano, saludable, seguro, tranquilo y que brinde bienestar y felicidad.	Consolidar la autonomía departamental, regional del chaco, fortaleciendo instituciones autonómicas transparentes, con gobernabilidad y rendición de cuentas.
ÁREAS DE INTERVENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud</li> <li>• Educación</li> <li>• Gestión social</li> <li>• Gestión ambiental</li> <li>• Aprovechamiento Sostenible de los RRNN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción agropecuaria</li> <li>• Industria y Turismo</li> <li>• Integración</li> <li>• Hidrocarburos y Energía</li> <li>• Riego/Presas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua potable</li> <li>• Saneamiento básico</li> <li>• Gas</li> <li>• Electricidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arte y cultura</li> <li>• Deporte</li> <li>• Seguridad y convivencia</li> <li>• Recreación</li> <li>• Derechos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio pleno de la autonomía</li> <li>• Eficiencia y transparencia</li> <li>• Articulación inter gubernativa</li> <li>• Participación y control social</li> </ul>

A continuación se muestra el listado previsto de capacitación específica para la gestión 2017.

Tabla N° 5.4: Programa de capacitación específica de la Gobernación de Tarija - gestión 2017

AGENDA DEL BIENESTAR	ÁREAS DE INTERVENCIÓN	CURSO	DIRIGIDO A:	N° DE BENEFICIARIOS
<b>PLAN VIDA</b>	<b>SALUD EMERGENCIAS MÉDICAS</b>	<i>Curso: Soporte Vital Básico ( Nivel Básico)</i>	Auxiliares de enfermería, Camilleros y personal de servicio	30
		<i>Curso: Trauma para el personal no médico ( Nivel Básico)</i>	Auxiliares de enfermería, Camilleros y personal de servicio	30
		<i>Curso: Inmovilización y transporte sanitario ( Nivel Básico)</i>	Auxiliares de enfermería, Camilleros y personal de servicio	30
		<i>Curso: Soporte de Vida Básico/BLS ( Nivel Intermedio)</i>	Médicos y enfermeras del equipo de salud.	24
		<i>Curso: Soporte Vital Avanzado ( Nivel Intermedio)</i>	Médicos y enfermeras del equipo de salud.	24
		<i>Curso: Soporte Vital Avanzado Pediátrico ( Nivel Intermedio)</i>	Médicos y enfermeras del equipo de salud.	24
		<i>Curso Básico de Trauma (Nivel Intermedio)</i>	Médicos y enfermeras del equipo de salud.	24
		<i>Curso: Soporte Vital Básico /BLS (Nivel Avanzado)</i>	Médicos líderes del Hospital y Redes de Salud	24
		<i>Curso : Soporte de vida Cardíaco Avanzado para adultos /ACLS (Nivel Avanzado)</i>	Médicos líderes del Hospital y Redes de Salud	24
		<i>Curso: Soporte de Vida Cardíaco Avanzado Pediátrico/PALS (Nivel Avanzado)</i>	Médicos líderes del Hospital y Redes de Salud	24
		<i>Curso: Cuidados primarios en trauma, primario Trauma Care PTC ( Nivel Avanzado)</i>	Médicos líderes del Hospital y Redes de Salud	24
		<i>Preparación y respuesta a desastres</i>	Médicos Líderes Equipo.	24
		<i>Indicadores en Salud Nivel III</i>	Personal del área de Salud	40
	<i>Organización de los servicios de salud</i>	Personal del área de Salud	40	
	<b>GESTIÓN SOCIAL</b>	<i>Aplicación de método Ponseti</i>	Personal de Fisioterapia del SEDEGES	40
		<i>Educación integral y productividad en el aprendizaje inicial y no escolarizado</i>	Coordinadores y educadores de los centros integrales (SEDEGES)	40
		<i>Abordaje terapéutico a víctimas</i>	Psicólogos y educadores (SEDEGES)	40
<b>GESTIÓN AMBIENTAL Y APROVECHAMIENTO SOSTENIBLE DE LOS RRNN</b>	<i>Desastres Naturales</i>	Ing. Civiles, ing. Ambientales y ramas afines	40	

AGENDA DEL BIENESTAR	ÁREAS DE INTERVENCIÓN	CURSO	DIRIGIDO A:	Nº DE BENEFICIARIOS
<b>PLAN OPORTUNIDAD</b>	<b>INDUSTRIA Y TURISMO</b>	<i>Enología – NB-ISI-IEC-17025</i>	Agrónomos, enólogos, y productores.	40
	<b>PRODUCCIÓN AGROPECUARIA</b>	<i>Vitivinicultura</i>	Agrónomos, enólogos, y productores.	40
		<i>Evaluación y Manejo de Suelos</i>	Ing. Agrónomos, ing. Ambientales y ramas afines	40
		<i>Biotecnología y Cultivo in Vitro aplicado en los principales cultivos de Tarja</i>	Ing. Agrónomos, ing. Ambientales y ramas afines	40
		<b>RIEGO/PRESAS</b>	<i>Riego Prerurizado</i>	Ing. Agrónomos, forestales, ambiental, y ramas afines
	<i>Hidrología</i>		Ing. Agrónomos, ing. Civiles, forestales, ambiental, y ramas afines	40
	<i>Cosecha de agua</i>		Ing. Agrónomos, forestales, ambiental, y ramas afines	40
	<i>Actualización en Diseño de Presas</i>		Ing. Agrónomos, forestales, ambiental, y ramas afines	40
	<i>Aguas Subterráneas</i>		Ing. Civiles, ing. Ambientales y ramas afines	40
	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<i>Bolsa de Valores</i>	Economistas, Administradores y ramas afines	40
		<i>Asociaciones Público-Privadas para inversiones en infraestructura y servicios básicos</i>	Abogados y ramas afines	40
	<b>PLAN DIGNIDAD</b>	<b>AGUA POTABLE</b>	<i>Perforación de pozos profundos</i>	Ing. Civiles, ing. Ambientales y ramas afines
<b>SANEAMIENTO BÁSICO</b>		<i>Sistemas de información Geográfica</i>	Ing. Civiles y ramas afines	40
		<i>Planificación Territorial</i>	Economistas, Administradores y ramas afines	40
<b>GAS DOMICILIARIO</b>		<i>Calibración e implementación de laboratorio de medidores de gas</i>	Personal técnico de EMTAGAS	40
		<i>Calibración de Puentes de regulación- gas.</i>	Personal técnico de EMTAGAS	40
		<i>Diseño de Redes EDR y PRMS-gas</i>	Personal técnico de EMTAGAS	40
<b>PLAN ALEGRÍA</b>	<b>DERECHOS HUMANOS</b>	<i>Derechos Humanos</i>	Servidores públicos	40
<b>PLAN TRANSPARENCIA</b>	<b>ARTICULACIÓN GUBERNATIVA</b>	<i>Derecho Procesal Penal</i>	Abogados y ramas afines	40
		<i>Derecho Administrativo</i>	Abogados y ramas afines	40
		<i>Solución de conflictos</i>	Servidores públicos	40
	<b>EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA</b>	<i>Metodología para la supervisión y fiscalización de Proyectos y Programas de Inversión Pública y Estudios de Pre inversión</i>	Servidores Públicos	40

Fuente: Elaboración Propia

**Nota.-** Cabe aclarar que la ejecución del presente listado de cursos y otros nuevos será de acuerdo a las necesidades de capacitación que se den en el transcurso de la gestión.

Tabla N° 5.5: Programa de capacitación de Diplomados - gestión 2017

DIPLOMADOS 2017			
1	<b>PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA</b>	Servidores públicos de diferentes áreas profesionales que intervengan en el tema.	35
2	<b>SUPERVISIÓN Y FISCALIZACIÓN DE OBRAS Y PROYECTOS</b>	Ingenieros Civiles y ramas afines	35
3	<b>DIPLOMADO EN GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD</b>	Médicos, enfermeras y ramas afines	35

Fuente: Elaboración Propia

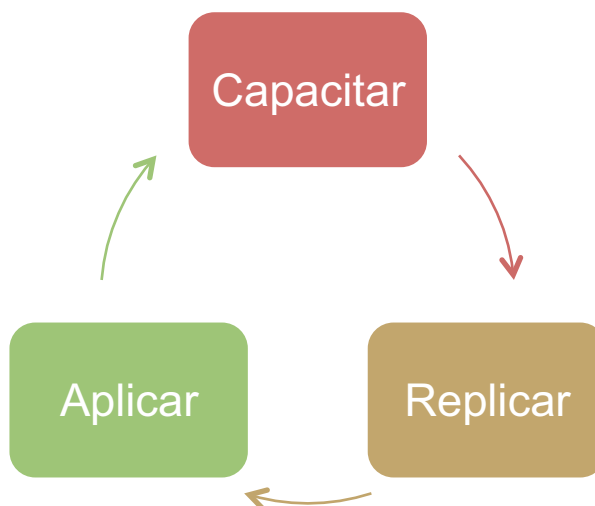
La condición para que los servidores públicos accedan a estos cursos de capacitación es seguir el modelo **CRA (Capacitación, Réplica, Aplicación)**.

