

INFORME FINAL

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PREFECTURAL DE ABSORCIÓN DE COMPETENCIAS (HITOS I, II, III y IV)

PREFECTURA DE COCHABAMBA

CONSULTORES:

Lic. Wascar Volodia Enriquez Vidal

Lic. Joaquín Alejandro Monroy Méndez

COCHABAMBA, NOVIEMBRE - 2005

INDICE GENERAL

Introducción	1
Resumen Ejecutivo	2
Capitulo 1 – HITO I	3
Capitulo 2 – HITO II	6
Capitulo 3 – HITO III	17
Capitulo 4 – HITO IV	28
Capitulo 5 – CONCLUSIONES	31
Capitulo 6 – RECOMENDACIONES	33

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS – ATRIBUCIONES – FACULTADES – PROGRAMAS – PRODUCTOS (DIRECCIONES)	3
TABLA N° 2 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS – ATRIBUCIONES – FACULTADES – PROGRAMAS – PRODUCTOS (SERVICIOS)	4
TABLA N° 3 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS – ATRIBUCIONES – FACULTADES – PROGRAMAS – PRODUCTOS (PREFECTURA)	4
TABLA N° 4 ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA GASTO CORRIENTE Y GASTO DE INVERSIÓN	6
TABLA N° 5 A MATRIZ DE INDICADORES REFERENTES AL PERSONAL DE LA PREFECTURA	12
TABLA N° 5 B MATRIZ DE INDICADORES REFERENTES AL PERSONAL DE LA PREFECTURA	12
TABLA N° 6 CONCLUSIONES DE LOS HITOS I Y II	13
TABLA N° 7 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS O COMPONENTES DE ÉSTAS, SUSCEPTIBLES DE SER TRANSFERIDAS A LAS PREFECTURAS – DIRECCIONES	29
TABLA N° 8 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS O COMPONENTES DE ÉSTAS, SUSCEPTIBLES DE SER TRANSFERIDAS A LAS PREFECTURAS – SERVICIOS	30

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES	5
Gráfico N° 2 ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA CONSOLIDADA POR DIRECCIÓN Y SERVICIO DEPARTAMENTAL	7
Gráfico N° 3 DETERMINACIÓN PROYECTOS – FACULTADES PREFECTURALES	8
Gráfico N° 4 DETERMINACIÓN PROYECTOS – FACULTADES PREFECTURALES (ESPECIFICO)	9
Gráfico N° 5 DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS	10
Gráfico N° 6 CONCLUSIONES DE LOS HITOS I Y II (TIPO DE PRODUCTO)	14
Gráfico N° 7 CONCLUSIONES DE LOS HITOS I Y II (GRADO DE ABSORCIÓN)	15

INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado del análisis y evaluación de las capacidades y competencias de la Prefectura de Cochabamba, enmarcadas en el plan nacional del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de las Prefecturas de Bolivia implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, conjuntamente con el Ministerio Sin Cartera Responsable de Participación Popular mediante su Viceministerio de Descentralización Departamental.

Acorde a la metodología empleada por el equipo consultor, el análisis pretende obtener los siguientes resultados:

- Identificar el marco competencial y de atribuciones vigentes en base a la revisión del marco legal vigente.
- Determinar la capacidad de absorción del marco competencial actual.
- Identificar las principales razones para el grado de absorción de las competencias actuales.
- Identificar nuevas competencias susceptibles de ser transferidas en el corto plazo acorde a los requerimientos de la Prefectura de Cochabamba.
- Obtener recomendaciones para la mejora de la gestión prefectural.

Cabe resaltar que se realizaron modificaciones al informe preliminar según las observaciones resultantes del Taller de los días 20 y 21 de Octubre del presente, en la ciudad de La Paz; y según las recomendaciones realizadas por el Viceministerio de Descentralización Departamental para la consolidación final del documento de “Análisis de la Capacidad Prefectural de Absorción de Competencias” (Hitos I, II, III y IV).

RESUMEN EJECUTIVO

La Prefectura de Cochabamba cuenta con 252 competencias y 174 atribuciones, que le otorgan 431 facultades. De las 426 competencias identificadas: 188 se encuentran absorbidas, 171 parcialmente absorbidas, 30 mínimamente absorbidas y 37 no absorbidas.

La Prefectura maneja 16 programas para sus direcciones y servicios, pero existen otros programas que son utilizados para el manejo de emergencias departamentales (13 en total) y 157 proyectos no recurrentes que están inmersos en el presupuesto de cada dirección y/o servicio correspondiente, pero cada uno de estos tiene una estructura programática propia.

La Prefectura tuvo una asignación (Gestión 2004) en el gasto corriente de **811,233,302.00 Bs.** y una ejecución de **726,885,895.40 Bs.** que corresponde al **89.60%**; y en el gasto de inversión, una asignación de **234,672,672.00 Bs.** y una ejecución de **103,135,335.29 Bs.** que corresponde al **43.95%**.

La Prefectura tiene 144 proyectos, de los cuales 2 no son de competencia prefectural, que son Casa de Refugio para Mujeres Víctimas de Violencia inmerso en los proyectos de la Dirección de Desarrollo Social, y Mejoramiento del Proyecto de Riego Sacaba dentro la Unidad de Promoción Productiva.

La Prefectura de Cochabamba posee 3253 puestos, incluyendo los médicos, enfermeras y administrativos del SEDES (Servicio Departamental de Salud) y el personal administrativo del SEDUCA (Servicio Departamental de Educación), de los cuales, según datos proporcionados, solo 1589 empleados (49%) están institucionalizados, 256 (8%) empleados en personal permanente, y tiene 1408 (43%) empleados eventuales.

La Prefectura de Cochabamba tiene 690 productos identificados: 395 son servicios, 270 normas y 25 bienes. A nivel general, 377 productos corresponden a las direcciones (55%) y 313 productos a los servicios (45%).

CAPITULO 1 – HITO I

El objetivo de este hito es identificar las competencias, atribuciones, facultades y productos de la Prefectura así como su relación con la estructura programática de la misma por direcciones y servicios departamentales.

Esta información posteriormente ayudará a identificar el grado de absorción de competencias y atribuciones prefecturales

Análisis de Direcciones

Tabla Nº 1

Análisis de competencias – atribuciones – facultades – programas – productos

FACULTADES Y PRODUCTOS ASIMILADOS (DIRECCIONES)						
Nº	ITEMS	COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES	FACULTADES	PRODUCTOS	PROGRAMAS*
1	PROGRAMA CENTRAL Auditoria Interna	4	6	6	11	0
2	PROGRAMA CENTRAL Dirección Jurídica	5	4	9	12	0
3	PROGRAMA CENTRAL DAF	19	11	43	53	1
4	PROGRAMA CENTRAL DESPACHO	28	10	37	41	1
5	SECRETARIA GENERAL Y COORDINACIÓN	18	5	26	41	1
6	DIRECCIÓN DESARROLLO SOCIAL	14	14	29	44	2
7	DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA	13	14	23	38	1
8	DIRECCIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO	31	18	43	76	3
9	DIRECCIÓN DE RR NN MEDIO AMBIENTE	36	8	49	68	1
TOTAL		168	90	265	384	10

* El Programa está contemplado por la asignación de la DAF

La Prefectura de Cochabamba cuenta, en sus direcciones incluyendo Despacho Prefectural y Secretaría General, con 168 competencias y 90 atribuciones que otorgan 265 facultades a estas instancias. En este análisis se obtuvo que las direcciones solamente cuentan con 10 programas, por lo que el análisis será ampliado más adelante.

Análisis de Servicios

Tabla N° 2

Análisis de competencias – atribuciones – facultades – programas – productos

FACULTADES Y PRODUCTOS ASIMILADOS (SERVICIOS)						
Nº	ITEMS	COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES	FACULTADES	PRODUCTOS	PROGRAMAS
1	SEDEGES	2	20	19	46	1
2	SEDUCA	30	20	51	73	1
3	SEDES	23	30	45	113	1
4	SEDCAM	8	12	22	29	1
5	SED -FMC	12	0	17	20	1
6	SEDAG	9	2	12	32	1
TOTAL		84	84	166	313	6

La Prefectura de Cochabamba cuenta, en sus servicios, con 84 competencias y 84 atribuciones que otorgan 166 facultades a estos servicios. Los servicios tienen asignados 6 programas, al igual que el análisis de las direcciones esta información será ampliada más adelante.

