



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Gestiones 2016 - 2017**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ADECUADO A LA
ESTRUCTURA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA**

**Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister
en Administración de Empresas**

MAESTRANTE: FRANCO LUIS GARCÍA GÁLVEZ

Sucre - Bolivia

2021

Dedicatoria

Agradezco a Dios y a mis protectores por haberme guiado por su camino para poder terminar este objetivo, agradezco a mi familia, mi esposa, por todo el apoyo que me brindó durante todo este tiempo y dedico este logro en mi carrera profesional, a mi hijo Joaquín Franco, por ser el motor y motivación del día a día. A mi madre Verónica, por todo el amor y dedicación que dejó en mí para poder ser una persona al servicio de la sociedad.

Resumen Ejecutivo

El Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca es la institución encargada de administrar el espacio territorial del departamento, es encargada de coordinar las acciones públicas para fomentar el desarrollo económico, social y cultural departamental.

Dentro los diferentes cambios que sufrió el ámbito político en los últimos años en el estado Plurinacional de Bolivia, asumen nuevas responsabilidades y funciones de dirección y de toma de decisiones, propone formar nuevas estructuras organizativas que permitan enfrentar con éxito los nuevos retos en busca de mejores perspectivas y del desarrollo del Departamento.

El Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca representa el poder público departamental en el marco de sus competencias.

Si bien existe normativa que rige para el funcionamiento administrativo financiero del Gobierno Autónomo de Chuquisaca se hace un análisis y el presupuesto asignado para el Departamento tiene una tendencia creciente proveniente de diferentes fuentes de financiamiento, una de las principales las regalías petroleras y sus derivados.

El Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca en los periodos de evaluación para este estudio presenta una ejecución presupuestaria en promedio de 80.32%, presupuestos destinados a lo que es gasto corriente, inversión y programas en el departamento de Chuquisaca.

La inversión realizada corresponde a 627 proyectos con una inversión de más de 3.946 mil millones, 83 programas con una inversión de más de 2.949 mil millones de Bs.

La participación en el PIB nacional de nuestro departamento, fue creciente llegando a un 5% del nivel nacional en la gestión 2018, pese a eso, la unidad de Análisis Económico de la Federación de Empresarios Privados de Chuquisaca, revelan que es uno de los Departamentos más relegados.

Si bien los datos financieros proporcionados para este estudio revelan crecimiento tanto en la asignación presupuestaria, como en la ejecución, en la

distribución por rubros para el crecimiento de nuestro departamento, se evidencio que no cuenta con las suficientes herramientas de análisis de gestión financiera, para realizar una evaluación en base a indicadores establecidos en el que se pueda plasmar el nivel de eficiencia y eficacia con la que se haya realizado la administración por periodo de corte.

Esta investigación se realiza con el objetivo de conseguir el fortalecimiento en la planificación y ejecución de proyectos para el bienestar común de la sociedad del Departamento de Chuquisaca, brindando herramientas con un marco analítico, descriptivo y explicativo en la administración financiera, utilizando un enfoque basado en procesos que coadyuben en la comunicación, planificación y ejecución de recursos financieros en las diferentes Secretarías del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo I	1
1 Introducción	1
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.3 Hipótesis	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5 Diseño Metodológico	7
1.5.1 Tipos de Investigación	7
1.5.2 Métodos de Investigación	8
1.5.3 Universo o Población de Estudio	9
1.6 Alcances de la Investigación	10
Capítulo II	11
2.1 Marco Teórico	11
2.1.1 División del trabajo	12
2.1.2 Autoridad y responsabilidad	12
2.1.3 Disciplina	12
2.1.4 Unidad de mando	12
2.1.5 Unidad de dirección	12
2.1.6 Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales	12
2.1.7 Remuneración del personal	12
2.1.8 Centralización	12
2.1.9 Jerarquía o cadena escalar	13

2.1.10	Orden	13
2.1.11	Equidad	13
2.1.12	Estabilidad y duración (en un cargo) del personal.....	13
2.1.13	Iniciativa	13
2.1.14	Espíritu de equipo.....	13
2.1.15	Elementos de la Administración científica	14
2.1.15.1	Estudio de optimización de tiempos y estándares de producción	14
2.1.15.2	Supervisión funcional	14
2.1.15.3	Planificación de tareas y cargos	15
2.1.15.4	Incentivos de producción por ejecución eficiente	15
2.1.15.5	Condiciones de trabajo.....	16
2.1.15.6	Estandarización	17
2.1.16	Sistemas.....	17
2.1.16.1	Punto de vista sistémico.....	19
2.1.16.2	Enfoque dinámico.....	19
2.1.16.3	Enfoque multidisciplinario	19
2.1.16.4	Descriptivo.....	19
2.1.16.5	Enfoque multivariable	19
2.1.16.6	Adaptativa.....	19
2.1.17	Estructura de las organizaciones.....	20
2.1.17.1	Estructura Simple	21
2.1.17.2	Burocracia Mecánica	21
2.1.17.3	Burocracia Profesional	21
2.1.17.4	Estructura Divisionalizada	22
2.1.17.5	Adhocracia.....	22

2.1.18	Coordinación	23
2.1.19	Especialización.....	23
2.1.20	Formalización	24
2.1.21	Agrupación del Trabajo	24
2.1.22	Tamaño	24
2.1.23	Toma de decisiones	25
2.1.24	Fundamentos teóricos del diseño organizacional.....	25
2.1.25	Explorar, desde la teoría, alternativas para el abordaje y solución del problema	28
2.1.26	Desafíos del diseño organizacional	28
2.1.26.1	Diferenciación.....	28
2.1.26.2	Integración.....	28
2.1.26.3	Centralización.....	28
2.1.26.4	Estandarización	29
2.2	Marco Contextual.....	29
2.2.1	Una Asamblea Legislativa Departamental,	29
2.2.2	Un Órgano Ejecutivo, presidido por una Gobernadora o Gobernador .	30
2.2.3	El nuevo modelo del Estado plurinacional	30
2.2.4	El modelo económico plural.....	31
2.2.5	El nuevo modelo autonómico.....	31
2.2.6	Evaluación de la Planificación	31
2.2.6.1	Eje N.º 1: Desarrollo Económico Productivo con Inclusión.....	33
2.2.6.2	Eje N.º 2: Integración y Articulación Territorial	34
2.2.6.3	Eje N.º 3: Desarrollo Turístico y Cultural	36
2.2.6.4	Eje N.º 4: Desarrollo Social Integral	37

2.2.6.5	Eje N.º 5: Desarrollo Ambiental y Recursos Naturales	39
2.2.6.6	Eje N.º 6: Desarrollo Político Institucional.....	40
2.2.7	Sistema Nacional de Planificación.....	40
2.2.8	Normas Básicas del Sistema de Programación y Operaciones – SPO	41
2.2.9	Plan Nacional de Desarrollo	42
2.2.10	Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.....	42
2.2.11	Agenda Patriótica 2025	43
2.2.12	El Plan de Desarrollo del Departamento de Chuquisaca.....	44
2.2.13	Cambio Climático y Gestión de Riesgos	46
2.2.14	Interculturalidad	46
2.2.15	Descolonización	47
2.2.16	Aspectos Socioeconómicos del Departamento	47
2.2.17	Movimiento económico de Chuquisaca, exportaciones e importaciones.....	53
2.2.18	Fuentes de los recursos Departamentales	58
2.3	2.3. Diagnóstico	59
2.3.1	Procesamiento y Análisis de Datos	59
2.3.2	Análisis de la Situación Externa al Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca:.....	79
2.3.3	Análisis de la Situación interna del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca	85
2.3.4	Lineamientos Estratégicos del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca.....	87
2.3.5	Trabajo De Campo.....	88
	Capítulo III.....	102
3	Propuesta de Mejoramiento.....	102

3.1	Introducción de la propuesta.....	102
3.2	Objetivo de la propuesta	102
3.3	Alcances de la propuesta.....	102
3.4	Desarrollo de la propuesta.....	103
3.4.1	Manual de seguimiento y Mapa de procesos.....	104
3.4.2	Indicadores de eficiencia	125
3.4.3	Gestión financiera	126
3.4.4	Impacto económico.....	127
3.4.5	Impacto organizacional	127
3.4.6	Impacto social.....	128
3.4.7	Comunicación e implementación	128
3.4.8	Análisis general	129
	CONCLUSIONES	130
	RECOMENDACIONES.....	131
	BIBLIOGRAFÍA.....	132
	ANEXOS.....	134

Capítulo I

1 Introducción

El Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca es la institución constitucional que administra y gobierna como órgano descentralizado del Gobierno Central un espacio territorial denominado departamento”. Es decir, tiene competencia dentro de los límites del departamento, que a su vez comprende varios municipios y las zonas rurales que se hallan dentro de su jurisdicción.

Dentro de sus funciones principales se puede resumir que es la encargada en coordinar todas las acciones públicas para fomentar el desarrollo económico, social y cultural departamental, y permitir una acción conjunta de los organismos de servicios públicos en los municipios y asentamientos rurales que se encuentran dentro de su territorio.

Dentro de los cambios Democráticos Estructurales que se vienen dando en nuestra democracia en el Estado Plurinacional de Bolivia, por primera vez el soberano a través del voto libre y directo eligió a sus Gobiernos Autónomos tanto municipales como a los nueve Gobernadores Departamentales el 4 de abril del año 2010.

Es así que los Gobiernos Autónomos Departamentales a partir de su elección asumen un rol protagónico y fundamental dentro de nuestra sociedad boliviana en la búsqueda del desarrollo de los departamentos y por ende de todas sus Regiones, Provincias y Municipios que conforman cada departamento.

La asignación de nuevas responsabilidades y funciones de dirección y toma de decisiones de los Gobiernos Autónomos Departamentales obliga al referido Gobierno a diseñar, desarrollar y proponer una nueva estructura organizativa institucional que permita enfrentar con éxito los nuevos retos y roles asignados a esta institución como cabeza ejecutiva y técnica del Departamento de Chuquisaca en la búsqueda de mejores perspectivas de desarrollo departamental y de vivir bien.

La presente investigación tiene como objetivo principal fortalecer la planificación general dentro de la institución que acapare problemas en la coordinación, ejecución y control de los recursos humanos y recursos económicos lo cual afecta el desarrollo de la organización mostrando una mala imagen para el mismo.

Un manual guía de procedimientos de gestión financiera se realiza con la finalidad de optimizar, fortalecer y desarrollar los procesos, actividades y resultados que permitan continuar con el desarrollo planificado del departamento. La esencia de esta investigación refleja la exactitud de la información financiera que evoluciona en los sistemas y procedimientos técnicos perfeccionando el control sobre los procedimientos desde la planificación, programación, verificación, ejecución y seguimiento de los proyectos lo que se pretende obtener que el proceso de gestión financiera se desarrolle óptimamente, adecuándose a las particularidades de la institución, contribuyendo a construir el bienestar social y cultural del gobierno autónomo Departamental de Chuquisaca, permitiendo así tomar decisiones oportunas y en conjunto con la sociedad por la cual se encuentra equiparada la administración financiera y responsabilidad social como la línea de investigación.

Esta investigación se realiza con el objetivo de conseguir el fortalecimiento en la planificación y ejecución de proyectos para el bienestar común de la sociedad del departamento de Chuquisaca. Proporcionando una herramienta con un marco analítico, descriptivo y explicativo en la administración financiera utilizando un enfoque basado en procesos, que coadyuven con el mejoramiento de comunicación y coordinación del manejo de recursos en las secretarías del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca. Esta investigación está compuesta por los siguientes capítulos: Aspectos generales. Que incluye los antecedentes y justificación de la investigación, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos del estudio, los resultados y los alcances de la investigación. Marco teórico, que involucrará el marco conceptual, referencial y legal para el desarrollo del trabajo de investigación. Marco metodológico, que contiene el método y tipos de investigación, universo o población de estudio, definición de las fuentes e instrumentos del levantamiento

de la información y, finalmente, el procesamiento y análisis de los datos investigados. Como también la propuesta e indicadores de gestión con el propósito de garantizar y brindar mejoramiento en las actividades de la organización.

También se estructuran los análisis de las posibles bases teóricas conceptuales las cuales son pilares fundamentales para la estructuración técnica que conlleva el contexto de la propuesta, permitiendo dar a conocer conceptos generales como el proceso financiero, el proceso presupuestario como también la importancia de los mismos.

Además, se hace referencia al marco metodológico y su caracterización los cuales se realizaron a través de una entrevista dirigida al nivel ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, abarcando información recíproca y necesaria para la realización del trabajo. Todo esto incide en la gestión administrativa financiera.

En la propuesta se procede a diseñar los procesos de gestión administrativa financiera, para lo cual se estructura, las funciones de carácter normativo de aplicación en el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca en concordancia a normativas legales vigentes que permitan un mejor desempeño del talento humano, finalmente se concluye con un análisis de los impactos que genera la implementación del manual en el ámbito social, económico, institucional y además conclusiones y recomendaciones del tema.

1.1 Antecedentes

El departamento de Chuquisaca fue creado por Decreto Supremo de fecha 23 de enero de 1826, durante la presidencia del Mariscal Antonio José de Sucre.

El Gobierno Autónomo Departamental se fundamenta en la separación, independencia y coordinación de los órganos que lo componen, gobierna en la jurisdicción del departamento de Chuquisaca, de acuerdo a las facultades y competencias que le confieren la Constitución Política del Estado y la Ley.

El Gobierno Autónomo Departamental asume en su ejercicio político, administrativo, los valores y prácticas de la democracia directa y participativa,

representativa y comunitaria, basado en los principios de paridad y equivalencia, con inclusión e interculturalidad.

El Gobierno Autónomo Departamental representa el poder público Departamental, en el marco de las competencias asignadas por la Constitución Política del Estado y la normativa vigente, está constituido por:

El Órgano legislativo está constituido por una Asamblea Legislativa Departamental, con facultad deliberativa, legislativa y fiscalizadora en el ámbito de sus competencias. El Órgano Ejecutivo Departamental constituye la máxima autoridad ejecutiva y con facultad reglamentaria.

El Departamento de Chuquisaca se encuentra reconocido en la Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez” por mandato del Artículo 271 de la Constitución Política del Estado y las bases de la organización territorial del Estado, establecidas en su parte tercera, Artículos 269 al 305 y la Ley de la Asamblea Departamental de Chuquisaca No 002, del 5 de agosto de 2010 donde se reconoce a Chuquisaca como Departamento Autónomo del Estado Plurinacional de Bolivia.

La asignación de nuevas responsabilidades y funciones de dirección y toma de decisiones de los Gobiernos Autónomos Departamentales obliga al Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca a diseñar, desarrollar y proponer una nueva estructura organizativa institucional que permita enfrentar con éxito los nuevos retos y roles asignados a esta institución como cabeza ejecutiva y técnica del Departamento de Chuquisaca en la búsqueda de mejores perspectivas de desarrollo departamental y de vivir bien.

Los procesos administrativos financieros, en el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca entraron en un proceso de adaptación y asimilación de las nuevas atribuciones y responsabilidades designadas los mismos que hasta el momento del estudio no estaban bien definidos, debido a varias causas, entre las cuales están: la administración basada en una planificación tradicional, la misma que en su afán de asumir nuevas competencias, se ve obligada a realizar cambios estructurales, para una administración moderna, se tiene que capacitar constantemente a los

funcionarios públicos, en las funciones básicas que desempeña un Gobierno Autónomo Departamental, como son: de planificar, ejecutar, programar, proyectos, obras públicas y velar por prestar los servicios básicos a la ciudadanía.

En la actualidad las autoridades han estructurado planes de trabajo en los cuales existen actividades que no son posibles cumplirlas dentro de los plazos estipulados, por no contar con procesos administrativos definidos y eficientes que permitan optimizar tiempo y recursos, esto da como resultado el incumplimiento de los planes de estudios, y ejecución de obra. Los objetivos propuestos por las autoridades de turno buscan mejorar la calidad de vida para sus pobladores, para lo cual es indispensable situarse en el contexto de la realidad social dentro de la cual se desenvuelve, como un factor el criterio político, planificar el desarrollo departamental y formular los correspondientes planes de desarrollo territorial de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y municipal, ejercer el control sobre mantener la viabilidad de un desarrollo departamental.

Con el fin de lograr los objetivos que ayudarán a su crecimiento y desarrollo económico y como resultado la reducción de la pobreza, aumento de la renta per cápita, generación de empleo, un mejor nivel de vida. A través de programas sociales, proyectos, realizando evaluaciones de impacto, identificar las deficiencias y a los problemas que se enfrentan, distinguir los propósitos que se desea alcanzar, la conexión entre entorno y recursos, ventajas competitivas que se adapten a los cambios, con presupuesto participativo, establecer que cada nivel del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca construya su propio presupuesto que debe estar acorde a la ley y enmarcado a sus facultades.

1.2 Planteamiento del Problema

El texto resultante de la Constitución Política del Estado dota a las autonomías de un contenido acorde a las luchas populares y a la construcción del nuevo Estado Plurinacional, el cual no se manifiesta solamente a través de un nuevo régimen de descentralización, sino que también asegura mayor representatividad en los espacios estatales, mayor presencia del Estado en la

economía Departamental, espacios políticos más incluyente y abiertos a la sociedad civil, etc. De este modo, cuando se hace público el proyecto de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez, no sucede la rearticulación del nuevo proyecto con el antiguo, ni hay tampoco una importante resistencia al proyecto gubernamental.

En Bolivia se aborda el proceso autonómico como la transferencia de poder por la vía de los recursos y competencias de la administración central a las entidades del régimen departamental autónomo, y la desconcentración, entendida a partir de la delegación que hace el gobierno central a los gobiernos departamentales.

El proceso Autonómico tiene un gran inconveniente ya que no cuenta con una planificación a nivel central que articule la programación de los gobiernos departamentales y que dé un sentido de orden a la programación de los recursos. Hasta que la aplicación gradual de las autonomías sea total en la administración pública.

Con los diferentes Planes Nacional, Departamentales y Municipales que ha regido al Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca se ha mostrado la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación en los controles de la planificación de proyectos. Las ausencias de los mismos han provocado una deficiencia para la distribución del presupuesto en la planificación.

Por lo tanto;

¿Cómo conseguir el fortalecimiento en la planificación y ejecución de proyectos del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca?

1.3 Hipótesis

“Con la aplicación correcta y eficiente de una gestión financiera en el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca se obtendrá el uso óptimo de los Recursos del Departamento”.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

“Proporcionar un marco analítico, descriptivo y explicativo en la administración utilizando gestión financiera con un enfoque basado en procesos, que ayuden con el mejoramiento de comunicación y coordinación del manejo de los recursos entre los niveles ejecutivos y operativos del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca”.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Estructurar las funciones de carácter normativo de aplicación en el Gobierno Autónomo departamental de Chuquisaca concordancia con las normativas y reglamentaciones vigentes emanadas por el gobierno central que define, describe y caracteriza cada uno de los cargos de los funcionarios del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca.
- ✓ Establecer la estructura organizacional por procesos determinados en un mapa de procesos, asesoría, agregados de valor y de apoyo.
- ✓ Determinar procesos de gestión financiera que permita la optimización de los recursos institucionales en el cumplimiento de metas.
- ✓ Estructurar indicadores de gestión que permita medir el grado de eficacia, eficiencia en el presupuesto en la planificación de la rendición de cuentas.

1.5 Diseño Metodológico

1.5.1 Tipos de Investigación

Campo

Se utilizó para recopilar información estrictamente relacionada con la organización especialmente en el área de planificación financiera, es decir en el lugar en donde se genera la información para todos los procesos de gestión financiera y para la toma de decisiones institucionales.

Descriptiva

Este parámetro se utilizó para identificar y establecer características del problema a investigar tanto de aspectos positivos como negativos, a través de

un análisis de resultados tomando aspectos esenciales de los procesos administrativos técnicos de la institución.

Enfoque sistemático

Permitió tener un proceso y orden lógico dentro de la investigación que facilitará la comprensión de teorías y la aplicación de las mismas en la temática investigada.

1.5.2 Métodos de Investigación

Métodos teóricos

Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensorial. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

Histórico-lógico

Este método se aplicó desde el planteamiento del problema permitiendo la recopilación de información histórica proveniente para su desarrollo y su funcionamiento, facilitando su interpretación y comparación de información de la institución que permitió llegar a la conclusión y solución del problema.

Analítico-sintético

Ayudó en el análisis de toda la información investigada respecto al tema relacionado con los procesos de gestión financiera y evaluación de proyectos realizando un análisis minucioso sobre el mismo para poderla sintetizar y extraer de este lo más importante y necesario para su aplicación.

Método deductivo

Mediante él se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

Primero consistirá en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o normativa puede reducirse a otra más general que la incluya. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

Método inductivo

El razonamiento inductivo es el razonamiento en el que las premisas son vistas como una manera de proveer evidencia fuerte para la veracidad de una conclusión. Muchas fuentes pueden definir el método inductivo como uno en el que se derivan principios generales desde observaciones específicas.

En este método, se hacen generalizaciones amplias desde observaciones específicas, que se realizarán en la investigación. Se realizan muchas observaciones, se percibe un patrón, se hace una generalización y se infiere una explicación o una teoría a lo encontrado. Este método también será usado para formar hipótesis y teorías. El razonamiento inductivo nos permite aplicar las teorías o suposiciones a situaciones específicas encontradas.

Bibliográfica

Revisando normativas vigentes en los que se enmarca la administración financiera del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca como también documentos, reglamentos, manuales que se aplican actual mente en la institución que con esa información se Contribuyó criterios y conceptos con el objeto de extender y entender la temática de la investigación.

Métodos Empíricos

Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensorial, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio.

1.5.3 Universo o Población de Estudio

Para la presente investigación el universo de estudio será el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca como un sujeto institucional organizado y normado.

Determinación y Elección de la Muestra

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. Para determinar y seleccionar la muestra se tomó el criterio bajo la técnica de Muestreos No probabilísticos de Conveniencia o de Juicios. Para lo cual, la muestra serán los 11 secretarios de las diferentes secretarías del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca como también los 15 miembros de la Asamblea Legislativa, es decir las cabezas del nivel ejecutivo y del nivel operativo del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca.

Sujetos Vinculados a la Investigación

Para la investigación los sujetos vinculados son el gobernador del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, los Asambleístas del Departamento, así mismo son afines los del Ministerio de Planificación, Ministerio de Economía del Gobierno Central.

1.6 Alcances de la Investigación

Se desarrolla la Estructura Organizacional del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, ajustando su funcionalidad a la Ley N.º 1178 (Sistema de Administración Financiera y Control Gubernamental) de 20 de julio de 1990, que señala que los sistemas integrados de Administración y Control deben permitir a todo servidor público, asumir responsabilidades concretas facilitándole los instrumentos necesarios para manejar con eficiencia los recursos públicos y responder oportunamente por los resultados de la gestión.

La Estructura Organizativa está compuesta por las siguientes unidades organizacionales que por su nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos y de gestión, están conformadas por los siguientes niveles jerárquicos: Superior (MAE), Ejecutivo (secretarios/as Departamentales, directores/as) y Operativo (Jefes de Unidad, Profesionales hasta Auxiliar II).

Capítulo II

2.1 Marco Teórico

Para generar un sustento teórico de la investigación en curso, comenzaremos revisando las teorías de la administración, en donde podremos encontrar los inicios de muchos de los principios del diseño organizacional. Se abordará la evolución del concepto de administración con el enfoque clásico de administración y administración científica, siguiendo con teorías más modernas como la teoría general de sistemas y el enfoque contingencial. Respecto al enfoque tradicional de la administración, sus orígenes podrían remontarse a un hecho particular, que es la necesidad de aumentar la eficiencia en un tema de organización y entendimiento en toda empresa u organización. En ese contexto, en Francia de la mano de Henri Fayol, aparece una de las primeras teorías de la administración. Fayol es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración e inicia la sistematización del comportamiento gerencial y establece los 14 principios de la administración, en su libro Administración Industrial y General. La principal inquietud de esta corriente, apuntaba a aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de las áreas de la organización y de sus inter relaciones estructurales. Desde ahí nace el concepto de anatomía y fisiología de la organización, aludiendo a la estructura y su funcionamiento. Esta corriente desarrolla un enfoque de arriba hacia abajo, es decir, desde la dirección hacia la ejecución, de un todo hacia sus partes componentes o departamentos. La orientación se pone en la estructura organizacional, enfatizando la departamentalización. En este sentido, esta visión permite una mejor forma de subdividir la organización, centralizando la dirección en un jefe principal. Esta corriente, considera principalmente dos tipos de comunicación dentro de la organización, de forma descendente (donde el jefe da órdenes a los subordinados) y ascendentes (donde el subordinado entrega información a la jefatura). Fayol define los principios generales de esta corriente. Es importante mencionar que muchos de estos, son soportes fundamentales en el diseño organizacional.

2.1.1 División del trabajo

Se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo. Se propone producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Tiende a lograr la especialización de las funciones, así se eleva el rendimiento obteniéndose mayor producción y niveles de calidad.

2.1.2 Autoridad y responsabilidad

Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades. Ambas deben estar equilibradas.

2.1.3 Disciplina

Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación un correcto comportamiento.

2.1.4 Unidad de mando

Recibir órdenes de sólo un superior.

2.1.5 Unidad de dirección

Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.

2.1.6 Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales

Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la organización.

2.1.7 Remuneración del personal

Debe haber una justa retribución para los empleados y para la organización.

2.1.8 Centralización

Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

2.1.9 Jerarquía o cadena escalar

La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.

2.1.10 Orden

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.

2.1.11 Equidad

Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

2.1.12 Estabilidad y duración (en un cargo) del personal

La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Hay que darle una estabilidad al personal.

2.1.13 Iniciativa

La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.

2.1.14 Espíritu de equipo

La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización, en una palabra, son las bases de la administración. Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

Por otro lado, Frederick Taylor genera los inicios de la administración científica, en donde el énfasis se pone en la tarea. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Su gran preocupación, fue disminuir la cantidad de desperdicio y pérdidas de las empresas e instituciones y elevar los niveles de productividad, mediante la aplicación de métodos y técnicas.

Señala, además, que las industrias de su época padecían de males que podrían agruparse en tres factores:

- 1) Holgazanería sistemática por parte de los obreros.

- 2) Desconocimiento de la gerencia respecto a rutinas de trabajo y tiempo necesarios para la realización.
- 3) Falta de uniformidad en las técnicas y metas de trabajo.

“La administración debe estudiarse y tratarse de forma científica y no empírica. En este sentido, su aporte radica en la importancia de la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y en la solución de los problemas”. (Frederick Taylor, 1969)

2.1.15 Elementos de la Administración científica

Los elementos de aplicación de la administración científica son:

2.1.15.1 Estudio de optimización de tiempos y estándares de producción

El instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros es el estudio de tiempos y movimiento. Para esto, comprobó que el trabajador puede trabajar más y más económicamente mediante el análisis del trabajo, de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada tarea. Además, plantea que el estudio de tiempo genera otras ventajas como:

- Eliminar movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficaces
- Volver más racional la selección y entrenamiento del personal
- Mejorar la eficacia del obrero y por ende el rendimiento en la producción
- Distribuir uniformemente el trabajo, para evitar periodos de falta o exceso de trabajo
- Tener una base uniforme de salario equitativo por aumento de producción
- Calcular con mayor precisión el costo unitario y el precio de venta de los productos. (Frederick Taylor, 1911)

2.1.15.2 Supervisión funcional

Plantea la necesidad de diversos supervisores, cada uno especializado en distintas áreas y con autoridad funcional sobre los mismos subordinados. El tipo de organización por excelencia es la organización funcional. Según él, las

características más valoradas de la administración funcional radican en que cada obrero, en lugar de estar en contacto directo con la administración en un único punto, es decir, a través de su jefe de grupo, recibe orientaciones diarias de otros supervisores a cargo, cada uno de los cuales desempeñan su propia función particular. La supervisión funcional, es la aplicación de la división del trabajo y de la especialización, a nivel de los supervisores y jefes. En el trabajo, tiende a producir alta eficiencia funcional en cada uno de los trabajadores y en el conjunto de estos. La supervisión funcional trajo muchos detractores ya que iba en contra del principio de la unidad de mando, en donde un empleado no podría subordinarse a dos o más superiores. (Frederick Taylor, 1911)

2.1.15.3 Planificación de tareas y cargos

La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo, en una organización. Si un cargo es complejo, estará constituido por una variedad de tareas diferentes que su ocupante debe realizar mientras trabaja. Este énfasis en la tarea, condujo a los ingenieros norteamericanos a simplificar los cargos, con el objeto de mantener la máxima especialización del trabajo. En este sentido, cada obrero debía ejecutar una tarea cíclicamente para aumentar sus niveles de eficiencia por un lado y control por el otro. La simplificación en el diseño de los cargos manuales, les permitiría obtener los siguientes beneficios:

- Admisión de empleos con calificación mínima y salarios menores, reduciendo los costos de producción
- Minimización de los costos de entrenamiento
- Reducción de la posibilidad de errores, disminuyendo desperdicios
- Facilidad para la supervisión
- Aumento de eficiencia en el trabajo. (Frederick Taylor, 1911)

2.1.15.4 Incentivos de producción por ejecución eficiente

Una vez analizado el trabajo, racionalizadas las tareas y estandarizado el tiempo para su ejecución, una vez seleccionado y entrenado el trabajador según el método preestablecido, sólo faltaba su colaboración con la organización. Para alcanzar estos grados de colaboración necesaria para la ejecución de las tareas,

Taylor y sus seguidores desarrollaron planes de incentivos salariales y premios de producción. En el contexto de la administración científica se acuñó el término “Homo Economicus”, esto es, el hombre económico. Según este precepto, toda persona es concebida como profundamente influenciada por las recompensas salariales y materiales. Plantea que el hombre trabaja no por gusto, sino porque el trabajo constituye una herramienta para ganarse la vida a través del salario.

