FORTALECIMIENTO DE GESTIÓN FINANCIERA PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

INFORME FINAL: EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA

26 DE ENERO –14 DE ABRIL, 2015

Número de Contrato: AID-OAA-I-12-00036

Número de Objeto: AID-OAA-TO-13-00030

Esta publicación fue producida para revisión por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Ha sido elaborada por Deloitte Consulting LLP.

FORTALECIMIENTO DE GESTIÓN FINANCIERA PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

INFORME FINAL: EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA

26 DE ENERO –14 DE ABRIL, 2015

NÚMERO DE CONTRATO	AID-OAA-I-12-00036
NÚMERO DE OBJETO	AID-OAA-TO-13-00030

AVISO LEGAL:

Este informe ha sido posible gracias al apoyo del pueblo americano a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este informe es la responsabilidad exclusiva de Deloitte Consulting LLP y sus socios implementadores y no refleja necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Tabla de Contenidos

1 RESUMEN EJECUTIVO 1

1.1 Antecedentes 1
1.2 Enfoque de Evaluación 1
1.3 Datos Cualitativos 2
1.4 Datos Cuantitativos 5
1.5 Consideraciones 7
1.6 Recomendaciones 8
1.7 Siguientes Pasos 10
1.8 Apéndice 10

2 ANTECEDENTES 11

2.1 Terminos de Referencia 11
2.2 Ambiente y Estudio Documental 12
2.3 Consultores 13
2.4 Fechas de Evaluación 15
2.5 Documentos Recolectados y Revisados 15
2.6 Transformación Sostenible del Aprendizaje 17
2.7 Metodología de Evaluación 19
2.8 Resultados de la Evaluación 20

3 ENFOQUE DE EVALUACIÓN 21

3.1 Grupo de Actores Principales 21
3.2 Herramientas de Evaluación 22
3.3 Participantes de la Evaluación 24

4 DATOS CUALITATIVOS 29

4.1 Reuniones del Personal de Gestión 29
4.2 Reuniones de Recursos Humanos 36
4.3 Reuniones con Instructores 38
4.4 Reuniones con Socios de Desarrollo Internacional 39
4.5 Encuesta de Competencia Presupuestaria 39
4.6 Encuesta de Capacidad Institucional 40
4.7 Comité de Capacitación del Ministerio de Hacienda 42
4.8 Salas de Capacitación 42
4.9 Hallazgos Cualitativos Clave 44

5 DATOS CUANTITATIVOS 48

5.1 Gasto Público y Rendición de Cuentas 48
5.2 Encuesta de Competencia Presupuestaria 52
5.3 Encuesta de Capacidad Institucional 62
5.4 Evaluación de Prácticas de Recursos Humanos 69

5.5 Evaluación de Proveedor de Capacitación ... 70
5.6 Resultados Cuantitativos Clave ... 73

6 CONSIDERACIONES ADICIONALES ... 76

6.1 Alineamiento con los Planes Estratégicos en GFP ... 76
6.2 Características de Planificación y Presupuestación Eficaz ... 77
6.3 Ambiente de Trabajo ... 79
6.4 Entrenamiento, Tutoría y Capacitación en el Trabajo ... 80
6.5 Socios Adicionales en la Capacitación ... 81
6.6 Departamentos de Recursos Humanos y Capacitación ... 81
6.7 Plan de Capacitación ... 82

7 RECOMENDACIONES ... 84

8 SIGUIENTES PASOS ... 86

8.1 Comité de Capacitación/Consejo Asesor de Formación ... 86
8.2 Punto Focal de Capacitación del MH ... 87
8.3 Especialista de Capacitación de CEAMSO ... 87
8.4 Plan de Trabajo para el Desarrollo de Capacidades ... 88
8.5 Plan de Comunicación para el Desarrollo de Capacidades ... 88
8.6 Programa de Formación de Formadores ... 89
8.7 Desarrollo de Material del Curso ... 90
8.8 Manual de Procedimientos de Operaciones Estándar ... 90
8.9 Palabras de Cierre ... 91