**Capacitación:** Recibir la capacitación respectiva individual o colectivamente

**Réplica:** Individual y/o colectivamente deberán replicar los principales contenidos a los funcionarios y colegas de área.

**Aplicación:** De manera individual y/o colectiva deberán aplicar los conocimientos adquiridos a la formulación de planes, programas, proyectos o propuestas de mejora institucional en el área o sector de trabajo al cual corresponde.

Gráfica N° 5.1: Ciclo de la Capacitación Efectiva (CRA)



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.2 Oferta Académica de las Universidades del Departamento de Tarija

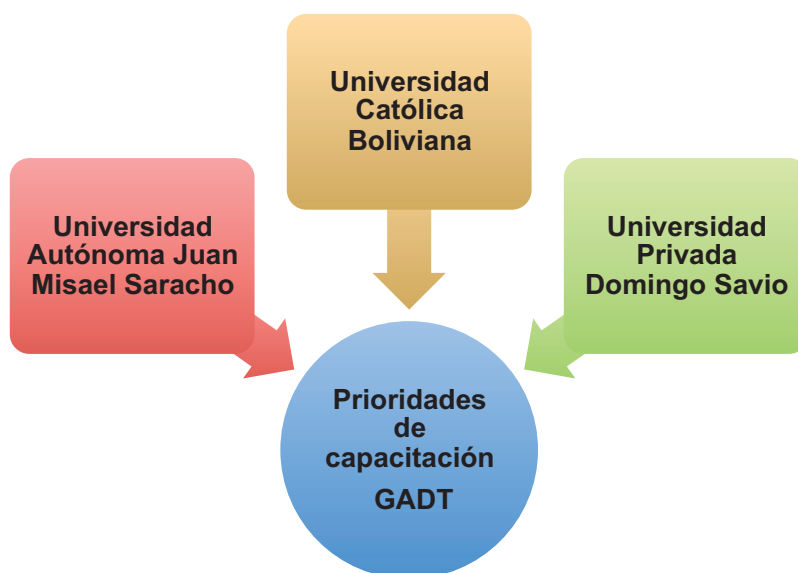
El Programa de Capacitación fue generado a partir de los requerimientos de las diferentes Secretarías Departamentales, Unidades Organizacionales Desconcentradas y Subgubernaciones tomando en cuenta las necesidades a nivel departamental para la correcta implementación y ejecución de la Agenda del Bienestar en sus Planes Vida, Oportunidad, Dignidad, Alegría y Transparencia, así como del Plan Estratégico Institucional.

En este sentido, la Secretaría Departamental de Gestión Institucional remitió mencionado documento a las Universidades tanto públicas como privadas del Departamento de Tarija, para que en base al mismo, puedan adecuar y ofertar cursos de formación y capacitación que contribuyan a que los servidores públicos de la Gobernación desarrollen las competencias necesarias para que, a partir del desempeño de sus funciones en cada una de las áreas de trabajo y de acuerdo a sus especialidades, contribuyan al cumplimiento de la Agenda del Bienestar en beneficio de la población del Departamento de Tarija.

Bajo estos parámetros, la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Universidad Privada Domingo Savio y Universidad Autónoma Juan Misael Saracho presentaron sus propuestas técnicas y económicas, mismas que se enfocan en los requerimientos de la Gobernación enmarcados dentro de las estrategias gubernamentales.

Este proceso genera un hito en el departamento de Tarija, pues permite un cambio en el enfoque de la oferta académica de cursos de formación y capacitación que usualmente generan los centros de educación superior, toda vez que la oferta se construye en base a la demanda real de los profesionales del Órgano Ejecutivo Departamental, generando las condiciones necesarias para que la población del Departamento de Tarija, a través de la Gobernación, pueda acceder a bienes y servicios de calidad en cada uno de los rubros.

Gráfico N° 5.2 Adecuación de oferta de Instituciones Académicas de Tarija a la demanda de capacitación y formación del GADT



Fuente: Elaboración Propia



### 5.3.3 Reglamento de becas de estudio del GADT

Mediante Resolución Administrativa N° 388/2016 se aprobó el Reglamento de Becas de Estudios de la Gobernación, mismo que tiene por objeto establecer los requisitos, condiciones y procedimientos para que los servidores públicos de la Gobernación, puedan acceder a los cursos de capacitación y formación post universitaria mediante incentivos denominados "Becas de Estudio" dentro del Programa No Recurrente de Fortalecimiento y Capacitación Institucional de la Secretaría Departamental de Gestión Institucional.

La finalidad de mencionado Reglamento es determinar el marco institucional y las condiciones que faciliten a través de las becas otorgadas el incremento de las capacidades de los servidores públicos de la Gobernación del Departamento de Tarija, para el correcto cumplimiento de sus funciones con eficiencia y eficacia de manera que se incremente la productividad funcionaria y mejore el desempeño institucional. Ver Reglamento de Becas en: <http://www.tarija.gob.bo/send/57-normativa-2016/1002-reglamento-de-becas-de-estudio.html>

## 5.4 Presupuesto General aprobado para el primer año del PDCI

**RESUMEN PRESUPUESTO GESTIÓN 2017  
PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL  
REGALÍAS  
(EN BOLIVIANOS)**

<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCIÓN OBJETO GASTO</b>	<b>PRESUPUESTO VIGENTE</b>
<b>20000</b>	<b>SERVICIOS NO PERSONALES</b>	<b>3.327.800,00</b>
<b>22000</b>	<b>Servicios de Transporte y Seguros</b>	<b>18.000,00</b>
22110	Pasajes al interior del país	10.000,00
22210	Viáticos por viaje al interior del país	8.000,00
25000	Servicios profesionales y comerciales	3.309.800,00
25210	Consultoría por Producto	106.500,00
25220	Consultorías en Línea	73.300,00
25600	Servicios de Imprenta, Fotocopiado y Fotográficos	15.000,00
25700	Capacitación personal	3.115.000,00
<b>30000</b>	<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	<b>5.000,00</b>
32000	Productos de Papel, cartón e impresos	5.000,00
<b>40000</b>	<b>ACTIVOS REALES</b>	<b>31.500,00</b>
43110	Equipo de Oficina y Muebles	10.000,00
43120	Equipo de Computación	20.000,00
43600	Equipo Educacional y Recreativo	1.500,00
	<b>TOTALES</b>	<b>3.364.300,00</b>

### Presupuesto proyectado al 2020 para capacitación y desarrollo del Talento Humano

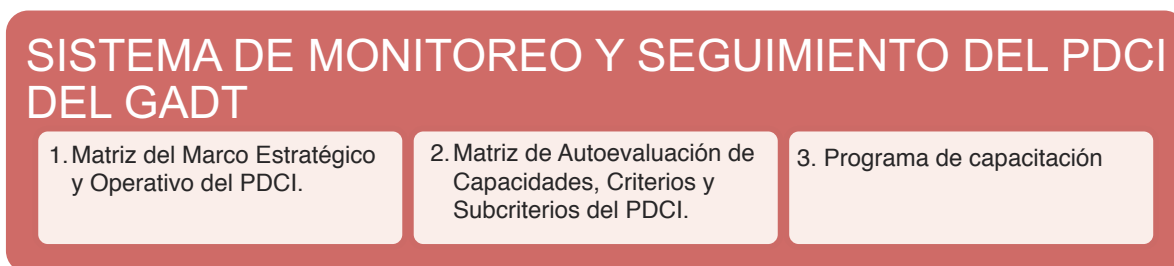
En Bs.

<b>Acciones Priorizadas</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Capacitación y desarrollo del Talento Humano	3.364.300	3.700.730	4.070.803	4.477.883

## 5.5 Sistema de monitoreo y seguimiento del PDCI

El sistema de monitoreo del Plan tiene estos tres instrumentos:

**Figura 5.1: Sistema de Monitoreo y Seguimiento del PDCI del GADT**



Fuente: Elaboración Propia

### A. Matriz del Marco Estratégico y Operativo del PDCI.

Estos datos son desarrollados en el punto 5 **MARCO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DEL PDCI**, y se basan en información cuantitativa generada para el Plan en la mayoría de los casos, así como de fuentes secundarias en los temas que se tiene vacíos en la información de fuentes primarias. Se plantean metas para los principales criterios de la capacidad institucional (se priorizaron en función a los resultados del diagnóstico).