Los principales seguidores de la administración científica creían que, una vez seleccionado científicamente el trabajador, entrenado con el mejor método de trabajo y condicionada su remuneración a la eficiencia, el trabajo produciría el máximo alcanzable. De esta forma, se buscó enlazar estrechamente, el pago del trabajador con su nivel de productividad. Esta visión del hombre, lo situaba en una esfera de individuo limitado, mezquino y holgazán, culpable de los desperdicios e ineficiencias de la organización, por ende, debía ser controlado continuamente mediante el trabajo racionalizado y estandarizado. (Frederick Taylor, 1911)

2.1.15.5 Condiciones de trabajo

La eficiencia de la producción, no sólo se ve determinada por el método y los incentivos, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador, disminuyendo su fatiga.

Entre las condiciones de trabajo que pudieron mayor atención en la administración científica fueron:

- Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción, con el objeto de minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.
- El mejoramiento del ambiente físico de trabajo, de manera que el ruido, la ventilación, la iluminación no sean factores que reduzcan la eficiencia del trabajador.
- La provisión de instrumentos y equipos para cargos específicos para reducir movimientos innecesarios. (Frederick Taylor, 1911)

2.1.15.6 Estandarización

La organización racional del trabajo no sólo se preocupó por el análisis del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la fatiga del obrero y los planes de incentivo, sino que también incluyó la estandarización de los métodos y procesos de trabajo y de la estandarización de maquinarias y equipos, herramientas e instrumentos de trabajo y materias primas, con la finalidad de reducir la variabilidad y la diversidad en el proceso productivo y por consiguiente apoyar la reducción de desperdicio y aumentar la eficiencia.

Si bien, la evolución de las teorías de la administración ha demostrado que estos dos enfoques son perfectibles y complementables desde diversas áreas, concentran en ellas fundamentos del diseño organizacional como la especialización, división del trabajo, niveles de jerarquía entre otros, que abordaremos en la propuesta de estructura del área comercial de la empresa. En este contexto, es importante identificar elementos comunes del enfoque clásico y científico de la administración con los sustentos del diseño organizacional. En este intento de buscar fundamento y sustento teórico, pasaremos a revisar algunas teorías modernas de administración, desde donde también podremos visualizar elementos y variables a considerar en una propuesta de estructura organizacional.

2.1.16 Sistemas

La Teoría General de Sistemas nace en la década de los setenta y en términos generales, facilita la unificación de muchos campos del conocimiento planteado en teorías anteriores. Se define el sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites identificables en su ambiente, como lo define Bertalanffy. La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados.

Plantea que la comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

Los principios de la teoría general de sistemas son:

- Los sistemas existen dentro de sistemas.
- Los sistemas son abiertos. Cada sistema que se estudie, con excepción del menor y el mayor, recibe y descarga algo en otro sistema, generalmente en aquellos que le son contiguos. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Se ha demostrado que las teorías tradicionales de la administración (enfoque clásico y científico), han visto a la organización como sistemas cerrados. Esta tendencia, ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y sus niveles de interdependencia. También, detonó una excesiva concentración en los aspectos internos de la organización, perdiendo de vista el alcance que pueden tener variables externas en la consecución de los objetivos planteados.

La teoría general de sistemas tuvo gran aceptación en el mundo de la administración por dos razones principales:

- La gran necesidad de una síntesis e integración entre las teorías precedentes
- La cibernética y las tecnologías de la información ampliaron las posibilidades de operativización de ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración. (Idalberto Chiavenato, 2006)

La organización crece tamaño por el crecimiento de las partes, toma cosas del entorno y las transforma en productos o servicios. De esta forma se observa una entrada, un proceso intermedio y una salida. La organización debe reaccionar a su ambiente ajustándose y adaptándose a él para sobrevivir y cambia sus mercados, productos, servicios, estrategias o estructura, entre otras cosas. (Bertalanffy, 1962)

Las principales características de un análisis sistemático de las organizaciones son:

2.1.16.1 Punto de vista sistémico

La teoría de sistemas entiende a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.

2.1.16.2 Enfoque dinámico

Considerando todos los niveles de la organización.

2.1.16.3 Enfoque multidisciplinario

Integra conceptos y teorías de muchos campos de estudio. Representa una integración de partes importantes de todas las teorías de la administración.

2.1.16.4 Descriptivo

Al contrario de las teorías más antiguas que eran normativas y prescriptivas, con orientación en por qué y cómo hacerlo, la teoría de sistemas busca comprender los fenómenos organizacionales y dejar a arbitrio del individuo los métodos y objetivos.

2.1.16.5 Enfoque multivariable

La teoría de sistemas, tiende a asumir que un fenómeno puede ser causado por numerosas variables que se relacionan entre sí y que son inter dependientes.

2.1.16.6 Adaptativa

Asume que si una organización quiere continuar existiendo debe obligatoriamente adaptarse a los requisitos cambiantes del ambiente. Como una línea que nace de la teoría de sistemas, aparece la Teoría de la Contingencia que destaca porque no plantea una receta transversal para alcanzar la eficiencia, es decir, no existe una única forma que sea mejor para organizarse, con el fin de alcanzar los objetivos, ya que estos son distintos y se encuentran en distintos y cambiantes ambientes.

Una de sus más notables contribuciones, radica en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el entorno y la tecnología, para establecer las diferencias necesarias en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones. De esta forma, se señala que diferentes ambientes, requieren distintas relaciones organizacionales para aumentar la

eficacia. Se hace necesario entonces, un modelo apropiado para cada situación dada.

Por otra parte, diferentes niveles de tecnologías, derivan en distintos diseños organizacionales. Este enfoque acepta las premisas básicas de la teoría de sistemas con respecto a la interdependencia y a las naturales interrelaciones en la orgánica de la organización, así como también, el carácter abierto, adaptativo y la necesidad de las organizaciones de generar flexibilidad frente a los cambios y dinámicas del entorno. De esta forma, la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del trabajo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas. Esto sugiere, como lo expone Hall, que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario. Sin embargo, se han identificado variables transversales que son relevantes independientemente de las condiciones particulares de cualquier organización: estrategia, entorno, tecnología y estructura. Miller ha llamado a estas variables los imperativos del diseño para reconocer que tienen un poder determinante en la configuración organizacional. La armonía de estas variables facilitará la efectividad organizacional y por otro lado un desequilibrio de estas variables, facilitará un bajo desempeño organizacional. Cabe ahora adentrarse en la identificación puntual de las variables determinantes del diseño estructural.

Aunque los estudios señalan diversos acercamientos, en general contemplan como elementos comunes para la estructuración de la organización, variables relacionadas con la diferenciación y la integración. (Según Drazin & Van de Ven y Doty, 1985)

2.1.17 Estructura de las organizaciones

Pese a que la literatura es amplia, en la “Estructuración de las organizaciones” quien en un ejercicio integrador, reúne toda la intencionalidad teórica acerca de las variables de estructuración organizacional. (Mintzberg, 1979)

Desde una mirada conceptual, con enfoque pragmático, trasciende la idea de los tres niveles organizacionales clásicos (estratégico, funcional y operativo) para introducir un esquema más amplio. Se genera de esta forma el nivel estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el staff de apoyo (agentes especializados) y la tecno estructura (analistas de trabajo). Para su coordinación, plantea la necesidad de diversos mecanismos como la supervisión directa, la adaptación mutua, la estandarización (apuntando a los procesos, resultados, normas y habilidades) y los flujos organizacionales. (Henri Fayol, 1916)

Establece también, distintos parámetros para el diseño organizacional, clasificándolos en cuatro grupos:

1. Diseño de puestos, especialización, formalización y entrenamiento.
2. Diseño de la superestructura, departamentalización y tramos de autoridad.
3. Diseño de vínculos laterales, planificación y control y dispositivos de enlace.
4. Diseño de la toma de decisiones, centralización y descentralización

Suma a lo anterior, una descripción de los factores de contingencia que afectan a las organizaciones e introduce su teoría respecto de las diferentes configuraciones estructurales posibles:

2.1.17.1 Estructura Simple

La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.

2.1.17.2 Burocracia Mecánica

Coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.

2.1.17.3 Burocracia Profesional

Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y

considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.

2.1.17.4 Estructura Divisionalizada

Coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.

2.1.17.5 Adhocracia

Organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff).

El trabajo de Henry Mintzberg (1984), ha permitido concretar la esencia y significado de la estructuración de las organizaciones, en un lenguaje que permite comprender el fenómeno organizacional, para intervenirlo y posibilitar su transformación.

Citando otros ejemplos, la estructura organizacional se configura a partir de cuatro dimensiones, como son la estructura de actividades (especialización y formalización), la concentración de autoridad (centralización de la toma de decisiones), la línea de mando (supervisores que controlan el desarrollo de tareas) y el tamaño del componente de apoyo (personal subordinado); las cuales buscan ser dispositivos integradores cuando se trata de disminuir el impacto generado por el cambio constante. (Miller, 1987).

Por su parte, reconoce la existencia de un acuerdo tácito entre los académicos acerca de la estructura organizacional, e identifica tres dimensiones comunes:

- 1) **la complejidad:** nivel de división de las actividades intra e inter áreas funcionales,
- 2) **la centralización:** la concentración en los mandos superiores de la autoridad para tomar decisiones, y
- 3) **la formalización:** como la estandarización de procedimientos y su especificación.

En la medida en que revisamos toda la anterior perspectiva de autores y su teorización acerca de las teorías de la administración y fundamentos del diseño organizacional, podemos señalar que a la estructura de la organización implica tomar una serie de decisiones alrededor de las variables puntuales de coordinación, especialización, formalización, departamentalización (agrupación de unidades), tramo de autoridad (tamaño) y centralización (toma de decisiones). (Reimann, 1973).

A continuación, se esquematiza brevemente su contenido:

2.1.18 Coordinación

La coordinación se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido. A medida que las organizaciones asumen las decisiones de diferenciación, pueden llegar a crear muchos campos de actividad funcional, lo que daría lugar a problemas de coordinación en la labor.

Se entiende que a mayor grado de complejidad organizacional, debida a la diferenciación horizontal, vertical y espacial, mayores serán los requerimientos de integración, lo que lleva a que las organizaciones evalúen los mecanismos más apropiados que garanticen la coordinación del trabajo, siendo los más representativos el ajuste mutuo, la supervisión directa y la normalización de procesos, de normas, de habilidades y de resultados como lo señala Mintzberg en la Estructuración de las organizaciones. También es común observar la adopción de roles de integración, dotados o no de autoridad formal, que actúan como un dispositivo de enlace entre diferentes áreas o centros de actividad en la organización, con miras a encauzar la comunicación y los flujos de actuación ante la presencia de ambigüedad funcional, sin necesidad de recurrir a las vías jerárquicas.

2.1.19 Especialización

Es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea, en la idea del mecanicismo taylorista. Esto conlleva la estandarización del trabajo, a partir de la subdivisión del proceso en actividades homogéneas y específicas que se asignan en lo posible a una única persona. En esta dimensión la decisión de

diseño requiere considerar hasta qué punto se especializa un cargo particular, o, por el contrario, en qué medida se le asigna polifuncionalidad. Este análisis dará lugar a la especialización horizontal (la racionalización de la tarea) o a la ampliación horizontal (la extensión de la tarea). Por su lado, también existirá una decisión asociada al control que el empleado tiene sobre la realización de la actividad, originando una especialización vertical (supervisión de una sola tarea) o una ampliación vertical (supervisión de varias tareas).

2.1.20 Formalización

Esta variable se explica como el grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlo. Lo anterior implica respuestas preprogramadas que disminuyen la aplicación de criterios individuales de las personas por sobre su trabajo, puesto que todas las situaciones alrededor de la tarea se condensan anticipadamente en protocolos por escrito.

2.1.21 Agrupación del Trabajo

Se le conoce como departamentalización y se refiere a la selección de las bases, a partir de las cuales, los cargos serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior. De acuerdo con la agrupación en unidades se crea el sistema de autoridad formal del cual emerge la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación gráfica de dicha jerarquía, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones o por procesos. (Henry Mintzberg, 2000).

2.1.22 Tamaño

Se le denomina también tramo de autoridad y hace referencia a la cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado. Si existen pocos cargos, será un indicador de ámbitos de autoridad angosto (organizaciones muy piramidales), y a su vez, varios cargos, representan tramos de autoridad amplios (organizaciones horizontales). La definición de la amplitud del control o la autoridad, estará determinada por factores como la naturaleza del trabajo a realizar y su distribución espacial, y las habilidades y destrezas de

directivos y empleados. La jerarquía organizacional aumenta debido a un cierto narcisismo directivo que lleva a que los directores se interesen por multiplicar el número de subordinados y desprestigiar los cargos rivales (en su mismo nivel), con lo que consolidan su estatus. Esto conlleva la generación de trabajo innecesario, haciendo que el trabajo se extienda para cubrir el tiempo disponible. El resultado natural será el aumento de la plantilla de personal, lo cual dificulta la operatividad organizacional y el control. (Parkinson, 1964)

2.1.23 Toma de decisiones

En términos de la estructura organizacional, se refiere a las elecciones que se toman en razón con la centralización o descentralización de la asignación del poder de decisión en la empresa. En este sentido, un privilegio por la centralización indicará que la autoridad para decidir está concentrada en un punto específico de la organización, que generalmente es el nivel estratégico. La descentralización expresará el grado de delegación del derecho de decisión hacia la línea media y niveles más bajos.

Es importante considerar los elementos que nos presenta la teoría de contingencia estructural, como sustento teórico de la propuesta, ya que evidencia la necesidad de considerar al entorno como variable influyente dentro de los objetivos de la organización y cómo asimismo, la organización debe adaptarse a él para lograr sobrevivir en el tiempo, entendiendo que el entorno es distinto para cada una de las organizaciones presentes en América Latina.

Tal como se ha planteado previamente, la empresa en estudio, no ha logrado adaptar su estructura a las necesidades del entorno ni a los requerimientos internos que le ha presentado su nueva estrategia competitiva.

2.1.24 Fundamentos teóricos del diseño organizacional

En primer lugar, es fundamental traer a colación los fundamentos teóricos del diseño organizacional, para revisar cómo la institución enfrenta hoy sus nuevos desafíos con una estructura que no se condice con ellos. Tal como plantea la teoría del diseño organizacional, la organización puede estructurarse de distintas formas de acuerdo a los niveles de jerarquía y control que requiera con tal de alcanzar las metas que se ha establecido. En este sentido podemos decir que,

la estructura organizacional es “el sistema formal de las relaciones entre tarea y autoridad, que controla cómo la gente coordina sus acciones y utiliza los recursos para alcanzar las metas organizacionales”.

La estructura funcional puede definirse como “un diseño que agrupa gente en funciones o departamentos separados, debido a que comparten habilidades y experiencias en virtud que utilizan los mismos recursos”. No obstante, lo anterior, existe una descentralización en el proceso de realización y ejecución de proyectos.

Tal como nos señala la teoría, una de sus ventajas es la especialización de las áreas funcionales, las que se reúnen por funciones comunes en toda la estructura.

Al haber un conocimiento adquirido y compartido en un área, es posible que se supervisen el trabajo entre pares. Entre sus desventajas, podemos señalar que existe poca comunicación entre áreas, dada la especialización técnica de cada una y se vislumbra una alta centralización en la toma de decisiones. Otra de las desventajas que pudiera tener este tipo de estructura apunta a la dependencia de ciertos trabajadores, quienes se hacen especialistas en un área determinada concentrando un conocimiento específico en pocas personas. Por último, otra importante desventaja, radica en la poca flexibilidad que tiene la estructura respecto de cambios en el entorno.

De esta forma, podemos hablar de cultura organizacional entendiéndola según **“el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”**.

Otro dato importante, apunta a que la dirección de los trabajadores de la institución, se caracterizan por la falta de disciplina, por lo que han llevado un sistema que permita aumentar los niveles de disciplina a través de la

sistematización conjunta de gran parte de los aspectos del logro de objetivos, entre ellos, el diseño de la organización. (Schein, 1988)

En este contexto, se decide que todo el grupo de trabajo de la institución trabajare de una forma similar con el objetivo de mantener parámetros comunes que permitan el control de la gestión.

En esta mirada, encontramos nuevamente que la estructura organizacional no acompañó a los cambios impulsados por la dirección y las funciones y expectativas puestas, no fueron reforzadas por una estructura que les convenga.

Una de las variables que es posible sumar a la discusión, tiene que ver con el comportamiento de los individuos dentro de grupos grandes, entendiendo como grupo grande a la organización completa. De esta forma, es posible señalar que los cambios intencionados por la nueva dirección se diluyen muchas veces, en el sentir del grupo y en sus constantes regresiones. (Triest, 1992).

En la medida que un grupo grande tenga metas comunes y estructuras claras, se establecen límites que disminuyen la regresión hacia comportamientos menos evolucionados de los miembros del grupo.

A esta resistencia casi intrínseca en el proceso de cambio generado en la institución, se suma la falta de una estructura clara que sea consistente con las nuevas funciones, en diferentes áreas, genera mayor cantidad de ansiedad y angustia en los trabajadores, lo que podría generar una línea explicativa en la falta de efectividad de los resultados de la implementación de la nueva estrategia.

En esta misma línea de pensamiento, es posible explicar este fenómeno con lo que los "Sistemas de defensa social", en donde los miembros de la organización, generan defensa contra las ansiedades frente a un cambio organizacional. De esta forma, se explicaría el comportamiento resistente a la aplicación de nuevos métodos y nuevas estrategias, que no hacen, sino que entorpecer el camino diseñado, dificultando a la organización cumplir con los objetivos propuestos. (Jaques, 1994).

Si a esto, sumamos una estructura irreal de la organización, que sólo genera dudas y no es capaz de calmar las ansiedades y cuestionamientos de los trabajadores, podemos comenzar a comprender el proceso que ha vivido la institución y los resultados que ha tenido en el último periodo.

2.1.25 Explorar, desde la teoría, alternativas para el abordaje y solución del problema

Desde la teoría del diseño organizacional, visualizamos alternativas que aborden la solución al problema planteado. En esta perspectiva, es necesario señalar los distintos enfoques de estructura organizacional que pueden utilizarse, con el objeto de facilitar la implementación de la estrategia en el área comercial.

En primer lugar, se explorará los desafíos del diseño organizacional, como base para una próxima propuesta a realizar. De acuerdo con el análisis de dichas variables, se vinculará con algún modelo de diseño organizacional que sea adecuado, para alcanzar los objetivos propuestos en la implementación de la nueva estrategia.

2.1.26 Desafíos del diseño organizacional

2.1.26.1 *Diferenciación*

La diferenciación es el “proceso mediante el cual una organización asigna gente y recursos a tareas organizacionales y establece la relación entre tarea y autoridad que permiten que la organización logre sus metas”.

2.1.26.2 *Integración*

Al interior de la organización es clara la falta de integración entre las divisiones. Esta desintegración, hace que cada una de estas divisiones actúe por separado, intentando cumplir con las metas que le corresponden y sin visualizar el objetivo final del rol que se les ha asignado.

2.1.26.3 *Centralización*

Esta centralización, favorece el control del área tanto en términos administrativos, como también respecto de su viraje e implementación de la nueva estrategia, pero en la actualidad le genera una gran carga de trabajo al

líder del área, que a veces se torna insostenible. Otro de los efectos indeseados de la centralización en el área, tiene que ver con los niveles de empoderamiento de las jefaturas de área, los que a primera vista pueden identificarse como pobres.

2.1.26.4 Estandarización

Tal como se ha relatado anteriormente, en términos generales la institución tiende constantemente a la estandarización de sus procesos. De esta forma, parte de la cultura organizacional tiene que ver con el esperar los lineamientos desde un externo, que podría ser el director del área o también la casa matriz.

Una de las ventajas es que se establecen estándares mínimos que deben y son cumplidos muchas veces, ya que se encuentran en los manuales, procedimientos o indicadores que tiene la organización.

El seguimiento fiel de estos procedimientos no vislumbra la necesidad de adaptación y a nuevos desafíos. Asimismo, podría disminuir los niveles de creatividad e innovación ya que los trabajadores internalizan que lo aceptado es “seguir las normas y reglas establecidas”.

Los efectos negativos de la excesiva estandarización, tienen directa relación con la hipótesis planteada, ya que la estandarización de estructuras no aporta en el desarrollo e implementación favorable de la nueva estrategia.

2.2 Marco Contextual

El Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca está constituido por dos órganos

2.2.1 Una Asamblea Legislativa Departamental,

Con facultad deliberativa, fiscalizadora y legislativa, en el ámbito de sus competencias. Está integrada por asambleístas departamentales elegidos y elegidas, según criterios de población, territorio y equidad de género, por sufragio universal y por asambleístas departamentales representantes de las naciones y pueblos indígena originario campesinos. Las y los representantes de las naciones y pueblos indígena originario campesinos deberán ser elegidas y elegidos de acuerdo a sus normas y procedimientos propios.

2.2.2 Un Órgano Ejecutivo, presidido por una Gobernadora o Gobernador

Integrado además por autoridades departamentales, cuyo número y atribuciones serán establecidos en el estatuto. La Gobernadora o Gobernador será elegida o elegido por sufragio universal en lista separada de los asambleístas.

Asamblea Departamental

El estatuto autonómico departamental deberá definir el número de asambleístas y la forma de conformación de la Asamblea Departamental, elaborando la legislación de desarrollo de la Ley del Régimen Electoral.

Organización Institucional del Órgano Ejecutivo Departamental

- I. La organización institucional del Órgano Ejecutivo será reglamentada mediante el estatuto o la normativa departamental, con equidad de género y sin perjuicio de lo establecido en la Constitución Política del Estado y la presente Ley.
- II. Los órganos ejecutivos de los gobiernos autónomos departamentales adoptarán una estructura orgánica propia, de acuerdo a las necesidades de cada departamento, manteniendo una organización interna adecuada para el relacionamiento y coordinación con la administración del nivel central del Estado.
- III. El estatuto podrá establecer como parte del Órgano Ejecutivo departamental una Vicegobernadora o un Vicegobernador.

2.2.3 El nuevo modelo del Estado plurinacional

La nueva Constitución Política del Estado refunda el país e inicia un nuevo período histórico que establece una nueva relación entre la sociedad y el Estado, basada en el reconocimiento de todas las naciones del país en igualdad de condiciones en el proceso de toma de decisiones. Se reconoce la pluralidad institucional, económica, social, cultural y religiosa del país. En términos de gestión pública significa la incorporación de las instituciones indígenas en la administración pública.

2.2.4 El modelo económico plural

En lo económico, significa pasar de un modelo que solamente benefició a algunas personas y regiones y a un patrón primario exportador, hacia otro modelo que se orienta a la creación de riqueza, en base a la transformación de los recursos naturales. Además, permite redistribuir la riqueza en forma de empleo y mayores ingresos, para que la riqueza llegue a toda(o)s la(o)s chuquisaqueña(o)s. Supone pasar del modelo extractivista al modelo productivo – transformador y cambio de la matriz productiva con soberanía alimentaria y en armonía con la Madre Tierra. Se funda sobre un modelo económico plural que construye y articula las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa. Para tal efecto, la economía plural otorga al Estado la dirección integral del desarrollo económico y sus procesos de planificación económica y social, con participación y consulta ciudadana para orientar la economía y regular los procesos de producción, distribución y comercialización de bienes y servicios.

2.2.5 El nuevo modelo autonómico

Se basa en la construcción de un Estado con poder social y comunitario a través de la conformación plena de las cuatro formas de autonomías reconocidas por la CPE: departamental, regional, municipal e indígena originario campesina. Esto supone poner en marcha las competencias asignadas a cada nivel del Estado con igual rango constitucional. También comprende el ejercicio plural de la democracia, es decir, de la democracia directa, representativa y comunitaria. Esto implica la aplicación inmediata de la participación y el control social en la construcción de la decisión política, de las leyes y de la propia gestión pública. El modelo autonómico significa trabajar colectivamente en la planificación integral y participativa, con enfoque territorial, encaminada a una economía social comunitaria y al modelo del Vivir Bien.

2.2.6 Evaluación de la Planificación

El departamento de Chuquisaca cuenta con una amplia experiencia en planificación del desarrollo, cuyo resultado es reflejado en el Plan que basó su propuesta en la Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa; por tanto, en

cumplimiento de la Nueva Constitución Política del Estado y la Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez (Nº 031), es necesario compatibilizar las propuestas de desarrollo para Chuquisaca en el marco de la normativa actual.

El Plan presentaba la siguiente Visión de Desarrollo: “Pobladores comprometidos con el desarrollo de Chuquisaca, construyen, un departamento autónomo y desconcentrado territorialmente en sus cuatro regiones, integrado y vinculado con las dinámicas nacionales e internacionales, con crecimiento ordenado, un plataforma de desarrollo competitivo basada en hidrocarburos, agroindustria, turismo y textil artesanal, aprovechando responsablemente sus recursos naturales y forjando un capital humano saludable y altamente competitivo, donde hombres y mujeres disfrutaran equitativamente de mejores condiciones de vida”. La Propuesta estratégica se estructuró en seis ejes: 1. Desarrollo Económico Productivo con Inclusión; 2. Integración y Articulación Territorial; 3. Desarrollo Turístico y Cultural; 4. Desarrollo Social Integral; 5. Desarrollo Ambiental y Recursos Naturales; y 6. Desarrollo Político Institucional, cuyos contenidos reflejaron la situación actual que se vivía en Chuquisaca, como es un distanciamiento importante de la Región con el Gobierno Nacional y tensiones fuertes con algunos departamentos como es el caso de La Paz, resultado de visiones y posiciones políticas encontradas.

En relación a la visión, se advierte que Chuquisaca: alcanzó su autonomía, resultado de esfuerzo propio como también de las políticas nacionales; potenció sus cuatro regiones (Norte, Centro, Cintis y Chaco) a través del fortalecimiento de sus mancomunidades y del propio sistema asociativo municipal; en cuanto a vinculación, por sus posiciones políticas no pudo avanzar en los procesos de integración tanto nacional como internacional; un crecimiento moderado del Producto Interno Bruto; un potenciamiento del Sector de Hidrocarburos resultado de las políticas nacionales; con leve crecimiento de sectores dinámicos (agroindustria, turismo y textil artesanal); y débil cumplimiento de aspectos ambientales y de recursos naturales; así como de aspectos humanos y sociales, advirtiéndose todavía altos niveles de pobreza y rezago a nivel nacional.

2.2.6.1 Eje N.º 1: Desarrollo Económico Productivo con Inclusión

La ejecución de este Eje estuvo caracterizada por una atomización de esfuerzos institucionales que privilegiaron los proyectos de continuidad, no asumiendo el reto de aportar hacia la conversión de la matriz productiva donde se privilegie la generación de valor agregado y se logre producir más productos agropecuarios que sean de mejor calidad para así solucionar los problemas de la seguridad alimentaria.

Sectores como el de hidrocarburos, energía eléctrica que al ser parte de la oferta nacional estratégica, en Chuquisaca, lograron mejor desempeño que el resto, siendo estos los que mayormente aportaron al Producto Interno Bruto y permitieron mejorar significativamente los recursos económicos para financiar los procesos de cambio.