En general:

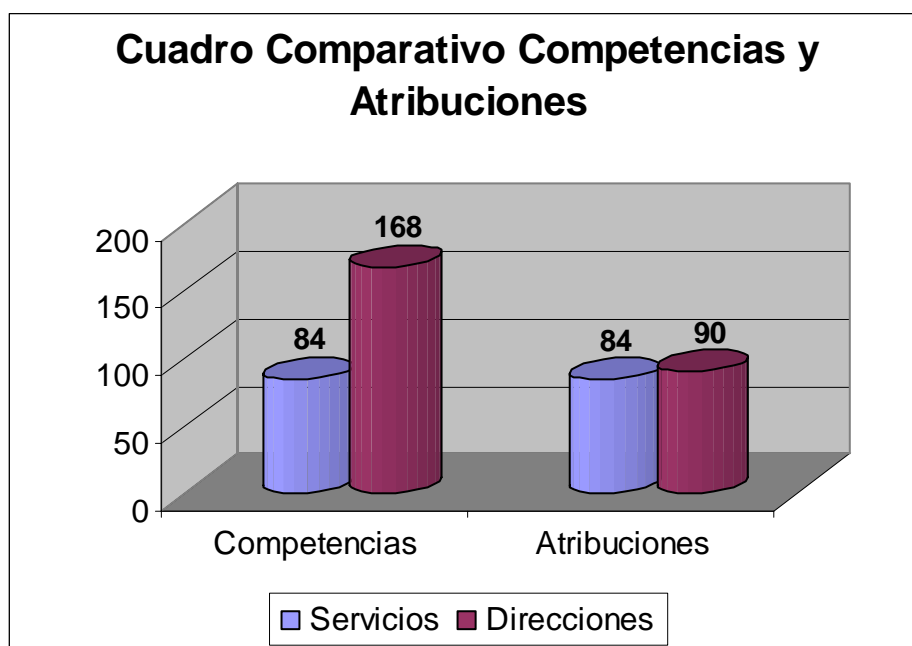
Tabla N° 3

Análisis de competencias – atribuciones – facultades – programas – productos

FACULTADES Y PRODUCTOS ASIMILADOS (GENERAL)					
ITEMS	COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES	FACULTADES	PRODUCTOS	PROGRAMAS
Total Direcciones	168	90	265	384	10
Total Servicios	84	84	166	313	6
Total Prefectura	252	174	431	697	16

La prefectura de Cochabamba cuenta con 252 competencias y 174 atribuciones, que le otorgan 431 facultades. En total esta Prefectura maneja 16 programas para sus direcciones y servicios, pero existen otros programas que son utilizados para el manejo de emergencias departamentales (13 en total) y 142 proyectos que están inmersos en el presupuesto de cada dirección y/o servicio correspondiente.

Gráfico N° 1 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES



El presente cuadro muestra las competencias y atribuciones asignadas a las direcciones y servicios de la Prefectura de Cochabamba, acordes a la base normativa legal establecida. Las direcciones poseen 168 competencias (67%) y 90 atribuciones (52%); mientras que los servicios tienen 84 competencias (33%) y 84 atribuciones (48%).

CAPITULO 2 – HITO II

Este hito determina la calidad de gestión de la prefectura para la absorción de competencias y atribuciones a través del análisis del presupuesto y la organización.

Acorde a información proporcionada por el Ministerio de Hacienda y la Dirección Administrativa Financiera de la Prefectura de Cochabamba, se realizó el análisis del gasto corriente y gasto de inversión de cada dirección y servicio. Donde también son analizados los porcentajes de ejecución específicos y global.

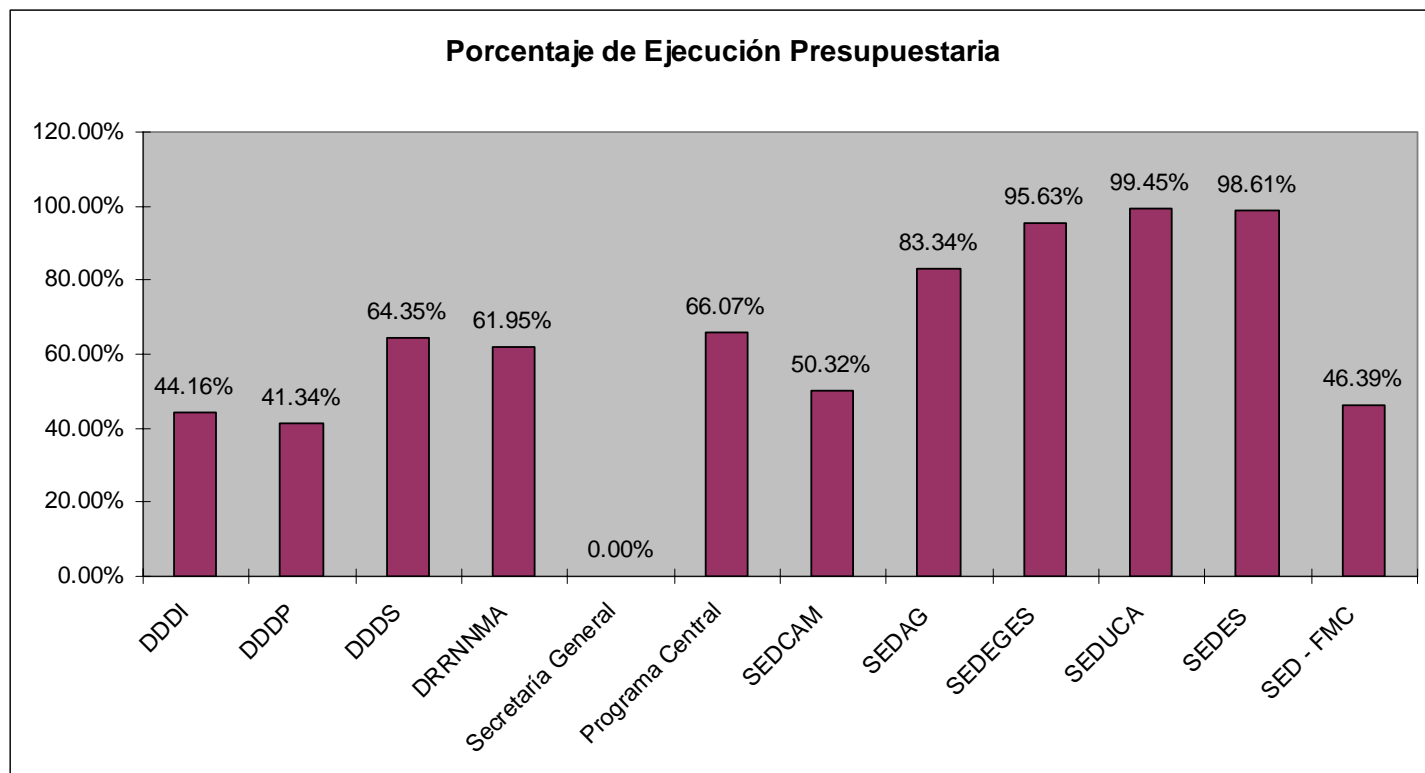
Tabla Nº 4 ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA GASTO CORRIENTE Y GASTO DE INVERSIÓN

Estructura programática			Prefectura de Cochabamba					
			Gasto Corriente			Gasto de Inversión		
Programa	Proyecto	Actividad	Programado	Ejecutado	%	Programado	Ejecutado	%
SED - FMC TOTAL			1,129,592.00	924,618.06	81.85%	38,942,666.00	17,663,111.00	45.36%
SEDEGES TOTAL			3,226,377.00	3,085,400.87	95.63%	-	-	-
SEDUCA TOTAL			491,758,473.00	489,033,180.07	99.45%	-	-	-
SEDES TOTAL			85,161,907.00	83,977,560.00	98.61%	-	-	-
SEDAG TOTAL			744,253.00	638,643.73	85.81%	1371396	1124488.7	0.8199592
SEDCAM TOTAL			38,474,927.00	19,361,276.00	50.32%	-	-	-
TOTAL SERVICIOS			620,495,529.00	597,020,678.73	96.22%	-	-	-
RRNN Y MEDIO AMBIENTE TOTAL			2,295,881.00	1,969,565.26	85.79%	15,421,814.00	9,006,386.24	58.40%
DESARROLLO SOCIAL TOTAL			17,230,104.00	15,959,146.26	92.62%	29,186,192.00	13,910,649.14	47.66%
DESARROLLO PRODUCTIVO TOTAL			9,704,551.00	4,999,291.87	51.51%	79,200,705.00	31,756,634.77	40.10%
DES. INFRAESTRUCTURA TOTAL			1,234,499.00	1,041,540.39	84.37%	110,863,961.00	48,461,665.14	43.71%
STRIA GRAL TOTAL			0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
PROGRAMA CENTRAL TOTAL			160,272,738.00	105,895,672.89	66.07%	-	-	-
TOTAL DIRECCIONES			190,737,773.00	129,865,216.67	68.09%	234,672,672.00	103,135,335.29	43.95%
TOTAL PREFECTURA			811,233,302.00	726,885,895.40	89.60%	234,672,672.00	103,135,335.29	43.95%

Tuvo una asignación (Gestión 2004) en el gasto corriente de 811,233,302.00 Bs. y una ejecución de 726,885,895.40 Bs. que corresponde al 89.60%; y en el gasto de inversión, una asignación de 234,672,672.00 Bs. y una ejecución de 103,135,335.29 Bs. que corresponde al 43.95%. Como conclusión se define

que la Prefectura no logra cumplir ni con el 50% de actividades que se encuentran programadas dentro de su POA, haciéndola ineficaz.