A continuación se muestra el resumen agregado de la Estructura del Marco Estratégico, Operativo y Seguimiento del PDCI.

**Tabla 5.6: Estructura del Marco Estratégico, Operativo y de Seguimiento del PDCI**

Marco Estratégico del PDCI			Marco Operativo y de Seguimiento al PDCI		
Objetivos específicos (3)	Políticas Institucionales (10)	Estrategias Institucionales (30)	Acciones Priorizadas	Línea de Base	Metas hasta el 2020
Se cuenta con 3 objetivos específicos para el Plan.	Se cuenta con 10 políticas (responden a los criterios)	Se cuenta con 30 estrategia (responden a los subcriterios)	Corresponde al marco operativo del Plan.	Se cuenta con información del diagnóstico y se considera la línea de base del Plan (por acción)	Se plantea la meta hasta el 2020 incorporando en los casos que corresponde metas intermedias (por acción).

Seguidamente se detalla la tabla del monitoreo anual del marco operativo la cual, partiendo de una línea base, proyecta las acciones priorizadas para los siguientes cuatro años:

Tabla 5.7: Tabla de Monitoreo Anual del Marco Operativo

Acciones Priorizadas	Línea de Base 2016				Metas		
	2017	2018	2019	2020	2019	2020	2020
1.1.1.1 Identificar y analizar de manera periódica la cantidad óptima de personal requerido en cada instancia de la Gobernación en función a metas y objetivos institucionales, por área e individuales y determinar cargos y perfiles clave (potencial de institucionalización).	No se cuenta con un estudio de optimización del personal. Actualmente se desconoce la cantidad óptima en cada instancia del GADT. <sup>12</sup>	Estudio de racionalización del personal elaborado	Implementación gradual en al menos el 50% de las instancias del GADT de la racionalización.	Se cuenta con un estudio de optimización del personal en el 2017 y hasta el 2020 se ha racionalizado la cantidad hasta el nivel óptimo.			
1.1.1.2 Incorporar la equidad de género en los procesos de selección del talento humano del GADT.	46,8% del personal femenino (secretarías) Fuente: SDGI, 2016 y según PNUD 2015 es 47,2 %.	Al menos el 47% del personal femenino	Al menos el 48% del personal femenino	Al menos el 49% del personal femenino	El GADT cuenta con al menos el 50% de personal femenino hasta el 2020, tanto en los niveles operativos como ejecutivos.		
1.1.2.1 Elaborar un sistema de información, control y seguimiento al personal que incluya sus kardex informatizados (nivel de formación, entre otros datos).	No se cuenta con un sistema de información del personal.	Cada funcionario cuenta con kardex ordenado con toda su documentación física y digital	Información de cada servidor ha sido informatizada	Se cuenta con un sistema informático para información individualizada y estadísticas del personal.	Hasta el 2017 se cuenta con un sistema de información de personal que provee información en línea sobre las estadísticas de profesionalización del personal para guiar la toma de decisiones.		
1.1.2.2 Priorizar en los procesos de contratación, de manera gradual, la contratación de profesionales así como la profesionalización del personal clave (identificado en la acción 1.1.1.2).	Profesionales 77% No profesionales 23% (PNUD, 2015).	Al menos el 78% de los servidores son profesionales.	Al menos el 79 % de los servidores son profesionales.	Al menos el 80% de los servidores son profesionales	Hasta el 2020 al menos el 90% del personal ejecutivo y al menos el 80% del personal operativo es profesional.		
1.1.3.1 Articular de forma directa los perfiles necesarios para un cargo y las habilidades, experiencia y formación de los servidores públicos, realizando ajustes en procesos de contratación futuros y fortaleciendo las capacidades del personal ya contratado.	No se cuenta con datos de paridad profesional (relación entre el perfil de cada servidor público y el perfil requerido para el cargo).	Se cuenta con la información de paridad profesional y se incorpora en los sistemas de información en línea.	Al menos el 60% del personal cumple con el perfil (paridad profesional) con el requerido para el cargo.	Al menos el 70% del personal cumple con el perfil (paridad profesional) con el requerido para el cargo.	Se incrementa gradualmente el nivel de paridad profesional para que en el 2020 sea el 80%.		
1.1.4.1 Incrementar la escala salarial de forma proporcional a la racionalización del personal y al perfil del personal	La actual escala salarial no responde a la realidad del mercado ni a los perfiles que necesita el GADT	Se ha mejorado de manera gradual la escala salarial en función a la racionalización, las condiciones de mercado y las condiciones económicas del GADT.	Se ha mejorado de manera gradual la escala salarial en función a la racionalización, las condiciones de mercado y las condiciones económicas del GADT.	Se ha mejorado de manera gradual la escala salarial en función a la racionalización, las condiciones de mercado y las condiciones económicas del GADT.	Se cuenta con una nueva escala coherente con la racionalización de personal y las capacidades del personal a partir del 2017.		

<sup>12</sup> En el estudio de línea de base existen datos en las entrevistas que establecen que puede haber una sobrestimación de entre un 20 y 50% en el caso de las instancias centrales del GADT, dado que tiene a ser mayor en las instancias descentralizadas.

Acciones Priorizadas		Línea de Base 2016			Metas			2020
		2017	2018	2019	2019	2019	2020	
1.2.1.1 Elaborar un Plan de Capacitación de Manera anual articulado a las necesidades específicas de los servidores públicos identificadas y priorizadas en sus POAIs (vinculadas a sus objetivos de gestión y planes sectoriales e institucionales), que incluya capacitaciones, intercambio de experiencias y otros mecanismos de desarrollo de capacidades.	Los POAIs no incorporan las necesidades de desarrollo de capacidades ni se articulan éstas con los objetivos y acciones planteadas.	Se han realizado encuestas de necesidades de capacitación.	Se han realizado encuestas de necesidades de capacitación.	Se han realizado encuestas de necesidades de capacitación.	Se han realizado encuestas de necesidades de capacitación.	Se cuenta con información histórica sobre necesidades de capacitación actualizada anualmente.	Se cuenta con información histórica sobre necesidades de capacitación actualizada anualmente.	
	No se cuenta con planes de capacitación vinculados a las necesidades por área.	Se ha incorporado en la elaboración y retroalimentación del POAI un componente específico sobre desarrollo de capacidades.	Se ha incorporado en la elaboración y retroalimentación del POAI un componente específico de desarrollo de capacidades.	Se ha incorporado en la elaboración y retroalimentación del POAI un componente específico sobre desarrollo de capacidades.	Se ha incorporado en la elaboración y retroalimentación del POAI un componente específico sobre desarrollo de capacidades.	Los POAIs han incorporado de manera institucionalizada el componente de capacitación tanto en la planificación como en los procesos de reflexión y retroalimentación que conlleva este instrumento en la relación servidor – supervisor.	Los POAIs han incorporado de manera institucionalizada el componente de capacitación tanto en la planificación como en los procesos de reflexión y retroalimentación que conlleva este instrumento en la relación servidor – supervisor.	
		Plan de capacitación elaborado en el primer trimestre de la gestión e implementado hasta el final de la gestión	Plan de capacitación actualizado en el primer trimestre y ejecutado hasta el final de la gestión.	Plan de capacitación actualizado en el primer trimestre y ejecutado hasta el final de la gestión.	Plan de capacitación actualizado en el primer trimestre y ejecutado hasta el final de la gestión.	A partir del 2017 se cuenta con planes <sup>13</sup> de capacitación anuales por áreas que se vinculan a las necesidades reales.	A partir del 2017 se cuenta con planes <sup>13</sup> de capacitación anuales por áreas que se vinculan a las necesidades reales.	
1.2.2.1 Incorporar procedimientos meritocráticos en procesos de selección del personal	No se cuenta con un programa de intercambio de experiencias especializadas	Reglamento de Becas Capacitación Elaborado y Aprobado en el primer semestre.	Evaluación de la implementación del reglamento, ajustes en caso de ser necesario.	Reglamento de Becas Capacitación Actualizado.	El Plan de Capacitación ha sido normado e implementado mediante el reglamento de becas.	El Plan de Capacitación ha sido normado e implementado mediante el reglamento de becas.	El Plan de Capacitación ha sido normado e implementado mediante el reglamento de becas.	
		Diseñar un programa de intercambio de experiencias con al menos un GAD del país en un sector priorizado.!	Actualizar el programa de intercambio de experiencias con al menos 2 GAD del país en al menos 3 sectores priorizados.	Diseño de un programa de intercambio de experiencias con al menos un GAD del país en un sector priorizado.	A partir del 2017 se cuenta con un programa anual (parte del plan de capacitación) de intercambio de experiencias especializadas con otros gobiernos autónomos del país, nivel nacional así como experiencias internacionales.	A partir del 2017 se cuenta con un programa anual (parte del plan de capacitación) de intercambio de experiencias especializadas con otros gobiernos autónomos del país, nivel nacional así como experiencias internacionales.	A partir del 2017 se cuenta con un programa anual (parte del plan de capacitación) de intercambio de experiencias especializadas con otros gobiernos autónomos del país, nivel nacional así como experiencias internacionales.	
1.2.3.1 Diseñar y poner en práctica programas específicos tendientes a la motivación y compromiso que contengan actividades de recreación, capacitación y comunicación en los equipos de trabajo y tiendan a una mejora del clima laboral.	El 85% del personal ingresa por invitación directa (LB PNUJ, 2015).	Procedimientos meritocráticos para acceso al GADT y elaborados y validados.	Procesos de meritocracia se implementan al menos con un 50% del personal nuevo	Procesos de meritocracia se implementan al menos con un 70% del personal nuevo	Al 2020 al menos el 50% del personal ha ingresado por méritos.	Al 2020 al menos el 50% del personal ha ingresado por méritos.	Al 2020 al menos el 50% del personal ha ingresado por méritos.	
	No se cuenta con programas de motivación y compromiso del personal.	Talleres sobre motivación y compromiso son desarrollados al menos para el personal gerencial	Talleres sobre motivación y compromiso son desarrollados para el personal gerencial y mandos medios	Talleres sobre motivación y compromiso son desarrollados para el personal gerencial y mandos medios	Talleres sobre motivación y compromiso son desarrollados para el personal gerencial, mandos gerencial, mandos	A partir del 2017 se desarrollan programas específicos de motivación y compromiso del personal y hasta el 2020 al menos el 30% del personal ha participado de estos procesos.	A partir del 2017 se desarrollan programas específicos de motivación y compromiso del personal y hasta el 2020 al menos el 30% del personal ha participado de estos procesos.	A partir del 2017 se desarrollan programas específicos de motivación y compromiso del personal y hasta el 2020 al menos el 30% del personal ha participado de estos procesos.