TABLA N° 1

POLÍTICA	% de Ejecución estimada
Política 1.1. Desarrollo de complejos productivos integrales sobre la base de los potenciales productivos regionales, con generación de valor agregado, para garantizar el abastecimiento interno con posibilidades de exportación, impulsando el progreso de ciudades intermedias como polos para un desarrollo equilibrado entre regiones.	5%
Política 1.2. Fortalecimiento de los sistemas productivos agropecuarios y mejoramiento de la productividad para garantizar la provisión de productos agropecuarios y la seguridad alimentaria de los chuquisaqueños.	45%
Política 1.3. Desarrollo de la infraestructura de apoyo a la producción en regiones y ciudades intermedias, núcleos de las cadenas y complejos productivos.	55%

Política 1.4. Ampliación y desarrollo de infraestructura y servicios de energía eléctrica y gas natural para el desarrollo productivo e industrial en las regiones.	70%
Política 1.5. Desarrollo de la capacidad empresarial del sector productivo (OECAs, MyPEs y otras) y promoción de alianzas entre organizaciones de productores con criterios de inclusión y equidad.	50%
Política 1.6. Fortalecimiento del sector artesanal y promoción de productos competitivos con identidad cultural.	55%
Política 1.7. Impulso al desarrollo y crecimiento del sector industrial con la perspectiva de generar mayores empleos, ingresos y valor agregado.	60%
Política 1.8. Fomento y desarrollo de condiciones para el emprendimiento público –privado, generando sinergias y concurrencia para el desarrollo económico regional con inclusión.	55%
Política 1.9. Promoción y consolidación de la ciudad de Sucre como centro de servicios administrativos y especializados en educación, salud y jurídico legales.	40%
Política 1.10. Gestión y promoción del sector hidrocarburos para formar parte de la matriz energética del país y de la política nacional de exportación incrementando los beneficios al departamento.	80%

Fuente: Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, Secretaría Departamental de Planificación (PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA 2012 – 2016) - Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

2.2.6.2 Eje N.º 2: Integración y Articulación Territorial

La precariedad de la integración vial, hizo que, para este Eje, se asignen la mayor cantidad de recursos públicos, sin embargo, por la debilidad de las instancias ejecutoras y de las instancias públicas, no fue posible mejorar su ejecución. Sobre la política aeroportuaria, si bien Chuquisaca avanzó con la finalización de

la construcción del aeropuerto de Alcantarí, poco fue su incidencia, debido al retraso de actividades complementarias que den las comodidades y categoría para el óptimo funcionamiento del mismo.

Con relación al mejoramiento de la red de centros poblados, Chuquisaca no logró avances importantes, más allá de esfuerzos aislados sectoriales no articulados, que hicieron a que los centros estén sujetos a decisiones internas con poco apoyo externo estatal. Igualmente, por acción nacional, se logró mejorar significativamente el acceso a servicios de telecomunicaciones, especialmente en telefonía celular.

Tabla N° 2

POLÍTICA	% de Ejecución estimada
Política 2.1. Desarrollo de ramales y rutas de integración a los corredores bioceánicos y de la infraestructura vial departamental y municipal, integrando y conectando centros de producción y consumo en el departamento.	60%
Política 2.2. Consolidación de una infraestructura aeroportuaria como base para el desarrollo económico productivo.	80%
Política 2.3. Impulso del desarrollo de ciudades intermedias como centros de producción, provisión de bienes, servicios financieros y no-financieros provisión de energía, cobertura y acceso a tecnología de información para el fomento de cadenas y complejos productivos.	40%
Política 2.4. Mejoramiento de las coberturas y accesos a los servicios y tecnologías de comunicación.	60%

Fuente: Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, Secretaría Departamental de Chuquisaca (PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA 2012 – 2016) - Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

2.2.6.3 Eje N.º 3: Desarrollo Turístico y Cultural

Este eje, se caracterizó por ser ejecutado desde diversos ángulos, tanto públicos como privados, sin lograr articular los esfuerzos, resultado principalmente de las divergencias de intereses entre los principales actores.

En este esfuerzo individual (de entidades especializadas), la ciudad de Sucre fue la que más aprovechó en términos de mejorar su situación y posicionamiento a nivel nacional, y muy poco se trabajó en áreas rurales, dejando en muchos casos a que sean los propios gobiernos municipales y operadores locales los que impulsaron sus atractivos en función a ponerlos en valor y así consolidar productos turísticos que puedan entrar a la oferta departamental y nacional.

TABLA N° 3

POLÍTICA	% de Ejecución estimada
Política 3.1. Desarrollo del turismo sobre la base de la imagen Sucre: Ciudad Histórico-Cultural (Turismo de Cultura).	70%
Política 3.2. Generación de condiciones económicas para el desarrollo de rutas y productos turísticos de atractivo cultural, histórico, paleontológico, ecológico en las regiones con potencial turístico del departamento de Chuquisaca.	30%
Política 3.3. Promoción del desarrollo empresarial de servicios de calidad para el turismo.	50%
Política 3.4. Promoción de Chuquisaca como destino turístico.	60%
Política 3.5. Desarrollo interinstitucional para el fomento al desarrollo del turismo en el departamento.	30%
Política 3.6. Protección, preservación y revitalización del patrimonio cultural tangible e intangible del departamento.	60%

Fuente: Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, Secretaria Departamental de Chuquisaca (PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA 2012 – 2016) - Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

2.2.6.4 Eje N.º 4: Desarrollo Social Integral

La ejecución de este eje, se caracterizó por dinámicas institucionales principalmente en el marco de las políticas y programas nacionales, donde: salud impulsó con fuerza el cumplimiento de políticas relativas a mejorar la promoción de salud y el fortalecimiento de la salud pública; deporte, aprovechó la oferta nacional y también local para potenciar su infraestructura y así contar con una oferta de orden nacional e internacional para eventos deportivos, mientras que en educación, vivienda y gestión social, las ejecuciones fueron menores, debido a la problemática actual existente, que hace, a que gran parte de las políticas sean de responsabilidad nacional y no así del departamento y en el último caso citado los recursos asignados no fueron los suficientes para lograr niveles de impacto.

TABLA N° 4

POLÍTICA	% de Ejecución estimada
Política 4.1. Acceso y permanencia escolar con calidad e igualdad de oportunidades, priorizando la tasa de término a 8vo de primaria.	55%
Política 4.2. Atención integral al niño y niña menor a seis años (estimulación temprana).	60%
Política 4.3. Promoción de la educación técnica para la producción, oportunidad de empleo, y desempeño laboral, en los sistemas de educación formal, educación de adultos y técnico-superior.	45%
Política 4.4. Desarrollo institucional y participación social en la educación.	55%
Política 4.5. Promoción de la seguridad alimentaria y nutricional de la población, especialmente de los grupos más vulnerables.	40%

Política 4.6. Intervención integral para la reducción de la mortalidad materna y neonatal.	60%
Política 4.7. Fortalecimiento del sistema departamental de salud de Chuquisaca.	70%
Política 4.8. Promoción de la salud.	85%
Política 4.9. Fortalecimiento de la Vigilancia de la Salud Pública.	80%
Política 4.10. Fortalecimiento institucional y comunitario de los sistemas de salud vigentes (tradicional y médico).	55%
Política 4.11. Promoción, fomento y apoyo a la participación de niños, jóvenes y adultos en la práctica deportiva para mejorar la calidad de vida y el nivel competitivo.	80%
Política 4.12. Fortalecimiento de los servicios de gestión social en el departamento para el cumplimiento, promoción y respeto de derechos y obligaciones humanas.	45%
Política 4.13. Fortalecimiento de la seguridad ciudadana en el departamento.	45%
Política 4.14. Promoción del enfoque de equidad de género en todos los ámbitos del quehacer humano garantizando el ejercicio pleno de los derechos de mujeres y hombre.	50%
Política 4.15. Consolidación de la identidad de las culturas incorporándolas al proceso de desarrollo económico y social del departamento.	60%
Política 4.16. Mejora del acceso a la vivienda, servicios de agua potable y saneamiento básico.	30%

Fuente: Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, Secretaria Departamental de Chuquisaca (PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA 2012 – 2016) - Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

2.2.6.5 Eje N.º 5: Desarrollo Ambiental y Recursos Naturales

Este eje fue el de menor ejecución. Debido a muchos aspectos como la debilidad existente en las instancias públicas especializadas, una asignación insuficiente de recursos y la no articulación de los esfuerzos público – privados, destacándose la política sobre áreas protegidas.

TABLA N° 5

POLÍTICA	% de Ejecución estimada
Política 5.1. Aprovechamiento de los recursos naturales renovables, no renovables cuidando el medio ambiente.	30%
Política 5.2. Aplicación y cumplimiento de la normativa ambiental en las actividades productivas.	25%
Política 5.3. Manejo y gestión integral de cuencas y recursos hídricos.	45%
Política 5.4. Ordenamiento territorial orientado al uso sustentable de los recursos naturales.	25%
Política 5.5. Gestión integral con enfoque de desarrollo sustentable de áreas protegidas en el Departamento.	65%
Política 5.6. Gestión de riesgos y alerta temprana en el departamento y fenómenos naturales a causa de cambio climático.	55%
Política 5.7. Desarrollo forestal y agroforestal en el Departamento.	30%
Política 5.8. Gestión integral de la biodiversidad con desarrollo sustentable en el Departamento.	45%
Política 5.9. Fortalecimiento y articulación interinstitucional para la promoción, regulación y control ambiental.	40%

Fuente: Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, Secretaria Departamental de Chuquisaca (PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA 2012 – 2016) - Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

2.2.6.6 Eje N.º 6: Desarrollo Político Institucional

En este Eje, se destacó la política sobre la instauración de autonomías, resultado de una decisión propia de Chuquisaca, así como de la propia oferta de la política nacional, mientras que el resto de políticas experimentó niveles de ejecución menores, siendo la más perjudicada la de descentralización de servicios público – privados.

TABLA N° 6

POLÍTICA	% de Ejecución estimada
Política 6.1. Fortalecimiento sostenido de capacidades e institucionalidad de las entidades públicas e instauración de las autonomías en el departamento.	75%
Política 6.2. Promoción y desarrollo de los mecanismos de actores sociales, actores sectoriales e institucionales públicos y privados en el nivel departamental, regional y local para la participación, control y fiscalización, corresponsabilidad, gestión del desarrollo y ejercicio de ciudadanía.	55%
Política 6.3. Desconcentración del sector público y privado en las regiones y el territorio para provisión efectiva, oportuna y con calidad de bienes y servicios, así como para el fomento y soporte a los complejos productivos regionales.	25%
Política 6.4. Establecimiento y fortalecimiento de estructuras y redes de acción interinstitucional, sinérgica y concurrente.	40%

Fuente: Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, Secretaria Departamental de Chuquisaca (PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA 2012 – 2016) - Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

2.2.7 Sistema Nacional de Planificación

El SISPLAN, define la formulación del Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social en concordancia con los Planes de Desarrollo Nacional; el

Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), establece la asignación de recursos a Inversión racional y de mayor beneficio socio económico; la Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), Ley N.º 1178 de 20 de julio de 1990, establece la aplicación de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental y que se vienen aplicando actualmente en la Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca.

2.2.8 Normas Básicas del Sistema de Programación y Operaciones – SPO

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones constituyen disposiciones legales y técnicas que tienen por objeto:

La implantación de este sistema en las entidades y órganos públicos.

La generación y obtención de información confiable, útil y oportuna, para el seguimiento y evaluación de los objetivos y operaciones previstos en el Programa de operaciones Anual (POA).

El Sistema de Programación de Operaciones comprende dos subsistemas:

Subsistema de elaboración del programa de operaciones anual (POA).

Subsistema de seguimiento y evaluación a la ejecución del programa de operaciones anual.

Las Normas Básicas del Sistema de Programación y Operaciones señala en su artículo 21 que el Programa Operativo Anual se articula con el presupuesto, vinculando los objetivos de gestión institucionales o específicos con las categorías programáticas del presupuesto, asimismo el artículo 23, dispone la evaluación del cumplimiento del Programa de Operación Anual, ponderando los resultados alcanzados.

En este sentido el Gobierno Autónomo de Chuquisaca, al igual que las demás entidades e instituciones públicas, debe efectuar el Programa de Operaciones Anual (POA) de la entidad, responsabilidad que lleva adelante la Secretaría Departamental de Planificación.

El mismo que será resultado de la compatibilización de los POA de las áreas organizacionales de su dependencia, los que constituyen el instrumento para el

logro de los objetivos de gestión: define las operaciones necesarias, estima tiempos de ejecución, determina los recursos, designa a los responsables para el desarrollo de las operaciones y establece indicadores de eficacia y eficiencia de los resultados a obtenerse.

El Sistema de Programación de Operaciones se interrelaciona con los sistemas de Planificación e Inversión Pública y con los demás sistemas de la ley 1178.

2.2.9 Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo (PND), define la visión estratégica de desarrollo del País, expresada en cuatro estrategias: Bolivia Productiva, Digna, Soberana y Democrática; orientando los ámbitos: económico productivo, socio comunitario, de relación internacional y de poder social, a superar las desigualdades y la exclusión social en el país a través de un desarrollo integral y equitativo para VIVIR BIEN.

2.2.10 Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social

El nuevo Plan Nacional de Desarrollo, implica la concepción, políticas, estrategias y programas de desarrollo del país que deben ser incorporados en todos los ámbitos sectoriales y territoriales según sus características, son:

Patria Unida con la Nueva Constitución: Construir y consolidar el Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional, comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías.

Patria Grande e Industrial en la Era Satelital: Promover el desarrollo integral, sustentable y equitativo de los recursos naturales, articulando las diferentes formas de organización económica, con apoyo a la producción y garantizando la soberanía energética.

Patria Fuerte con Producción y Empleo: Garantizar los derechos legalmente adquiridos por propietarios individuales, comunitarios y colectivos de la tierra, regulando el mercado de tierras. Fomentar los emprendimientos económicos comunitarios y del conjunto de los actores rurales, con énfasis en la seguridad y en la soberanía alimentaria.

Patria Segura, Patria para Todos: Constituir una sociedad justa y armoniosa, cimentada en la descolonización, sin discriminación ni explotación, con plena justicia social.

Patria Libre, Símbolo Mundial: Erradicar la corrupción, el narcotráfico y promover la cultura de la paz y el derecho a la paz, así como la cooperación entre los pueblos de la región y el mundo.

2.2.11 Agenda Patriótica 2025

La agenda patriótica plantea 13 pilares y metas de la Bolivia Digna y Soberana, los cuales son los siguientes:

1. Erradicación de la extrema pobreza.
2. Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.
3. Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.
4. Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
5. Soberanía comunitaria financiera, sin servilismo al capitalismo financiero.
6. Soberanía Productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.
7. Soberanía sobre los recursos naturales, con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
8. Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para el Vivir Bien.
9. Soberanía ambiental con desarrollo integral respetando los derechos de la Madre Tierra.
10. Integración complementaria de los pueblos con soberanía.
11. Soberanía de la transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.

12. Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.

13. Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro Mar.

2.2.12 El Plan de Desarrollo del Departamento de Chuquisaca

El Plan Departamental del Desarrollo Económico y Social del Departamento de Chuquisaca PDDS vigente, define la visión y objetivos estratégicos y políticas de desarrollo del Departamento de Chuquisaca, basados en tres pilares: Revolución Institucional, Revolución económica en armonía con la Madre tierra y la revolución social como derechos fundamentales de las personas.

El Plan Departamental se orienta a la construcción de las bases del socialismo comunitario para el Vivir Bien para la(o)s chuquisaqueña(o)s. El Vivir Bien es el modelo de sociedad ya que la satisfacción de las necesidades humanas se alcanza de forma colectiva, compartida y solidaria, integrando en su realización dimensiones sociales, culturales, políticas, económicas y afectivas.

Para este objetivo el Plan asume los tres ejes de intervención definidos en la Estrategia de Largo Plazo del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca:

Revolución Económica Plural en Armonía con la Madre Tierra.

Este eje, primeramente, busca romper la visión colonialista y el modelo económico de producción primaria, basado en el aprovechamiento y explotación de la naturaleza sin considerar los derechos de la Madre Tierra. Con lo cual se cambiará la visión de desarrollo extractivista, hacia la implementación de un modelo de economía plural con generación de valor agregado en armonía con la madre tierra, con acciones de protección y manejo sostenible de los recursos naturales y la regeneración de los sistemas de vida. En este camino también se promoverán condiciones para generar riqueza y distribuirla de forma justa. Por otro lado, mostrar al departamento como ejemplo de la diversificación de la

matriz productiva, de lucha contra la desertificación y contaminación ambiental, como un derecho a la calidad de vida de los chuquisaqueños.

Revolución Social y Derechos Fundamentales

Este eje, tiene que ver con el derecho a la vida digna, erradicación de la violencia física psicológica y sexual, así como el ejercicio pleno de los derechos a la salud, educación, agua, alimentación, servicios básicos, vivienda, seguridad ciudadana, justicia social, a un ambiente saludable; con lo cual se busca eliminar las diferencias y brechas entre la población.

Revolución Institucional y Autonómica

Este eje busca consolidar un modelo de gestión de gobierno departamental transparente e incluyente, con participación de la población, en la que los diferentes niveles de autonomía ejercen plenamente para el desarrollo del departamento, permitiendo que la inversión pública sea optima y logre los impactos esperados.

Una institucionalidad consolidada ágil, desburocratizada y articulada entre los diferentes actores de la sociedad civil, en la que la intervención territorial de las instituciones responde a la visión de desarrollo departamental, además con presencia institucional en las regiones.

Se fortalecerá la participación protagónica de las organizaciones sociales, campesinas, indígenas, pueblos originarios e interculturales en el ejercicio del desarrollo territorial, y en la construcción de una sociedad incluyente, democrática para derrotar el colonialismo y construir el estado plurinacional desde el departamento.

Gráfico 1: Articulación de los Ejes de Desarrollo Departamental



Fuente: Ministerio de Economía

Para la implementación del Plan de Desarrollo Departamental se ha identificado áreas transversales:

2.2.13 Cambio Climático y Gestión de Riesgos

Promoviendo intervenciones que aminoren los impactos que se producirán por efecto del incremento de la temperatura en el planeta, así como capacidades de planificación, monitoreo, generación y sistematización de información, desarrollo de capacidades institucionales, organizativas y de elaboración e implementación de planes, programas y proyectos programas y planes para la promoción, apoyo y desarrollo de procesos de adaptación y mitigación del cambio climático, gestión de riesgo, manejo comunitario y conservación de bosques y biodiversidad, promoviendo la reducción de la deforestación y degradación de tierras y creando condiciones para el acceso a tecnología y financiamiento para las actividades de adaptación y mitigación en los sectores de bosques, agua, salud y producción agropecuaria.

2.2.14 Interculturalidad

Se trata de avanzar en la construcción de un proceso integrador, común e incluyente a partir de lo diverso, donde existe libertad y autonomía para fortalecer las particularidades culturales y donde se promueve el intercambio cultural. En este contexto, se promoverá el diálogo, aprendizaje, así como el reconocimiento

de saberes y las distintas formas de concebir el mundo como parte de la riqueza de nuestro departamento.

2.2.15 Descolonización

La descolonización implica el reconocimiento de los saberes históricamente discriminados y subordinados a los saberes occidentales y modernos recuperando lo positivo del pensamiento de occidente. Desde el departamento se impulsará un doble proceso de descolonización. Primero, una descolonización del “ser” que es la valoración de las diversas identidades culturales del departamento y la total eliminación de la discriminación racial y cultural, y segundo, una descolonización del “saber”, poniendo en igualdad de jerarquías y condiciones al saber occidental y los saberes ancestrales de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y de la población urbana.

2.2.16 Aspectos Socioeconómicos del Departamento

En la gestión 2012 (p), el Producto Interno Bruto (PIB) nominal del departamento de Chuquisaca fue de 8.571 millones de bolivianos representando el 4,59% del PIB nacional. Nuestra contribución al PIB nacional es baja y se ha mantenido sin variación en relación a la gestión 2010.

El PIB per cápita 2012 alcanzó a \$us. 1.835 dólares, bastante menor al promedio nacional de \$us. 2.480 dólares.

TABLA N° 7

PRODUCTO INTERNO BRUTO CHUQUISACA 2008 – 2012						
INDICADOR	2008	2009	2010	2011	2012	Bolivia 2012
PIB Real (millones, Bs.)	1.443	1.480	1.555	1.620	1.720	36.095
PIB Nominal (millones Bs.)	5.585	5.467	6.164	7.221	8.571	186.813
PIB pc (Bs.)	8.851	8.531	9.475	10.928	12.773	17.261
PIB pc (\$us.)	1.214	1.207	1.340	1.563	1.835	2.480

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

La estructura del Producto Interno Bruto de Chuquisaca para el año 2012, muestra que seis sectores han generado las tres cuartas partes del PIB departamental: el mayor aporte proviene de la Administración Pública con casi el 19% seguido de Minas y Canteras con el 17% principalmente por el aporte del petróleo y gas natural; la agricultura con el 14%, la Industria Manufacturera 12,8%, Transportes 8% y Comercio 6.6%. Tendencias a la cual no se ha modificado hasta la actualidad.

TABLA N° 8

BOLIVIA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN DEPARTAMENTO (En porcentaje)

DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014(p)	2015(p)	2016(p)	2017(p)	2018(p)
BOLIVIA	5,12	6,80	5,46	4,86	4,26	4,20	4,22
CHUQUISACA	8,38	10,97	7,71	7,89	0,79	1,90	2,90
LA PAZ	4,66	5,62	5,44	7,83	5,51	6,10	4,52
COCHABAMBA	3,80	5,47	4,96	6,05	5,54	2,25	5,98
ORURO	-1,88	4,44	2,57	0,01	1,33	6,52	1,53
POTOSÍ	-7,06	5,57	4,40	3,92	7,49	1,28	4,11
TARIJA	9,64	11,15	4,98	-2,73	-6,15	-3,66	-4,37
SANTA CRUZ	8,47	7,16	6,49	5,20	6,64	6,72	5,80
BENI	2,61	4,59	3,19	5,28	5,35	3,94	6,57
PANDO	2,53	3,02	4,84	2,85	2,45	2,91	7,03

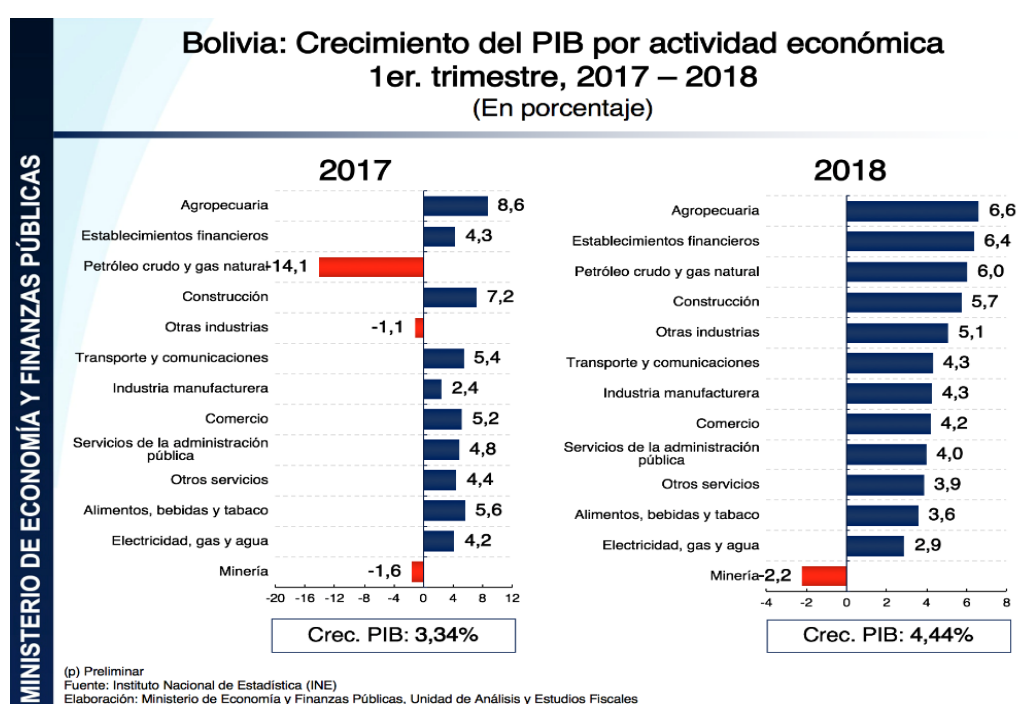
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia al acumulado del primer trimestre de 2017 registra el más bajo de los últimos siete años. Los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), mostrados por el Ministerio de Economía.

Desde 2010 que no había un bajo crecimiento (3,2%), ya que en los siguientes años se había dado un repunte en la economía que llegó a su máximo tope, del 6,8%, en 2013.

Bolivia parece haber vivido una década de oro que se va quedando atrás. El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) registró un promedio superior al 4% al punto de alcanzar sus mayores picos en 2008 (6,2 %) y 2013 (6,8 %). Sin embargo, a partir de ese año, se percibe una caída en los porcentajes de crecimiento, en lo que los economistas llaman desaceleración. Para 2016, sin embargo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) proyecta para este año un crecimiento de 4,5 por ciento para Bolivia en medio de una contracción del continente de 0,8 %.

Gráfico 2: CRECIMIENTO DEL PIB



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Con los datos que presentó el Instituto Nacional de Estadística (INE), el titular de economía desmintió la versión de los empresarios privados que afirmaron que el crecimiento del PIB se basaba principalmente por la exportación de gas.

En ese contexto, se destacó el crecimiento del sector agropecuario a pesar de las inundaciones registradas que en muchos casos retrasó la cosecha y dejó pérdidas económicas para los agricultores, no obstante, dijo que la cosecha rezagada se verá reflejada en el segundo trimestre del año.

De igual forma, remarcó el crecimiento de la construcción, el sector industrial, manufacturas y otros sectores productivos que perfilan similar o mayor crecimiento para el segundo trimestre del año.

En cuanto a la evolución del PIB por trimestres, el ministro detalló por ejemplo que, en el primer período de 2017, la economía creció en 3,3%, el segundo trimestre subió a 3,8%, el tercer trimestre se registró 4,3% de crecimiento y el cuarto trimestre del año pasado creció 5,2%.

El Modelo Económico Social Comunitario y Productivo prioriza la inversión pública y la demanda interna como los principales impulsores de crecimiento económico con redistribución de los ingresos.

TABLA N° 9 CHUQUISACA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA (en Porcentaje)

DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014(p)	2015(p)	2016(p)	2017(p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	8,38	10,97	7,71	7,89	0,79	1,90
Derechos s/Importaciones, IVA nd, IT y otros Imp. Indirectos	21,84	31,50	13,19	11,91	5,30	1,84
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	7,86	10,07	7,42	7,66	0,53	1,90
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	2,70	0,52	2,07	3,90	-0,52	6,30
- Productos Agrícolas no Industriales	2,23	-0,17	0,92	3,91	-1,17	8,05
- Productos Agrícolas Industriales	8,11	0,36	-0,51	2,95	3,87	8,82
- Coca						
- Productos Pecuarios	3,42	1,63	3,92	3,92	0,37	3,81
- Silvicultura, Caza y Pesca	1,96	-0,03	1,12	2,89	2,00	-3,06
2. Extracción de Minas y Canteras	57,58	39,98	18,99	13,34	0,75	-4,23
- Petróleo Crudo y Gas Natural	95,50	45,42	21,60	7,23	0,95	-6,82
- Minerales Metálicos y no Metálicos	-27,47	7,07	-2,44	75,87	-0,54	12,15
3. Industrias Manufactureras	2,90	7,01	6,18	6,49	0,04	-0,03
- Alimentos	3,46	2,23	5,65	4,52	3,08	3,90
- Bebidas y Tabaco	4,01	2,13	1,97	5,12	3,56	1,20
- Textiles, Prendas de Vestir y Productos del Cuero	0,31	-2,18	2,09	0,59	0,45	0,84
- Madera y Productos de Madera	0,67	0,75	0,13	1,98	1,76	2,33
- Productos de Refinación del Petróleo						
- Productos de Minerales no Metálicos	3,28	13,85	8,85	9,42	-3,11	-2,88
- Otras Industrias Manufactureras	1,92	4,01	1,31	4,21	2,65	-0,11
4. Electricidad, Gas y Agua	6,02	7,51	8,02	3,93	3,69	0,81
5. Construcción	8,02	16,55	8,89	9,94	-0,86	2,87
6. Comercio	1,39	2,43	3,41	4,97	-6,91	3,94
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	-2,23	5,78	6,07	6,38	2,39	3,73
- Transporte y Almacenamiento	-3,32	6,68	6,98	6,94	2,43	3,80
- Comunicaciones	2,46	2,14	2,20	3,90	2,24	3,44
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	11,73	5,57	7,34	3,95	0,78	4,92
- Servicios Financieros	25,07	12,34	13,44	3,44	7,04	5,18
- Servicios a las Empresas	13,26	2,63	6,34	4,64	-3,09	5,27
- Propiedad de Vivienda	2,95	2,91	3,34	3,88	-1,64	4,42
9. Servicios Comunes, Sociales, Personales y Domésticos	2,61	2,95	3,50	3,73	3,93	3,41
10. Restaurantes y Hoteles	2,91	2,00	3,10	4,59	2,79	3,26
11. Servicios de la Administración Pública	4,06	10,13	6,07	9,92	3,85	3,88
Servicios Bancarios Imputados	26,08	11,70	11,24	0,43	6,99	5,54

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

De acuerdo con los datos, hasta el año 2017 hay un movimiento en diferentes sectores económicos que han crecido y otros afectados negativamente pero que son generadores de empleo.