Gráfico N° 2 ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA CONSOLIDADA POR DIRECCIÓN Y SERVICIO DEPARTAMENTAL

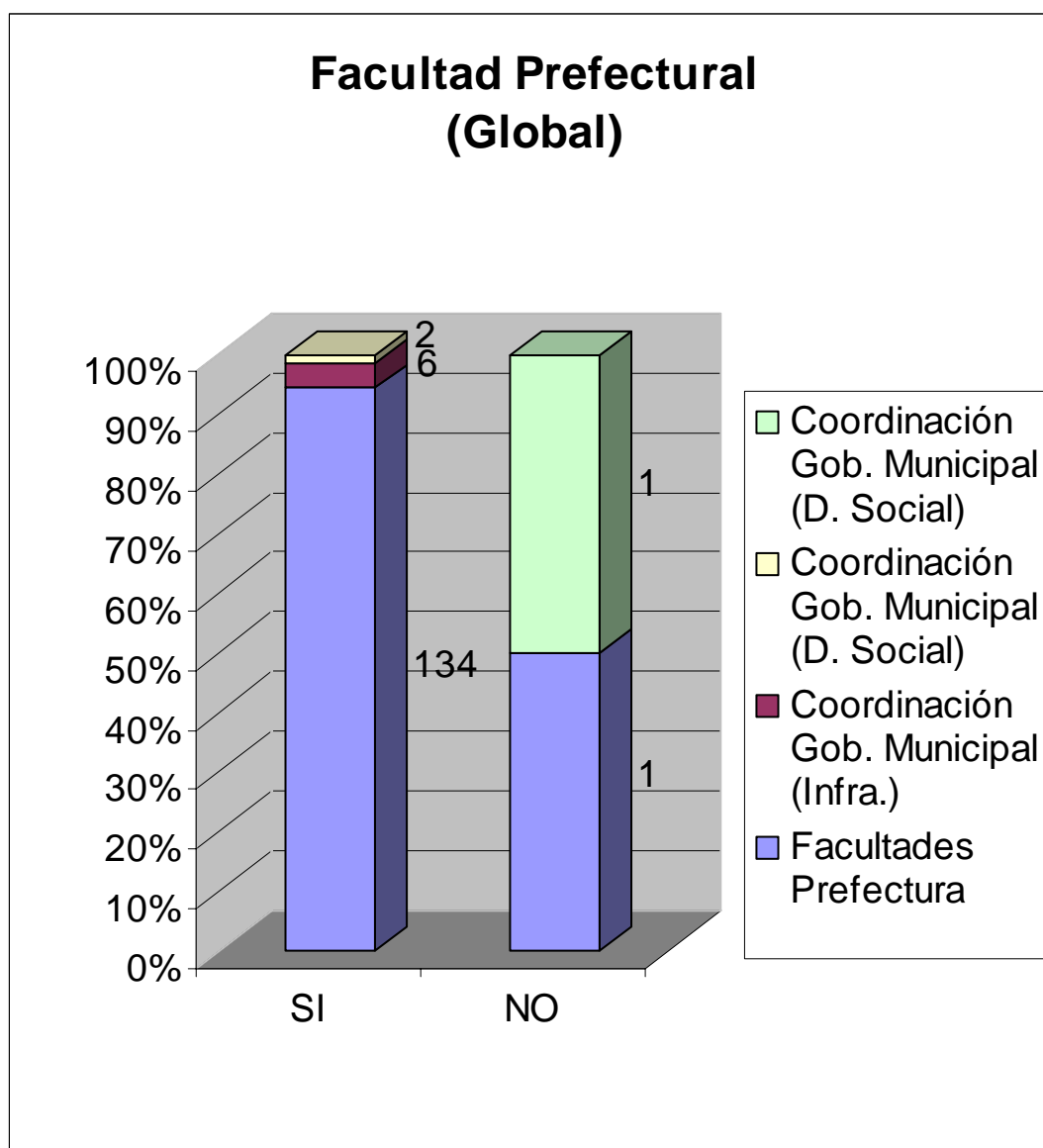


El anterior gráfico comparativo muestra los porcentajes de ejecución presupuestaria de cada dirección y servicio; donde se encuentra Secretaría General con una ejecución 0,00%, debido a que no tiene ningún proyecto y depende Programa Central; seguido por la Dirección de Desarrollo Productivo con una ejecución de 41,34%. Mientras que el SEDUCA tiene un 99,45% de ejecución. Para poder realizar las comparaciones de ejecución presupuestaria entre direcciones y servicios, tenemos la siguiente tabla:

Ejecución Presupuestaria Gestión 2004

DDDI	44.16%
DDDP	41.34%
DDDS	64.35%
DRRNNMA	61.95%
Secretaría General	0.00%
Programa Central	66.07%
TOTAL DIRECCIONES	46.31%
SEDCAM	50.32%
SEDAG	83.34%
SEDEGES	95.63%
SEDUCA	99.45%
SEDES	98.61%
SED – FMC	46.39%
TOTAL SERVICIOS	78.96%
TOTAL PREFECTURA	73.95%

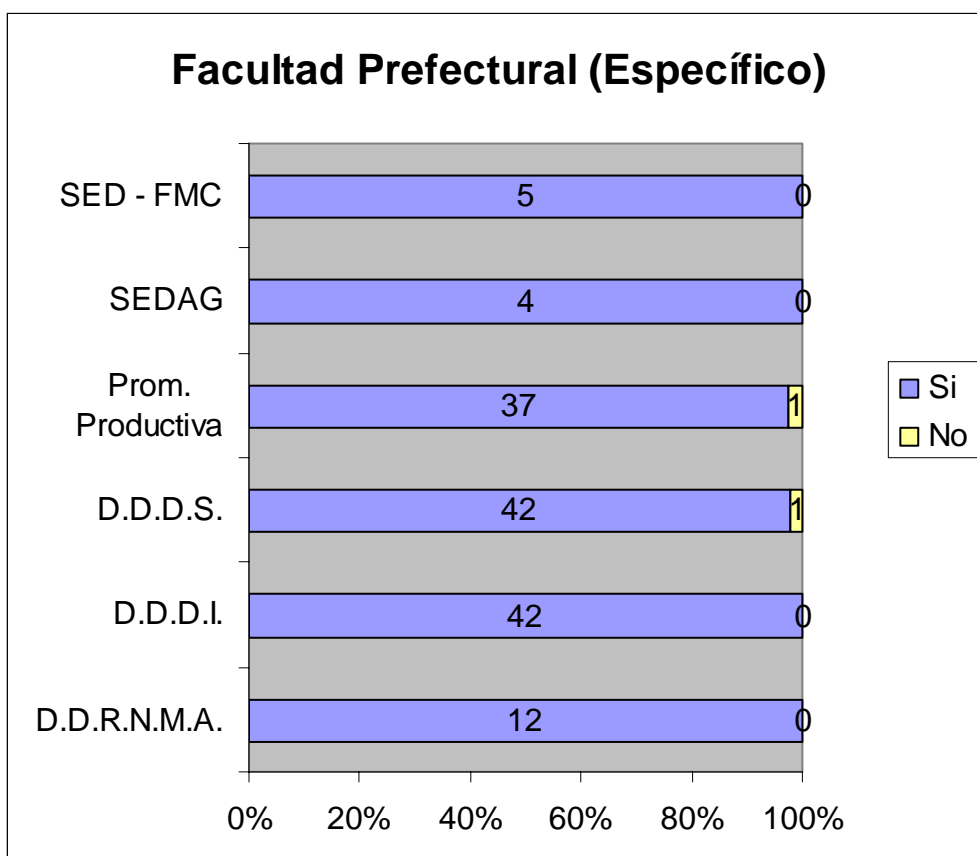
Gráfico Nº 3 DETERMINACIÓN PROYECTOS – FACULTADES PREFECTURALES



La Prefectura tiene 142 proyectos según datos de la Unidad de Programación de Operaciones de la Prefectura de Cochabamba, de los cuales 2 no son de competencia prefectural, que son Casa de Refugio para Mujeres Víctimas de Violencia inmerso en los proyectos de la Dirección de Desarrollo Social, y Mejoramiento del Proyecto de Riego Sacaba dentro la Unidad de Promoción Productiva.