9 APÉNDICE ... 92

9.1 Evaluación de Necesidades de Capacitacion - Presentacion ... 93
9.2 Encuesta de Competencias Presupuestarias ... 96
9.3 Encuesta de Capacidad Institucional ... 106
9.4 Evaluación de Prácticas de Recursos Humanos y Resultados ... 114
9.5 Preguntas de Entrevista para Adminstracion / Grupos de Enfoque ... 140
9.6 Preguntas de Entrevista para los Instructores ... 141
9.7 Preguntas de Entrevista para Recursos Humanos ... 142
9.8 Evaluación de Proveedores de Formación ... 143
9.9 Preguntas para los Socios de Desarrollo Internacional ... 145
9.10 Plan de Capacitación ... 146
9.11 Transformación Sostenible de Aprendizaje Resumen de Funciones y Responsabilidades del Equipo ... 172
9.12 Criterios de selección del Punto Focal de Capacitacion del Ministerio de Hacienda ... 175
9.13 Criterios del Especialista en Capacitacion de CEAMSO ... 177
9.14 Plan de Trabajo PFM-LAC para el Desarollo de Capacidades ... 179
9.15 Plan de Comunicacion para el Desarollo de Capacidades ... 181

Acrónimo	Descripción
ADDIE	Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación
ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Consejo Asesor de Formación
CdC	Comité de Capacitación
CEAMSO	Centro de Estudios Ambientales y Sociales
CYPRESS©	Capacidad, Rendimiento, Resultados y Sostenibilidad (CYPRESS)
DAF	Dirección de Administración y Finanzas
DG	Dirección General
DGP	Dirección General de Presupuesto
DSIP	Dirección del Sistema de Inversión Pública
ECI	Encuesta de Capacidad Institucional
ECP	Encuesta de Competencia Presupuestaria
EEM	Experto en la Materia
ENC	Evaluación de Necesidades de Capacitación
FMI	Fondo Monetario Internacional
FRL	Ley de Responsabilidad Fiscal
GoP	Gobierno de Paraguay
GFP	Gestión Financiera Publica
INAPP	Instituto Nacional de Administración Pública de Paraguay
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
LAFE	Ley de Administración Financiera del Estado
M&E	Monitoreo y Evaluación
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MDA	Ministerios, Departamentos o Agencias
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MEOP	Manual de estándares, operaciones y procedimientos
MH	Ministerio de Hacienda
MOPC	Ministerio de Obras Públicas y Comunicación
MSPyBS	Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social
MTEF	Marco de Gasto a Mediano Plazo
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
OTA	Departamento del Tesoro/Oficina de Asistencia Técnica
PACAP	Plan de Capacitación Anual
PEFA	Gasto Público y Rendición de Cuentas

Acrónimo	Descripción
PFF	Programa de Formación de Formadores
PFM-LAC	Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Financiera Pública en América Latina y el Caribe
RRHH	Recursos Humanos
SDI	Sistemas de Diseño de Instrucción
SET	Subsecretaría de Estado de Tributación
SFP	Secretaría de la Función Pública
SIAF	Sistema de Información Integrado de Administración Financiera
SITE	Sistema de Información de Tesorería
SOP	Procedimientos Operativos Estándares
SSEAF	Subsecretaría de Estado de Administración Financiera
SSEE	Subsecretaría de Estado de Economía
TDH	Tecnología de Desempeño Humano
TI	Tecnología de Información
ToR	Términos de Referencia
TSA	Transformación Sostenible de Aprendizaje
UE	Unión Europea
UN/CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

1 RESUMEN EJECUTIVO

1.1 ANTECEDENTES

El propósito del Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Financiera Pública en América Latina y el Caribe (PFM-LAC, por sus siglas en inglés) es aumentar la comprensión de los obstáculos y desafíos de la Gestión Financiera Pública (GFP) en la región y crear herramientas y enfoques para ayudar a los gobiernos de América Latina y del Caribe en la adopción de mejoras prácticas de GFP. GFP abarca los sistemas y mecanismos a través de los cuales los gobiernos movilizan ingresos públicos y posteriormente presupuestan, ejecutan y controlan el gasto de esos ingresos.