El sector agropecuario tuvo un incremento en dicho periodo de un 6.30%; la construcción creció un 2,87%; la industria de alimentos, bebidas y tabaco, un 3,73%; transporte y comunicaciones, un 3,94%; comercio, un 5,2%; administración pública creció un 3,88%. Otros servicios un 5,54%; establecimientos financieros, un 4,3%; y electricidad, gas y agua, un 0.81%.

Los sectores que decrecieron: resto de industria (-6,82%), minería (-4,23%) e hidrocarburos (-6,82%).

TABLA N° 10

**CHUQUISACA: TASA DE CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, POR ACTIVIDAD ECONÓMICA
(entre julio y junio en porcentaje)**

	2016 - 2017	2017 - 2018
PIB A PRECIOS DE MERCADO	3,94	4,61
Derechos de importación, IVA, IT y otros impuestos indirectos	3,55	4,51
PIB a precios básicos	4,00	4,62
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	6,30	7,54
Petróleo crudo y gas natural	-5,82	1,50
Minerales metálicos y no metálicos	0,78	3,81
Industria manufacturera	4,76	4,03
Electricidad, gas y agua	4,21	3,80
Construcción	5,36	6,13
Comercio	4,94	5,01
Transporte y comunicaciones	5,82	4,35
Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios a las empresas	6,24	5,56
Servicios de la administración pública	3,82	4,22
Otros servicios	4,45	4,30
Servicios bancarios imputados	8,36	7,24

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En esta tabla mostramos la tasa de crecimiento del producto interno bruto de Chuquisaca por actividad económica de los meses junio y julio de los años 2016, 2017 y 2018 para tener una mejor comparación del crecimiento o caída del PIB en meses escogidos al azar.

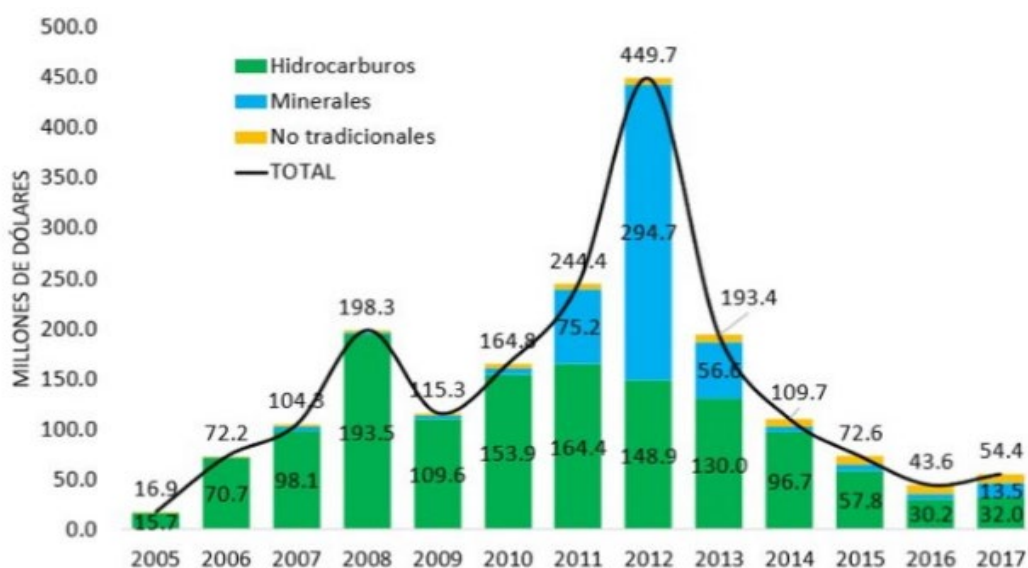
2.2.17 Movimiento económico de Chuquisaca, exportaciones e importaciones

Exportaciones

En el año 2012, las exportaciones del departamento de Chuquisaca alcanzaron los \$us 452 millones (contribución del 4% al total nacional) creciendo en 85% en comparación al 2011, debido a la minería y venta de gas natural que representan el 65,3% y 33,4%, respectivamente de las exportaciones realizadas por este departamento y el resto (1,4%) comprende Cacao, Madera y Cuero. Entre las Exportaciones No Tradicionales resaltan las ventas de Cacao \$us 33 mil y Madera \$us 20 mil.

La minería en especial el oro creció 4 veces más en relación a 2011. En términos relativos aumentó un 321%, esto refleja que en realidad las ventas de oro al exterior no solo fueron mayores, sino que compensaron la caída en el resto de los sectores exportados. Según país destino, en el año 2012 las exportaciones de Chuquisaca con destino a Estados Unidos representaron el 64,59%, al Brasil el 22,85% y México el 0,38% del total exportado. En los últimos años las exportaciones bolivianas presentaron un fuerte incremento, tanto así que en 2011 el total fue ligeramente superior a los US\$ 9,000 millones. Las exportaciones de minerales e hidrocarburos, es decir tradicionales, crecieron en 43.4 por ciento y 37.6 por ciento respectivamente. Sin embargo, los productos no tradicionales decrecieron en su valor en 1.5 por ciento.

Gráfico 3: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES CHUQUISAQUEÑAS AÑOS 2015 – 2017



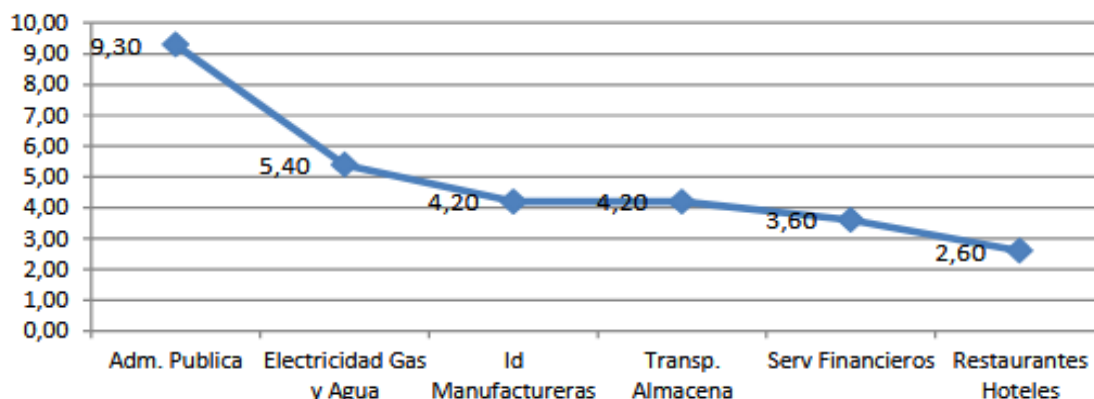
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Como se ve cada año que pasa, el presupuesto departamental depende más y más de los hidrocarburos, tanto de la producción departamental, como de la producción nacional.

Las regalías han mejorado significativamente, una vez que se ha determinado el factor de participación de Chuquisaca en el Campo Margarita y recibe recursos por ese mega campo hidrocarburífero.

Sin embargo, a partir de la gestión 2012 los recursos institucionales han tenido una reducción en relación con los años anteriores, debido a la baja de los precios petroleros en el mercado internacional, obligando a realizar ajustes presupuestarios.

Los gastos están distribuidos principalmente en Inversión, gasto corriente, programas y las provisiones de deudas y transferencias.

Gráfico 4: CRECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Como se observa y en concordancia con los anteriores datos los presupuestos programados tienen una tendencia creciente con sus respectivas variaciones ocasionadas por factores externos a los cuales se adecuan, respecto al presupuesto ejecutado se tienen muchas variaciones y en contra de toda la tendencia del presupuesto.

Importaciones

En el año 2012, el valor de las importaciones por aduanas del departamento de Chuquisaca alcanzó a \$us 46 millones que representaron 0,5% del valor total de importaciones de Bolivia y registró un aumento de 38,9% respecto al período 2011. Según la Clasificación por Grandes Categorías Económicas, las importaciones de Bienes de Capital por aduanas del Departamento de Chuquisaca, registraron variación positiva de 234,4%, Suministros Industriales 59,2% y Artículos de Consumo 5,5%. Por el contrario, el resto de Categorías que mostraron una variación negativa; Equipos de Transporte - 41,8% y Alimentos y Bebidas con - 3%.

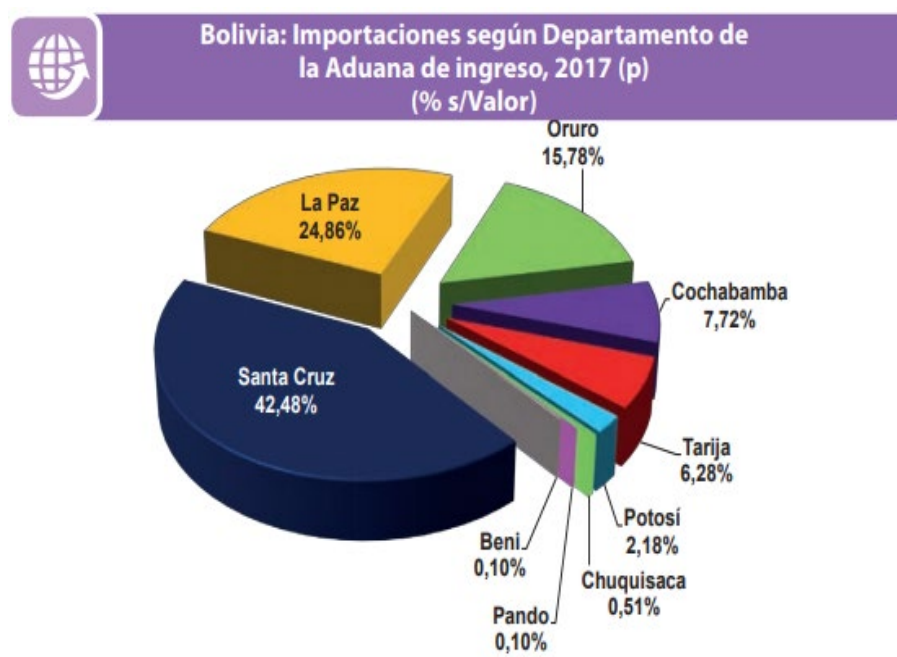
Las importaciones por vías de ingreso fronterizas fueron por Iquique – Pisiga presentando variación positiva de 688,4% y participación de 69,6% en el total de importaciones. Siendo España el país de origen con el 31% de participación del total importado el 2012.

Durante el año 2012, las importaciones por aduanas del Departamento de Chuquisaca por vía de transporte Carretero representaron 97,1%, registrando variación positiva en 122,5% con relación al año 2011, y las importaciones por vía Aérea presentaron un aumento de 23,8%.

Al primer trimestre del 2013, EEUU fue el principal destino de las exportaciones chuquisaqueñas (47 millones de dólares, en compras de minerales y cascos para sombreros).

Argentina (31 millones) y Brasil (12 millones) – compradores de gas natural – le siguieron en importancia. Chuquisaca importó 403 productos durante el primer trimestre del 2013, destacando las compras de suministros industriales. Los 10 principales productos importados representaron el 77% del total, destacando los tractores de carretera como las principales compras (29% del total).

Gráfico 5: IMPORTACIONES POR DEPARTAMENTO



Fuente: Departamento de Aduanas, Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE)

Bolivia cierra una gestión más con un saldo comercial negativo, puesto que las importaciones superan con 365 millones de dólares a las exportaciones. No obstante, existe una importante mejora en relación al 2017, cuando la balanza comercial tuvo una diferencia de 970 millones de dólares en favor de las importaciones.

Al año 2017 Chuquisaca tiene un valor porcentual de importaciones del 0.51% tuvo un crecimiento, pero muy leve.

TABLA N° 11

PIB Y PARTICIPACIÓN DE LOS SEIS SECTORES MÁS IMPORTANTES EN CHUQUISACA					
GESTIÓN 2016 (MILLONES DE BS.)					
Actividad Económica	Chuquisaca	Bolivia	Participación %		
			Dpto.	Nacional	
PIB (Precios de mercado)	8.571	166.131	100,0	5.16	
Administración Pública	1.617	21.373	18.87	7.57	
Minas y Canteras	1.449	27.376	16.91	5.29	
Agricultura	1.201	18.371	14.01	6,54	
Industrias Manufactureras	1.097	19.123	12.80	5,74	
Transporte, Almacenes y Comunicaciones	700	14.941	8.17	4.69	
Comercio	562	12.505	6.56	4,49	

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – Plan de Desarrollo Departamental de Chuquisaca (PDD) Gobierno Autónomo de Chuquisaca

De acuerdo con los datos anteriores podemos indicar que el aporte del departamento de Chuquisaca al PIB nacional es del 5.16%.

Los principales productos de exportación del departamento de Chuquisaca durante la gestión 2015 fueron: Gas Natural con 121,61 millones de dólares, Mineral de Zinc en 6,44 millones y Prendas de Vestir con 5,50 millones de dólares.

En el año 2016, la producción de petróleo crudo en el Departamento de Chuquisaca alcanzó a 2.085 miles de barriles, volumen superior al registrado en

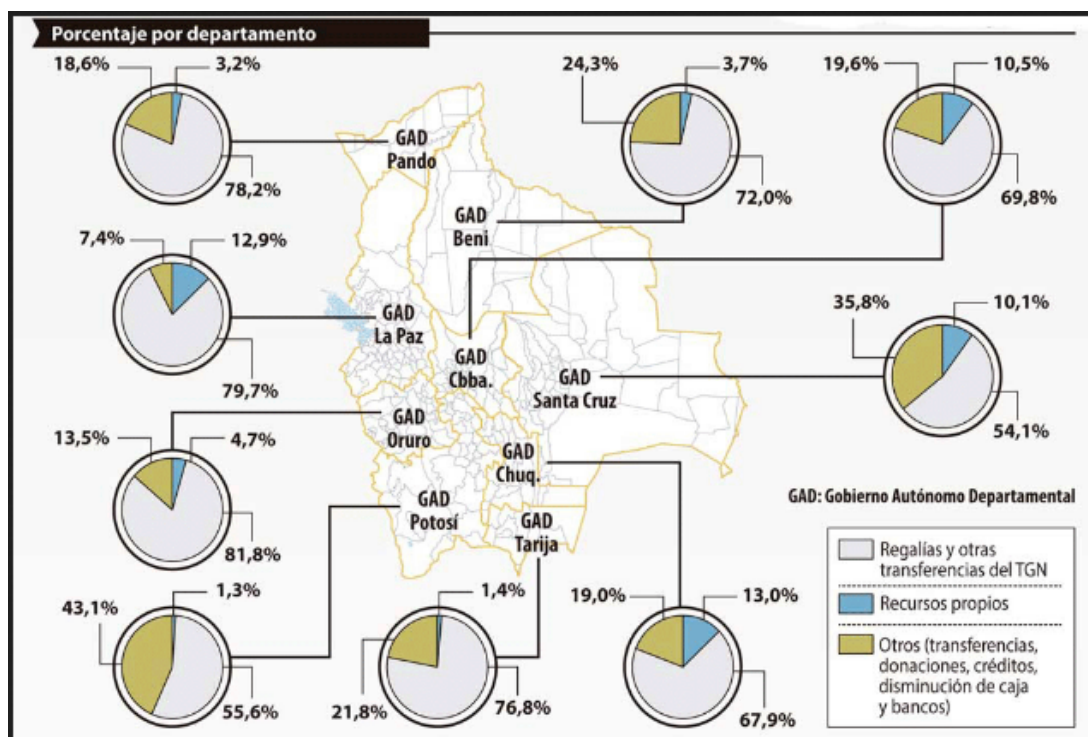
el año 2015 cuando llegó a 1.690 miles de barriles. En tanto que la explotación de Gas Natural registró un incremento, pasando de 67.416 millones de pies cúbicos en 2016 a 81.596 millones de pies cúbicos en 2015 con una tendencia creciente hasta la fecha.

2.2.18 Fuentes de los recursos Departamentales

Los recursos con que cuenta el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca son los siguientes:

- a. Regalías
- b. Hidrocarburíferas. según la Ley N°3058 de 18 de mayo de 2005
 - Mineras. La Ley N°535 de 28 de mayo de 2014
 - Forestales. Conforme a la Ley N° 1700 de 12 de julio de 1996,
 - Impuesto Especial a los Hidrocarburos y sus Derivados – IEHD. Establecido en la Ley N° 843 de 20 de mayo de 1986 y sus modificaciones
- c. Fondo de Compensación Departamental. Según la Ley N° 031 de 19 de julio de 2010
- d. Impuesto Directo a los Hidrocarburos – IDH. Ley N° 3058 de 17 de mayo de 2005
- e. Impuesto a la Participación en Juegos – IPJ. Ley N° 60 de 25 de noviembre de 2010
- f. Recursos Específicos de los Gobiernos Autónomos Departamentales
- g. Recursos Externos.
- h. Recursos por Fuentes Financieras y Otros.

Gráfico 6: Fuentes de ingresos por Departamento en %



Fuente: Ministerio de Economía Y Finanzas públicas

2.3 2.3. Diagnóstico

2.3.1 Procesamiento y Análisis de Datos

Cuando se hace un análisis en el tiempo, se observó que el presupuesto de Chuquisaca tiene una tendencia creciente, una curva ascendente.

Las fuentes de financiamiento para la inversión en el departamento provienen de diversas fuentes. Antes (2000-2004), las principales fuentes de inversión eran las transferencias del gobierno central, las donaciones y el crédito externo; los hidrocarburos sólo representaban el 22 % del total del presupuesto de inversiones.

En cambio, en la segunda etapa, a partir de 2005, la principal fuente de financiamiento de la inversión pública en Chuquisaca son los hidrocarburos. Dos terceras partes del presupuesto de inversiones dependen de ellos; el financiamiento externo se ha reducido a niveles mínimos. Y las transferencias del nivel central del Estado sólo cubren el 20% de las inversiones.

TABLA N° 12
PARTICIPACIÓN DEPARTAMENTAL (en porcentaje)

DETALLE	PIB 2016(p)	Exportaciones 2016 ⁽¹⁾	Importaciones 2016 ⁽²⁾	Inversión pública 2016 ⁽³⁾	Población 2016 ⁽⁴⁾
Santa Cruz	28,9	24,5	44,9	19,4	28,0
La Paz	27,9	8,1	26,0	16,8	25,9
Cochabamba	15,5	13,3	8,1	22,2	17,4
Tarija	8,0	11,7	5,5	10,4	4,9
Potosí	6,2	19,0	2,1	7,8	8,0
Oruro	4,9	21,1	12,3	4,3	4,8
Chuquisaca	5,0	0,5	0,3	5,0	5,6
Beni	2,8	0,0	0,1	6,0	4,2
Pando	0,9	0,0	0,1	2,7	1,2
BOLIVIA	100	98,2	99,5	94,6	100,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Podemos observar según tabla y poner en evidencia de un bajo desarrollo y concentración del ingreso establece algunas implicaciones de política para el departamento: si la región sólo aplica políticas redistributivas, tendería a una igualación del ingreso hacia abajo; y dado el incipiente aparato productivo del departamento, la desigualdad es aún más dramática, toda vez que los ingresos de la población pobre se encuentran significativamente distantes de los umbrales de satisfacción de necesidades, expresadas en los índices de brecha y de intensidad de la pobreza.

TABLA N° 13
BOLIVIA: PARTICIPACIÓN DEPARTAMENTAL EN EL PRODUCTO
INTERNO BRUTO, SEGÚN DEPARTAMENTO (en porcentaje)

DESCRIPCIÓN	2015(p)	2016(p)	2017(p)	2018(p)
BOLIVIA	100,00	100,00	100,00	100,00
CHUQUISACA	5,15	5,01	4,96	5,00
LA PAZ	26,83	27,84	28,07	27,89
COCHABAMBA	15,02	15,46	14,81	14,88
ORURO	4,72	4,89	5,29	5,10
POTOSÍ	5,52	6,16	6,58	6,48
TARIJA	10,77	8,03	8,02	7,90
SANTA CRUZ	28,51	28,94	28,71	29,10
BENI	2,59	2,76	2,66	2,72
PANDO	0,88	0,91	0,90	0,92

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

El crecimiento de Chuquisaca un crecimiento aceptable, no pudiendo alcanzar al mejor año 2015.

Tomando en cuenta los dos años de comparación, este departamento muestra una tipología de dinámica regional, por lo cual debería pensar en aplicar políticas de mejoramiento de las condiciones infraestructura social básica y para la producción en la región (que busquen modificar la baja productividad de algunos sectores).

TABLA N° 14

Información Específica Chuquisaca Gestión 2016 -2017

PARTICIPACIÓN DE CHUQUISACA EN LA INVERSIÓN PÚBLICA A NIVEL NACIONAL, 2017 (En millones de \$US)

DEPARTAMENTO	INVERSIÓN PÚBLICA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Santa Cruz	1.243,63	23.35%
La Paz	1.041,02	19.55%
Cochabamba	972,23	18.25%
Tarija	621,43	11.67%
Potosí	517,63	9.72%
Oruro	274,18	5.15%
Beni	271,75	5.10%
Chuquisaca	248,13	4.66%
Pando	136,25	2.56%

Fuente: FEPCH con datos del INE, 2018

DEPÓSITOS Y PRÉSTAMOS DEL SISTEMA BANCARIO 2016-2017 (En miles de Bs.)

Detalle	Gestión		Variación porcentual
	2016	2017	
Depósitos	2.324.929	2.639.721	13.54%
Préstamos	3.984.706	4.727.199	18.63%

Fuente: FEPCH con datos de Asoban Sucre, 2018

BASE EMPRESARIAL DE CHUQUISACA, 2016 – 2017 (En N° de empresas)

Gestión		Variación porcentual
2016	2017	
12.052	12.407	2.95%

Fuente: FEPCH con datos de Fundempresa, 2018

BASE EMPRESARIAL SEGÚN DEPARTAMENTOS, 2017 (En N° de empresas)

DEPARTAMENTO	PARTICIPACIÓN	%
La Paz	91.939	31.08%
Santa Cruz	84.656	28.62%
Cochabamba	51.352	17.36%
Tarija	15.270	5.16%
Oruro	14.726	4.98%
Potosí	12.748	4.31%
Chuquisaca	12.407	4.19%
Beni	9.325	3.15%
Pando	3.406	1.15%
Total	295.829	100%

Fuente: FEPCH con datos de Fundempresa, 2018

Fuente: Cámara de Industria y Comercio (CAINCO Chuquisaca) – Federación de Empresarios Privados Chuquisaca.

Las cifras del Balance de la Economía Regional del año 2017, elaborado por la Unidad de Análisis Económico de la Federación de Empresarios Privados de Chuquisaca, revelan que el departamento es uno de los más relegados y con menor desarrollo del país.

En el primer semestre de 2017, Chuquisaca tuvo un registro de un total de 12.132 empresas legalmente establecidas. Ese número representa un incremento del 2.90% respecto al mismo semestre del año anterior. No obstante, a nivel nacional, la participación del departamento significa el 4.21%, por lo que ocupa el séptimo lugar dentro de la base empresarial boliviana.

Este dato corresponde al Balance de la Economía Regional del Primer Semestre de 2017, elaborado por la Unidad de Análisis Económico (UAE) de la Federación de Empresarios Privados de Chuquisaca (FEPCH), cuyas cifras revelan que el departamento es uno de los más relegados y con menor desarrollo del país.

“La FEPOCH considera que, si bien en los últimos años a nivel nacional ha existido un boom económico, en el contexto regional la situación ha sido diferente, puesto que Chuquisaca es uno de los departamentos más relegados del país”, confirma a CAPITALES la gerente general de esa institución, Cintia Castillo.

TABLA N° 15

DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS INGRESOS GENERADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA

Ingresos	Nacionales	Deptal.	Municipal	Otros
Ingresos nacionales: IVA, IT, RC-IVA, IUE, ICE, GAC, ISAE, ITGB	75%		20%	5% Universidades
IPBI, IMT			100%	
ITF	100%			
Regalías hidrocarburos	33%	66%		
Patentes			50%	50% MDSP
Patentes forestales		35%	25%	10% FNDF y 30% SF
Aprovechamiento		25%	25%	50% FNDF
Desmontes				
Regalías Mineras				
Patente			30%	70% Varios
ICM		100%		
IDH	37%	33%	24%/1	6% Universidades/1
IEH	65%	35%		5% Universidades /2

Fuente: Lineamientos para un nuevo sistema de transferencia fiscal – Zapata

Se consideran ingresos todos aquellos recursos que son recaudados, percibidos o cobrados por instituciones públicas (Gobernación y municipios) e instituciones privadas (ONGs y Fundaciones). Para el presente análisis consideraremos los ingresos generados por el Servicio Nacional de Impuestos Internos, considerados como ingresos nacionales, la Gobernación del departamento y los municipios realizándose el análisis para tal efecto en municipios rurales y el municipio Sucre por el movimiento económico que genera éste en la región.

Para mostrar los ingresos que genera el departamento se han considerado para su análisis gestiones las cuales mostrarán el comportamiento de los ingresos generados por el departamento.

TABLA N° 16

GOBIERNO AUTONOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA

PRINCIPALES PROYECTOS 2016

(Expresado en Bs)

N°	SISIN	NOMBRE DEL PROYECTO	RECURSOS EXTERNOS	RECURSOS INTERNOS	PRESUPUESTO GENERAL	% DEL TOTAL	% ACUM
1	3510008807000	CONST. CAM. TRAMO ABRA PORTILLO-PILCOMAYO (EL FUERTE)	0	6,000,000	6,000,000	4.64%	4.64%
2	09010003600000	EQUIP. HOSPITALES DE TERCER NIVEL CHUQUISACA	0	4,000,000	4,000,000	3.09%	7.73%
3	09010005200000	EXPLOR. Y PERFORACION DE POZOS DE AGUAS SUBTERRANEAS CHUQUISACA	0	3,595,867	3,595,867	2.78%	10.51%
4	09010003900000	CONST. ESTACION POLICIAL INTEGRADA PATACON-SUCRE	0	3,000,000	3,000,000	2.32%	12.83%
5	3510503000000	CONST. CENTRO INTERNAL. CONVENCIONES Y CULTURA SUCRE.	0	3,000,000	3,000,000	2.32%	15.15%
6	09010005400000	CONST. SISTEMA DE RIEGO CANON SAN LUCAS, YAPUSIRI, LA PALCA Y CAIHOCA (SAN LUCAS)	0	2,500,000	2,500,000	1.93%	17.09%
7	9010052100000	APOYO A PROD Y TRANSF TRIGO PARA SOB. ALIMENT EN CHUQUISACA	0	2,271,000	2,271,000	1.76%	18.84%
8	09010010900000	IMPLEM. Y DESARROLLO DEL COMPLEJO PRODUCTIVO LACTEO EN CHUQUISACA	0	2,260,000	2,260,000	1.75%	20.59%
9	9011238500000	MEJ. GANADO CAMELIDO EN CHUQUISACA	0	2,260,000	2,260,000	1.75%	22.34%
10	09010003400000	MANEJO Y MEJORAMIENTO DEL GANADO BOVINO Y PRODUCCION DE FORRAJE EN CHUQUISACA	0	2,250,000	2,250,000	1.74%	24.08%
PROYECTOS PRIORIZADOS			0	31,136,867	31,136,867	24.08%	
RESTO DE PROYECTOS			0	0	98,183,082	75.92%	100.00%
TOTAL			0	31,136,867	129,319,949	100.00%	

Fuente: Estado Plurinacional de Bolivia Ministerio de Planificación del Desarrollo Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento. Disponible en: http://archivo.vipfe.gob.bo/PR/documentos/inversion-publica/Pres_inv_pub2016.pdf

Observamos un detalle según información del Ministerio de Planificación de Desarrollo Viceministerios de inversión Pública y Financiamiento de proyectos relevantes que realizó el Gobierno Autónomo de Chuquisaca, también se percibe que los recursos utilizados son internos y un porcentaje de avance hasta la fecha.