La Prefectura tiene proyectos de competencia compuesta (prefectura y gobiernos municipales) en las áreas que corresponden a Infraestructura (Canalización Torrentera Tupuraya, Tramo Av. Uyuni – Mirador; Construcción Puente Chinchiri sobre el Río Morochata; Mejoramiento y Empedrado Camino Omereque - Huanacuni (Fase I); Construcción Puente Vehicular El Inca; Canalización Torrentera Cantarrana, y Mejoramiento y Empedrado Kuchumuela – Yanarumi) y Desarrollo Social (Mejoramiento de Infraestructura Coliseo Grover Suárez y Mejoramiento del Coliseo José Villazón Peredo).

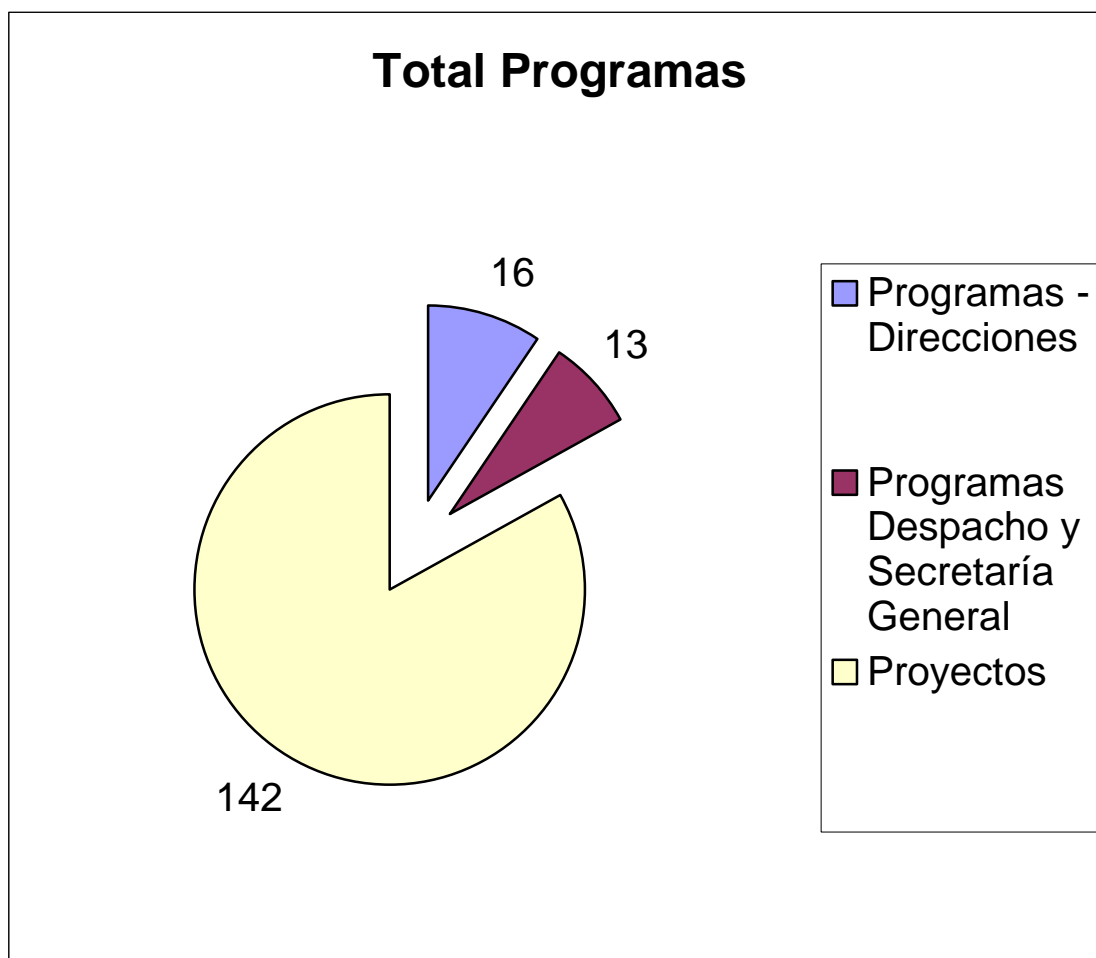
Gráfico Nº 4 DETERMINACIÓN PROYECTOS – FACULTADES PREFECTURALES (ESPECIFICO)



En complementación al Gráfico N° 3, en este se observa la distribución de proyectos en las direcciones, servicios o unidades que cuentan con una estructura programática.

A continuación se presenta el cuadro comparativo de programas totales de la Prefectura, distribuidos según cada mención:

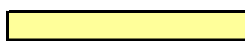

Gráfico N° 5 DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS



Fuente: UPO Prefectura Cochabamba – Ejecutado 2004

Referente al análisis de personal se tienen 2 cuadros, el primero del estado de personal (Institucionalizados, Permanentes y Eventuales); y el segundo es la matriz de indicadores requeridos en el manual de operadores.

Área	Institucionalizados	Permanentes	Eventual	Total Personal
Ejecutivo Prefectura	3	20	36	59
Secretaría General	2	23	10	35
Dirección Administrativa Financiera	12	70	11	93
Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente	4	21	0	25
Dirección Jurídica	2	14	0	16
Dirección de Desarrollo Social	7	46	10	63
Dirección de Desarrollo Infraestructura	0	15	0	15
Dirección de Desarrollo Productivo	0	15	9	24
TOTAL	30	224	76	330
SEDCAM	11	0	178	189
SEDES	1515	0	980	2495
SEDUCA	33	0	23	56
SEDEGES	0	0	151	151
SEDAG	0	12	0	12
SED-FMC	0	20	0	20
TOTAL	1559	32	1332	2923
TOTAL	1589	256	1408	3253

 Inmerso este grupo se encuentra Asesoría Legal.
 Includido en este grupo personal del SEDEDE.

La Prefectura de Cochabamba posee 3253 puestos, incluyendo el SEDES y SEDUCA, de los cuales, según datos proporcionados, solo el 1591 (49%) empleados están institucionalizados, 256 (8%) empleados en personal permanente, y tiene 1667 (51%) empleados eventuales.

Área	Profesional	Administrativo
Ejecutivo Prefectura	25	34
Secretaría General	17	18
Dirección Administrativa Financiera	26	67
Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente	15	10
Dirección Jurídica	5	11
Dirección de Desarrollo Social	14	49
Dirección de Desarrollo Infraestructura	9	6
Dirección de Desarrollo Productivo	14	10
TOTAL	125	205
SEDCAM	13	176
SEDES	281	2214
SEDUCA	26	30
SEDEGES	39	117
SEDAG	2	10
SED-FMC	3	17
TOTAL	364	2564
TOTAL	489	2769

Esta tabla muestra el número de profesionales y administrativos de las distintas direcciones y servicios de la Prefectura de Cochabamba, teniendo 85% Administrativos y 15% Profesionales.

Tabla Nº 5 a MATRIZ DE INDICADORES REFERENTES AL PERSONAL DE LA PREFECTURA

Dirección y/o Servicio	Frecuencia	Total Mensual	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6	Indicador 7	Indicador 8
Ejecutivo Prefectura (Programa Central)	59	204,866.00	8%	4.95%	73.53%	180.00%	65.79%	52.63%	5.08%	5.08%
Secretaría General	35	107,604.00	5%		94.44%	43.48%	73.91%	100.00%	5.71%	5.71%
Dirección de Infraestructura	15	55,846.00	2%	26.15%	150.00%	0.00%	33.33%	55.56%	-	0.00%
Dirección Desarrollo Productivo	24	80,771.00	3%	25.78%	140.00%	60.00%	28.57%	30.61%	-	0.00%
Dirección Desarrollo Social	63	156,969.00	9%	32.92%	28.57%	21.74%	50.00%	164.29%	7.94%	11.11%
Dirección RR. NN. Y M. Ambiente	25	86,793.00	4%	28.94%	150.00%	0.00%	34.09%	47.73%	16.00%	16.00%
Dirección Jurídica	16	47,629.00	2%		45.45%	0.00%	55.56%	155.56%	12.50%	12.50%
Dirección Administrativa Financiera	93	246,200.00	13%		38.81%	15.71%	86.67%	233.33%	12.90%	12.90%
SEDCAM	189	403,683.00	27%	19.18%	7.39%	0.00%	65.00%	0.00%	-	5.82%
SEDAG	12	42,006.00	2%	34.81%	20.00%	0.00%	18.18%	109.09%	-	0.00%
SEDEGES	156	182,222.00	22%	198.41%	33.33%	0.00%	177.27%	0.00%	-	0.00%
SED-FMC	20	45,164.00	3%	24.81%	17.65%	0.00%	25.00%	100.00%	-	0.00%
TOTAL	707	1,659,753.00	100%							

Están inmersos en el Programa central, el resultado se encuentra en Ejecutivo Prefectura

Esta matriz no cuenta con SEDES ni SEDUCA, acordes a instructivo.