<sup>13</sup> Estos planes incluyen opciones de capacitación virtual y presencial. Acompañamiento del supervisor, replica de la capacitación al equipo de trabajo y aplicación práctica (capacitaciones de impacto). También otras medidas para desarrollo de capacidades (intercambio de experiencias, asesoramiento de expertos, grupos de trabajo, etc.).

Acciones Priorizadas	Línea de Base 2016				Metas		
	2017	2018	2019	2020			
1.2.4.1 Diseñar y llevar a cabo un programa de capacitación en alta gerencia y liderazgo para el nivel ejecutivo del GADT con énfasis en valores y principios como la empatía, comunicación efectiva, motivación entre otros.	No se cuenta con un programa de capacitación en liderazgo para el nivel ejecutivo del GADT.	Talleres sobre liderazgo son desarrollados al menos para el personal gerencial.	Talleres sobre liderazgo son desarrollados para el personal gerencial y mandos medios.	Se monitorea y evalúa el liderazgo en el GADT (se mide con respecto a la línea de base del 2016)  A partir del 2017 se incorpora un programa de capacitación en liderazgo para el nivel ejecutivo.  Se han mejorado los niveles de liderazgo en el nivel ejecutivo y mandos medios.	Los niveles de motivación y compromiso han sido monitoreados y estos han mejorado en relación a la línea de base del 2016.		
1.2.5.1 Asegurar la estabilidad laboral de los cargos claves en la institución (posterior al proceso de racionalización) logrando que las personas ingresen por méritos y tengan mejores condiciones de trabajo (económicas y no económicas)	Actualmente se cuenta con 15 personas institucionalizadas en todo el GADT (fuente SDGI) y el 85% de las personas ingresan por invitación directa.  Así también se pudo identificar un alto porcentaje de personal eventual y consultores en línea (no se tiene precisión de su número).	Al menos se tiene institucionalizado el 3% del personal	Al menos se tiene institucionalizado el 5% del personal.	Al menos se tiene institucionalizado el 7% del personal.	Al 2020 al menos se tiene institucionalizado el 10% del personal.		
1.2.6.1 Rediseñar los procesos de evaluación del personal incorporando la vinculación de éstos con los objetivos del POAI, las necesidades de desarrollo de capacidades (cofinanciado por el GADT) y las perspectivas de crecimiento laboral, con retroalimentación constructiva del supervisor con el servidor público.	Se cuenta con una evaluación de desempeño que la realizan un bajo porcentaje de los servidores pero que no tiene utilidades para la toma de decisiones y la gestión del talento humano	En la gestión 2017 se rediseña y se pone en práctica un nuevo sistema de evaluación del talento humano articulado a la agenda del bienestar.	El personal de consultores en línea y eventuales debe reducirse paulatinamente en relación al personal de planta permanente con relación a la gestión anterior.	El personal de consultores en línea y eventuales debe reducirse paulatinamente en relación al personal de planta permanente con relación a la gestión anterior.	El personal de consultores en línea y eventuales debe reducirse paulatinamente en relación al personal de planta permanente a partir del 2017.  Al menos el 50% del personal siente una mayor estabilidad laboral medida en realización a la línea de base del 2016.  Se realiza una evaluación del sistema implementado para verificar si el mismo ha contribuido a mejorar las capacidades del talento humano		

Fuente: Elaboración Propia

### 5.5.2. Matriz de Autoevaluación de Capacidades, Criterios y Subcriterios del PDCI.

Este instrumento, se desarrolla en el presente capítulo, y en función a la línea de base de la autoevaluación de los 3 niveles de la capacidad institucional (individual, organizacional y política), los 10 criterios identificados y los 30 subcriterios, plantea metas anuales hasta el 2020 para todas las variables antes mencionadas. Es decir, la Gobernación de Tarija aplicará anualmente la encuesta de autoevaluación de capacidades institucionales a fin de medir el progreso hacia las metas planteadas en el presente documento.

#### **Metal General:**

Incrementar el nivel de capacidades institucionales de la Gobernación de 2.83 en el 2016, hasta 3.83 en el 2020.

Tabla N° 5.8: Tabla de Línea de Base y Metas anuales de la Autoevaluación de Capacidades Institucionales del GADT (2016 – 2020)

Capacidades, Criterios y Subcriterios	Línea de Base		Metas			
	Años:	2016	2017	2018	2019	2020
<b>CAPACIDAD INSTITUCIONAL (1+2+3)</b>		<b>2,83</b>	<b>3,08</b>	<b>3,33</b>	<b>3,58</b>	<b>3,83</b>
<b>1. Capacidad Individual</b>		<b>2,73</b>	<b>2,98</b>	<b>3,23</b>	<b>3,48</b>	<b>3,73</b>
<i>1.1 Características del Talento Humano</i>		<b>2,98</b>	<b>3,23</b>	<b>3,48</b>	<b>3,73</b>	<b>3,98</b>
<b>1.1.1 Cantidad del personal</b>		2,77	3,02	3,27	3,52	3,77
<b>1.1.2 Nivel de formación del Talento Humano</b>		3,58	3,83	4,08	4,33	4,58
<b>1.1.3 Paridad Profesional</b>		3,63	3,88	4,13	4,38	4,63
<b>1.1.4 Nivel Salarial</b>		1,92	2,17	2,42	2,67	2,92
<i>1.2 Gestión de Talento Humano</i>		<b>2,48</b>	<b>2,73</b>	<b>2,98</b>	<b>3,23</b>	<b>3,48</b>
<b>1.2.1 Capacitación del Talento humano</b>		2,40	2,65	2,90	3,15	3,40
<b>1.2.2 Meritocracia (Acceso al cargo por méritos)</b>		2,29	2,54	2,79	3,04	3,29
<b>1.2.3 Mecanismos de motivación</b>		2,37	2,62	2,87	3,12	3,37
<b>1.2.4 Liderazgo</b>		3,26	3,51	3,76	4,01	4,26
<b>1.2.5 Estabilidad Laboral</b>		2,00	2,25	2,50	2,75	3,00
<b>1.2.6 Evaluación de Desempeño del Talento Humano</b>		2,58	2,83	3,08	3,33	3,58
<b>2. Capacidad Organizacional</b>		<b>2,99</b>	<b>3,24</b>	<b>3,49</b>	<b>3,74</b>	<b>3,99</b>
<i>2.1 Recursos Financieros</i>		<b>2,68</b>	<b>2,93</b>	<b>3,18</b>	<b>3,43</b>	<b>3,68</b>
<b>2.1.1 Rendimiento Financiero</b>		2,97	3,22	3,47	3,72	3,97
<b>2.1.2 Disponibilidad de Recursos Financieros.</b>		2,40	2,65	2,90	3,15	3,40
<i>2.2 Planificación</i>		<b>3,05</b>	<b>3,30</b>	<b>3,55</b>	<b>3,80</b>	<b>4,05</b>
<b>2.2.1 Planificación individual</b>		3,21	3,46	3,71	3,96	4,21
<b>2.2.2 Planificación de la Institución</b>		2,67	2,92	3,17	3,42	3,67
<b>2.2.3 Mandato Institucional</b>		3,28	3,53	3,78	4,03	4,28
<i>2.3 Infraestructura y Equipamiento</i>		<b>3,15</b>	<b>3,40</b>	<b>3,65</b>	<b>3,90</b>	<b>4,15</b>
<b>2.3.1 Infraestructura y Equipamiento</b>		3,15	3,40	3,65	3,90	4,15
<i>2.4 Gestión Organizacional</i>		<b>3,11</b>	<b>3,36</b>	<b>3,61</b>	<b>3,86</b>	<b>4,11</b>
<b>2.4.1 Estructura Organizacional</b>		3,09	3,34	3,59	3,84	4,09