TABLA N° 17
GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE SUCRE
PRINCIPALES PROYECTOS 2016
(Expresado en Bs)

N°	SISIN	NOMBRE DEL PROYECTO	RECURSOS EXTERNOS	RECURSOS INTERNOS	PRESUPUESTO GENERAL	% DEL TOTAL	% ACUM
1	11010029000000	AMPL. UNIDAD EDUCATIVA MERCEDES CANDIA VOA DE OVANDO	3,977,223	0	3,977,223	2.00%	2.00%
2	11010037700000	CONST. PAVIMENTO RIGIDO TRAMO COPACABANA-SENDA NUEVA	1,585,000	0	1,585,000	0.80%	2.80%
3	11010059500000	CONST. MURO PERIMETRAL Y OBRAS COMPLEMENTARIAS CENTRO DE SALUD CHALLA	250,000	0	250,000	0.13%	2.93%
4	11010052400000	CONST. CANAL DE RIEGO MEDIA LUNA	150,000	0	150,000	0.08%	3.00%
5	11010041500000	AMPL. AVENIDA JUANA AZURDUY DE PADILLA	0	13,000,000	13,000,000	6.55%	9.55%
6	11010032900000	MEJ. AVENIDA MARCELO QUIROGA SANTA CRUZ - TRAMO II	0	10,868,604	10,868,604	5.47%	15.02%
7	11010032500000	MEJ. AVENIDA MARCELO QUIROGA SANTA CRUZ - TRAMO I	0	10,000,000	10,000,000	5.04%	20.06%
8	11010074100000	CONST. UNIDAD EDUCATIVA LECHUGILLAS	0	9,018,000	9,018,000	4.54%	24.60%
9	A011166700000	CONST. PUENTE CHAQUIMAYU ZON PERAS PAMPA PAREDON	0	9,000,000	9,000,000	4.53%	29.14%
10	A011132200000	CONST. UNIDAD EDUCATIVA BAJO LIBERTADORES	0	8,000,000	8,000,000	4.03%	33.16%
PROYECTOS PRIORIZADOS			5,962,223	59,886,604	65,848,827	33.16%	
RESTO DE PROYECTOS			0	132,701,319	132,701,319	66.84%	100.00%
TOTAL			5,962,223	192,587,923	198,550,146	100.00%	

Fuente: Estado Plurinacional de Bolivia Ministerio de Planificación del Desarrollo Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento. Disponible en: http://archivo.vipfe.gob.bo/PR/documentos/inversion-publica/Pres_inv_pub2016.pdf

Esta tabla nos sirve para comparar el presupuesto de proyectos principales entre todo Chuquisaca y el más beneficiado uno de sus municipios y capital Sucre.

TABLA N° 18
Presupuestos y Ejecuciones Programados

AL 30 DE ABRIL DE 2016 (En Bolivianos)								
	ENTIDAD	ACTIVIDADES		PROYECTOS		TOTAL		%DE EJECUCIÓN
		PRESUPUESTO VIGENTE	(PRESUPUESTO EJECUTADO)	PRESUPUESTO VIGENTE	(PRESUPUESTO EJECUTADO)	PRESUPUESTO VIGENTE	(PRESUPUESTO EJECUTADO)	
0901	Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca	727.139.765,12	202.697.523,38	177.102.026,32	20.706.046,90	904.241.791,44	223.403.570,28	24,71%
1101	Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	492.705.688,00	66.559.196,30	271.021.102,42	31.798.374,80	763.726.790,42	98.357.571,10	12,88%
1102	Gobierno Autónomo Municipal de Yotala	12.828.285,00	2.053.645,93	3.561.500,00	0,00	16.389.785,00	2.053.645,93	12,53%
1103	Gobierno Autónomo Municipal de Poroma	21.322.009,00	4.019.126,20	15.248.146,54	0,00	36.570.155,54	4.019.126,20	10,99%
1104	Gobierno Autónomo Municipal de Villa Azurduy	14.686.647,00	2.313.653,58	3.885.189,74	309.791,73	18.571.836,74	2.623.445,31	14,13%
1105	Gobierno Autónomo Municipal de Tarvita	15.521.839,96	3.621.067,83	9.301.709,60	580.915,81	24.823.549,56	4.201.983,64	16,93%
1106	Gobierno Autónomo M. de Villa Zudáñez (Tacopaya)	13.885.410,00	1.824.492,87	6.126.574,03	3.211.816,95	20.011.984,03	5.036.309,82	25,17%
1107	Gobierno Autónomo Municipal de Presto	17.283.090,00	2.095.904,07	7.586.968,24	213.128,34	24.870.058,24	2.309.032,41	9,28%
1108	Gobierno Autónomo Municipal de Villa Mojoycoca	9.851.470,00	2.575.374,06	6.009.348,00	153.742,00	15.960.818,00	2.729.117,02	17,10%
1109	Gobierno Autónomo Municipal de Icla	11.914.541,50	2.193.213,52	2.128.340,00	26.448,00	14.042.881,50	2.219.661,52	15,81%
1110	Gobierno Autónomo Municipal de Padilla	14.997.000,00	2.748.192,42	7.047.030,15	2.338.602,70	22.044.030,15	5.086.795,12	23,08%
1111	Gobierno Autónomo Municipal de Tomina	10.345.136,08	1.652.281,32	7.223.128,72	1.637.508,31	17.568.264,80	3.289.789,63	18,73%
1112	Gobierno Autónomo Municipal de Sopachuy	12.198.663,41	2.169.672,89	4.767.259,83	285.883,40	16.965.923,24	2.455.556,29	14,47%
1113	Gobierno Autónomo Municipal de Villa Alcalá	6.604.920,00	1.318.434,67	2.265.780,94	460.295,69	8.870.700,94	1.778.730,36	20,05%
1114	Gobierno Autónomo Municipal de El Villar	6.408.994,00	867.065,31	2.309.587,34	472.017,64	8.718.581,34	1.339.082,95	15,36%
1115	Gobierno Autónomo Municipal de Monleagudo	40.295.079,20	6.241.212,52	31.683.155,66	6.252.870,00	71.978.234,86	12.494.082,52	17,36%
1116	Gobierno Autónomo M. de San Pablo de Huacareta	10.941.989,00	2.126.334,70	5.014.949,37	627.443,45	15.956.938,37	2.753.778,15	17,26%
1117	Gobierno Autónomo Municipal de Tarabuco	21.874.237,00	1.996.357,80	7.641.394,52	2.070.900,72	29.515.631,52	4.067.258,52	13,78%
1118	Gobierno Autónomo Municipal de Yamparáez	14.097.437,08	1.614.681,14	3.794.687,92	442.188,41	17.892.125,00	2.056.869,55	11,50%
1119	Gobierno Autónomo Municipal de Camargo	22.099.424,36	4.128.037,65	16.826.186,66	0,00	38.925.611,02	4.128.037,65	10,60%
1120	Gobierno Autónomo Municipal de San Lucas	39.984.013,00	5.413.615,53	12.793.487,54	0,00	52.777.500,54	5.413.615,53	10,26%
1121	Gobierno Autónomo Municipal de Incahuasi	16.462.111,00	3.369.815,22	4.219.541,00	863.485,26	20.681.652,00	4.233.300,48	20,47%
1122	Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano	14.874.793,00	2.221.767,43	3.600.253,94	0,00	18.475.046,94	2.221.767,43	12,03%
1123	Gobierno Autónomo M. de Camataqui (Villa Abecia)	5.542.320,51	745.474,54	1.866.888,00	79.492,78	7.409.208,51	824.967,32	11,13%
1124	Gobierno Autónomo Municipal de Culpina	24.233.513,00	4.705.399,82	48.202.699,00	566.878,06	72.436.212,00	5.272.277,88	7,28%
1125	Gobierno Autónomo Municipal de Las Carreras	5.857.286,77	1.148.665,40	1.918.126,25	12.388,23	7.775.413,02	1.161.053,63	14,93%
1126	Gobierno Autónomo Municipal de Villa Vaca Guzmán	13.685.760,00	2.380.623,86	2.229.502,06	0,00	15.915.262,06	2.380.623,86	14,96%
1127	Gobierno Autónomo Municipal de Villa de Huacaya	3.566.898,00	141.415,40	1.499.017,32	0,00	5.065.915,32	141.415,40	2,79%
1128	Gobierno Autónomo Municipal de Macharetí	9.538.922,00	1.758.082,02	3.212.101,47	850.822,26	12.751.023,47	2.608.904,28	20,46%
1129	Gobierno Autónomo Municipal de Villa Charcas	22.090.985,00	3.193.679,39	5.890.480,00	873.973,71	27.981.455,00	4.067.653,10	14,54%

Fuente: Correodelsur.com/panorama/20160703_alcaldias-y-gobernación/ / medioseconomiasyfinanzas.gob.bo/ / Ministerio de economía y Finanzas.

La Gobernación de Chuquisaca ejecutó el 86% de la inversión pública programada para 2016 y apuntó a la reducción de ingresos por el Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) como principal obstáculo. Para este año, la falta de liquidez afectará las arcas del Departamento que estima tener presupuesto para cerrar el 75% de los proyectos de continuidad.

Con la tabla se pretende facilitar la lectura del Presupuesto General del Estado - , en su composición de ingresos y gastos públicos, que se derivarán en acciones del Estado para satisfacer las necesidades de la población, realizando una exposición paso a paso de la manera de cómo se elabora el presupuesto público, como un instrumento de la política fiscal.

TABLA N° 19
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2010 - 2019

Gestión	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecutado	%
2010_P	953.259.346,00	953.259.346,00	153.976.871,17	16,15
2010_G	863.443.885,82	863.443.885,82	688.726.136,68	79,77
2011	1.047.561.111,00	937.175.444,19	812.452.055,58	86,69
2012	637.869.672,00	921.972.420,08	726.394.222,66	78,79
2013	729.509.743,00	1.282.521.137,53	1.139.564.527,73	88,85
2014	958.902.595,00	1.464.115.187,62	1.330.191.664,63	90,85
2015	1.205.818.056,00	1.578.075.429,84	1.441.752.341,36	91,36
2016	877.395.094,00	1.111.995.251,32	1.010.660.661,71	90,89
2017	1.025.317.780,00	1.144.885.770,22	1.022.392.385,03	89,30
2018	882.477.529,00	1.305.341.787,06	1.182.424.886,54	90,58
2019	966.450.825,00	966.450.825,00	0,00	0,00

Fuente: Secretaría de Economía y Finanzas Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca

En esta tabla podemos comparar el presupuesto inicial, vigente, ejecutado y tener un resultado final en porcentajes, claramente el 2015 fue el año donde brilló la eficiencia en la ejecución de obras disminuyendo hasta el 2017 y queriendo tomar riendas este último año 2018.

GRÁFICO N° 7

EFICIENCIA GESTIÓN PÚBLICA



Fuente: CAINCO CHUQUISACA

El presupuesto público constituye el instrumento más importante de la política fiscal, para impulsar el desarrollo de la economía boliviana, asignando recursos para la inversión pública e incrementar la formación bruta y capital fijo del país, seguridad alimentaria y energética, políticas sociales y subvención a los hidrocarburos, alimentos, servicios básicos y otros programas de interés social.

Se demuestra que lo que se debe aplicar el Sistema de Presupuestos en función de las prioridades de la política gubernamental, los montos y fuentes de los recursos financieros para cada gestión anual y su asignación a los requerimientos monetarios de la Programación de Operaciones y de la Organización Administrativa adoptada en la gobernación y para el cumplimiento de las actividades programadas por la Jefatura y la Gobernación dentro de la ley SAFCO y normativas vigentes.

“El presupuesto institucional vigente para este año 2018 es de 961'932.878 Bs, a la fecha se ejecutó 213'932.877 Bs, es decir 22,21%, inversión pública programado para los proyectos y programas se tiene 189'828.272 Bs, a la fecha ya se tiene ejecutado 79'270.392 Bs y en porcentaje hace el 41,82%”, esta información se dio por el gobernador Esteban Urquizu en abril de 2018 según página del Gobierno Autónomo de Chuquisaca.

TABLA N° 20

RESUMEN INSTITUCIONAL

DE PRESUPUESTO DE INVERSION PUBLICA 2016

(Expresado en Miles de Bs)



INSTITUCION	2016	
	PGE	%Part.
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	35,154,544	80.1%
Ministerios	6,900,221	15.7%
Entidades Descentralizadas	11,115,749	25.3%
Empresas Nacionales	17,138,574	39.1%
COFINANCIAMIENTO REGIONAL	550,005	1.3%
Fondos de Inversión	550,005	1.3%
ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL	3,022,921	6.9%
Gobiernos Autónomos Departamentales	2,784,913	6.3%
Empresas Regionales	184,410	0.4%
Empresas Departamentales	53,598	0.1%
ADMINISTRACIÓN LOCAL	5,145,034	11.7%
Empresas Locales	115,407	0.3%
Universidades	697,747	1.6%
Municipios Grandes	2,810,730	6.4%
Municipios Pequeños	1,521,150	3.5%
TOTAL Bs	43,872,505	100.0%
TOTAL \$us (t.c. 6.86)	6,395,409	

Fuente: Estado Plurinacional de Bolivia Ministerio de Planificación del Desarrollo Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento. Disponible en: http://archivo.vipfe.gob.bo/PR/documentos/inversion-publica/Pres_inv_pub2016.pdf

Podemos observar un detalle de inversión de la gestión 2016 expresado en bolivianos y en porcentaje donde Administración Central ocupa 80.1% Cofinanciamiento Regional 1.3% Administración Departamental 6.9% Administración Local 11.7% dando un total del 100 % equivalentes a 43,872,505 bs.

Un marcado decremento de la inversión pública en el orden del 10% con respecto a 2016, una balanza comercial que presentó una variación negativa del 47.3% y una disminución en la participación de la producción de gas del 8.6% son sólo algunos de los principales indicadores que marcan el panorama de claroscuros con que cerró la gestión recién pasada en el Departamento. El último balance regional recientemente elaborado por la Federación de Empresarios Privados de Chuquisaca (FEPCH) advierte una contracción de la economía regional respecto

a su aporte al ámbito nacional, en buena parte debido a la excesiva dependencia del sector de hidrocarburos cuyas oscilaciones influyeron sustancialmente en las partidas de ingresos regionales.

Más datos negativos que positivos forman parte del balance regional elaborado por la Unidad de Análisis de la FEPCH.

TABLA N° 21

Inversión Pública por Sector Económico 2016 – 2017

En millones de Dólares y porcentaje

SECTOR	2016 (P)	2017 (P)	Part. % 2017
INFRAESTRUCTURA	1.947	1.830	29,6%
Transportes	1.848	1.696	27,4%
Comunicaciones	44	110	1,8%
Recursos Hídricos	55	24	0,4%
PRODUCTIVO	3.000	2.661	43,0%
Energía	1.454	1.276	20,6%
Agropecuario	354	197	3,2%
Minería	157	231	3,7%
Industria	190	172	2,8%
Hidrocarburos	829	779	12,6%
Turismo	15	6	0,1%
SOCIAL	1.275	1.416	22,9%
Cultura	17	18	0,3%
Deportes	59	142	2,3%
Educación	353	311	5,0%
Salud	351	508	8,2%
Saneamiento Básico	184	178	2,9%
Seguridad Social	7	5	0,1%
Urbanismo y Vivienda	305	253	4,1%
MULTISECTORIAL	174	282	4,6%
TOTAL	6.395	6.189	100,0%

Fuente: Estado Plurinacional de Bolivia Ministerio de Planificación del Desarrollo Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) - MEFP

Vemos en la tabla 21 una comparación de Inversión Pública por Sector Económico 2016 – 2017 en millones de dólares y porcentaje, donde podemos observar una caída general de año a año de 6.395 del año 2016 a 6189 del 2017 una diferencia de 206 en participación pública de los sectores económicos.

En Chuquisaca, hablando de distribución y presupuesto, fue destinada a sector productivo en el año 2016 una cantidad mayor a la del 2017, para infraestructura 31.5% (1.947 Millones) el 2016 y 29,6 % (1.830 Millones) también haciendo referencia a una caída en porcentaje de año a año, Sociales 19.29% con un

presupuesto 1.275 millones, siendo el único en aumento al 2017 con 1.416 millones con porcentaje de 22,9 %.

Llama la atención la reducida inversión departamental en temas considerados estratégicos, como el turismo, educación que ocupó menos del 5.5% por ciento de la inversión.

"Las inversiones en determinados rubros, no han dado resultados, en términos de generación de riqueza o valor agregado. Hay proyectos que no tuvieron la fuerza necesaria para mejorar las condiciones económicas de la gente".

TABLA N° 22

GOBIERNO AUTONOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA

Inversión en el Departamento por Rubros 2018

(Expresado en Bs)

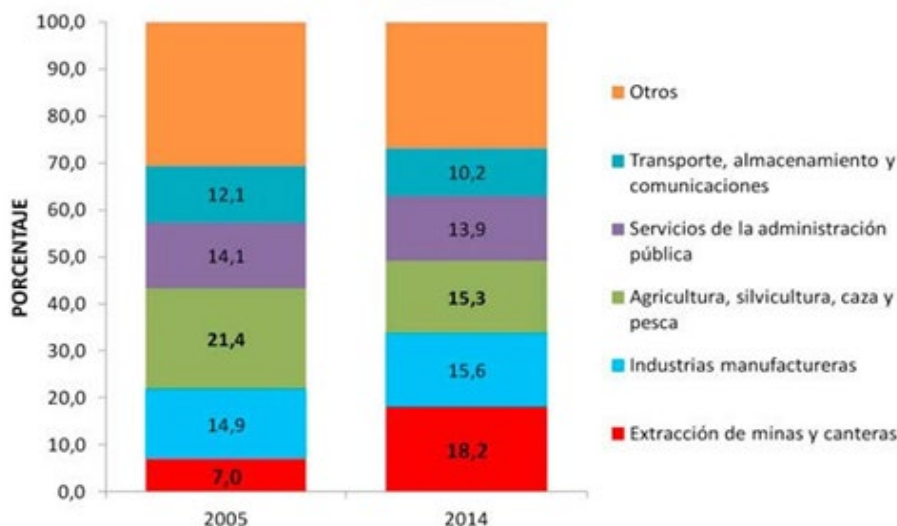
N°	RUBRO	N° DE PROY.	INVERSIÓN EN PROYECTOS	N° DE PROG.	INVERSIÓN EN PROGRAMAS	TOTAL
1	CAMINOS Y PUENTES	92	1.561.482.479	4	304.763.421	1.866.245.900
2	ELECTRIFICACIÓN	93	535.992.362	1	5.460.000	541.452.362
3	RIEGO	118	509.969.690	0	0	509.969.690
4	AGUA Y ALCANTARILLADO	85	165.801.428	2	12.793.866	178.595.294
5	MANEJO INTEGRAL DE CUENCAS Y FORESTACIÓN	25	66.170.773	7	25.606.810	91.777.583
6	AGROPECUARIO	26	169.829.484	6	40.545.984	210.375.468
7	EDUCACIÓN	57	181.166.025	10	16.762.330	197.928.355
8	SALUD	16	91.627.337	17	1.592.310.139	1.683.937.476
9	DEPORTE	42	135.455.296	1	76.306.610	211.761.906
10	FORTALECIMIENTO AUTONOMÍAS	3	11.788.252	5	14.513.666	26.301.918
11	INFRAESTRUCTURA URBANA	17	130.539.689	1	9.436.800	139.976.489
12	SOCIALES	7	15.752.613	18	146.433.485	162.186.098
13	EMERGENCIAS	6	32.566.698	2	79.436.925	112.003.623
14	PAVIMENTOS	17	66.129.963		0	66.129.963
15	SEGURIDAD CIUDADANA	4	16.031.261	3	63.369.400	79.400.661
16	TERMINALES Y AEROPUERTOS	7	232.248.004		0	232.248.004
17	TURISMO	10	16.536.644	5	34.987.564	51.524.208
18	SANEAMIENTO	1	6.434.520		0	6.434.520
19	HIDROCARBUROS Y MINERÍA	1	943.711	1	6.519.444	7.463.155
	TOTAL	627	3.946.466.230	83	2.429.246.444	6.375.712.674

Fuente: Secretaría de Planificación Gobierno Autónomo departamental de Chuquisaca

Con esta tabla podemos actualizar nuestra información a este año pasado 2018, donde ya se ven la mejora, podemos mencionar algunos de interés, como, 10 proyectos en turismo con un monto en bolivianos de 16.536.644, educación con

57 proyectos con un total en bolivianos de 181.166.025, caminos y puentes 92 proyectos un total de 1.561.482.479 bs. Y riego que es el que resalta por tener mayor cantidad de proyectos, 118 con 509.969.690 bs.

Gráfico 7: COMPOSICIÓN DEL PIB CHUQUISAQUEÑO AÑOS 2005 - 2014



Fuente: Elaboración en base a: Estrategia Fiscal Financiera de Chuquisaca, GACH, INE.

Antes, las principales fuentes de inversión eran las transferencias del gobierno central, las donaciones y el crédito externo; los hidrocarburos sólo representaban el 22% del total del presupuesto de inversiones.

En cambio, en la segunda etapa, a partir de 2005, la principal fuente de financiamiento de la inversión pública en Chuquisaca son los hidrocarburos. Dos terceras partes del presupuesto de inversiones dependen de ellos; el financiamiento externo se ha reducido a niveles mínimos. Y las transferencias del nivel central del Estado sólo cubren el 20% de las inversiones.

La principal fuente de la inversión pública en el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca es el Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH), que cubre casi un 32%; le sigue en importancia las transferencias del nivel central, con 25%.

El financiamiento proveniente de los hidrocarburos (IDH, IEHD y regalías) llega a 52%. Es decir, más de la mitad del presupuesto de inversiones dependieron de los hidrocarburos.

Gráfico 8: EVOLUCIÓN DEL PIB DE CHUQUISACA Y EN BOLIVIA AÑOS 2005 - 20017



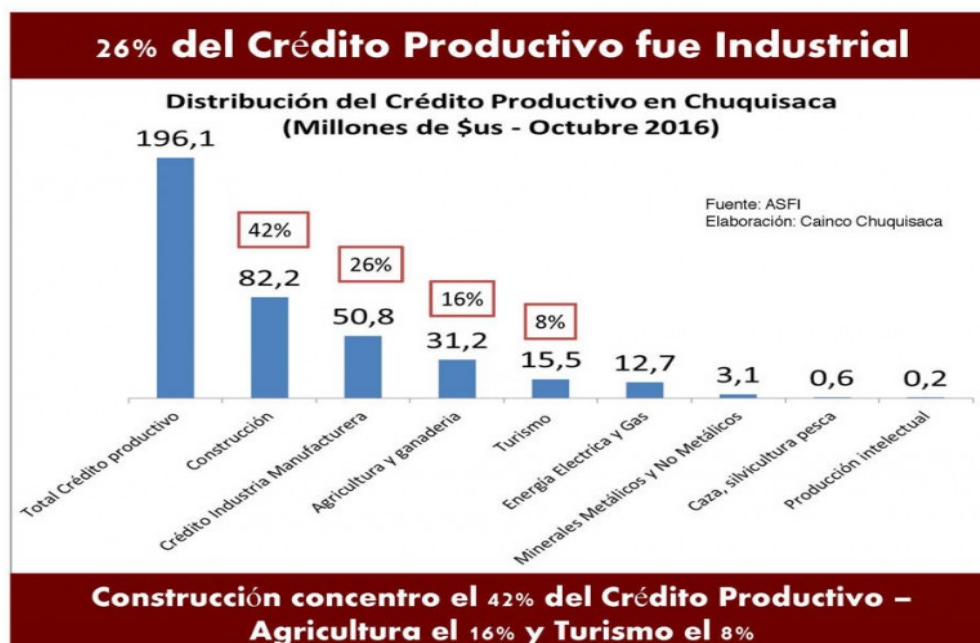
Fuente: Elaboración en base a datos INE

Chuquisaca dejó atrás la racha del periodo 2012-2015, cuando creció por encima del 7%, y se instaló en un ciclo de bajo crecimiento, que arrastra desde 2016. En los dos últimos años mostró signos de recuperación, pero por debajo del promedio nacional, según un informe de la Fundación Milenio.

Miró desde arriba por cuatro años consecutivos, pero fue dejando ese liderazgo desde 2016, el crecimiento del PIB de Chuquisaca no logra alcanzar el promedio nacional. No obstante, logró coger algo de impulso en los dos últimos años.

El departamento, sin embargo, lleva acumulada una mala racha desde entonces. Ya van tres años que no supera o alcanza el promedio nacional. En 2016, el crecimiento del PIB de Chuquisaca cayó en picada: se situó en 0,8%. En 2017 comenzó la recuperación, pero no con una gran cifra: alcanzó apenas el 1,9%.

Gráfico 9: ASIGNACIÓN DEL CRÉDITO PRODUCTIVO A OCTUBRE DE 2016



Fuente: ASFI, Elaboración: CAINCO Chuquisaca

Este 2016, el Estado boliviano tuvo una inversión pública de casi \$us 6.400 millones en todo el país. Sin embargo, Chuquisaca solo se benefició con \$us 276 millones, es decir, se llevó el 4% de la torta nacional. Ocupa el séptimo lugar en inversión pública estatal entre los nueve departamentos.

Con 276 millones de dólares, Chuquisaca es el séptimo departamento, de un total de nueve, en cuanto a captación de inversión pública en el país. Esa cifra representa el 4% de la inversión pública nacional y, a la vez, un 12 por ciento menos que el año pasado cuando fue de \$us 314 millones.

TABLA N° 23

EJECUCIÓN INVERSIÓN PÚBLICA CONSOLIDADO

Ejecución de la **inversión pública** a septiembre

► La ejecución de la inversión pública a nivel nacional a septiembre apenas alcanzó el 38%, según datos del Viceministerio de Inversión Pública.

● (En millones de bolivianos)

Institución	PGE	Recursos reprogramados	Ejecución financiera	%ejecución recursos reprogramados
Administración central	35.405.601	38.362.949	14.024.454	37
Ministerios	6.600.056	6.037.327	2.172.876	36
Entidades descentralizadas	12.900.499	16.202.049	6.581.350	41
Empresas nacionales	15.905.046	16.123.572	5.270.228	33
Cofinanciamiento regional	691.365	1.069.578	793.290	74
Fondos de inversión	691.365	1.069.578	793.290	74
Administración Departamental	1.911.296	2.707.777	1.240.830	49
Gobiernos Autónomos departamentales	1.767.369	2.244.818	1.138.687	51
Empresas regionales	122.676	277.815	82.989	30
Empresas Descentralizadas Departamentales	21.250	25.311	9.826	39
Gobiernos Autónomos Regionales	0	159.833	9.329	6
Administración local	4.446.711	8.098.693	3.205.042	40
Empresas municipales	109.228	127.378	47.528	37
Universidades	359.408	601.535	216.740	36
Municipios grandes	2.702.433	3.946.679	1.463.128	37
Municipios pequeños	1.274.641	3.423.100	1.477.646	43
Total Bs	42.454.973	50.238.996	19.263.615	38
Total \$us	6.188.772	7.323.469	2.808.107	

El tipo de cambio para calcular la inversión en dólares es 6,86 bolivianos.

Fuente: Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo / Gráfico: Rubén A. / Página Siete

Fuente: Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo/ página 7

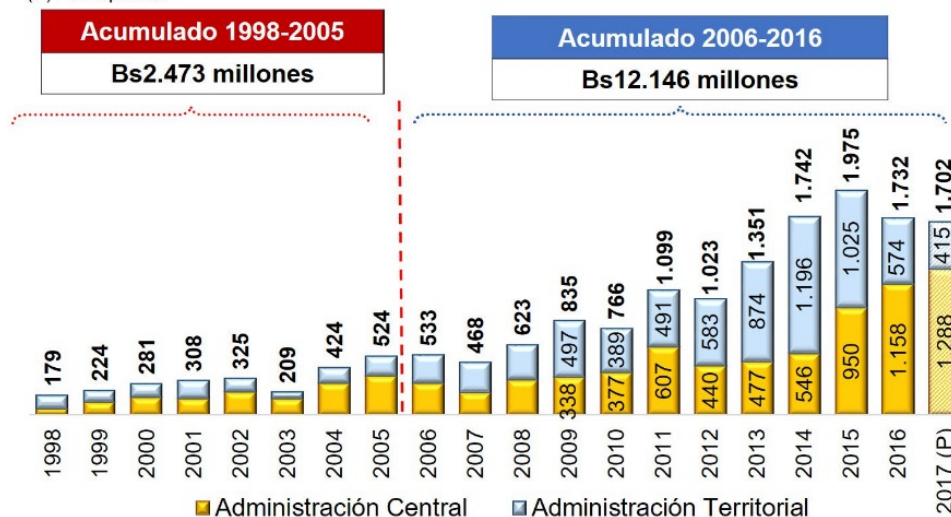
Cabe resaltar que el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca tiene 191 proyectos para la gestión 2016 que son ejecutados a través de las diferentes secretarías.

Por otro lado se argumentó que a partir de la implementación del Ministerio de Transparencia y lucha contra la corrupción y las normas que obligan a las instituciones a transparentar los recursos económicos que maneja el Estado y que la gobernación tiene la obligación de hacer conocer de cómo se está manejando los recursos, rendición parcial de cuentas de la Gobernación.

Gráfico 10: COMPARATIVO EJECUCIÓN PRESUPUESTO INVERSIÓN**Inversión Pública, 1998 – 2017**

(En millones de bolivianos)

(P) Presupuesto

#SoyCHUQUISACA
208 Años

Fuente: Estado Plurinacional de Bolivia Ministerio de Planificación del Desarrollo Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento. Disponible en: <http://sucrecapitalplena.blogspot.com/2012/05/bolivia-municipios-de-chuquisaca-seran.html>

Los gobiernos departamentales ejecutaron 50,7%; municipios grandes, 39,5%; pequeños, 43,1%, y empresas nacionales, 32,6%. La ejecución de la inversión pública llega sólo al 38%.