Tabla Nº 5 b MATRIZ DE INDICADORES REFERENTES AL PERSONAL DE LA PREFECTURA

Dirección y/o Servicio	Frecuencia	Total Mensual	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6	Indicador 7	Indicador 8
Ejecutivo Prefectura (Programa Central)	59	204,866.00	2%	4.95%	73.53%	180.00%	65.79%	52.63%	5.08%	5.08%
Secretaría General	35	107,604.00	1%		94.44%	43.48%	73.91%	100.00%	5.71%	5.71%
Dirección de Infraestructura	15	55,846.00	0%	26.15%	150.00%	0.00%	33.33%	55.56%	-	0.00%
Dirección Desarrollo Productivo	24	80,771.00	1%	25.78%	140.00%	60.00%	28.57%	30.61%	-	0.00%
Dirección Desarrollo Social	63	156,969.00	2%	32.92%	28.57%	21.74%	50.00%	164.29%	7.94%	11.11%
Dirección RR. NN. Y M. Ambiente	25	86,793.00	1%	28.94%	150.00%	0.00%	34.09%	47.73%	16.00%	16.00%
Dirección Jurídica	16	47,629.00	0%		45.45%	0.00%	55.56%	155.56%	12.50%	12.50%
Dirección Administrativa Financiera	93	246,200.00	3%		38.81%	15.71%	86.67%	233.33%	12.90%	12.90%
SEDCAM	189	403,683.00	6%	19.18%	7.39%	0.00%	65.00%	0.00%	-	5.82%
SEDAG	12	42,006.00	0%	34.81%	20.00%	0.00%	18.18%	109.09%	-	0.00%
SEDEGES	156	182,222.00	5%	198.41%	33.33%	0.00%	177.27%	0.00%	-	0.00%
SEDUCA	56	170,543.00	2%	127.01%	86.67%	0.00%	52.00%	0.00%	-	58.93%
SEDES	2495	4,397,906.00	77%	5.16%	12.69%		530.19%		-	60.72%
SED-FMC	20	45,164.00	1%	24.81%	17.65%	0.00%	25.00%	100.00%	-	0.00%
TOTAL	3258	6,228,202.00	100%							

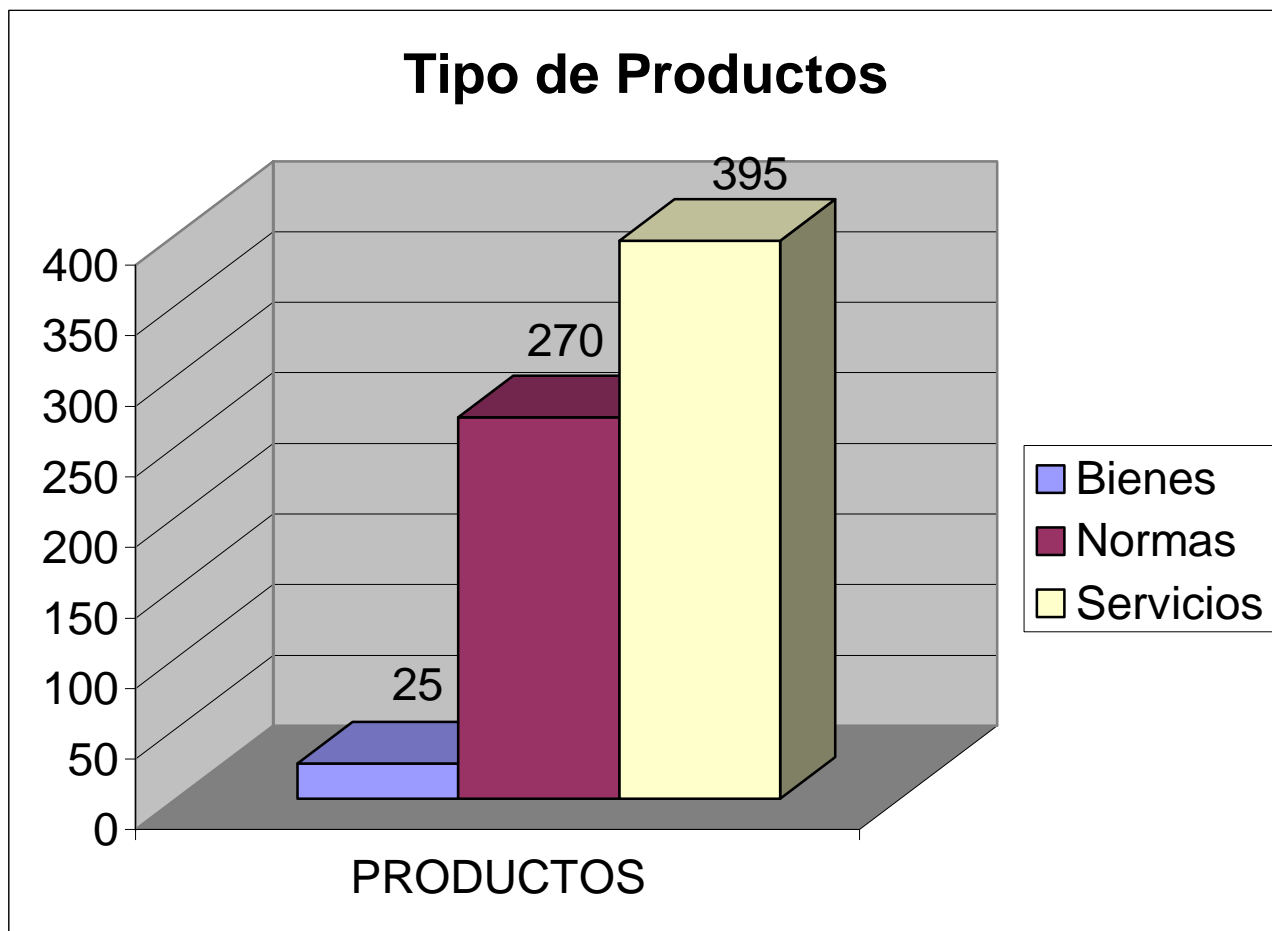
Están inmersos en el Programa central, el resultado se encuentra en Ejecutivo Prefectura
No se cuenta con la información.

En este se encuentra SEDES y SEDUCA. Este análisis es realizado para poder crear unos indicadores más precisos, este debido a la cantidad de personal en el SEDES.