A través del proyecto PFM-LAC, implementado por la empresa Deloitte Consulting LLP, Deloitte utiliza diversos métodos para ampliar y mejorar la capacidad de los países cooperantes para mejorar un conjunto de habilidades, planificar, diseñar, implementar, monitorear y evaluar las prácticas GFP en las operaciones diarias. Específicamente, Deloitte proveerá las evaluaciones técnicas, la asistencia técnica directa, seminarios, talleres, capacitaciones, programas de capacitación, trabajo de campo, donaciones, sesiones informativas de los ingresos fiscales e investigación, para analizar problemas, sugerir recomendaciones, y para desarrollar mejores procedimientos/protocolos/normas.

Para entender los niveles actuales de conocimiento y habilidades de los países cooperantes de America Latina y el Caribe (ALC), las necesidades prioritarias de capacitación, y el ambiente de trabajo, el Equipo PFM-LAC realizó una Evaluación de Necesidades de Capacitación (ENC) del 26 de enero, 2015 al 14 de abril, 2015. La Evaluación de Necesidades de Capacitación fue llevada a cabo por cinco consultores técnicos, dirigida hacia el Ministerio de Hacienda y cuatro (4) Ministerios de Línea seleccionados:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG
- Ministerio de Educación y Cultura (MEC)
- Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS)
- Ministerio de Obras Publicas y Comunicación (MOPC)

Este informe describe el proceso utilizado por el Equipo PFM-LAC, sus hallazgos y recomendaciones.

1.2 ENFOQUE DE EVALUACIÓN

Para contribuir a la meta de mejora en la preparación del presupuesto en Paraguay, el proyecto PFM-LAC está implementando la metodología de CYPRESS © (Capacidad, Rendimiento, Resultados y Sostenibilidad) Metodología de Transformación Sostenible de Aprendizaje (TSA), el cual incluyó entrevistas individuales y grupales con el Ministerio de Hacienda y personal seleccionado de Ministerios de Línea (MAG, MEC, MSPyBS, y MOPC) y actores principales, tales como los representantes de los donantes multilaterales y bilaterales , proveedores de asistencia técnica, y los instructores internos. Una encuesta electrónica de conocimientos y habilidades, o es decir, competencias presupuestarias y planificación básicos fue desarrollada y administrada para personal del Ministerio de Hacienda y personal selecto de los Ministerios de Línea. Los proveedores de capacitación también fueron evaluados a través de reuniones individuales y grupales utilizando una Evaluación de Proveedores de Capacitación, para evaluar la aplicación de las normas internacionales de capacitación (Sistemas de Diseño de Instrucción) relacionada con el currículo de preparación del presupuesto y los instructores. El Equipo PFM-LAC también entrevistó y recolectó información sobre el Departamento de Recursos Humanos de Bienestar y Capacitación del Ministerio de Hacienda. También se realizó una encuesta con el personal del Ministerio de Hacienda para obtener una visión global de la organización. Además, se recogieron o revisaron varios documentos durante la Evaluación de Necesidades de Capacitación. El abordaje diagnóstico fue aprobado por un Grupo de Actores Principales compuesto por la Asesora del Ministro de Hacienda; Director de la Dirección General de Presupuesto, y la Coordinadora de la Unidad Técnica y Difusión. El

Grupo de Actores Principales fue creado para proporcionar orientación y experiencia de los asesores como parte de la Evaluación de Necesidades de Capacitación. Después de la aceptación del Informe de Evaluación de Necesidades de Capacitación por el Grupo de Actores Principales, se formará un Consejo Asesor de Formación (CAF) para proporcionar orientación a los asesores durante el resto del proyecto.