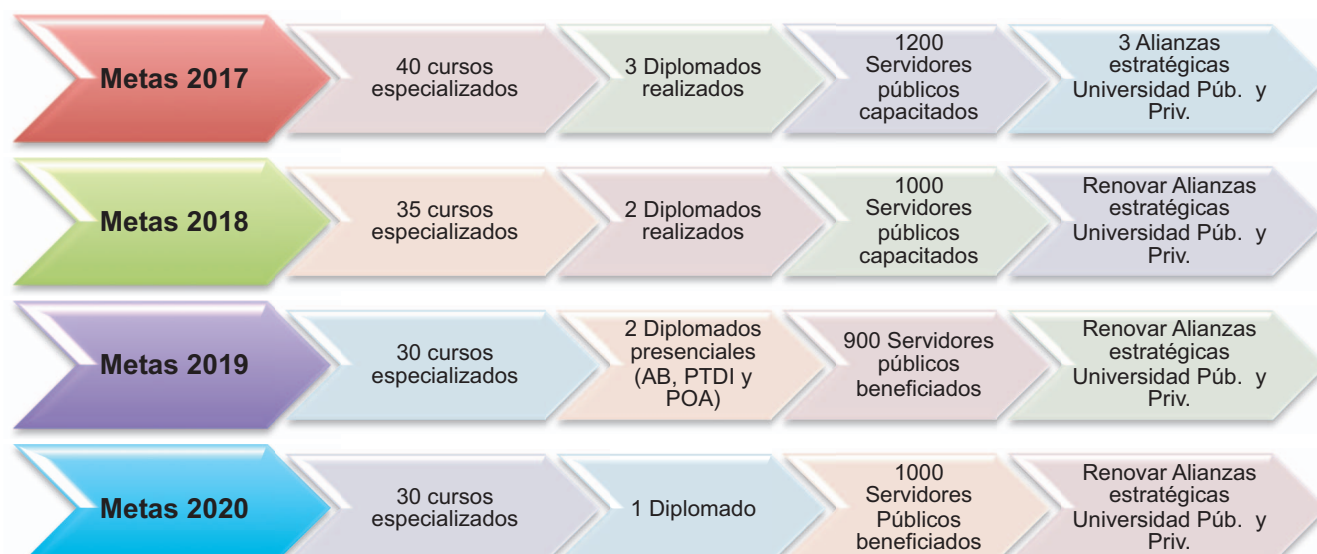
Capacidades, Criterios y Subcriterios	Línea de Base		Metas			
	Años:	2016	2017	2018	2019	2020
<b>2.4.2 Cobertura Institucional</b>		3,14	3,39	3,64	3,89	4,14
<b>2.4.3 Coordinación y Cooperación Intragubernamental</b>		2,85	3,10	3,35	3,60	3,85
<b>2.4.4 Burocracia</b>		2,94	3,19	3,44	3,69	3,94
<b>2.4.5 Normatividad</b>		3,55	3,80	4,05	4,30	4,55
<i>2.5 Comunicación</i>		<b>3,08</b>	<b>3,33</b>	<b>3,58</b>	<b>3,83</b>	<b>4,08</b>
<b>2.5.1 Comunicación Interna</b>		2,91	3,16	3,41	3,66	3,91
<b>2.5.2 Comunicación Externa</b>		3,25	3,50	3,75	4,00	4,25
<i>2.6 Monitoreo y Control</i>		<b>2,84</b>	<b>3,09</b>	<b>3,34</b>	<b>3,59</b>	<b>3,84</b>
<b>2.6.1 Monitoreo a Políticas Públicas (Planes)</b>		3,06	3,31	3,56	3,81	4,06
<b>2.6.2 Monitoreo de la Gestión</b>		2,62	2,87	3,12	3,37	3,62
<b>3. Capacidad Política</b>		<b>2,61</b>	<b>2,86</b>	<b>3,11</b>	<b>3,36</b>	<b>3,61</b>
<i>3.1 Articulación con la sociedad civil y otros actores públicos y privados</i>		<b>2,86</b>	<b>3,11</b>	<b>3,36</b>	<b>3,61</b>	<b>3,86</b>
<b>3.1.1 Acuerdos Intergubernativos e Interinstitucionales</b>		3,16	3,41	3,66	3,91	4,16
<b>3.1.2 Accountability (Transparencia y Rendición de Cuentas)</b>		3,07	3,32	3,57	3,82	4,07
<b>3.1.3 Redes y Plataformas Sectoriales</b>		2,21	2,46	2,71	2,96	3,21
<b>3.1.4 Posicionamiento en la Población</b>		3,02	3,27	3,52	3,77	4,02
<i>3.2 Gestión de Conflictos</i>		<b>2,36</b>	<b>2,61</b>	<b>2,86</b>	<b>3,11</b>	<b>3,36</b>
<b>3.2.1 Gestión de Conflictos</b>		<b>2,36</b>	2,61	2,86	3,11	3,36

Fuente: Elaboración Propia

### 5.5.3. Programa de la capacitación

Las metas que el Programa de fortalecimiento y capacitación tienen planificadas para las siguientes gestiones están reflejadas en el siguiente gráfico:

**Figura 5.2: Metas anuales del programa de capacitación específica del GADT**



## 5.6 Plan o cronograma de implementación del PDCI

A continuación se muestran las acciones y actividades priorizadas para su implementación en los siguientes años:

**Tabla 5.9: Cronograma de Implementación del PDCI**

Acciones Priorizadas / Actividades	Años			
	2017	2018	2019	2020
<b>1.1.1.1 Identificar y analizar de manera periódica la cantidad óptima de personal requerido en cada instancia de la Gobernación en función a metas y objetivos institucionales, por área e individuales y determinar cargos y perfiles clave (potencial de institucionalización).</b>				
1.1.1.1.1 Elaborar el estudio de racionalización del personal.				
1.1.1.1.2 Implementar en al menos el 10% de las instancias del GADT las recomendaciones de racionalización.				
1.1.1.1.3 Implementar gradualmente en al menos el 50% de las instancias del GADT la racionalización.				
1.1.1.1.4 Racionalizar la cantidad de personal del GADT hasta el nivel óptimo.				
<b>1.1.1.2 Incorporar la equidad de género en los procesos de selección del Talento Humano del GADT.</b>				
1.1.1.2.1 Incorporar al menos un 47% de personal femenino				
1.1.1.2.2 Incorporar al menos un 48% de personal femenino				
1.1.1.2.3 Incorporar al menos un 49% de personal femenino				
1.1.1.2.4 Contar con al menos el 50% de personal femenino hasta el 2020, tanto en los niveles operativos como ejecutivos.				
<b>1.1.2.1 Elaborar un sistema de información, control y seguimiento al personal que incluya sus kardex informatizados (nivel de formación, entre otros datos).</b>				
1.1.2.1.1 Elaborar kardex ordenado del personal con toda su documentación física y digital				
1.1.2.1.2 Informatizar documentación de cada servidor del GADT.				
1.1.2.1.3 Implementar un sistema informático que puede arrojar información individualizada y estadísticas del personal.				
1.1.2.1.4 Generar información del sistema de información de personal para guiar la toma de decisiones.				
<b>1.1.2.2 Priorizar en los procesos de contratación, de manera gradual, la contratación de profesionales así como la profesionalización del personal clave (identificado en la acción 1.1.1.2).</b>				
1.1.2.2.1 Incorporar al menos el 78% de los servidores con nivel profesional.				
1.1.2.2.2 Incorporar al menos el 79 % de los servidores con nivel profesional.				
1.1.2.2.3 Incorporar al menos el 80% de los servidores con nivel profesional.				
1.1.2.2.3 Incorporar hasta el 2020 al menos el 90% del personal ejecutivo y al menos el 80% del personal operativo con nivel profesional.				
<b>1.1.3.1 Articular de forma directa los perfiles necesarios para un cargo y las habilidades, experiencia y formación de los servidores públicos, realizando ajustes en procesos de contratación futuros y fortaleciendo las capacidades del personal ya contratado.</b>				
1.1.3.1.1 Se cuenta con la información de paridad profesional y se incorpora en los sistemas de información para contar con el dato en línea.				
1.1.3.1.2 Al menos el 60% del personal cumple con el perfil (paridad profesional) con el requerido para el cargo.				
1.1.3.1.3 Al menos el 70% del personal cumple con el perfil (paridad profesional) con el requerido para el cargo.				
1.1.3.1.4 Se incrementa gradualmente el nivel de paridad profesional para que en el 2020 sea el 80%.				
<b>1.1.4.1 Incrementar la escala salarial de forma proporcional a la racionalización del personal y al perfil del personal</b>				
1.1.4.1.1 Se ha mejorado de manera gradual la escala salarial en función a la racionalización, las condiciones de mercado y las condiciones económicas del GADT.				
1.1.4.1.2 Se ha mejorado de manera gradual la escala salarial en función a la racionalización, las condiciones de mercado y las condiciones económicas del GADT.				
1.1.4.1.3 Se ha mejorado de manera gradual la escala salarial en función a la racionalización, las condiciones de mercado y las condiciones económicas del GADT.				
1.1.4.1.4 Se cuenta con una nueva escala coherente con la racionalización de personal y las capacidades del personal a partir del 2017.				
<b>1.2.1.1 Elaborar un Plan de Capacitación de Manera anual articulado a las necesidades específicas de los servidores públicos identificadas y priorizadas en sus POAIs (vinculadas a sus objetivos de gestión y planes sectoriales e institucionales), que incluya capacitaciones, intercambio de experiencias y otros mecanismos de desarrollo de capacidades.</b>				