A nivel regional, el departamento que registra la mayor ejecución a septiembre de la inversión programada es Oruro con 50,3%; seguido de Chuquisaca, 48,6%, Pando, 45%. El departamento con la mayor ineficiencia es Tarija con 35,3%, seguido de Santa Cruz, 36,4%.

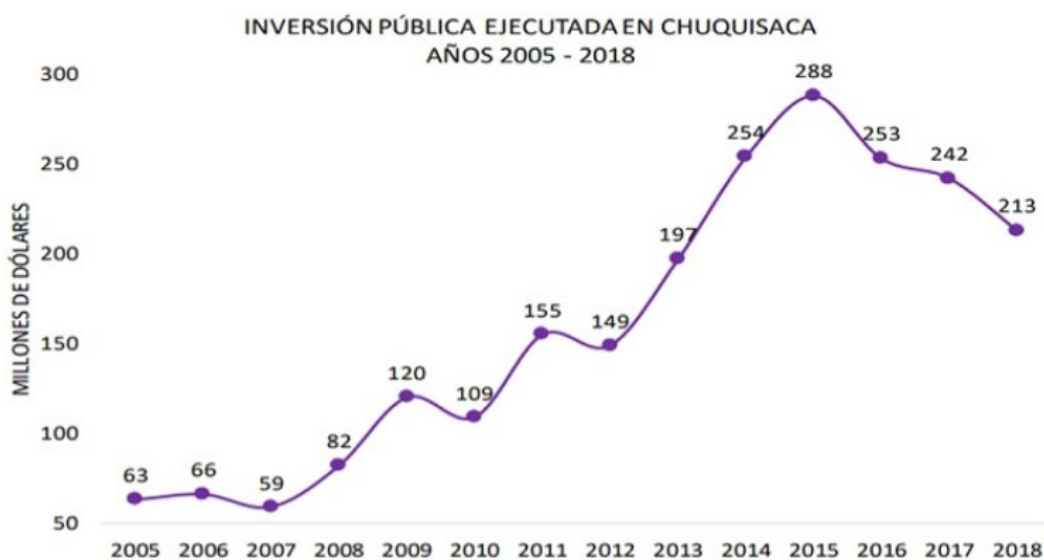
Uno de los problemas que identifican algunos profesionales; para la baja ejecución de la inversión estatal, es que muchos de los procesos son burocráticos. Por ejemplo, para una licitación de 50.000 dólares se demora al menos entre 30 y 40 días hasta que se apruebe el proyecto. Esto conlleva la elaboración de los términos de referencia, inscribir el proyecto al Sistema de Contrataciones Estatales (Sicoes), firmar contrato con la empresa ejecutora, lograr la aprobación de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

Explicó que, si bien en los últimos meses se puede acelerar la inversión, ésta no será eficiente porque además sólo se inscribirán proyectos.

En criterio de ellos, se necesita una normativa más ágil que permita la aprobación de los proyectos y su desarrollo, sin que esto implique discrecionalidad y falta de transparencia.

Para los analistas expertos de la Fundación Jubileo René Martínez, el gasto público se ejecuta casi siempre en su mayor proporción en los últimos meses del año.

Gráfico 11: PRESUPUESTO EJECUTADO INVERSIÓN PÚBLICA



Fuente: Elaboración en base a MEFP

De acuerdo con los datos anteriores podemos indicar que el Presupuesto Programado del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca en la última década ha sufrido considerables cambios tanto por la mayor disponibilidad de recursos como también el aumento de responsabilidades y atribuciones que inciden directamente en el presupuesto.

Como se sabe, la política del gobierno nacional tiene como uno de sus pilares económicos la inversión pública, que fue en aumento de manera sostenida hasta el año 2016, superando los US\$ 5,000 millones, para caer en 2017 hasta los US\$ 4,772 millones y en 2018 a US\$ 4,458 millones. Es ese contexto, la economía de Chuquisaca se vio afectada por una menor inversión pública ejecutada, que

cayó desde el año 2016. Es así como pasó de un total de 288 millones de dólares en 2015 (el nivel más alto), a 213 millones de dólares en 2018, una caída de 26 por ciento en dicho periodo, que por cierto ha incidido en su desempeño económico.

TABLA N° 24

PRESUPUESTO CONSOLIDADO 2018 (En millones de bolivianos)

Nivel institucional	Ingresos	%	Gastos	%	Diferencia
1. Órganos del Estado	98.962	46,1	58.944	27,5	40.018
2. Empresas Públicas	78.758	36,7	72.333	33,7	6.425
3. Instituciones de Seguridad Social	9.167	4,3	8.839	4,1	328
4. Entidades Descentralizadas	11.382	5,3	37.187	17,3	-25.805
5. Instituciones Financieras	2.439	1,1	2.763	1,3	-324
6. Administración Departamental	13.942	6,5	34.583	16,1	-20.641
6.1. Gobernaciones	2.534	1,2	8.500	4,0	-5.966
6.2. Municipios	8.901	4,1	19.748	9,2	-10.847
6.3. GAR	130	0,1	447	0,2	-317
6.4. GAIOC	2	0,0	33	0,0	-31
7. Universidades Públicas	2.375	1,1	5.855	2,7	-3.480
Total General	214.650	100,0	214.650	100,0	0,0

FUENTE: Presentación del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

El presupuesto consolidado elimina toda duplicación y triplicación de registros que pudieran suceder entre las entidades públicas, dejando sólo en el caso de los ingresos, quien primeramente capta los recursos y por el lado del gasto quien ejecuta dichos recursos.

Las inversiones realizadas por el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca fueron orientadas en gran medida a subsanar las causas estructurales, que aumentó el crecimiento del desarrollo departamental, pero no en gran proporción. Los ejes de su plan de ese entonces: construcción de un departamento con autonomías; potenciamiento productivo; desarrollo tecnológico e industrial, y una vida digna, que no se encuentran estructurados a cabalidad, es por eso que la propuesta de este proyecto es crear una forma de lineamientos estratégicos para fortalecer el funcionamiento del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca.

2.3.2 Análisis de la Situación Externa al Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca:

Oportunidades y Amenazas

Los factores o hechos positivos externos al Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca que contribuyen al cumplimiento de objetivos y los que pueden generar desventajas, riesgos o dificultades para el logro de los objetivos de gestión y de las operaciones están expresadas en el siguiente análisis.

TABLA N° 25

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL		
Ámbito de Análisis	Oportunidades	Amenazas
Político	<ul style="list-style-type: none"> -Constitución Política del Estado, Ley 031 Marco de Autonomías. -Ley N°650 Agenda Patriótica del Bicentenario del 2025. -Generación permanente de nuevas políticas nacionales. -Democracia participativa directa e incluyente. -Buena gestión del Gobierno Nacional. -Coyuntura política afín al Gobierno Central (tres niveles). -Estabilidad política en general. 	<ul style="list-style-type: none"> -Incidencia de políticas externas. -Cambio permanente de autoridades de mandos medios. -Intereses políticos por bancadas, prevalecen al interés de gestión en la Asamblea Legislativa Departamental.

	<p>-Existencia de un Plan de Gobierno Nacional.</p> <p>-Existencia del Plan de Desarrollo Departamental.</p>	
Económico	<p>-Leyes de promoción y apoyo sectoriales.</p> <p>-Incremento de ingresos por concepto de regalías e IDH.</p> <p>-Moneda nacional fortalecida.</p> <p>-Estabilidad económica nacional.</p> <p>-Acceso a financiamiento externo para proyectos de desarrollo.</p> <p>-Incremento de volúmenes de producción de hidrocarburos por puesta en producción de nuevos campos.</p>	<p>-Debilidad económica del departamento.</p> <p>-Baja contribución impositiva, evasión.</p> <p>-Inestabilidad de precios - inflación.</p> <p>-Procedimientos nacionales burocráticos de contratación de bienes y servicios.</p> <p>-Pocas empresas en los rubros especializados (electricidad, ductos, hidrocarburos)</p>
Tecnológico	<p>-Tecnología disponible - el mercado brinda nuevos equipos de última generación y actualización de medios informáticos.</p> <p>-Mayor acceso a información.</p>	<p>-Encarecimiento de inversiones en telecomunicaciones debido a la topografía agreste del departamento.</p> <p>-Falta de formación de recursos humanos para el mantenimiento del</p>

	<p>-Implementación de tecnología en la administración de recursos del Estado, generación de Información útil, oportuna y confiable</p>	<p>equipamiento tecnológico de última generación.</p> <p>-Piratería informática.</p> <p>-Falta de información socio económica actualizada y desagregada del departamento</p> <p>-Falta de generación de tecnología propia.</p>
Social	<p>-Institutos y centros educativos.</p> <p>-Redes institucionales de apoyo al sector productivo y social</p> <p>-Credibilidad institucional.</p> <p>-Satisfacción de la población por los resultados logrados en la gestión de la gobernación.</p> <p>-Apoyo de las organizaciones sociales al trabajo que realiza la Gobernación</p> <p>-Organizaciones con capacidad de decisión</p>	<p>-Fragmentación de organizaciones, posiciones encontradas</p> <p>-Intereses individuales.</p> <p>-Crecimiento de la población vulnerable.</p> <p>Tasa de desempleo más alto que el promedio nacional</p> <p>-Poco involucramiento de los sectores sociales en temas de desarrollo departamental.</p> <p>Poco conocimiento de la población del proceso de cambio (modelo económico)</p>

Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de leyes favorables (Ley de la Madre Tierra, Ley 3525, Ley 144 otros) -Programas nacionales con financiamiento. -Financiamiento externo disponible. -Exigencia de análisis ambiental en la proposición y ejecución de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambio climático. -Desastres naturales. -Falta de coordinación interinstitucional e intersectorial. -Incumplimiento de la normativa legal vigente. -Falta de políticas claras de prevención de desastres y emergencias.
------------------	---	--

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 26

ANÁLISIS DEL ENTORNO OPERATIVO		
Ámbito de Análisis	Oportunidades	Amenazas
Actores políticos y Sociales	<p>-Visiones compartidas en permanente construcción.</p> <p>-Posibilidades de generación de alianzas estratégicas interinstitucionales.</p> <p>-Demanda creciente proyectos de desarrollo de los municipios de Chuquisaca.</p> <p>-Apoyo a la gestión departamental por las organizaciones sociales, concejales, comités de vigilancia y otros.</p> <p>-Apoyo de la Cooperación Internacional para el cumplimiento de los compromisos de gestión.</p>	<p>-Intereses partidarios, individuales o de grupos de interés que perjudican la gestión.</p> <p>- Cambio de actores políticos.</p> <p>- Asambleaístas opositores observan y demoran los procesos que realiza el Ejecutivo.</p> <p>-Existencia de algunas instituciones privadas que obstaculizan el trabajo de la GADCH.</p>
Usuarios de los Productos	<p>-Demandas crecientes de la población.</p> <p>-Corresponsabilidad en acciones de desarrollo del departamento.</p>	<p>-Interés individual sectorial frente al interés colectivo.</p> <p>-Crecimiento de la población vulnerable.</p> <p>-Oposición de algunas personas afiliadas a</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Buenas relaciones de coordinación. -Satisfacción de la población con la gestión del ejecutivo del GADCH por las obras que benefician a su comunidad o provincia en diversas áreas. -Compromiso de algunos gobiernos municipales para ejecutar proyectos con el GADCH que benefician a su municipio de acuerdo a sus potencialidades 	partidos de oposición que minimizan el impacto del proceso de cambio.
Población en general	<ul style="list-style-type: none"> -Credibilidad institucional en constante crecimiento. -Aporte de la población a la construcción del nuevo Estado Plurinacional. -Demanda creciente de servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento de la población vulnerable. -Resistencia al cambio de actitudes y nuevas formas de desarrollo. -Falta de empoderamiento y liderazgo de las instituciones públicas. -Resistencia a las políticas de redistribución de recursos por aquellos grupos antes favorecidos.

Fuente: Elaboración Propia

2.3.3 Análisis de la Situación interna del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca

Fortalezas y Debilidades

El análisis de los factores positivos que pueden optimizar los procesos internos y, negativos que obstaculizan los mismos en el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, muestra el siguiente resultado:

TABLA N° 27

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES		
Ámbito de Análisis	Fortalezas	Debilidades
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> -Estado descentralizado y culturalmente territorializado. -Liderazgo institucional de acuerdo a normativa en procesos de desarrollo -Relacionamiento interinstitucional. -Recursos disponibles para la ejecución de programas y proyectos. -Varios servidores públicos comprometidos con el trabajo institucional. -Concordancia de objetivos departamentales con objetivos estratégicos nacionales. -Redes de servicios en salud estructurada. 	<ul style="list-style-type: none"> Débil conocimiento institucional de la normativa vigente. -No se cuenta con una estrategia institucional de mediano plazo Información institucional dispersa. -Inexistencia de planes sectoriales departamentales. -Inestabilidad funcionaria, con efectos negativos en el clima laboral. -Bajo perfil técnico para el cargo de muchos servidores públicos.

	<p>-Existe políticas e instancias operativas que trabajan en favor de los grupos vulnerables</p>	<p>-Bajo compromiso institucional de algunos servidores públicos.</p> <p>-Personal temporal y alta movilidad de los Profesionales.</p> <p>-Falta de capacitación continua al personal</p>
Procesos	<p>-Ejecución presupuestaria buena.</p> <p>-Buena relación con autoridades político administrativo y con organizaciones sociales.</p> <p>-Equipos técnicos multidisciplinarios en las áreas sociales</p>	<p>-Insuficiente nivel de coordinación y operatividad.</p> <p>-Procesos administrativos lentos y Burocráticos.</p>
Productos	<p>-Normativa de procesos administrativos institucionales en el marco de la ley 1178 en elaboración y revisión permanente.</p> <p>-Programas y proyectos de inversión ejecutados en beneficio del departamento.</p> <p>-Mejoramiento de la imagen del ejecutivo del Gobierno Departamental por las obras ejecutadas.</p>	<p>-Deficiente seguimiento y monitoreo al comportamiento de indicadores claves</p> <p>-Falta de análisis de impacto de la ejecución de programas y proyectos.</p>

	-Apoyo de amplios sectores sociales al accionar del GADCH	
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

2.3.4 Lineamientos Estratégicos del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca

Revolución Económica

El Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca priorizará la ejecución de proyectos que potencien la producción agropecuaria primaria en rubros específicos y priorizados además de avanzar a un segundo nivel, añadiendo valor agregado a esta producción.

La inversión departamental estará orientada a mejorar la producción agropecuaria y la infraestructura productiva, a través de la inversión de recursos en:

Programas de desarrollo agropecuario orientados a mejorar la seguridad alimentaria departamental y a promover la generación de valor agregado y empleo. Proyectos de infraestructura de riego, a través de la construcción de sistemas de riego de obras mayores, que permitan regar importantes áreas cultivables. Proyectos de infraestructura vial, con proyectos que permitan la articulación del departamento integrando principalmente a las zonas potenciales e impulsando la integración a los polos de desarrollo nacional e internacional. Proyectos de infraestructura de electrificación, para que en función a las prioridades y a la factibilidad técnica y económica se efectúe la construcción de líneas eléctricas en el área rural, dicha estrategia debe estar articulada al desarrollo productivo del departamento.

Se invertirá en el turismo departamental urbano y rural y a la ejecución de proyectos que permitan avanzar en la consolidación de productos turísticos sostenibles tanto en el área urbana como rural.

Siendo importante la sostenibilidad de los recursos naturales, las acciones estarán orientadas a proteger, aprovechar y utilizar los recursos hídricos con

fines de consumo humano y riego, apalancando recursos externos de programas nacionales principalmente para el manejo de cuencas.

Revolución Social

En el área social la inversión estará dirigida a promover y garantizar servicios de salud accesibles, gratuitos, de calidad que protejan y brinden salud a los chuquisaqueños, inversión en deporte fortaleciendo el capital humano principalmente los jóvenes y la atención a los grupos más vulnerables como son los niños y adultos mayores a través de servicios de gestión social, siendo prioritario trabajar en el logro de los Objetivos del Milenio ODMs que le corresponde a cada sector.

Revolución Institucional

Las acciones estarán orientadas a generar una institucionalidad que permita trabajar sobre verdaderos procesos de desarrollo autonómico, desarrollando un trabajo coordinado, conjunto que sume los esfuerzos institucionales público y privado de los actores sociales, representantes de las organizaciones indígenas originarias campesinas y de los movimientos sociales

2.3.5 Trabajo De Campo

Para tener mayor información, comprender las tareas y responsabilidades que tienen los 11 secretarios del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca los encuestamos (Ver Anexo N°1), los resultados, son descargados e interpretados a continuación:

TABLA N° 28

Secretarías del Gobierno Autónomo de Chuquisaca	
1.-	Secretario (A) General de Coordinación
2.-	Secretario (A) Planificación de Desarrollo
3.-	Secretario (A) Economía y Finanzas Públicas
4.-	Secretario (A) Jurídica
5.-	Secretario (A) Comunicación
6.-	Secretario (A) Obras Públicas, Servicio y Vivienda
7.-	Secretario (A) Hidrocarburo, Energía y Minería
8.-	Secretario (A) Medio Ambiente y Tierra
9	Secretario (A) Desarrollo Productivo y Economía Plural
10.-	Secretario (A) Cultura y Turismo
11.-	Secretario (A) Desarrollo Social

Fuente: Elaboración Propia

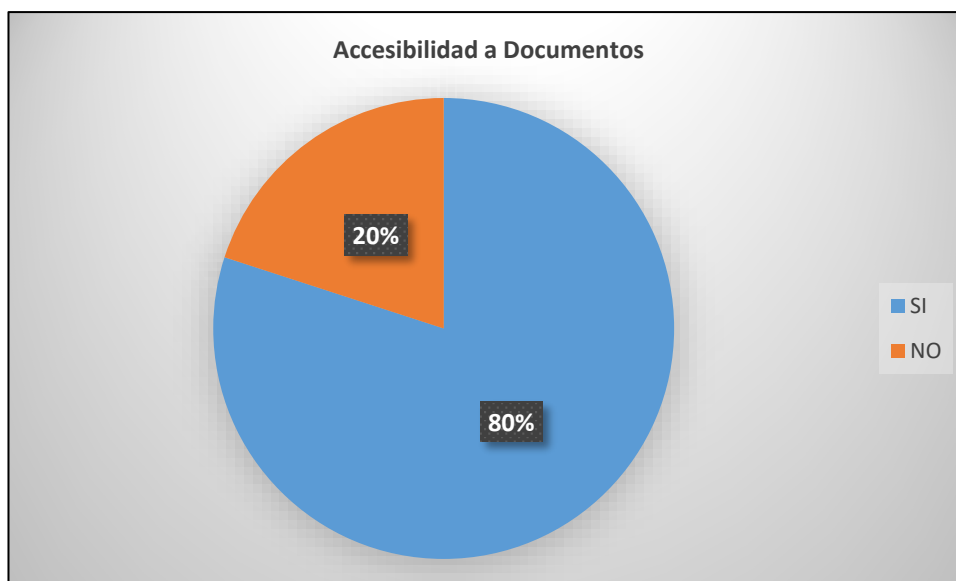
TABLA N° 29

¿Tiene usted accesibilidad a los documentos presupuestarios de la institución actuales y pasados?

	Frecuencia	%
SÍ	8,8	80
NO	2.2	20
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 13



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla N.º 29, podemos observar que la mayoría de los entrevistados de las diferentes Secretarías del Gobierno Autónomo de Chuquisaca tienen acceso a los documentos presupuestarios en un 80 por ciento, porque con base a ello, realizan una planificación para el desarrollo que permiten lograr identificar las principales necesidades de los diferentes sectores para trabajar en conjunto y priorizar proyectos que sean de verdadero beneficio para la población chuquisaqueña y poder satisfacer las necesidades de los diferentes sectores, con relación a un 20 por ciento que indica que no tiene acceso, de acuerdo a nuestra investigación podemos percibir se debe a múltiples factores, como por ejemplo poca importancia de ser parte de esa planificación, escasa profesionalidad, desconocimiento técnico, inexperiencia en el ámbito de gestión pública.

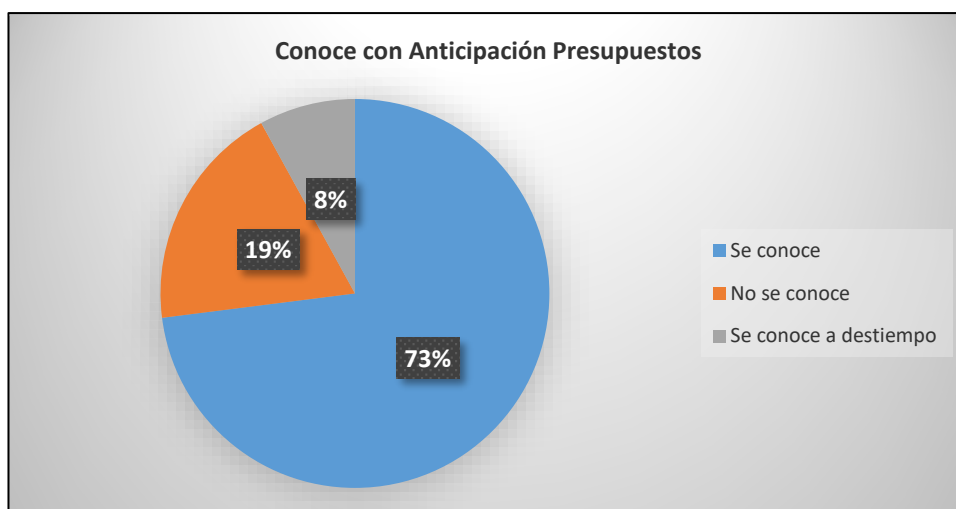
TABLA N° 30

¿Conoce con anticipación los presupuestos de los proyectos dirigidos a su unidad?

	Frecuencia	%
No conoce a tiempo	8,03	73
Conoce	2,09	19
No conoce	0,88	8
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 14



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con nuestra investigación los entrevistados manifestaron, que la mayoría de los funcionarios de la Gobernación conocen o saben la existencia de los presupuestos, en un 73 %, pero según hemos podido percibir que una causa principal para que exista insuficiencia en el manejo administrativo, es el 19% que desconoce y un 8% que lo conoce a destiempo. Los presupuestos de efectivo que les permite conocer de dónde vienen los recursos, en qué se utilizan y los rubros en los cuales se debe hacer ajustes, y tomar decisiones acertadas, Una

minoría no tiene información de acuerdo a nuestra tabla, lo cual les ocasiona tomar determinaciones erróneas, ineficientes e insuficientes que obviamente va en desmedro de la gobernación.

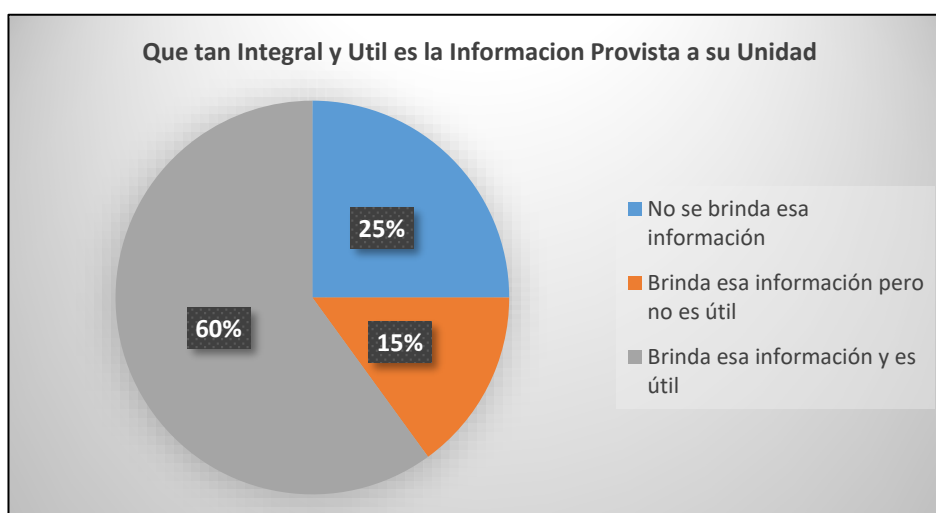
TABLA N° 31

¿Qué tan integral y útil es la información provista a su unidad sobre los presupuestos de la institución que puedan afectar directamente a su unidad?

	Frecuencia	%
No se brinda esa información	2,75	25
Brinda esa información, pero no es útil	1,65	15
Brinda esa información y es útil	6,6	60
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 15



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el presente gráfico, nos demuestra el mayor porcentaje que la información que se brinda a cada departamento es útil aunque retardada, ya que la información financiera, es la base para el análisis de los estados financieros y para la toma de decisiones en materia de inversiones y crédito que debe realizar cada unidad o secretaría de la gobernación del departamento de Chuquisaca, con relación a un 25 por ciento que no se brinda esa información, pero como anteriormente indicamos y de acuerdo con nuestra investigación se debe a muchos factores como descuido o inexperiencia del gestor público principalmente, porque esta información está al alcance de toda la población en su conjunto. Un mínimo refiere que esa información no le es útil, porque no tienen poder de decisión y de nada sirve que les brinden información económica porque son otros niveles los que manejan la parte administrativa y/o económica.

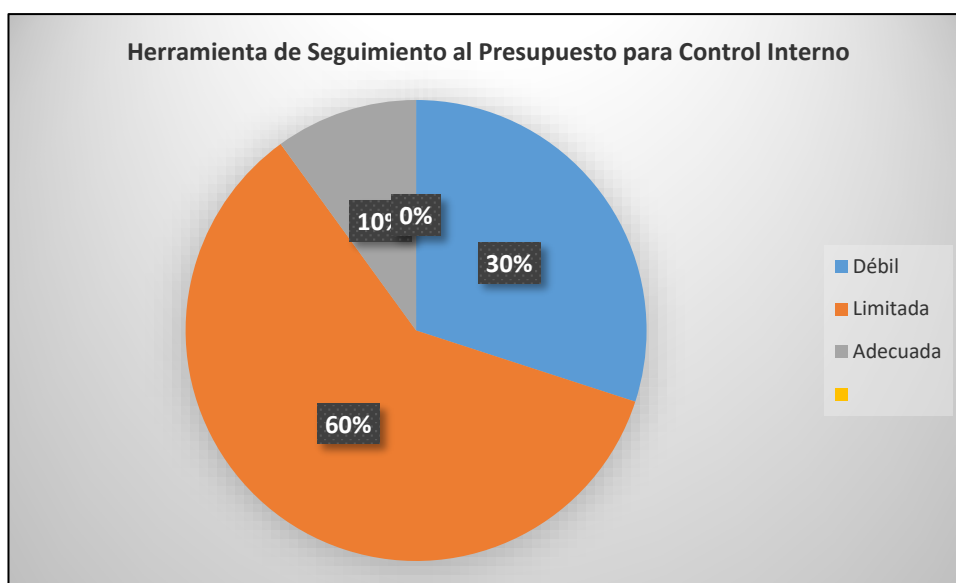
TABLA N° 32

¿En qué medida el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca proporciona una herramienta de seguimiento al presupuesto de la institución para el control interno?

	Frecuencia	%
Débil	3,3	30
Limitada	6,6	60
Adecuada	1.1	10
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 16



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con este gráfico, podemos observar que de los 11 secretarios del Gobierno Autónomo de Chuquisaca, apenas uno indica que existe un instrumento de seguimiento económico que considera que es adecuado a objeto de poder verificar si se ha cumplido con la planificación del POA, más de 9 a 10 encargados de las diferentes secretarías mencionan que el control de seguimiento es limitado, débil o simplemente no existe un instrumento o una herramienta que sea útil para evitar incumplimientos, estafas y otros que pueda afectar a la gobernación.

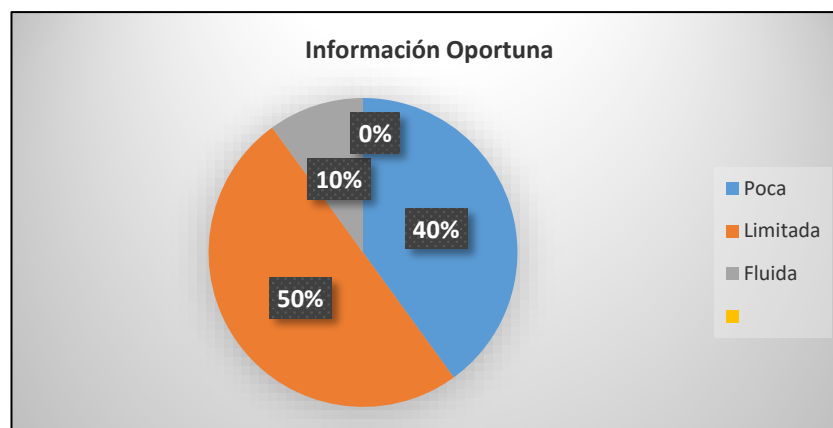
TABLA N° 33

¿En qué medida considera el intercambio de la información oportuna entre las diferentes unidades para una toma de decisión jerárquica?