Mediante el uso de varios enfoques, el Equipo PFM-LAC recogió datos cualitativos y cuantitativos de numerosas fuentes y todos los datos que se reunieron fueron evaluados a partir de tres (3) perspectivas y especialidades diferentes: Contabilidad/Gestión Financiera, Recursos Humanos y Desarrollo de Recursos Humanos. Mediante el análisis de los datos desde tres (3) perspectivas, el Equipo PFM-LAC fue capaz de identificar los tipos de soluciones de gestión y de capacitación necesarios para mejorar la capacidad del Ministerio de Hacienda y de Ministerios de Línea selectos en cuanto al presupuesto y planificación.

1.3 DATOS CUALITATIVOS

Se recolectaron y analizaron los datos cualitativos para identificar las tendencias, las similitudes y las diferencias en las respuestas de los grupos de interés. A continuación se presentan las principales conclusiones de datos cualitativos, organizados por grupos de interés para facilitar su revisión:

1.3.1 REUNIONES DEL PERSONAL DE GESTIÓN

Dirección General de Presupuesto y Dirección del Sistema de Inversión Pública del MH

- El personal sénior de gestión de la Dirección General de Presupuesto (DGP) y la Dirección del Sistema de Inversión Publica (DSIP) está muy comprometido con la planificación y la reforma del presupuesto, pero, a menudo, se siente abrumado con tantas responsabilidades laborales simultáneas e importantes.
- El personal de gestión de la DGP y la DSIP expresaron la necesidad de simplificar y asociarse con otra legislación secundaria y otro marco regulatorio para dar lugar una ley orgánica presupuestaria con la finalidad de crear un sistema integrado de administración financiera que sea claro en todas sus interrelaciones y secciones principales.
- La falta de un marco institucional unificado y una estructura de administración financiera que establezca claramente las funciones y los procesos de administración financiera a través del Gobierno.
- El personal de la DGP pasa una cantidad desproporcionada de tiempo en la tramitación de las solicitudes de ajustes presupuestarios de los Ministerios, Departamentos o Agencias (MDA), lo que, a menudo, les desvía de las cuestiones técnicas como el monitoreo y la evaluación. Los recursos de tiempo podrían utilizarse de manera más eficiente si se simplificaran y automatizaran los procesos y los procedimientos administrativos.
- La falta de manuales de planificación y presupuestación o de procedimientos operativos estándares (SOP) específicos para las necesidades de cada MDA requiere que el personal de la DGP y la DSIP pasen cantidades sustanciales de tiempo brindando asesoramiento principal y orientación técnica a los funcionarios de finanzas y administración de la gestión de línea.
- Hay vías de capacitación limitadas para los empleados de la DGP y la DSIP para tal amplio espectro de competencias planificación y presupuestación, y el personal, a menudo, no comprende su papel en la arquitectura general de la GFP.
- La coordinación con otros actores externos pertinentes que sirven a la DGP y la DSIP, (p. ej., la Secretaria de la Función Pública, las Adquisiciones Públicas o la Secretaría de Planificación), es una debilidad.

- Existe una disponibilidad limitada de datos pertinentes, como información financiera sobre fondos fijos de la DGP y la DSIP para tomar decisiones presupuestarias informadas.
- La gestión acoge los esfuerzos para fortalecer las capacidades de planificación y presupuestación para efectuar reformas sostenibles.