Acciones Priorizadas / Actividades	Años			
	2017	2018	2019	2020
1.2.1.1.1 Elaborar encuestas de necesidades de capacitación.				
1.2.1.1.2 Incorporar en la elaboración y retroalimentación del POA un componente específico sobre desarrollo de capacidades.				
1.2.1.1.3 Elaborar Plan de capacitación en el primer trimestre de la gestión e implementado hasta el final de la gestión				
1.2.1.1.4 Elaborar y aprobar el Reglamento de Becas de Capacitación en el primer semestre.				
1.2.1.1.5 Diseñar un programa de intercambio de experiencias con al menos un GAD del país en un sector priorizado.				
1.2.1.1.6 Realizar encuestas de necesidades de capacitación.				
1.2.1.1.7 Incorporar en la elaboración y retroalimentación del POAi un componente específico de desarrollo de capacidades.				
1.2.1.1.8 Actualizar el Plan de capacitación en el primer trimestre y ejecutarlo hasta el final de la gestión.				
1.2.1.1.9 Evaluar la implementación del reglamento, ajustar en caso de ser necesario.				
1.2.1.1.10 Actualizar el programa de intercambio de experiencias con al menos 2 GAD del país en al menos 3 sectores priorizados.				
1.2.1.1.11 Realizar encuestas de necesidades de capacitación.				
1.2.1.1.12 Incorporar en la elaboración y retroalimentación del POAi un componente específico sobre desarrollo de capacidades.				
1.2.1.1.13 Actualizar el Plan de capacitación en el primer trimestre y ejecutar hasta el final de la gestión				
1.2.1.1.14 Actualizar el Reglamento de Becas de Capacitación.				
1.2.1.1.15 Diseñar un programa de intercambio de experiencias con al menos un GAD del país en un sector priorizado.				
1.2.1.1.16 Generar información histórica sobre necesidades de capacitación actualizada anualmente				
1.2.1.1.17 Institucionalizar el componente de capacitación tanto en la planificación como en los procesos de reflexión y retroalimentación de los POAi que conlleva este instrumento en la relación servidor – supervisor.				
1.2.1.1.1 Evaluar la vinculación de los planes <sup>1</sup> de capacitación anuales por áreas con las necesidades relevadas.				
1.2.1.1.1 Evaluar la implementación del reglamento de becas.				
1.2.1.1.1 Evaluar el componente (del plan de desarrollo de capacidades) sobre intercambio de experiencias especializadas con otros gobiernos autónomos del país, nivel nacional así como experiencias internacionales.				
<b>1.2.2.1 Incorporar procedimientos meritocráticos en procesos de selección del personal</b>				
1.2.2.1.1 Elaborar y validar procesos meritocráticos para acceder a cargos del GAD.				
1.2.2.1.2 Implementar procesos meritocráticos de acceso a nuevos cargos con al menos el 50% del personal nuevo				
1.2.2.1.3 Implementar procesos meritocráticos de acceso a nuevos cargos con al menos el 70% del personal nuevo				
1.2.2.1.4 Asegurar que al menos el 50% del personal del GADT haya ingreso por procesos de selección meritocráticos				
<b>1.2.3.1 Diseñar y poner en práctica programas específicos tendientes a la motivación y compromiso que contengan actividades de recreación, capacitación y comunicación en los equipos de trabajo y tiendan a una mejora del clima laboral.</b>				
1.2.3.1.1 Realizar talleres sobre motivación y compromiso al menos para el personal gerencial como complemento al plan de capacitación.				
1.2.3.1.1 Realizar talleres sobre motivación y compromiso para el personal gerencial y mandos medios como complemento al plan de capacitación.				
1.2.3.1.1 Realizar talleres sobre motivación y compromiso para el personal gerencial, mandos medios y al menos el 20% del personal operativo, como complemento al plan de capacitación				
1.2.3.1.1 Desarrollar programas específicos de motivación y compromiso del personal y hasta el 2020 al menos el 30% del personal ha participado de estos procesos.				
1.2.3.1.1 Monitorear los niveles de motivación y compromiso en relación a la línea de base del 2016.				
<b>1.2.4.1 Diseñar y llevar a cabo un programa de capacitación en alta gerencia y liderazgo para el nivel ejecutivo del GADT con énfasis en valores y principios como la empatía, comunicación efectiva, motivación entre otros.</b>				
1.2.4.1.1 Realizar talleres sobre liderazgo son desarrollados al menos para el personal gerencial como complemento al plan de capacitación.				
1.2.4.1.2 Realizar talleres sobre liderazgo son desarrollados para el personal gerencial y mandos medios como complemento al plan de capacitación.				

<sup>1</sup> Estos planes incluyen opciones de capacitación virtual y presencial. Acompañamiento del supervisor, replica de la capacitación al equipo de trabajo y aplicación práctica (capacitaciones de impacto). También otras medidas para desarrollo de capacidades (intercambio de experiencias, asesoramiento de expertos, grupos de trabajo, etc.).

Acciones Priorizadas / Actividades	Años			
	2017	2018	2019	2020
1.2.4.1.3 Monitorear y evaluar el liderazgo en el GADT (se mide con respecto a la línea de base del 2016)				
<b>1.2.5.1 Asegurar la estabilidad laboral de los cargos claves en la institución (posterior al proceso de racionalización) logrando que las personas ingresen por méritos y tengan mejores condiciones de trabajo (económicas y no económicas)</b>				
1.2.5.1.1 Institucionalizar al menos el 3% del personal				
1.2.5.1.2 Reducir porcentualmente los consultores en línea y eventuales en relación al personal de planta permanente con relación a la gestión anterior.				
1.2.5.1.3 Institucionalizar al menos el 5% del personal.				
1.2.5.1.4 Reducir paulatinamente el porcentaje de consultores en línea y eventuales en relación al personal de planta permanente con relación a la gestión anterior.				
1.2.5.1.5 Institucionalizar al menos el 7% del personal.				
1.2.5.1.6 Reducir paulatinamente el porcentaje de consultores en línea y eventuales en relación al personal de planta permanente con relación a la gestión anterior.				
1.2.5.1.7 Institucionalizar al menos el 10% del personal.				
1.2.5.1.8 Reducir paulatinamente el porcentaje de consultores en línea y eventuales en relación al personal de planta permanente en relación a la gestión anterior.				
1.2.5.1.9 Incrementar la percepción de estabilidad del personal al menos en un 50% en realización a la línea de base del 2016.				
<b>1.2.6.1 Rediseñar los procesos de evaluación del personal incorporando la vinculación de éstos con los objetivos del POAI, las necesidades de desarrollo de capacidades (cofinanciado por el GADT) y las perspectivas de crecimiento laboral, con retroalimentación constructiva del supervisor con el servidor público.</b>				
1.2.6.1.1 Rediseñar y poner en práctica un nuevo sistema de evaluación del talento humano articulado a la agenda del bienestar.				
1.2.6.1.2 Institucionalizar el Sistema de evaluación del talento humano (Toma en cuenta POAI).				
1.2.6.1.3 Implementar y actualizar el Sistema de evaluación del talento humano				
1.2.6.1.4 Evaluar el sistema implementado para verificar si el mismo ha contribuido a mejorar las capacidades del talento humano				