Tabla Nº 6 CONCLUSIONES DE LOS HITOS I Y II

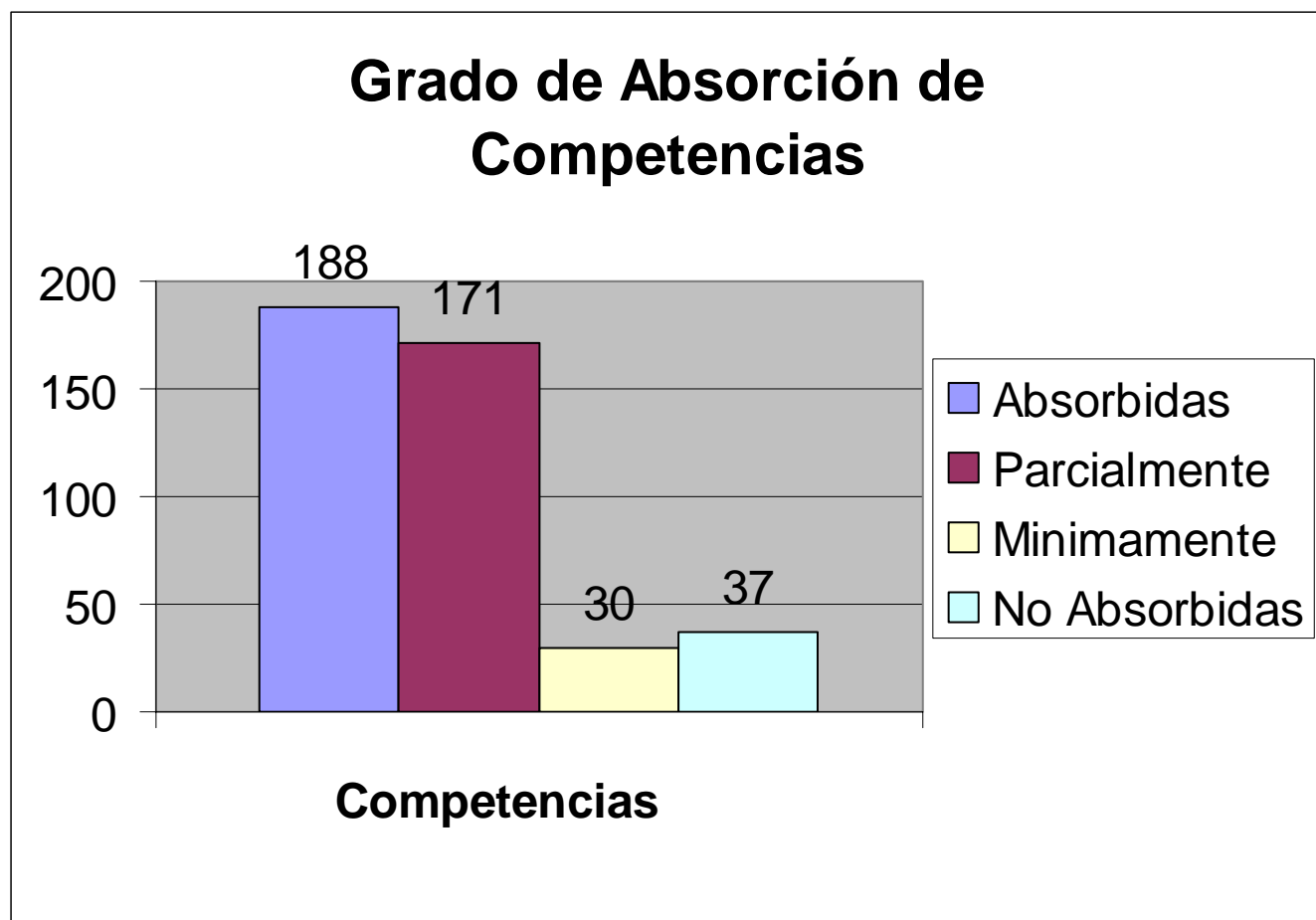
Referencia Clave	Tipo			Productos	¿Están los productos concluidos?	Competencia			
	Producto					Absorbida	Parcialmente	Minimamente	No absorbida
	B	N	S						
PROGRAMA CENTRAL DESPACHO	0	20	21	41	SI 41	37	0	0	1
					41	37		1	
SECRETARIA GENERAL Y COORDINACIÓN	0	12	22	34	SI 34	11	11	1	0
					34	22		1	
PROGRAMA CENTRAL Dirección Jurídica	0	6	6	12	SI 12	0	9	0	0
					12	9		0	
PROGRAMA CENTRAL Auditoria Interna	0	1	10	11	SI 11	10	0	0	0
					11	10		0	
PROGRAMA CENTRAL DAF	0	27	26	53	SI 51 NO 6	20	4	1	5
					57	24		6	
DIRECCIÓN RR NN y MEDIO AMBIENTE	0	32	36	68	SI 63 NO 5	9	20	6	9
					68	29		15	
DIRECCIÓN DESARROLLO PRODUCTIVO	1	27	48	76	SI 72 NO 4	4	23	18	4
					76	27		22	
DIRECCIÓN DESARROLLO SOCIAL	3	13	28	44	SI 44 NO 2	0	25	1	2
					46	25		3	
DIRECCIÓN DESARROLLO INFRAESTRUCTURA	6	11	21	38	SI 38	0	27	0	0
					38	27		0	
TOTAL DIRECCIONES	10	149	218	377	SI 366 NO 17	91	119	27	21
					383	258			
SEDAG	0	17	15	32	SI 28 NO 4	0	7	0	4
					32	7		4	
SED -FMC	0	3	17	20	SI 20	3	9	0	0
					20	12		0	
SEDCAM	3	11	15	29	SI 29	0	18	1	1
					29	18		2	
SEDES	12	40	61	113	SI 106 NO 7	37	11	2	3
					113	48		5	
SEDUCA	0	25	48	73	SI 73 NO 2	47	1	0	2
					75	48		2	
SEDEGES	0	25	21	46	SI 37 NO 13	10	6	0	6
					50	16		6	
TOTAL SERVICIOS	15	121	177	313	SI 293 NO 26	97	52	3	16
					319	168			
TOTAL PREFECTURA	25	270	395	690	SI 659 NO 43	188	171	30	37
					702	426			

Gráfico N° 6 CONCLUSIONES DE LOS HITOS I Y II (TIPO DE PRODUCTO)



Este gráfico refleja cuantitativamente y cualitativamente los tipos de productos, que se obtiene de las facultades que la normativa otorga a la Prefectura de Cochabamba. De los 690 productos identificados, 395 son servicios, 270 normas y 25 bienes. A nivel general, 377 corresponden a las direcciones (55%) y 313 a los servicios (45%).

Gráfico N° 7 CONCLUSIONES DE LOS HITOS I Y II (GRADO DE ABSORCIÓN)



En análisis competencial, fueron identificadas 426 competencias y atribuciones. Este gráfico muestra el grado de absorción de la Prefectura de estas competencias. Absorbidas 44%, Parcialmente Absorbidas 40%, Minimamente Absorbidas 7% y No Absorbidas 9%.

Podemos mencionar que la Prefectura tiene un buen nivel de absorción de competencias (84%), tomando como referencia a las absorbidas y las parcialmente absorbidas.

A continuación presentamos un detalle más específico de la absorción de competencias según direcciones y servicios.

Grado de Absorción de Competencias – Direcciones

Nombre	Absorbidas	No Absorbidas	% Absorción
Programa Central Despacho	37	1	97%
Secretaría General	22	1	96%
Programa Central Dirección Jurídica	9	0	100%
Programa Central Auditoría Interna	10	0	100%
Programa Central DAF	24	6	80%
Dirección RR NN y Medio Ambiente	29	15	66%
Dirección Desarrollo Productivo	27	22	55%
Dirección Desarrollo Social	25	3	89%
Dirección Desarrollo Infraestructura	27	0	100%
Total Direcciones	210	48	81%

El grado de absorción de competencias actuales de las direcciones es de 81%, definiendo dos parámetros absorbidas (conformada por absorbidas y parcialmente absorbidas) y no absorbidas (conformadas por minimamente absorbidas y no absorbidas).

Grado de Absorción de Competencias – Servicios

Nombre	Absorbidas	No Absorbidas	% Absorción
SEDAG	7	4	64%
SED -FMC	12	0	100%
SEDCAM	18	2	90%
SEDES	48	5	91%
SEDUCA	48	2	96%
SEDEGES	16	6	73%
Total Servicios	149	19	89%

El grado de absorción de competencias actuales de los servicios es de 89%, definiendo dos parámetros absorbidas (conformada por absorbidas y parcialmente absorbidas) y no absorbidas (conformadas por minimamente absorbidas y no absorbidas).

CAPITULO 3 HITO III

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

DIRECCIONES

Dirección	Factor Interno	Factor Externo	
DIRECCIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO	Techo presupuestario reducido.		
		Frena cumplimiento de la norma.	
	Poco techo presupuestario.		
	Deficiente distribución de los recursos.		
	Imposibilidad de desarrollo eficiente de la unidad.		
	Falta de Items	Decreto de austeridad	
	Falta de presupuesto	Decreto de austeridad	
DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA	Falta de coordinación en los procesos de programación de operaciones.	Problemas con la aprobación de modificaciones presupuestarias.	
	Incumplimiento del manual de funciones.		
	Problemas de asignación y recursos y/o aumento de items para contratación de personal		
	Falta de equipos de computación y mobiliario.		