Ministerios de Línea

- El personal de gestión de los Ministerios de Línea no participó en el Plan de Acción para la Reforma de la GFP 2012-2015 y, en consecuencia, el diálogo y la sensibilización con el MH respecto de la reforma es débil. Por otra parte, la comunicación relativa a las reformas y otros eventos relacionados con la presupuestación y otros asuntos de la GFP es generalmente débil en todo el Gobierno.
- El marco regulatorio existente es muy complejo, y ha crecido rápidamente con los años, se ha fragmentado en varias otras piezas fuera de la Ley de Administración Financiera (LAFE), lo que dificulta el procesamiento e intercambio de datos entre los procesos y las unidades clave, lo que, a menudo, resulta en la duplicación de esfuerzos.
- La documentación sobre lecciones de la reforma y el registro institucional de capacitación dentro de los Ministerios de Línea más prolíficos han desaparecido (p. ej., el Ministerio de Obras Públicas).
- Los roles y las responsabilidades de las funciones de planificación y presupuestación no son claras, y, a menudo, la comunicación entre las diferentes oficinas presupuestarias en los Ministerios de Línea es limitada o no existe.
- Hay una desconexión grave entre las diversas unidades pertinentes de dirección general (p. ej., la DG de Finanzas y Administración, la DG de Compras Públicas, la DG de Recursos Humanos, la DG de Planificación) y sus respectivas células subordinadas, lo que crea, a menudo, una duplicación de tareas y dotación de personal.
- Los ministerios, a menudo, carecen de las herramientas y los sistemas adecuados de gestión presupuestaria, lo que acarrea un trabajo rutinario engorroso e ineficiente.
- Existe una cultura de un nivel elevado de rotación de personal que limita el registro y la documentación institucionales de las lecciones de reforma. El personal de gestión está muy preocupado por la falta de capacidad institucional en sus organizaciones, especialmente respecto de la presupuestación. Debido al elevado nivel de rotación, el personal capacitado no se mantiene en el puesto de trabajo el tiempo suficiente para capacitar a otros colegas, o es muy poco.

1.3.2 REUNIONES CON RECURSOS HUMANOS

- La Coordinación de Recursos Humanos del MH no tiene personal suficiente, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.
- Los trabajos se publican interna y externamente en el sitio web de la Secretaría de la Función Pública (SFP) y los sitios web de los ministerios. La SFP gestiona el proceso de contratación con el aporte de los ministerios.
- El Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea tienen un protocolo diferente para la realización de la ENC anual, así como para la elaboración de su Plan de Capacitación anual. El Plan de Capacitación del MH se centra en gran medida en la tercerización de capacitación gratuita externa, en oposición al diseño, el desarrollo y el ofrecimiento de capacitación interna. El presupuesto anual de capacitación varía entre el Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea.
- Actualmente, Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea no tienen un protocolo para la capacitación, el desarrollo y la promoción del personal, dada la preocupación respecto de cómo

implementar la Ley de Funcionarios Públicos. Existe un protocolo para la forma en que el personal debe solicitar y obtener la aprobación de capacitación externa. Sin embargo, es diferente en cada organización.

- El Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea tienen diferentes protocolos y formalidades para el proceso de revisión anual. No todos los empleados completan su evaluación anual de desempeño.
- La remuneración se basa en el puesto y la educación y capacitación, pero las escalas salariales varían según el ministerio.

1.3.3 REUNIONES CON INSTRUCTORES

- Los posibles instructores del MH están calificados en sus respectivos ámbitos de gestión, instrucción y conocimientos técnicos, entre otras funciones y competencias, y tienen una sólida comprensión de sus respectivas funciones y responsabilidades.
- Muchos instructores del MH también enseñan en forma suplementario a su trabajo de tiempo completo en diversas unidades del MH. Ninguno de los instructores pasó por una selección competitiva para ser instructor. En cambio, fueron "nombrados" debido a sus conocimientos y sus años de experiencia en presupuestación y otras áreas técnicas pertinentes.
- Los instructores entrevistados tienen una sólida experiencia o han trabajado como instructores en campos clave que se consideran críticos y pertinentes para la planificación y la presupuestación, tales como el marco de regulación financiera, planificación financiera y programación financiera.
- Ninguno de los instructores del MH ha estado en un Programa de Formación de Formadores (PFF), pero uno tuvo un aprendizaje positivo en 2008, en un programa de PFF en Curitiba/Brasil, con el fin de replicar la experiencia de PFF en el Paraguay, lo que nunca se realizó.
- Todos los instructores sintieron que se beneficiarían de una mayor capacitación sobre cómo desarrollar e impartir cursos con eficacia. Por otra parte, todos los instructores entrevistados indicaron que les gustaría convertirse en capacitadores para aprender más y enseñar en otros ámbitos relacionados con sus labores de presupuestación o planificación.
- Todos los instructores estuvieron de acuerdo en que no reciben orientación sobre el desarrollo y el dictado de un curso para participantes en formación. En lugar de ello, los instructores reciben materiales de capacitación genéricos, (p. ej., materiales básicos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - UN/CEPAL) sobre monitoreo y evaluación, que no se adaptan a las necesidades de capacitación específicas de cada sector.
- Todos respondieron que el marco regulatorio vigente y los obstáculos institucionales son factores que suponen un desafío para el fortalecimiento de las capacidades técnicas dentro de la GFP en Paraguay.