## 6. Anexos

### 1. Boleta de encuesta de autoevaluación

#### Cuestionario de Autoevaluación de Capacidades Institucionales del GADT (Línea de Base para el Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales)

Área de Trabajo:

Antigüedad (años):

Modalidad de Contrato:

**Instrucciones:**

Marque con una X en la opción que le parezca más adecuada, las preguntas son en su mayoría son cerradas en las que puede elegir un valor entre 0 y 5, entendiéndose el 0 como el valor más bajo que se puede aplicar en el contexto de la pregunta. Ejemplo: Considera Ud. que las capacitaciones de la Escuela de Gestión Pública son de calidad?. En este caso los valores entre 0 y 5 indicarán la calidad de los cursos, si se considera que la calidad es nula en absoluto marcará un cero o por el contrario si considera que los cursos son de la más alta calidad marcará un cinco y entre ellos los valores intermedios como un 3 si considera que ha sido de calidad regular y en cualquier caso debe marcar el valor que corresponda a su percepción particular sobre el tema. Las respuestas serán tratadas con confidencialidad y sistematizadas por un equipo externo a la gobernación.

En algunos casos existen preguntas abiertas que podrá responder según su criterio sobre las líneas punteadas.

Los planes y los desafíos en cada área de trabajo están articulados tanto a la Agenda del Bienestar como al PTDI.

El presente cuestionario tiene 2 variantes: una versión para Secretario / directores y otras para niveles operativos y técnicos.

1. Capacidad Administrativa

1.1. Nivel Individual

1.1.1. Características del Talento Humano

1.1.1.1. Cantidad de Personal

Pregunta 1: ¿La cantidad del personal que tan adecuada es para los desafíos con los que cuenta su área de trabajo?.

0	1	2	3	4	5

1.1.1.2. Nivel de Formación del Talento Humano

Pregunta 2: ¿Cómo evaluaría el nivel de especialización con el que cuenta el personal de su área en relación a los retos y desafíos de la misma?.

0	1	2	3	4	5

1.1.1.3. Paridad Profesional

Pregunta 3: La formación profesional y las capacidades del personal que tan adecuados son con relación a los perfiles requeridos en los cargos del personal de su área (relación entre el perfil real y el perfil ideal - manual de cargos?.

0	1	2	3	4	5

1.1.1.4. Nivel Salarial

Pregunta 4: ¿En qué medida considera que la institución cuenta con los incentivos financieros (salario, bonos y viáticos) suficientes para atraer y retener personal especializado y con la experiencia requerida para su área de trabajo?

0	1	2	3	4	5

#### 1.1.2. Gestión del Talento Humano

##### 1.1.2.1. Capacitación del talento humano

Pregunta 5: ¿Cómo evaluaría los procesos de capacitación del personal en su área de trabajo, ¿son suficientes en cantidad y calidad para desarrollar las capacidades que requieren los servidores públicos para cumplir con su POAi y aportar a los diferentes planes?.

0	1	2	3	4	5

Pregunta 5.1 Además de capacitación qué otros mecanismos de desarrollo de capacidades propondría para fortalecer el talento humano?: (desarrolle, ej. Intercambio de experiencias, coaching, etc.)

Pregunta 5.2 Con respecto a las capacitaciones, que tema considera que sería útil para cumplir con su POAI del presente año?, sería una capacitación interna o con alguna institución?. En caso de ser externa podría aportar con una contraparte del costo?.

Pregunta 5.3 Siguiendo con las capacitaciones, que temas - cursos considera que sería útil para cumplir con lo establecido en l Agenda del Bienestar?. Sería una capacitación interna o con alguna institución?. En caso de ser externa podría aportar con una contraparte del costo?.

Pregunta 5.4 Considera que Ud. o alguien de su equipo puede dar alguna capacitación al personal de manera tal de desarrollar capacidades sin mayores costos para la institución?. Que capacitación?. Cuanto tiempo estaría previsto para la misma?. ¿Qué capacidades desarrollarían los participantes?.



.....  
 : : 543210 . 5 . 5 . 2  
 : : : ) 3 ( 0 5 . 50  
 : : : : ) 3 5 5 5 . 50

Ø ( . 5 3 ( . 3 ( . 5432 333 ( 5 Ø ( ( 3 . 05 :


Ø ( . : ( 23 530 (3 2 05 5.23 (2 .0 ( . . 3 ( . . 33 ( 5 Ø ( ( 3 . 05

.....  
 .....

: : : : 5 5 55 . 3 ) 3 ( 0 5 . 50

Ø ( . Ø ( 0 3 5 . 5 . . 2 Ø. 25 . 5 32 . Ø. 32 0 . 5 . 5 ( 55 3 3 ( 5  
 . 2 3 54 Ø45


: : : : 2 55 . 5  
 : : : : 2 55 . 5 545 (.2

Ø ( . 332 0 . (.2 3 332 1 5 3Ø 3 05 ( 3.22 0 32 3 54 3 ( Ø. 3 0 . 2  
 30 . 5 :


: : : : 2 55 . 5 32 5( 5

Ø ( . . 3 Ø. 0. (3 . ( 5 0( 3 3 0 5 2 . . 0 2 5 . 0 3 Ø24. 3  
 3Ø 3 ( 55 455 4.2 Ø 3 2 3 3 5 5 32 30 .2 :


Ø ( . : ( .23 32 2 .....

: : : : . . 5( 5 .2

Ø ( . 3 5 3 2 05 . Ø2 55 455 5 5( 5 .23 ( 5 3 Ø . 55 . 3 33 5 3 ( Ø. 3 0 .


--	--	--	--	--	--

### 1.2.3. Infraestructura y Equipamiento

#### 1.2.3.1. Infraestructura y Equipamiento

Pregunta 16: ¿Considera que los empleados cuentan con la infraestructura, los instrumentos, equipamiento y herramientas necesarias para la realización de sus tareas?

0	1	2	3	4	5

### 1.2.4. Gestión Organizacional

#### 1.2.4.1. Estructura Organizacional

Pregunta 17: ¿La estructura organizacional facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales y el logro de las metas de la Secretaría?

0	1	2	3	4	5

#### 1.2.4.2. Cobertura Institucional

Pregunta 18: ¿La estructura organizacional de la Secretaria cubre todos los alcances de las competencias asignadas por la CPE en dicha materia al nivel departamental?

0	1	2	3	4	5

#### 1.2.4.3. Coordinación y Cooperación Intragubernamental

Pregunta 19: ¿Cómo evaluaría el nivel de coordinación existente con otras Secretarías, Direcciones, Subgubernaciones y unidades desconcentradas que son parte de la estructura del GADT?

0	1	2	3	4	5

#### 1.2.4.4. Burocracia

Pregunta 20: ¿En qué medida los procesos y procedimientos en su área de trabajo y en otras áreas relacionadas responden a los requerimientos tanto de otros servidores públicos como de la ciudadanía en calidad y tiempo?

0	1	2	3	4	5

Pregunta 20.1: ¿Qué áreas de la gobernación considera que son los principales cuellos de botella a los trámites (internos y externos) más importantes? (listar en orden prioridad)

2 *~~~~~*

Pregunta 20.2: ¿Existe en su área algún proyecto, acción y/o iniciativa para simplificar y agilizar procesos, procedimientos y trámites? ¿Cuáles?

2 2 *~~~~~*

1.2.4.5. Normatividad

Pregunta 21: ¿Se conoce la normativa (leyes, decretos y otras normas específicas) de su sector y se aplica dicha normativa de manera adecuada? (normativa en el marco de sus competencias).

0	1	2	3	4	5

1.2.5. Comunicación

1.2.5.1. Comunicación Interna

Pregunta 22: ¿Existen suficientes canales de comunicación interna en la gobernación? Funcionan estos adecuadamente de manera tal que el personal está informado de las decisiones del nivel ejecutivo? (para el cumplimiento de planes, programas y proyectos de la gestión)

0	1	2	3	4	5

1.2.5.2. Comunicación Externa

Pregunta 23: ¿El área en el que trabaja realiza esfuerzos para comunicar los resultados de programas, proyectos y acciones del GADT ante la ciudadanía?

0	1	2	3	4	5

1.2.6. Monitoreo y Control

1.2.6.1. Monitoreo a Políticas Publicas (planes)

Pregunta 24: ¿En su área se monitorea y evalúa el nivel de implementación de los planes, programas y proyectos?

0	1	2	3	4	5

Pregunta 24.1 Puede indicar que se denomina el sistema de monitoreo o explicar los mecanismos que se utilizan?