	Frecuencia	%
Poca	4,4	40
Limitada	5,5	50
Fluida	1,1	10
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 17



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el presente gráfico, similar al anterior es una sola persona que indica que el intercambio de la información es fluida y oportuna, refiere que es uno de los activos potencialmente más valiosos que puede tener una empresa, en este caso la gobernación. El valor real de esa información depende de cómo es gestionada, del tiempo que se emplea, mejor rendimiento, mayor crecimiento en favor de la población chuquisaqueña; tanto económicas como del cumplimiento de compromisos de gestión con los diferentes municipios del departamento.

Con relación a una mayoría que refiere que es muy limitado, poco o no existe, una mala información en general, generará grandes pérdidas económicas y de prestigio para las gobernaciones departamentales.

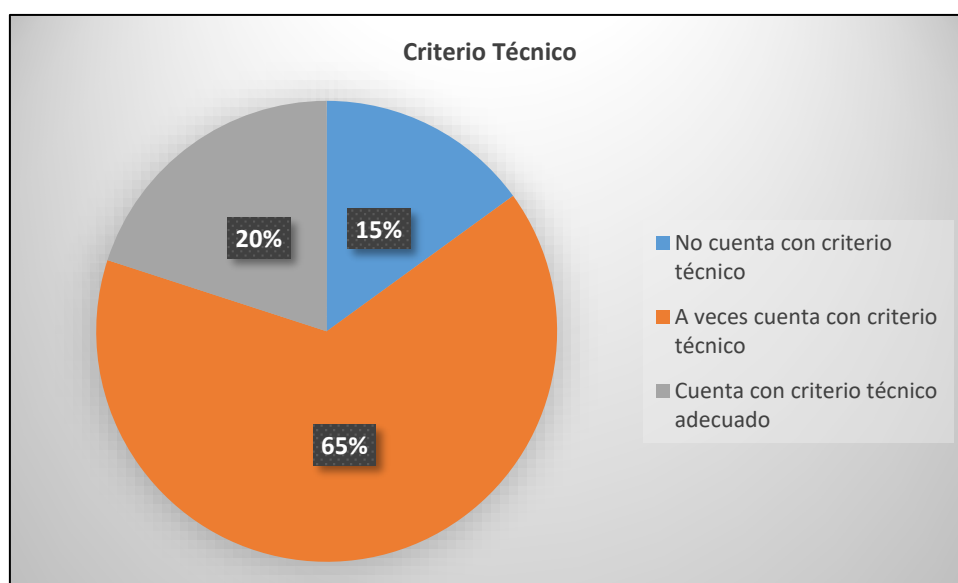
TABLA N° 34

¿Cree usted que la forma de distribución de los recursos del Gobierno Autónomo de Chuquisaca para proyectos, programas y actividades, cuenta con un criterio técnico?

	Frecuencia	%
No cuenta con criterio técnico	1,65	15
A veces cuenta con criterio técnico	7,15	65
Cuenta con criterio técnico adecuado	2,2	20
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 18



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N° 34 podemos observar que la mayoría de los encuestados refieren que la distribución de los recursos económicos del Gobierno Autónomo de Chuquisaca cuenta con criterio técnico y adecuado para ejecutar la mayoría de los programas, proyectos como riego, micro riego, apoyo a la producción, salud, contratación de recursos humanos, y muchas otras actividades en todo el departamento de Chuquisaca, con relación a una minoría que indica no tiene criterio técnico.

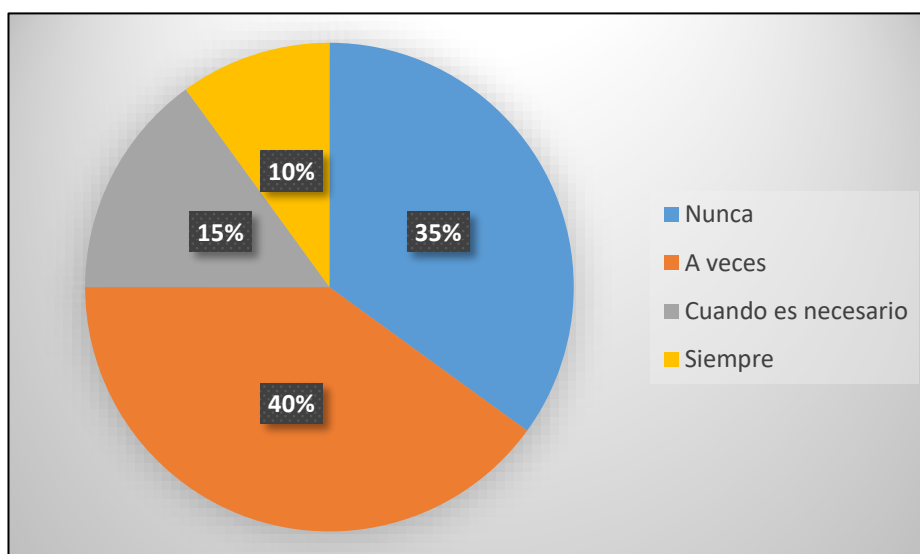
TABLA N° 35

¿Usted cree que el método de formulación del presupuesto del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca satisface las necesidades de la población?

	Frecuencia	%
Nunca	3,85	35
A veces	4,4	40
Cuando es necesario	1,65	15
Siempre	1,1	10
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 19



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla N° 35, que se refiere al método de formulación del presupuesto del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, la mayoría de los entrevistados que son aproximadamente en un 75% refieren que casi no satisfacen las necesidades de la población, por múltiples factores como por ejemplo incumplimiento de empresas adjudicatarias, falta de sistemas de control, falta de desembolsos de recursos económicos y muchos otros factores,

en relación a un mínimo del 10 por ciento que refiere que sí se satisface las necesidades de la población y sí se cumple oportunamente con las programaciones que se realiza en el POA.

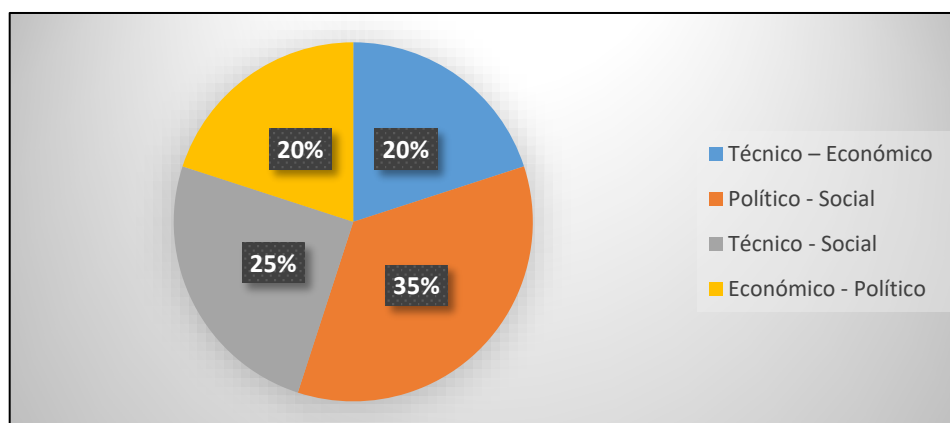
TABLA N° 36

¿Qué criterio utiliza frecuentemente para la Programación de los recursos administrados por su unidad?

	Frecuencia	%
Técnico – Económico	2,2	20
Político - Social	3,85	35
Técnico - Social	2,75	25
Económico - Político	2,2	20
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 20



Fuente: Elaboración Propia

Este gráfico nos demuestra que la mayoría de los entrevistados consideran que el criterio que utilizan frecuentemente para la programación de los recursos es con base en lo político social, seguido por lo técnico social, debido a que existen compromisos con diferentes instancias como Gobierno Central, organizaciones sociales que actualmente por la conyuntura tienen mucho poder político en

relación al criterio técnico económico y económico político que apenas llega al 40%, que sería lo más adecuado para dirigir y coordinar la acción administrativa del departamento y así mismo actuar como gestores y promotores del desarrollo integral del territorio chuquisaqueño, de conformidad con la Constitución y las leyes Bolivianas.

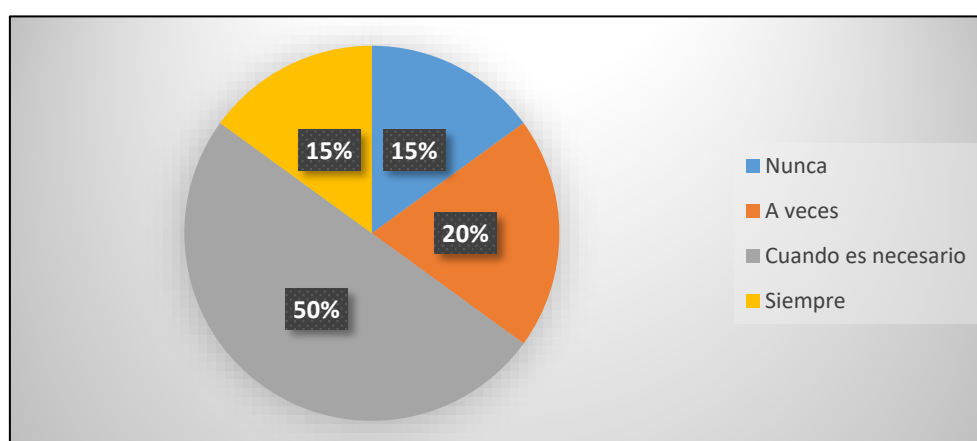
TABLA N° 37

¿Elabora su programación de proyectos, actividades, programas, relacionadas a su unidad de acuerdo a procedimientos vigentes?

	Frecuencia	%
Nunca	1,65	15
A veces	2,2	20
Cuando es necesario	5,5	50
Siempre	1,65	15
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 21



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla N° 37, los entrevistados de las diferentes secretarías del Gobierno Autónomo de Chuquisaca refieren que elaboran su programación de proyectos, actividades y programas cuando es necesario en un 50%, seguido

por a veces y siempre en un 30% de acuerdo a procedimientos vigentes, ya que las entidades del sector público deben transparentar la información sobre el uso y destino de los recursos públicos y los resultados del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el corto y mediano plazo, programadas en los presupuestos institucionales y utilizando instrumentos disponibles, con relación a una minoría refiere que no es necesario sujetarse a los procedimientos.

TABLA N° 38

¿Cree usted que se necesita la utilización de herramientas administrativas para incrementar la gestión financiera del Gobierno Autónomo de Chuquisaca?

	Frecuencia	%
Es necesario	9,9	90
No es necesario	0	0
Es suficiente con lo que se tiene	1,1	10
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración Propia

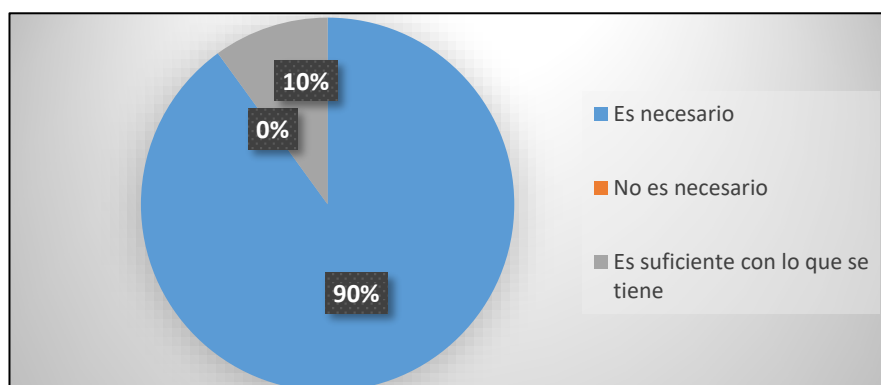


GRÁFICO N° 22

Fuente: Elaboración Propia

Este gráfico demuestra que la mayoría de los entrevistados de las diferentes secretarías del Gobierno Autónomo de Chuquisaca, refieren que es necesaria la utilización de herramientas administrativas para incrementar o mejorar la gestión

financiera del Gobierno Autónomo de Chuquisaca, para hacer un seguimiento minucioso a la ejecución y evaluación a los proyectos de inversión, en relación a un 0 por ciento, es decir que ninguno de los entrevistados indican que no se necesita estas herramientas, con relación a una minoría que indica que es suficiente con las herramientas que actualmente utilizan para el manejo y desarrollo de las diferentes actividades y que no es necesario mejorar la gestión pública.

Capítulo III

3 Propuesta de Mejoramiento

3.1 Introducción de la propuesta

Como se ha podido detectar a partir de los instrumentos utilizados para el diagnóstico y análisis sobre los Procesos de Gestión Financiera para el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca - Área de Finanzas, arrojando como resultado que pese a existir herramientas o instrumentos que utilizan para el manejo de la gestión pública se ha podido percibir que aún existen muchas deficiencias por diferentes factores que anteriormente mencionamos.

Se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones productoras de bienes y/o servicios, es así que la propuesta trata de incorporar una **herramienta de gestión financiera** en el seguimiento a la ejecución de proyectos de inversión que ejecuta el Gobierno Autónomo de Chuquisaca, impulsando a todos los actores que intervienen en el proceso de ejecución de un proyecto, comparando la ejecución programada con la ejecutada, midiendo la ejecución en base a indicadores de desempeño en la gestión por cada proyecto y así tomar decisiones ante dificultades que pudieran suscitarse.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar una herramienta de seguimiento y evaluación a la ejecución de proyectos de inversión del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca.

Establecer la estructura organizacional por procesos determinados en el mapa de procesos, asesoría, agregados de valor y de apoyo.

Determinar procesos de gestión financiera que permita la optimización de los recursos institucionales en el cumplimiento de metas.

3.3 Alcances de la propuesta

El Manual de seguimiento de proyectos con los formularios de Seguimiento a la ejecución de proyectos, debe ser implementado en las unidades ejecutoras del


Gobierno Autónomo de Chuquisaca, es decir, aquellas que tienen a cargo proyectos de inversión pública. En el caso del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, a la fecha son 8 Secretarías y sus diferentes direcciones que tienen a cargo proyectos de inversión. Los Formularios de seguimiento están dirigidos específicamente a los Fiscales, Supervisores o Responsables del proyecto, quienes serán los encargados de programar y reportar la ejecución del proyecto, estableciendo los indicadores específicos que componen el proyecto.

3.4 Desarrollo de la propuesta

Habiendo realizado el análisis del Gobierno Autónomo de Chuquisaca, se recomienda implementar el siguiente manual de seguimiento, como herramienta para la programación, seguimiento y a la ejecución de proyectos, el alcance de las metas programadas a lo largo de una gestión y la medición de indicadores de desempeño según cada proyecto. Permitiendo hacer un análisis en los problemas presentados e implementar medidas correctivas oportunamente que permita incrementar eficientemente los niveles de ejecución en la inversión pública del GADC y lograr una aprobación satisfactoria de la gestión gubernamental departamental.

Se muestra la propuesta del Proceso de Seguimiento y Control de Proyectos de Inversión, con toda la información se procede a una evaluación para la toma de decisiones y la aplicación de medidas correctivas.

3.4.1 Manual de seguimiento y Mapa de procesos

 <p>Gobierno Autónomo Departamental de CHUQUISACA</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA</p>
	<p>Manual De Seguimiento de Proyectos</p>
<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>El presente manual integra los procedimientos para el ejercicio en la planificación de proyectos y programas, involucrando a las diferentes secretarías, a todas las instancias que lleven ejecutando proyectos y a sus responsables.</p> <p>OBJETIVO DEL MANUAL</p> <p>Establecer políticas, normas y mecanismos para el buen desarrollo de las actividades de las diferentes áreas que conforman las Secretarías del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca.</p> <p>MARCO LEGAL</p> <p>La Constitución Política del Estado.</p> <p>Ley N° 031 de 19 de julio de 2010, Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”</p> <p>Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.</p> <p>Resolución Suprema N° 225558, del 1° de diciembre de 2005, Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.</p>	

Ley N° 2042 de 21 de diciembre de 1999, Administración Presupuestaria, modificada por la Ley N° 2137 de 23 de octubre de 2000 y la ley N° 3547 del 1 de diciembre de 2006.

Ley del Presupuesto General del Estado o la Ley Financial emitida para cada gestión fiscal.


D.S. 29881 del 7 de enero de 2009, que reglamenta las Modificaciones Presupuestarias.

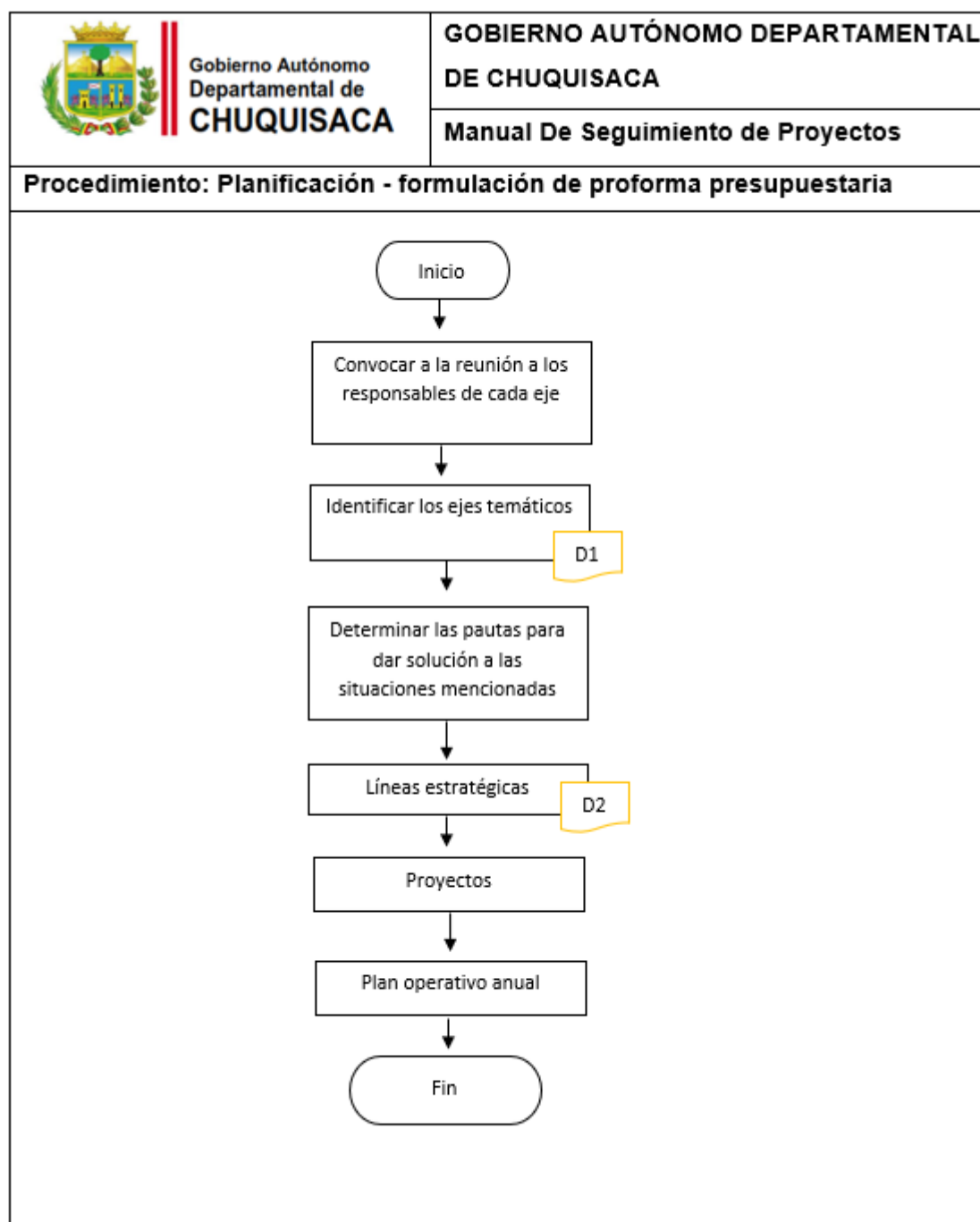
Directrices de Formulación Presupuestaria y Clasificadores Presupuestarios, emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para cada gestión fiscal.


POLÍTICAS


Las políticas y proyectos se formulan sobre la base del costo, resultados esperados; comprendiendo el total de ingresos y gastos a realizarse.

Deberá considerarse la jerarquización de actividades y proyectos más necesarios y relevantes con la finalidad de lograr mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos

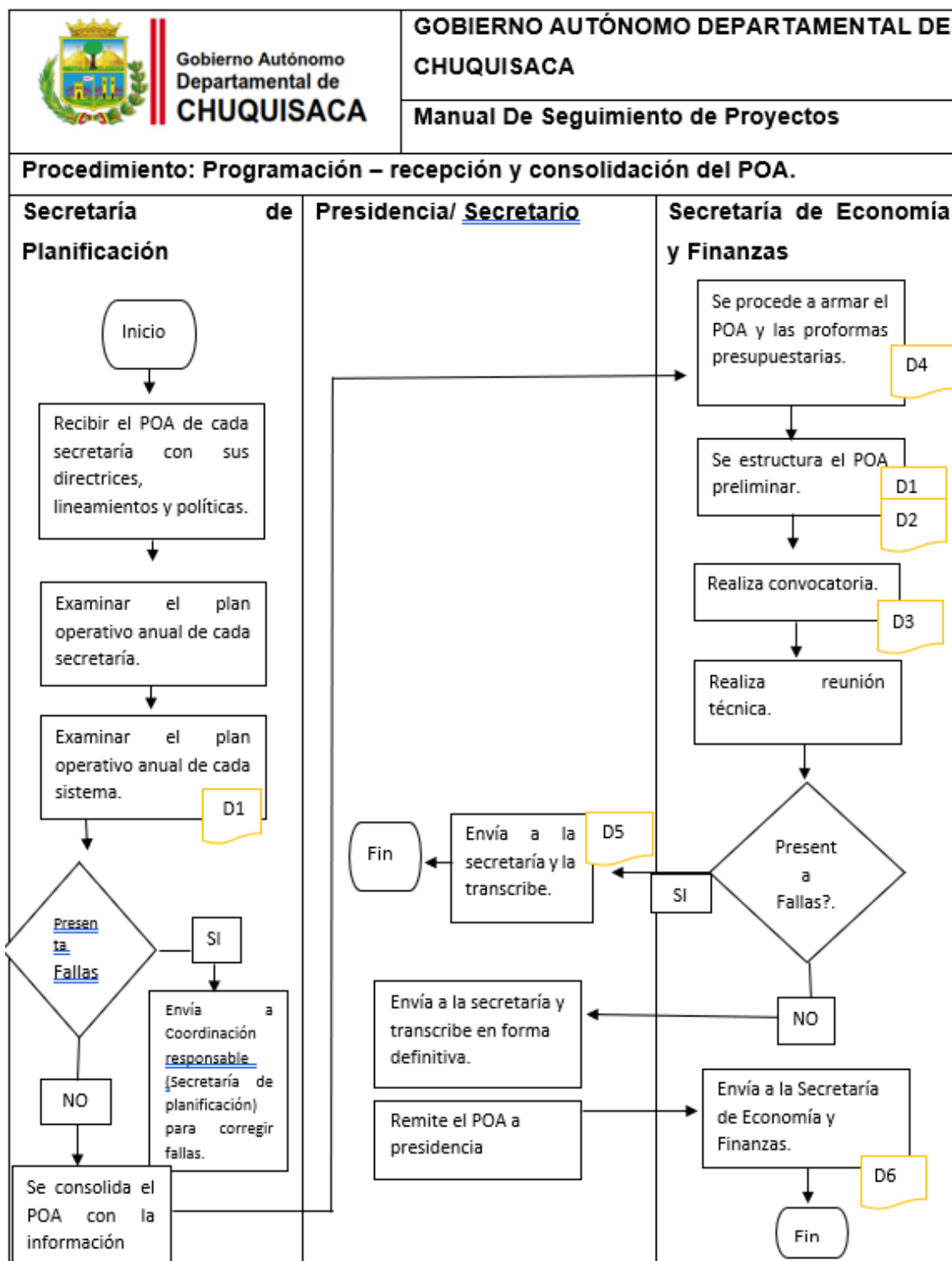
 <p>Gobierno Autónomo Departamental de CHUQUISACA</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA</p>
	<p>Manual De Seguimiento de Proyectos</p>
<p>Procedimiento: Planificación - formulación de proforma presupuestaria</p>	
<p>Objetivo</p> <p>Formular el presupuesto a través de objetivos y demás prioridades (ejes de acción) que permitan el desarrollo, ordenando sus recursos para cumplir con los requerimientos de la sociedad.</p> <p>Alcance</p> <p>Para todos los procesos de planificación en base a los ejes de acción.</p> <p>Responsable</p> <p>Secretaría de Planificación del GADCH.</p> <p>Documentos habilitantes</p> <p>D1: Informes de estudios (ejes de acción). D2: Estrategias de proyectos.</p> <p>Marco legal</p> <p>Políticas</p> <p>La organización deberá contar con un manual de delegación que permita a los responsables en planificación y ejecución del plan estratégico y del análisis del entorno. Las áreas de coordinación deberán orientar sus actividades hacia una mayor interacción entre las distintas áreas de especialidad.</p>	




 <p>Gobierno Autónomo Departamental de CHUQUISACA</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA</p>
	<p>Manual De Seguimiento de Proyectos</p>
<p>Procedimiento: Programación – recepción y consolidación del POA</p>	
<p>Objetivo</p> <p>Estructurar y consolidar la información proporcionada por las Comisiones de acuerdo a las directrices políticas e instructivas para la elaboración del POA y proforma presupuestaria de la institución.</p> <p>Alcance</p> <p>Para todos los procesos del Plan Operativo Anual.</p> <p>Responsable</p> <p>Gobernador</p> <p>Secretaría de Planificación</p> <p>Secretaría de Economía y Finanzas</p> <p>Documentos habilitantes</p> <p>D1: Informe POA</p> <p>D2: Informe POA preliminar</p> <p>D3: Convocatoria</p> <p>D4. Proformas presupuestarias</p> <p>D5: Memorando de modificaciones</p> <p>D6: Informe de POA y presupuesto</p> <p>Marco legal</p> <p>Políticas</p> <p>Las unidades involucradas deberán guardar estrecha relación entre sí para la solución de asuntos específicos si fuera el caso. Así también presentar ciertas ideas para su modificación y consolidación de la misma.</p>	

 <p>Gobierno Autónomo Departamental de CHUQUISACA</p>	GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA
	Manual De Seguimiento de Proyectos
Procedimiento: Programación – recepción y consolidación del POA	
<p>Actividades</p> <p>Recibir el POA de cada Secretaría con sus respectivas directrices, lineamientos y políticas de la institución.</p> <p>Examina el Plan Operativo Anual y se establecen si estos se ajustan con las pautas antes mencionadas que la institución espera cumplir en ese año.</p> <p>Estructurado el POA se realiza una revisión con la Secretaría de Economía con la finalidad de ajustar los gastos programados.</p> <p>Se procede a armar el POA y su respectiva proforma presupuestaria con la información anteriormente recabada y analizada.</p> <p>Elaborado el POA para su revisión y se estructura el POA preliminar.</p> <p>Realiza la convocatoria a los secretarios de cada área</p> <p>Realiza una reunión técnica con la finalidad de argumentar analizar el Plan Operativo Anual.</p> <p>Una vez analizada si no se encuentra, inconformidades se envía a secretaria para que transcriba de forma definitiva e imprima.</p>	<p>Responsable</p> <p>Secretaría de Planificación</p> <p>Secretaría de Planificación y Secretaría de Economía y Finanzas</p> <p>Gobernador / Secretarios</p>