1.3.4 SOCIOS DE DESAROLLO INTERNACIONAL

- Las capacitaciones en presupuestación que brindan los Socios de Desarrollo Internacional son, a menudo, esfuerzos puntuales que se centran en proyectos y no están bien coordinados.
- Los esfuerzos de reforma presupuestaria financiados por los socios de desarrollo internacional con capacitaciones asociadas se centran especialmente en la gestión de proyectos y en monitoreo y evaluación, a menudo en forma demasiado avanzada, y no se articulan con otras capacitaciones relacionadas dentro del MH.

- La asistencia técnica actual que los dos socios de desarrollo internacional han comenzado es muy pertinente para el Proyecto del PFM-LAC en Paraguay, y existe una oportunidad para el establecimiento de líneas de coordinación y cooperación.
- El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) acordó con la DGP la priorización y racionalización de las competencias básicas de planificación y presupuestación respecto de los planes de capacitación.

1.3.5 ENCUESTA DE COMPETENCIA PRESUPUESTARIA

- Los temas comunes entre los encuestados del MH y los ML incluyen la mejora del marco legal presupuestario, la promulgación de presupuestos participativos, la justificación de supuestos en los planes operativos realistas y el ofrecimiento de diversos niveles de capacitación a todos los empleados en competencias y procesos de presupuestación.

1.3.6 ENCUESTA DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

- El personal del MH compartió lo siguiente:
    - Su trabajo es importante porque se centra en la gestión efectiva de fondos públicos y la capacidad de ofrecer transparencia en la administración pública.
    - La parte más fácil de su trabajo es trabajar con los miembros de sus equipos.
    - Los sueldos eran bajos, y una falta de planificación profesional ha conducido a una moral baja entre los empleados y un elevado nivel de rotación.
    - Desean capacitación adicional abierta para todos los empleados en las áreas técnicas pertinentes a sus trabajos.
    - Para mejorar su ambiente de trabajo, el personal indicó que apreciarían mejoras en infraestructura, el espacio físico, informática y sus sistemas.

1.3.7 COMITE DE CAPACITACIÓN DEL MH

- Existe un Comité de Capacitación (CdC) dentro del MH que tiene un protocolo respecto de la forma en que el personal puede solicitar capacitación externa. El Comité de Capacitación se estableció en 2010 con una Ley de Resolución de Capacitación. El protocolo identifica a los miembros del comité y los criterios para la evaluación de la capacitación de los participantes.

1.3.8 SALAS DE CAPACITACIÓN

- Ninguna de las salas de capacitación existentes del MH cumple con las mejoras prácticas internacionales sobre capacitación. Están diseñadas principalmente para conferencias, en lugar de capacitación altamente interactiva para adultos. Diversas salas tienen el tamaño adecuado. Sin embargo, no hay espacio ni mesas suficientes para que los participantes realicen los ejercicios en sus libros de trabajo o trabajen en equipos.
- El Instituto Nacional de Administración Pública de Paraguay (INAPP) cuenta con una sala de capacitación que cumple con las mejores prácticas internacionales sobre capacitación. Sin embargo, las salas son pequeñas y solo pueden recibir, aproximadamente, a entre diez (10) y 20 participantes. Asimismo, cuentan con un laboratorio de informática que puede recibir a 18 participantes.