*~~~~~*



1 8 7 6546216 01/. - 1,34 5

)2l( 53 5, 2l. ,1 654621. 1 ./ ./ . /4.0 01/. 1 1 4 5 01 /.51, 26(2 ., 26 1 36,

	:				

)2l( 53 : ) 101 4504.2 1,1 0156 45. 1/,43l . 01 6546216 6 1 /4.2/6, 1 .54 6, 1,1 344.5

. . 40.0 )6/ 34.

: 653l 36 5,38 465./

:: 234 /. 4 5 65 /. ,6 410.0 4 4' 636, . 362l, /4 6, 24 .06,

::: 1206, 53l2( 125. 34 6, 1 53l245,38 465./1,

)2l( 53 8 153 /. 45,3 5 4 65 . 1206, ( 125. 34 6, 1 453l245,38 465./1, .2 /4 65 , , 45l, 01 .512 662045.0. 65 636, 54 1/1, 01 (6 4l256

	:				

::: 6 53 448 2 5, .215 4 1504 4 5 01 153,

)2l( 53 / 1, 1/ 54 1/ 01 32 5, .215 4 21504 4 5 01 153, 01 /. (1,34 5 45,38 465./ 15, 2l. 01 32 . 6 3 536 ./ 453l246201/. - 6 125. 4 5 .53l /. 6 /. 4 5 2l, 1 36. 26(2 ., 26 1 36, . 34 40.01,

	:				

)2l( 53 : 7 15 465l 5 1 .54 6 01 32 5, .215 4 56 01 21504 4 5 01 153, 4 /1 153 506 15, 2l. 01 32 . 6

::: 101, )/.3 62 ., 1 3624/1,

)2l( 53 2l. 01 32 . 6 .234 4 . 6/4)12 15 2101, /.3 62 ., 6 6 48, 01 /34 /1, . 362l,

	:				

)2l( 53 : 7 15 465l/., , 4 623 53l,

::: )6,4 465. 4l536 15/. )6 /. 4 5

Pregunta 29: ¿Cuál es el nivel de posicionamiento en la población (percepción sobre la gestión) que tiene su área de trabajo desde su punto de vista? (esta pregunta solo aplica a Secretarías que prestan servicios directos a la población)

0	1	2	3	4	5

Pregunta 29.1 Mencione los mecanismos con los que cuenta su área de trabajo para relevar información de la población respecto a la calidad del servicio prestado (ej. Buzón de quejas y sugerencias, encuestas de satisfacción, sitio web, redes sociales para el tema, etc.)

,

,

## 2.1.2. Gestión de Conflictos

### 2.1.2.1. Gestión de Conflictos.

Pregunta 30: Su área de trabajo realiza una adecuada gestión de conflictos externos? (esta incluye mapeo de actores, seguimiento a acuerdos suscritos, sistemas de alerta temprana y otros). (Esta pregunta solo aplica a Secretarías que prestan servicios directos a la población)

0	1	2	3	4	5

## 2. Boleta de encuesta de detección de necesidades de capacitación

## CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_

Código: FCI-

El presente instrumento es un cuestionario dirigido a los Servidores Públicos de la Gobernación del Departamento, su propósito es diagnosticar las necesidades de formación y capacitación en las diferentes áreas orientadas al cumplimiento de las metas trazadas en los planes de la Agenda del Bienestar, el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico Institucional.

A continuación se presentan una serie de cuestionamientos relacionados con los procesos de formación y capacitación del personal. Favor de responder de acuerdo con su experiencia y criterio en representación de su Área.

**1. Especifique su Unidad de Trabajo (Secretaría, Dirección, Empresa y Unidad Desconcentrada) y su Cargo**

Área o Unidad de Trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo Actual:

Secretario Dptal.	<input type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>
Jefe de Unidad	<input type="checkbox"/>

**2. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la Institución?**

Si No 

**3. ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo y para su persona?**

Si No 

**4. ¿Ha recibido en los últimos años alguna capacitación de acuerdo al área específica de trabajo de manera externa?**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| He asistido a alguna actividad de formación organizada por la Institución.                             | <input type="checkbox"/> |
| He asistido, por cuenta de la Institución, a alguna actividad formativa organizada por otras entidades | <input type="checkbox"/> |
| He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta.  | <input type="checkbox"/> |

**5. ¿Algunas de las funciones asignadas a ud y sus dependientes no son cumplidas por factores atribuibles a sus conocimientos?**

Si No 

En caso afirmativo, mencione cuales:

---



---



---



---



---

1. *¿Estaría dispuesto en invertir tiempo y dinero en su formación de especialización, si la Institución se lo ofrece?*

Si  No

Porque: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. *¿Cuál fue el último Nivel de Capacitación que realizó?*

- a) Postgrado   
 b) Especialidad   
 c) Maestría   
 d) Doctorado   
 e) Otra.....

3. *Por favor, priorice las siguientes modalidades de actuaciones formativas en función del interés que tienen para usted. (donde 1 es la primera y más interesante para usted y 5 la menos interesante)*

Cursos on line (no presenciales)	
Cursos presenciales impartidos por la Institución	
Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas en convenios con la Institución	
Congresos, jornadas	
Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios	

4. *Lo que más valora en un curso o actividad de formación es: (puede señalar más de una opción)*

- El enfoque práctico  
 La novedad de los contenidos  
 La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de mi trabajo  
 La posibilidad de compartir mi trabajo con otros  
 La aportación de un marco teórico a mi actividad profesional

5. *Indique cual sería su prioridad de capacitación en la gestión 2017 (Cursos de formación y capacitación) teniendo en cuenta los objetivos de la Gestión (Agenda del Bienestar, Plan Operativo Anual y Plan Estratégico)*

- 1.- \_\_\_\_\_  
 2.- \_\_\_\_\_  
 3.- \_\_\_\_\_  
 4.- \_\_\_\_\_  
 5.- \_\_\_\_\_  
 6.- \_\_\_\_\_  
 7.- \_\_\_\_\_

3. Resultados completos del diagnóstico y línea de base (bajar de: [www.tarija.gob.bo/](http://www.tarija.gob.bo/))
4. Resultados completos de encuesta de detección de capacidades (bajar de: [www.tarija.gob.bo/](http://www.tarija.gob.bo/))

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aponte, Fernando. Entrevista de Eduardo Martínez. Nuevas voces de la autonomía (13 de noviembre de 2013).
- Ayo, Diego. Elementos para el debate autonómico. Los consejos departamentales. El rostro oculto de la descentralización en Bolivia. La Paz: Gente común, 2008.
- Barrios, Franz. La Administración en la Constitución Política del Estado. La Paz, 2004.
- Barrios, Franz. El estado triterritorial. La Paz: Plural, 2002.
- Duque, Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyacá y Cundinamarca, 2012
- Deuer, Álvaro. Capacidades Institucionales de las Entidades Territoriales Autónomas en Bolivia. Estudio de caso del Municipio de Cotoca, Gestión 2014, 2016.
- GADT, Agenda del Bienestar, 2016-2020.
- GADT, Plan de Departamental de Desarrollo Territorial Integral (PTDI 2016-2020).
- López, Rafael. Conceptos sobre Estado y Descentralización. La Paz: Ministerio de la Presidencia, 2006.
- López, Rafael. Clasificador competencial. La Paz: Ministerio de Autonomías, 2013.
- Ministerio de Desarrollo Municipal, Estudio de Evaluación de Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Municipales. 2001.
- Ministerio de Hacienda, Sistema de Administración del Personal, 2001
- Ministerio de Desarrollo Municipal, Estudio de Evaluación de Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Municipales. 2001.
- PNUD, “Desarrollo de Capacidades: Texto Básico del PNUD”; La Paz; 2009.
- PNUD, Ministerio de Autonomías; Línea de Base sobre Capacidades Institucionales de Gobiernos Autónomos Departamentales; La Paz; 2015.
- Rosas Huerta, Angélica; “Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional”; México; 2008.
- Servicio Estatal de Autonomías, Guía para la Elaboración Participativa del PTDI, 2016
- Servicio Estatal de Autonomías. Estado de situación de las autonomías en Bolivia: Una mirada a tres años. Oficial, La Paz: Servicio Estatal de Autonomías, 2013.
- Vargas, Pamela. Entrevista de Rafael López. Estructuras orgánicas (30 de enero de 2014).

Con el apoyo de:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Cooperación Suiza en Bolivia**

*Gestión de recursos naturales y cambio climático*

**SECRETARIA DEPARTAMENTAL DE GESTION INSTITUCIONAL**

Dirección: Av. La Paz No. 482 entre Belgrano y Delfin Pino

Teléfono: 591 - 4 - 6631002

Fax: 6112338

Web: [www.tarija.gob.bo](http://www.tarija.gob.bo)