	Falta de convocatoria interna para procesos de institucionalización que permita una continuidad en los trabajos.		
	Elaborar un mejor reasignación presupuestaria para el personal.		
	Asignación de ambientes adecuadas y presupuesto.		
DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL	Baja profesionalidad de RR.HH.	Injerencia política.	
	Posibilidades mínimas de participación en la toma de decisiones referidas al diseño de políticas de desarrollo social.	Excesiva centralización en la toma de decisiones por parte del Gobierno Nacional.	
	Excesivo número de trámites	Lenta aprobación del Presupuesto General de la Nación y modificaciones de esta por parte del Congreso Nacional.	
	Falta de asignación presupuestaria.		
		No existe difusión de los programas.	
		Falta de voluntad política en los municipios.	
	Insuficiencia de equipos		

	Poco personal.	Las actividades de capacitación son muy reducidas y orientados a pocas instituciones	
	Poco personal institucional 3 técnicos	Los informes solicitados a las instituciones no son atendidos	
		La Superintendencia Forestal deriva fotocopias de los recibos de los depósitos a la cuenta prefectural por las patentes.	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Falta de conocimiento de normas presupuestarias de los jefes de programas y proyectos de inversión.		
	Falta de seguimiento a los procesos de contratación y otros documentos internos.		
		Retraso en el envío de la información por parte del Ministerio de Hidrocarburos.	
		Poco interés en el envío de informes por parte de la Superintendencia Forestal.	
		Comunicaciones con FNDR	

		Falta de cinsolidación con algunas empresas como ser: Chaco y Maxus	
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL JURÍDICA	Techo Presupuestario reducido		
	Equipos logísticos desactualizados		
	Baja calidad de equipos		
	Infraestructura		
	Burocracia para acceder a cursos, talleres y otros rreferido a capacitación		
	Poco interes de la prefectura		
	Techo presupuestario reducido		

SERVICIOS

Dirección	Factor Interno	Factor Externo	
SERVICIO DEPARTAMENTAL AGROPECUARIO	Estructura de funcionamiento prefectural, determinante en la consecusion de resultados.		
		Desembolsos del TGN a destiempo, retrasando la ejecucion presupuestaria.	
	Asignacion de movilidades viejas con muchos		

problemas de funcionamiento, limitando la

	supervision de actividades a nivel de campo.		
	Sistema administrativo muy burocratico.	Asignacion de recursos tardia a las actividades del SEDAG son agricolas (proceso biologico) no puede esperar, debiendo ser las solicitudes oportunas.	
	Presupuesto reducido no permite la contratacion de personal		
	Presupuesto prefectural en año fiscal.		
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES	Desembolsos tardios por parte de la prefectura.		
		Cambios políticos.	
	Falta de items.		
	Presupuesto reducido.		
	Retorno de los recursos economicos a la prefectura. (alquiler de escenarios)	Poca ayuda de entidades privadas.	
		Poca coordinación entre instituciones públicas y privadas.	
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE CAMINOS		Excesiva burocracia del ente tutor. (Administracion prefectural)	
	Inexistencia de manual de procedimientos para la	Falta su difusion si existiese.	

	presentacion de proyectos.		
	Inestabilidad funcional	Politizacion de cargos	
	Maquinaria obsoleta	Falta de financiamiento. Poca preocupacion del gobierno nacional y departamental.	
	Inadecuado ambiente laboral	Falta en la toma de decisiones del SNC. Considerando que la parte operativa es SEDCAM y SNC es fiscalizador y supervisor.	
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTION SOCIAL	Muchas observaciones que provocan el retraso en el proceso administrativo.	Tardanza en los desembolsos.	
	Solicitud de información requerida por otras unidades es de manera intempestiva.	Falta de organizacion y retrasos en el envio de documentos por entidades superiores que requieren respuestas.	
	Falta de personal tecnico especializado.	Falta de asignacion presupuestaria. Falta de personal capacitado.	
	Falta de cuidado en el proceso de contratacion.	Falta de talleres de capacitacion y talleres de actualizacion.	
	Falta de autoridad suficiente para controlar el abuso a los menores.	Falta de respeto por parte del personal de la PTJ hacia los adolescentes que	

		ingresan al centro.	
	Falta de equipos de computacion.	Falta de presupuesto.	
	Cambios permanentes en el personal.	Remuneraciones al personal insuficientes por la baja asignacion presupuestaria.	
		Falta de partidas presupuestarias	
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD		Falta de concenso y coordinación en la emisión de las normas Congreso Nacional, MSD	
		Falta de normas claras en Salud para normar, por ende designar funcionarios en cargos gerenciales.	
	Nombramientos politicos de gestiones pasadas, que originaron amparos constitucionales	Contradicción en la delimitacion de competencias sobre los RRHH en Salud.	
	Falta de items propios para equipos de Gerencias de Red	Falta de recursos, por incumplimiento en la asignacion de los recursos de acuerdo a Ley al SEDES.	
		Manejo vertical desde el nivel central.	
		Federación de Trabajadores de Salud, Colegio de Médicos, Colegio de Enfermeras, Bioquimicas, Odotologos, SIRMES, ADEA	
	Inexistencia de normas de esta naturaleza, para	Ministerio de Salud y la Prefectura, no	

	que el SEDES en base a ella pueda elaborar.	proveen marcos legales para que el SEDES elabore y aplique.	
		Ministerio de Salud y Prefectura deben concensuar y adecuar con el SEDES, el paquete de prestaciones.	
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y COMUNITARIO	Cambios constantes de autoridades y tecnicos.	Inestabilidad politica.	
	Poca capacitacion de tecnicos de FMC.	Inestabilidad politica.	
	Falta de apoyo logistico.	Problemas politicos, paros, huelgas, bloqueos, etc.	
	Poco apoyo logistico y administrativos	Inestabilidad social y politica.	
	Burocracia en los tramites	Inexistencia de ambientes adecuados para talleres.	
	Cambio de tecnicos	Cambios de gobierno central	
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACION		Desembolsos tardia del TGN.	
	La prefectura no administra el grupo 10000.	El Ministerio de Educación presupuesta sin ningun análisis con los SEDUCAS y Prefecturas.	
		Lo aprobado en consejo departamental es desconocido por los funcionarios de Hacienda.	

		Insuficiente presupuesto del TGN. Asignacion del Ministerio de Educación sujeto a presión política	
	Directores de unidades educativas paralelas sin items con aporte de padres de familia.	Gran cantidad de horas que el Ministerio de Hacienda no cubre.	
	Falta de reglamentos del Ministerio de Educación pese a existir normas ley 1565.	Problemas presupuestarios de la UMSS	
		El Ministerio de Educación centraliza y no ve la realidad pese a ser competencia prefectural.	
	Solo registra y se envia el proceso al ministerio. SEDUCA tiene tecnicos para asumir dicha responsabilidad.	Concentracion en el Ministerio de Educacion, solucion de conflictos tardia.	
		En el SNAP existe demasiada demora	
		Ministerio de Educación demora en su envio	
		Proceso - Administrativo Ministerio Educación-dilatado.	
	Falta Recursos Humanos capacitados a nivel distrital.		

		Doble dependencia del SEDUCA	
		Vacíos normativos y legales en direcciones y unidades del Ministerio de Educación	
		La estructura organizacional del Ministerio de Educación no tiene correspondencia con la estructura del SEDUCA	
		Estructura curricular del nivel secundario no implantada. Inexistencia del Tronco Común Curricular.	

Acerca del análisis de factores internos y externos por problemas identificados, dada la extensión de las fichas de cada dirección y servicio, se pueden agrupar en estos principales problemas^{1 2}:

- Muchas de las direcciones y servicios no cuentan con la infraestructura necesaria, la cuál debería ser analizada por parte del gobierno departamental.
- Las asignaciones presupuestarias no están acordes a la realidad y al tipo de trabajo que realizan las distintas direcciones y servicios de la Prefectura de Cochabamba
- Las siguientes direcciones solicitan un incremento de personal: Desarrollo de Infraestructura, Jurídica, Desarrollo Productivo; lo mismo sucede con el Servicio Departamental Agropecuario y el Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal.

¹ La lista de problemas mencionados, fueron priorizados de manera global y provienen de factores internos de la misma prefectura.

² La consecuencia de estos factores se encuentran en las Recomendaciones.

- Realizar procesos de institucionalización de una manera más efectiva y menos burocrática.
- Falta de una normativa referida a las funciones y procedimientos de la Prefectura (Manual de funciones y procedimientos); existe un manual que sirve de base pero se encuentra otro en elaboración que posiblemente sea entregado al final de esta gestión.

CAPITULO 4 HITO IV

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

Referente a la absorción de nuevas competencias, la Dirección Desarrollo Productivo y la Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente proponen nuevas posibles competencias a ser absorbidas; al igual que SEDUCA, SEDES, SED – FMC, SEDAG y SEDEDE. En el caso del SEDCAM, que lo consideramos caso especial, pretende traspasar una competencia a la Unidad de Contrataciones. Cabe destacar que esta es una competencia de esta unidad, pero hace una o dos gestiones anteriores fue traspasada al SEDCAM, mediante una resolución prefectural.

En este análisis de competencias nuevas a ser absorbidas no participaron la Dirección Administrativa Financiera ni la Dirección Jurídica, no pudieron precisar esta información para el análisis de esta matriz. El SEDAG no proporciono información sobre la inversión requerida y los gastos corrientes en que se deben incurrir en la absorción de estas nuevas competencias.