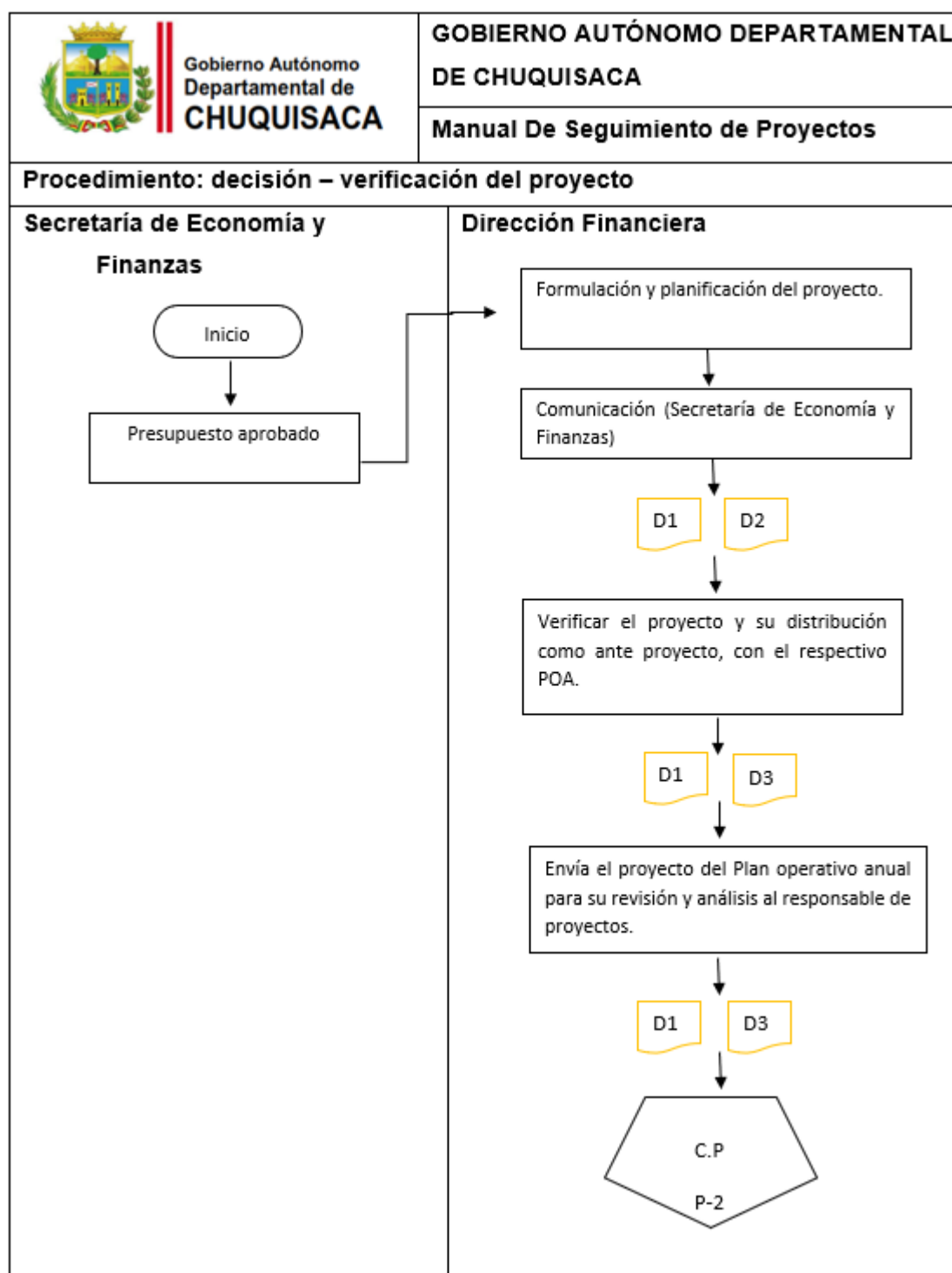
<p>Si se encuentra no conformidades envía a secretaria para dar de baja la acción y el presupuesto.</p> <p>Recibe el informe y envía a la Asamblea Dptal para su aprobación.</p> <p>Remite el POA a Secretaría de planificación, analiza y envía a la Secretaría de Economía y finanzas, para su aprobación y cargado correspondiente en sistema,</p>	<p>Gobernador</p>
---	-------------------




Procedimiento: decisión – verificación del proyecto

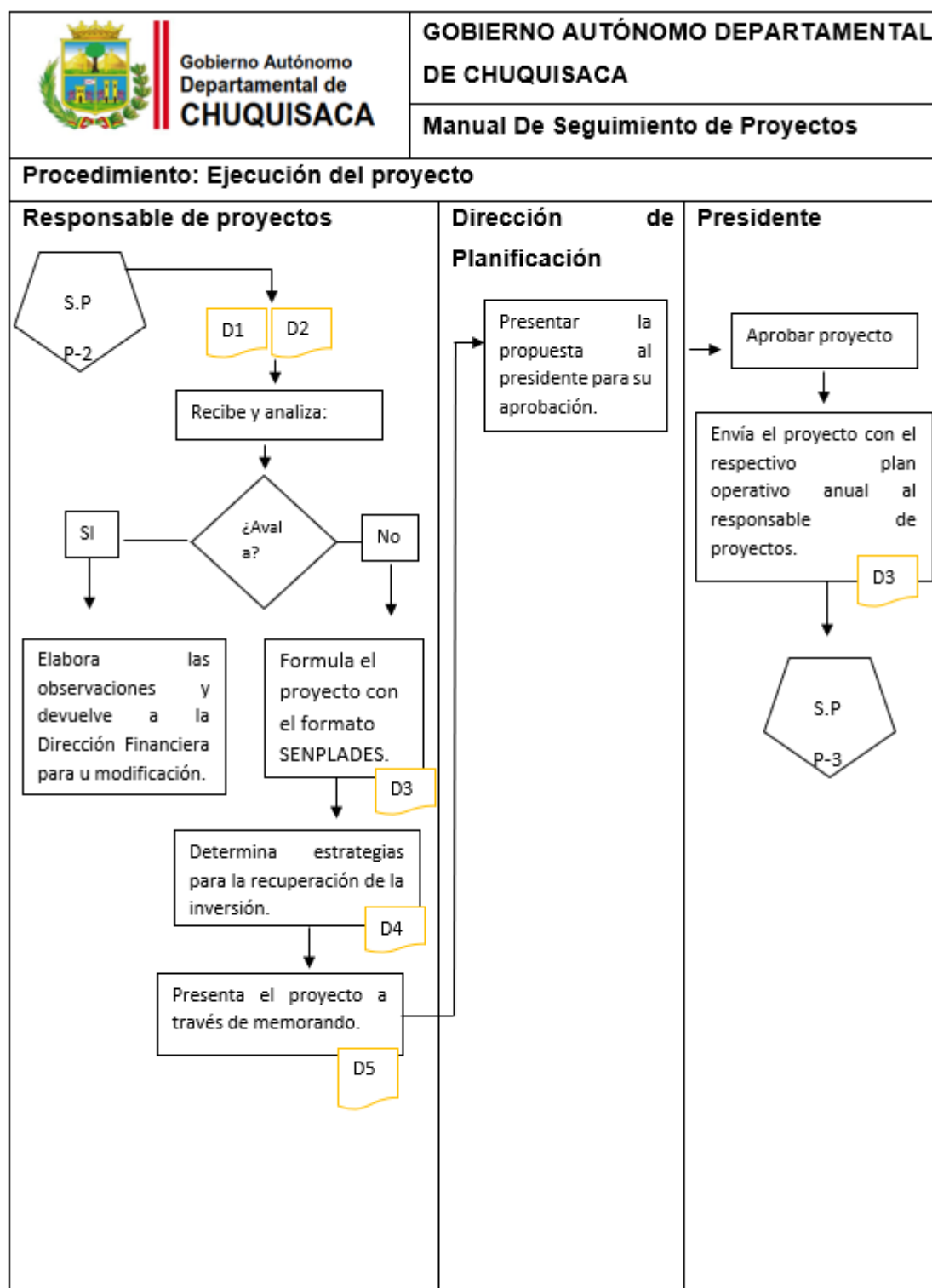
 <p>Gobierno Autónomo Departamental de CHUQUISACA</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA</p> <p>Manual De Seguimiento de Proyectos</p>
<p>Procedimiento: decisión – verificación del proyecto</p>	
<p>Objetivo</p> <p>Ajustar y asignar el presupuesto a los proyectos con sus respectivas acciones directrices aprobados por el comité responsable.</p> <p>Alcance</p> <p>Para todos los procesos del Plan Operativo Anual.</p> <p>Responsable</p> <p>Secretaría de Economía y Finanzas </p> <p>Documentos habilitantes</p> <p>D1: Informe presupuestario D2: Estudio técnico del anteproyecto D3: Plan Operativo Anual</p> <p>Marco legal</p> <p>Normativa</p> <p>El Proyecto de Plan Operativo Anual deberán indicar en su contenido las unidades administradoras responsables del cumplimiento de cada proyecto o acción centralizada.</p> <p>Políticas</p> <p>Los planes, programas, proyectos con asignación presupuestaria se realizarán en base al plan estratégico de la institución.</p> <p>En la presentación de un proyecto se deberá adjuntar un documento de análisis retrospectivo para conocer si el proyecto no ha sido ejecutado con anterioridad.</p>	

Procedimiento: ejecución del proyecto




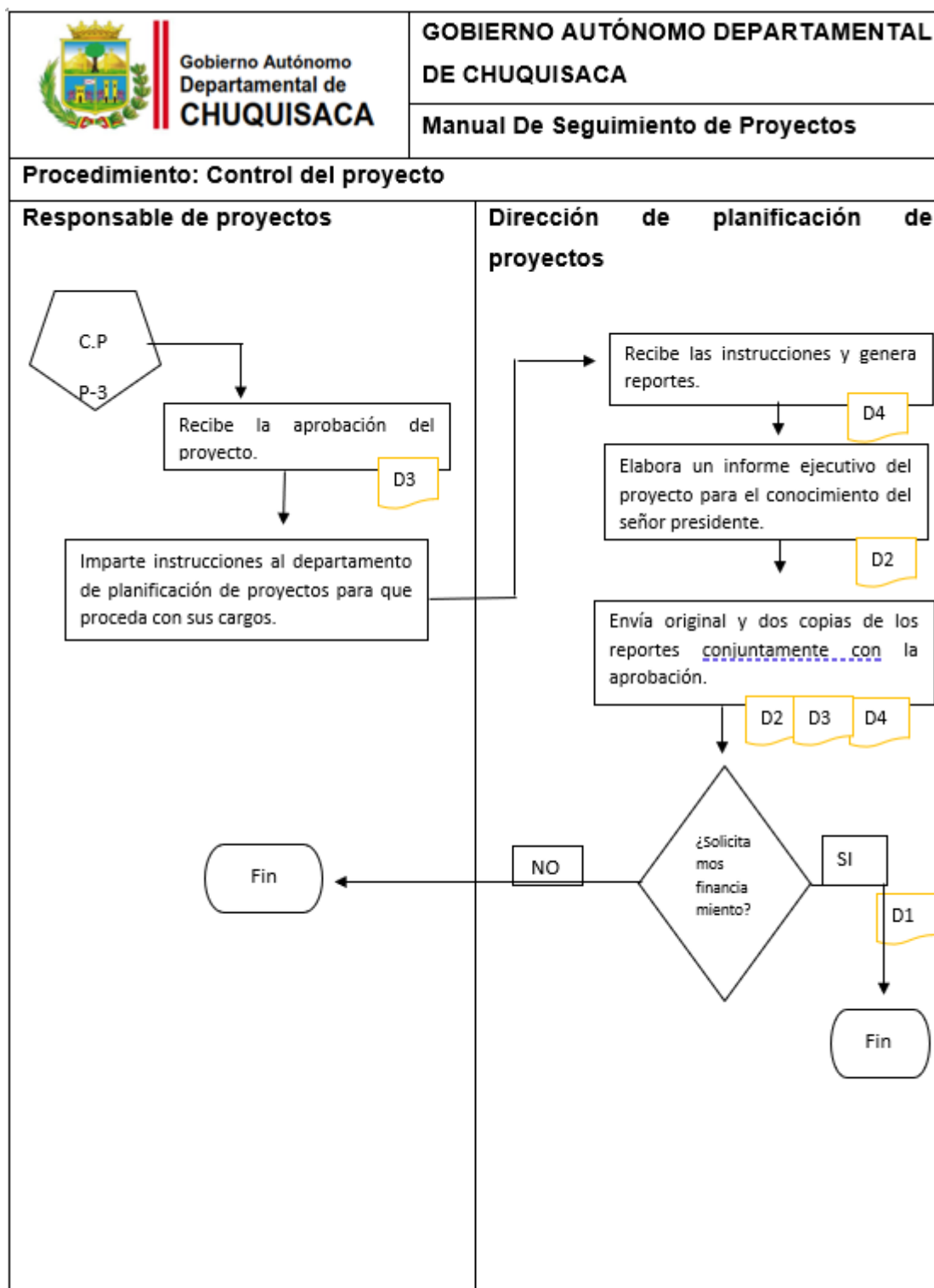
Procedimiento: control del proyecto

 <p>Gobierno Autónomo Departamental de CHUQUISACA</p>	<p>Gobierno Autónomo Departamental DE CHUQUISACA</p> <p>Manual De Seguimiento de Proyectos</p>
<p>Procedimiento: Ejecución del proyecto</p>	
<p>Objetivo</p> <p>Aplicar la inclusión de programas y proyectos de inversión pública en el plan anual de inversiones, y consecuentemente en el Presupuesto central.</p> <p>Alcance</p> <p>Para todos los procesos de Planificación de proyectos.</p> <p>Responsable</p> <p>Gobernador Secretarías Departamentales</p> <p>Documentos habilitantes</p> <p>D1: Informe presupuestario D2: Plan Operativo Anual D3: Formato de proyecto D4: Estrategia de la recuperación de la inversión D5: Memorando</p> <p>Marco legal</p> <p>Políticas</p> <p>Los proyectos y acciones centralizadas reflejadas en el Proyecto del Plan Operativo Anual deberán ser soportados por los documentos correspondientes y además estar avalados por la máxima autoridad de la Institución.</p>	





Procedimiento: control del proyecto

 <p>Gobierno Autónomo Departamental de CHUQUISACA</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA</p>
<p>Manual De Seguimiento de Proyectos</p>	
<p>Procedimiento: control del proyecto</p>	
<p>Objetivo</p> <p>Realizar un control eficiente en la ejecución de proyecto impartiendo instrucciones al responsable de proyectos y a la Secretaría de planificación.</p> <p>Alcance</p> <p>Para todos los procesos de Planificación de proyectos.</p> <p>Responsable</p> <p>Responsable de proyectos Secretaría de Planificación</p> <p>Documentos habilitantes</p> <p>D1: Oficio externo D2: Informe ejecutivo del proyecto D3: Proyecto D4: Reportes</p> <p>Marco legal</p> <p>Políticas</p> <p>Las unidades involucradas podrán crear comisiones (equipos de trabajo) de manera temporales y/o comités de manera permanente, para la solución de asuntos específicos, en todos los casos definirá los miembros, el responsable y unidades participantes, sus propósitos, funciones a desarrollar, tiempo de funcionamiento y resultados a lograr.</p>	



Procedimiento: seguimiento – supervisión del proyecto

 <p>Gobierno Autónomo Departamental de CHUQUISACA</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA</p>
<p>Manual De Seguimiento de Proyectos</p>	
<p>Procedimiento: seguimiento – supervisión del proyecto</p>	
<p>Objetivo</p> <p>Efectuar un seguimiento con el fin de que el proyecto se ejecute de manera correcta y cuente con las cabalidades suficientes y se encuentre de acorde a la ley.</p> <p>Alcance</p> <p>Para todos los procesos de Planificación de proyectos.</p> <p>Responsable</p> <p>Presidente Secretaria Dirección de planificación de proyectos</p> <p>Documentos habilitantes</p> <p>D1: Oficio externo D2: Registro de supervisión y control del proyecto D3: Informe del cierre del proyecto D4: Informe final.</p> <p>Marco legal</p> <p>Políticas</p> <p>Se informará de manera recíproca los procedimientos que se ejecute de manera inapropiada.</p> <p>Los informes técnicos en los que se fundamenten los procesos de proyectos deberán identificar con claridad los justificativos para la generación de estos procesos. La omisión de <u>los mismos</u> imposibilitara la continuación de los mismos.</p>	

 <p>Gobierno Autónomo Departamental de CHUQUISACA</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA</p>
	<p>Manual De Seguimiento de Proyectos</p>
<p>Procedimiento: Seguimiento – supervisión del proyecto</p>	
<p>Realiza el oficio correspondiente, remite a la dirección de planificación de proyectos con sus requerimientos necesarios y envía a secretariado para archivo del proyecto.</p> <p>Archiva el proyecto.</p> <p>Se designa un supervisor del proyecto para su seguimiento.</p> <p>Realiza informes trimestrales del proyecto.</p> <p>Realiza el cierre del proyecto e informa a interesados</p>	<p>Presidente</p> <p>Secretaria</p> <p>Dirección de Planificación de Proyectos</p> <p>Dirección de Planificación de Proyectos</p> <p>Dirección de Planificación de Proyectos</p>

3.4.2 Indicadores de eficiencia

Nombre del indicador	Fórmula	Valores	Resultados	Interpretación
Cobertura de presupuestos sobre ejecución de proyectos	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{N Proyectos Ejecutados}}$			Según el análisis el presupuesto se ejecuta de manera eficiente
Cobertura de presupuestos por sistemas	$\frac{\text{Presup. Ejecutado en Sub Sist.}}{\text{N Proyectos Ejecutados}}$			Se visualiza que existen pocos proyectos que son ejecutados correctamente
Gastos corrientes del salario personal sobre número de servidores	$\frac{\text{Gasto Corriente de salario Pers.}}{\text{N de Servidores Públicos}}$			No existen inconvenientes en los gastos corrientes en sueldos y salarios
Gastos de capacitación del recurso humano	$\frac{\text{Gastos de capacitación de RRHH}}{\text{N de RRHH Capacitados}}$			La capacitación al talento humano no presenta ninguna incertidumbre.
Presupuesto asignado en adecuación de vías	$\frac{\text{Presupuesto asignado en vías}}{\text{N de Vías Adecuadas}}$			Se puede observar que el número de vías adecuadas se ha realizado de manera correcta

Análisis: Se visualiza que los proyectos e involucrando a los programas, existen a una poca solvencia en el presupuesto y su ejecución no es tan eficiente la cual produce demora y en ocasiones hasta cierres o anulaciones de los proyectos.

3.4.3 Gestión financiera

Mediante el siguiente cuadro nos permitirá hacer una evaluación de gestión de presupuesto en el GADCH. De acuerdo con los Poas del año 2016 con el objeto de orientar la ejecución del gasto en forma eficiente, disminuyendo lo más posible la parte de no ejecución. Se realizó un análisis a través de esta matriz de gestión de presupuesto en la cual se denominaron los gastos corrientes, de inversión y de capital.

También se realizó una comparación entre lo presupuestado con lo ejecutado y su respectivo análisis vertical. Este análisis permitirá la toma de decisiones para la eficacia de presupuesto ejecutado.

En el presupuesto de ejecución se realizó una comparación entre los años del 2016 y 2017 la cual reflejó un 94,47% de su ejecución mostrando conveniencia en la aplicación del manual presente.

Indicador	Periodo 2016	Periodo 2017
<u>Presupuesto ejecutado</u>	1.111.995.251.32	1.144.885.770,22
Presupuesto programado	1.010.660.661,71	1.022.424.886,54
Porcentaje	90.89 %	89.30%

3.4.4 Impacto económico

Se hace la medición de este impacto en un rango de 1 a 5, donde el indicador 1 significa muy malo hasta el indicador 5 que significa muy bueno.

Indicadores	1	2	3	4	5
Fortalecer los gastos de inversión con eficacia y eficiencia para el servicio de la población de Chuquisaca.				X	
Manejo de políticas de presupuesto participativo con los actores sociales del departamento.				X	
Mejorar las inversiones del gasto público del departamento.				X	
Fortalecer la productividad de los proyectos que ejecuta el GADCH					X
Mejorar los niveles de presupuestario para los proyectos de los planes operativos					X
Aplicación de políticas con transparencia económica				X	
Total					

3.4.5 Impacto organizacional

Se hace la medición de este impacto en un rango de 1 a 5, donde el indicador 1 significa muy malo hasta el indicador 5 que significa muy bueno.

Indicadores	1	2	3	4	5
Mejoramiento de los servicios de atención a la población				X	
Fortalecimiento de la imagen de la institución del GADCH					X
Cumplimiento de los derechos personales de las diferentes áreas respecto a educación y salud				X	

El presupuesto asignado es de 10 Bs. Por funcionario público, tomando en cuenta que podrán participar 5 funcionarios por Secretaría, personal técnico, administrador, jefatura, dirección y secretario.

El presente reglamento entrará en vigencia una vez aprobado bajo las normativas vigentes en el mes de Julio, para ya realizar el POA correspondiente en el mes de agosto.

3.4.8 Análisis general

El nivel de impactos en general del manual señala un nivel alto el cual se ve reflejado en el ámbito económico, organizacional y social, permitiendo a la institución hacer uso de los recursos de manera más eficiente además como también obtener solvencia externa superior a los periodos anteriores implantando y mejorando estrategias de manera que garantice la sustentabilidad política y los objetivos planteados para el bienestar de la población. El impacto social se centra en mejorar los mecanismos que garantice acciones oportunas ante las necesidades de la población estableciendo adecuados canales de comunicación interna y optimización operativa. También se pudo divisar que el presupuesto basado en procesos se relaciona de manera eficiente con los procesos que efectúa el GADCH por leyes y reglamentos vigentes.

CONCLUSIONES

Mediante descripciones teóricas y metodológicas se evidenció que la organización carece de un sistema de procedimientos la que impide al ente alcanzar los objetivos y metas propuestas ocasionando que tengan inconvenientes; esta situación será solucionada con la presente investigación la cual fortalecerá no solo el aspecto administrativo sino humano de cada uno de los colaboradores.

Después del diagnóstico efectuado se pudo evidenciar que el Gobierno Autónomo de Chuquisaca cuenta con funciones en general pero no se especifican en su cabalidad. Provocando discrepancia entre las áreas departamentos la cual refleja mayor incertidumbre en el ámbito de desarrollo y planificación de la dirección financiera.

Actualmente el Gobierno Autónomo de Chuquisaca, no aplica una administración innovadora para lograr una gestión pública centrada en sus ciudadanos, en concordancia con los principios de planificación, transparencia, evaluación, eficacia, eficiencia y satisfacción de sus usuarios.

El presente manual se concentra en la planificación y ejecución de proyectos del Gobierno Autónomo de Chuquisaca, involucrando al presupuesto participativo para lograr alcanzar los objetivos planteados, además los elementos señalados en el trabajo permitirán tomar decisiones claras y concisas las mismas que ayudarán a establecer un control adecuado y poder establecer políticas de control interno dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

Se sugiere Implementar un modelo de gestión financiera en el Gobierno Autónomo de Chuquisaca con sus respectivas competencias y atribuciones optimizando los recursos que se encuentran en el interior de la institución como también mejorar la gestión pública en general, en sus procedimientos, trámites y atención a la ciudadanía para responder las demandas sociales.

Es de vital importancia para la organización reestructurar su organización con responsabilidades en sus diferentes actividades y funciones, que les permita cumplir con sus objetivos fijados y las políticas implantadas que se alcancen mediante una secuencia lógica constituyéndose como una guía a desempeñar para el talento humano de la institución.

Si bien el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca cuenta con profesionales en las diferentes áreas, con el fin de tener una mayor participación y apoyo profesional externo, se sugiere la incorporación de los distintos colegios profesionales, abogados, economistas, ingenieros, etc. Para poder consolidar un POA con base en las demandas ya establecidas y poder brindar una mayor satisfacción de necesidades en nuestro Departamento.

El presupuesto y la auditoría de gestión del POA deberá ser una herramienta de medición de metas planificadas tanto en los programas y proyectos que tengan una estrecha relación con las metas alcanzadas en los periodos determinados, siendo este muy importante para la toma de decisiones y el mejoramiento del desempeño institucional, con mayor eficacia, eficiencia y efectividad en las funciones de cada departamento de la organización.

La presente propuesta se podría utilizar como un proyecto piloto para las demás Gobernaciones Autónomas del Estado Plurinacional de Bolivia para mejorar los procesos de gestión financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- Abadia Leopoldo, (2009). La Crisis Nija y otros Ministerios. Madrid, España.
- Anzil, F. (2010). Control en Actividades Administrativas.
- Armat,C. (2008). Administración por procesos un enfoque integrador. México:
Mc Graw Hill.
- Bachillo M° Eugenia Marcos, Pérez Bravo M° Carmen, (2013); Planificación
Financiera y Control de Presupuesto, Copyright, Ediciones Paraninfo S.A.,
Primera Edición 2013; Reimpresión 2013.
- BLOCK, Stanley B. (2010); HIRT, Geoffrey A.; “Fundamentos de Gerencia
Financiera”; Ed. McGraw Hill; Bogotá - Colombia BURDANO RUIZ, Jorge
(1989); “Presupuestos, Bohlander, G. (2009). “Administración por
Procesos”. México: Mc Graw Hill.
- Carrasco Carles Zujar, Comamala Joan Pallerola; (2014). “Gestión Financiera;
Primera Edición, Bogotá, Colombia
- Cenep. (2010). (Administración por procesos”, Colombia.
- Development,A. (2011). Guía Conceptual Manual de Procesos. Quito, Ecuador.
Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos”; Ed. McGraw Hill;
México. 2009
- Espasa Calpe (2008), “Auditoría y Gestión”; Edición II; Colombia.
- Estupiñan Rodrigo (2010), “Control interno y fraudes”; Segunda Edición –Bogotá;
Enero 2006; Reimpresiones: ENERO 2009; OCTUBRE 2009; MAYO 2010.
- Hall Richard, Organizaciones, estructuras, procesos y resultados, Sexta edición,
Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, México 1996.-
- Hogde B., Anthony W., Gales L., Teoría Organizacional; un enfoque estratégico,
Sexta edición, Editorial Prentice – Hall, Madrid 1998.-
- Idalberto Chiavenatto, Introducción a la Teoría General de la

Administración. México 2006.

Illi Juan José, Aros Ángel, Doval Inés, Piesulauro Alejandro, Schulman Diana,
Diseño Organizativo, Estructuras y procesos, Editorial Granca, Buenos
Aires 2007.

LEY DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

GUBERNAMENTALES. Ley N° 1178, del 20 de julio de 1990.

MINISTERIO DE HACIENDA, Normas Básicas – Sistema Nacional de Inversión
Pública. Bolivia 2003.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO- Viceministerio de
Inversión Pública y Financiamiento externo, Directrices de Formulación
del Presupuesto de Inversión Pública.

Schiff, E. (2010) Gestión Financiera (Cuarta edición). Estados Unidos.

Vaca Urbina, G. (2001). Evaluación de proyectos (Cuarta Edición). Bolivia.

Véliz, C. (2009). Proyectos Comunitarios e Investigación Cualitativa.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA

PARA LOS ONCE SECRETARIOS DE LAS DIFERENTES AREAS DEL GOBIERNO AUTONOMO DEL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA

1.- ¿Tiene la accesibilidad a los documentos presupuestarios de la institución actuales y pasados?

Si **No**

2.- ¿Conoce con anticipación los presupuestos de los proyectos dirigidos a su unidad?

Si se conoce

No se conoce

Se conoce a destiempo

3.- ¿Qué tan integral y útil es la información provista a su unidad sobre los presupuestos de la institución que puedan afectar directamente a su unidad?

No se brinda esa información

Brinda esa información pero no es útil

Se brinda esa información y es útil

4.- ¿En qué medida el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca proporciona una herramienta de seguimiento al presupuesto de la institución para el control interno?

Débil (no existe)

Limitada

Adecuada

5. ¿En qué medida considera el intercambio de la información oportuna entre las diferentes unidades para una toma de decisión jerárquica?

Poco

Limitada

Fluida

6.- ¿Cree usted que la forma de distribución de los recursos del Gobierno Autónomo de Chuquisaca para proyectos, programas y actividades, cuenta con un criterio técnico?

No cuenta con un criterio técnico

A veces cuenta con un criterio técnico

Cuenta con un criterio técnico adecuado

7.- ¿Usted cree que el método de formulación del presupuesto del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca satisface las necesidades de la población.

Nunca

A veces

Cuando es necesario

Siempre

8.- ¿Qué criterio utiliza frecuentemente para la Programación de los recursos administrados por su unidad?

a) Técnico - económico

b) Político –Social

c) Técnico-social

d) Económico – político

9.- ¿Elabora su programación de proyectos, actividades, programas, relacionadas a su unidad de acuerdo a procedimientos vigentes?

Nunca

A veces

Cuando es necesario

Siempre

10.- ¿Cree usted que se necesita la utilización de herramientas administrativas para incrementar la gestión financiera del Gobierno Autónomo de Chuquisaca?

Es necesario

No es necesario

Es suficiente con lo que se tiene

ANEXO N° 2

GOBERNACIÓN DE CHUQUISACA



ANEXO N° 3

Misión - Visión

Misión institucional

“La Gobernación Departamental Autónoma, promueve, coordina y articula la política general del estado plurinacional de manera participativa, transparente y concertada para contribuir al desarrollo sostenible del país con democracia, equidad y Justicia Social.”

Visión de Desarrollo Departamental

“Al 2016 Chuquisaca Autónoma, integrada territorialmente, con mejor cobertura de servicios, referente Nacional en educación, salud integral y seguridad ciudadana, generadora de una economía plural, incluyente, redistributiva, en armonía con la Madre Tierra, Para Vivir Bien”.

Visión de corto plazo (2015-2020)

“Gobierno Departamental Autonomico y descentralizado con institucionalidad consolidada, generadora de oportunidades de empleo e ingreso a partir de la implementación de empresas estratégicas y complejos productivos regionales industriales, articulados con el desarrollo interno y nacional, con cobertura total de servicios, funcionalizando Sucre como capital de Estado Plurinacional con seguridad ciudadana para el VIVIR BIEN.”