1.4 DATOS CUANTITATIVOS

Los datos cuantitativos se recolectaron y analizaron para identificar las tendencias, similitudes y diferencias en las respuestas de las partes interesadas. A continuación se presentan las principales conclusiones de datos cuantitativos, organizados para facilitar su revisión:

1.4.1 GASTO PÚBLICO Y RENDICION DE CUENTAS

- Las debilidades más importantes en planificación y presupuestación se concentran principalmente en las áreas clave seleccionadas por la DGP para la Encuesta de Competencia de Presupuesto.
- Los resultados de la ENC son consistentes con los resultados resaltados en la evaluación de Gasto Público y Rendición de Cuentas (PEFA) en cuanto a que la falta de habilidades y competencias es alta en las áreas consideradas primordiales, como la planificación financiera, presentación de informes y contabilidad presupuestaria y prácticas innovadoras en la planificación y presupuestación.
- El MH ha ideado una estrategia de reforma a mediano plazo, el Plan de Acción para la Mejora de la GFP 2012-2015, para mejorar la planificación y presupuestación y sostener el desarrollo de las capacidades, en respuesta a la más reciente evaluación de PEFA.

1.4.2 ENCUESTA DE COMPETENCIA PRESUPUESTARIA

- Completaron la encuesta 318 empleados de una población de aproximadamente 419. Esto da un nivel de confianza del 99% con un margen de error de 4. Esto significa que el MH y los Ministerios de Línea pueden tener una seguridad del 99% de que los resultados se encuentran dentro de un margen de error de 4% de lo que el personal del MH y los Ministerios de Línea realmente cree con respecto a sus competencias presupuestarias y su importancia.
- La encuesta reveló que las competencias en el Área #3: Planificación Financiera y Presupuestación fueron las más pobres en el MH y los ML en términos de importancia y efectividad. Las competencias relacionadas con la comprensión del rol de los ingresos impositivos y no impositivos en el financiamiento de los presupuestos fueron las más bajas en general y por debajo de las prácticas innovadoras internacionales.
- Las competencias en el Área #1: Medidas Legales e Institucionales para la Elaboración de Presupuestos fueron las más fuertes en el MH y los ML en términos de importancia y efectividad. Los encuestados demostraron que tienen un entendimiento promedio o superior al promedio del proceso presupuestario y su rol en la GFP.

1.4.3 ENCUESTA DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

- Completaron la encuesta 103 empleados de una población de aproximadamente 131. Esto da un nivel de confianza del 99% con un margen de error de 6. Esto significa que el MH y los Ministerios de Línea pueden estar un 99% seguros que los resultados tienen un margen de error del 6% con respecto a lo que el personal del MH realmente cree sobre su trabajo y el lugar de trabajo.
- La sección con la menor calificación de la Encuesta de Capacidad Institucional es Gestión y Gestión Sénior (brecha de 24.23%) seguida de Comunicaciones (brecha de 22.53%). Las tres preguntas con menor calificación son: justamente compensado (brecha de 38.00%), el MH valora mi trabajo y mis contribuciones (brecha de 31.62%) y el equipo tiene reuniones periódicas (brecha de 28.33%).
- La gestión del MH no es totalmente consciente de su rol y responsabilidades en la capacitación y el desarrollo.

1.4.4 EVALUACIÓN DE PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Las tres (3) áreas de recursos humanos más débiles del MH, en orden de prioridad, son:
    - Compensación
    - Evaluación, Desarrollo y Planificación Profesional
    - Capacitación y Orientación.

Esto es consistente con los resultados obtenidos en la Encuesta de Capacidad Institucional.

- La función de capacitación y desarrollo del MH no cuenta con suficiente personal de conformidad con las mejores prácticas internacionales.