Dado que el análisis realizado esta basado en la gestión 2004, la Unidad de Auditoria Interna y la Unidad de Deporte, en la gestión 2005 se convierten en Dirección Departamental de Auditoria Interna y Servicio Departamental de Deporte, respaldadas cada una de estas modificaciones por la Ley. (Norma 300, Ley N° 1178 y Ley del Deporte)

**Tabla Nº 7 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS O COMPONENTES DE ÉSTAS, SUSCEPTIBLES DE SER TRANSFERIDAS
A LAS PREFECTURAS – DIRECCIONES**

COMPETENCIAS O COMPONENTES A SER TRANSFERIDOS (DIRECCIONES)											
Nº	ITEMS	Tipo de Competencia				No. Competencias o Atribuciones Nuevas	No. Competencias Actuales	Indicadores %	Inversión Requerida	Gasto Corriente Requerido	Recursos Humanos Requeridos
		Reglamentación	Planificación	Operativa	Supervisión						
1	Dirección Auditoria Interna	-	-	-	-	0	10	0.00%	0	0	0
2	Dirección Jurídica	-	-	-	-		9	0.00%			
3	Dirección Administrativa Financiera	-	-	-	-		30	0.00%			
4	Dirección Desarrollo Social	-	-	-	-	0	28	0.00%	0	0	0
5	Dirección Desarrollo Infraestructura	-	-	-	-	0	27	0.00%	0	0	0
6	Dirección Desarrollo Productivo	0	1	1	1	3	49	6.12%	1,070,000.00	219,574.26	65
7	Dirección RR.NN. y Medio Ambiente	0	3	0	0	3	44	6.82%	2,157,800.00	830,000.00	70
TOTAL		0	4	1	1	6	197	12.94%	3,227,800.00	1,049,574.26	

No participaron en análisis, complementación y llenado de la Matriz IX.

Nº	Items	Indicadores		
		Inversión	Gasto Corriente	Personal
1	Dirección Auditoria Interna	-	-	-
2	Dirección Jurídica	-	-	-
3	Dirección Administrativa Financiera	-	-	-
4	Dirección Desarrollo Social	-	-	-
5	Dirección Desarrollo Infraestructura	-	-	-
6	Dirección Desarrollo Productivo	1.33%	2.10%	270.83%
7	Dirección RR.NN. y Medio Ambiente	13.99%	36.15%	280.00%

**Tabla Nº 8 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS O COMPONENTES DE ÉSTAS, SUSCEPTIBLES DE SER TRANSFERIDAS
A LAS PREFECTURAS – SERVICIOS**

COMPETENCIAS O COMPONENTES A SER TRANSFERIDOS (SERVICIOS)											
Nº	ITEMS	Tipo de Competencia				No. Competencias o Atribuciones Nuevas	No. Competencias Actuales	Indicadores %	Inversión Requerida	Gasto Corriente Requerido	Recursos Humanos Requeridos
		Reglamentación	Planificación	Operativa	Supervisión						
1	SEDEGES	-	-	-	-	0	22	0.00%	0	0	0
2	SEDUCA	0	1	2	0	3	50	6.00%	0	100,000.00	13
3	SEDES	0	2	2	0	4	53	7.55%	8,000.00	23,000.00	1
4	SEDCAM	0	0	1	0	-1	20	-5.00%	0	0	0
5	SED -FMC	1	0	1	0	2	12	16.67%	60,000.00	60,200.00	52
6	SEDAG	0	5	1	0	6	11	54.55%			27
7	SEDEDE	0	3	2	0	5			18,500.00	9,000.00	9
TOTAL		1	11	9	0	19	168	79.76%	86,500.00	192,200.00	

- El SEDCAM desea realizar un traspaso de competencias a la Unidad de Contrataciones.
- Las competencias actuales de este Servicio, están inmersas dentro la Dirección de Desarrollo Social.
- El SEDAG no proporciono los requerimientos de Inversión y Gasto Corriente de las nuevas competencias.

Nº	Items	Indicadores		
		Inversión	Gasto Corriente	Personal
1	SEDEGES	-	-	-
2	SEDUCA	0.00%	0.02%	23.21%
3	SEDES	0.00%	0.03%	0.78%
4	SEDCAM	0.00%	0.00%	0.00%
5	SED -FMC	0.00%	5.84%	260.00%
6	SEDAG	0.00%	0.00%	225.00%
7	SEDEDE			

- No se realizarón los cálculos de los indicadores, ya que no se cuenta con la información.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES

En el análisis de asignaciones presupuestarias, es preocupante la situación de la Dirección de Desarrollo de Infraestructura ya que esta es la cuenta con el mayor presupuesto asignado en inversión 110,863,961.00 Bs. y es la que tiene una de las ejecuciones más bajas. Analizando este resultado se puede decir que Cochabamba carece de la infraestructura vial, caminera, y otros; ya que solamente se ejecuta alrededor del 40% de lo programado.

En el análisis sobre la determinación de proyectos – facultades prefecturales; solo se analizo la Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente, la Dirección de Desarrollo de Infraestructura, la Dirección de Desarrollo Social, la Unidad de Promoción Productiva dentro la Dirección de Desarrollo Productivo, el Servicio Departamental Agropecuario y el Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal; ya que estas son la únicas direcciones, servicios y unidades que cuentan con proyectos ejecutados la Gestión 2004.

Facultades Prefecturales de Proyectos		
Pertenencia Prefectural	Si	No
D. RR.NN y Medio Ambiente	12	0
D. Desarrollo de Infraestructura	42	0
D. Desarrollo Social	42	1
Promoción Productiva	37	1
SEDAG	4	0
SED – FMC	5	0
TOTAL	142	2



6 Proyectos son realizados en coordinación con gobiernos municipales.

2 Proyectos son realizados en coordinación con gobiernos municipales.

1 Proyecto es realizado en coordinación con gobiernos municipales.

Recursos presupuestarios de los 2 proyectos no prefecturales identificados:

Competencia/atribución	Programa/Proyecto	Direcc./ Serv. Responsable	Ejecución Física			Ejecución Financiera (Bs.)		
			Programado	Ejecutado	% Ejecución	Programado	Ejecutado	% Ejecución
MEJORAMIENTO DEL PROYECTO DE RIEGO SACABA	13 05 00	Dirección de Promoción Productiva	100.00%	0.00%	0.00%	765,000.00	0	0.00%
CASA DE REFUGIO PARA MUJERES VICTIMAS DE VIOLENCIA	12 13 00	Dirección de Desarrollo Social	45.00%	0.00%	0.00%	112,000.00	1,441.27	1.29%

Entre las principales observaciones que fueron realizadas, fue la existencia de solamente 16 programas dentro la prefectura. La respuesta a esta interrogante es la siguiente: 16 programas pertenecen a las direcciones, es decir donde se realiza la asignación programática y presupuestaria de las diferentes actividades que realizan, tanto las direcciones como los servicios. 13 pertenecen a programas de proyectos de apoyo que están inmersos en la estructura programática de Despacho y Secretaría General, es decir los que son utilizados en emergencias departamentales. 142³ proyectos que posee la prefectura, se encuentran separados por no ser recurrentes, pero estos están inmersos en el presupuesto de la dirección o servicio correspondiente.

Muchos de los funcionarios de la Prefectura, desconocen cuales son sus competencias, atribuciones, actividades y funciones.

Los tramites internos (interdirecciones, contrataciones, licitaciones, movimientos económicos, comunicaciones internas, y otros) se encuentran altamente burocratizados; esto causa una baja ejecución en los distintos proyectos de las diferentes direcciones.

³ Fuente UPO

CAPITULO 6 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones del equipo consultor son:

- Se recomienda la socialización de la base legal de competencias, atribuciones y funciones al personal de la Prefectura de Cochabamba.
- Que dependiendo del modelo administrativo que emplee cada prefectura deberá mantenerse sin cambios por un mediano plazo, realizando modificaciones después de consolidación de este modelo.
- Impedir que el Ministerio de Hacienda y otras reparticiones estatales dominen las áreas económicas de la estrategia departamental.
- Los cargos prefecturales deben ser ocupados por profesionales, que en largo plazo podrían ser institucionalizados dentro la prefectura, generando de esta manera profesionales capaces, hábiles y con un amplio conocimiento en el nivel intermedio de gobierno.
- Evitar la intervención de intereses políticos y partidarios que no buscan el desarrollo del departamento.
- Realizar evaluaciones periódicas y monitoreos de “toda” la Prefectura.
- Establecer un sistema de sanciones para las fallas de los funcionarios.