1.4.5 EVALUACIÓNES DE PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN

- Los proveedores de capacitación internos del MH y los Ministerios de Línea (MH, MAG, MEC, MOPC y MSPyBS) no cuentan con experiencia en los Sistemas de Diseño de Instrucción (SDI) y en la aplicación del Modelo ADDIE para la evaluación de las necesidades así como también el diseño, desarrollo, dictado y evaluación de cursos.
- Ninguno de los proveedores de capacitación internos del MH y los Ministerios de Línea cumple con los estándares internacionales de capacitación.

Tanto los datos cualitativos como los cuantitativos de las principales conclusiones produjeron hallazgos muy similares, validando los resultados de la Evaluación de Necesidades de Capacitación (ENC) documentados en este informe.

1.5 CONSIDERACIONES

A continuación se presentan algunas consideraciones para que el Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea tengan en cuenta cuando se analicen los méritos de cada recomendación que aparece en la sección de Recomendaciones:

- La Elaboración de Presupuesto Público es un concepto complejo que abarca diferentes dimensiones de la organización y de las personas, por lo tanto, la misión, los objetivos y las metas de la organización deben estar bien diseñados, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la capacidad de la organización y prepararlo para su crecimiento y desarrollo.
- Un ambiente de trabajo propicio es un principio y práctica fundamental de gestión, para lograr la calidad y la eficacia en la Gestión Financiera Pública. En última instancia, es esencial para la alta gerencia del Ministerio de Hacienda y de los Ministerios de Línea, comprender la importancia y el impacto que "el trabajo y el lugar de trabajo" tienen en el rendimiento del "trabajador" individual.
- El Equipo PFM-LAC reconoce que se ha trabajado muchísimo hacia la implementación de un Presupuesto Basado en Resultados y Orientado hacia el Desempeño, y que varios informes han sido preparados con recomendaciones para mejorar la elaboración de presupuestos en el sector público en el Paraguay. La metodología de Transformación Sostenible de Aprendizaje, se alinea con varias de estas recomendaciones.
- Debe haber igualdad de esfuerzo en la construcción de la capacidad del personal a través de la formación, tutela y la capacitación-en-el-trabajo para todo el personal de presupuesto del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea.
- El Equipo PFM-LAC ha incluido una organización no gubernamental local, CEAMSO (Centro de Estudios Ambientales y Sociales), para ser parte de su equipo. Como tal, CEAMSO debe desempeñar un papel activo en la implementación de la Transformación Sostenible de Aprendizaje en el Ministerio de Hacienda, proporcionando continuidad en el sitio, durante la ausencia del equipo de PFM-LAC, así como apoyo a la implementación de Transformación Sostenible de Aprendizaje en los Ministerios de Línea.

Se observaron deficiencias en la gestión y desarrollo de los recursos humanos que afectará la capacidad del Ministerio de Hacienda para sostener los esfuerzos de capacitación que se llevarán a cabo en el marco del Proyecto PFM-LAC. Por lo tanto, es importante para el Ministerio de Hacienda reconocer que

se necesitan mejoras en la gestión y funcionamiento de la Coordinación de Recursos Humanos (Departamento de Bienestar y Capacitación de Personal, Departamento de Gestión de Personal y el Departamento de Remuneración y Compensación).

1.6 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones para el Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea basadas en los datos cualitativos y cuantitativos recogidos durante la Evaluación de las Necesidades de Capacitación:

- **Recomendación 1:** El MH debería dar prioridad a la mejora del marco legal presupuestario, la promulgación de los procesos de presupuesto participativo, la promoción de mecanismos y herramientas que ayuden fundamentar los supuestos de planes operativos realistas, y brindar capacitación a todos los empleados en todos los niveles en las competencias y los procesos presupuestarios identificados (Tema # 3: Planeamiento Financiero y Presupuestación).
- **Recomendación 2:** El MH debe capturar y aclarar las funciones, responsabilidades y rendiciones de cuentas que participan en el proceso de elaboración del presupuesto además de proporcionar descripciones claras del trabajo, además de políticas y procedimientos entendibles para orientar las tareas del día a día y las expectativas en la elaboración del presupuesto.
- **Recomendación 3:** Se deben establecer Planes de Desarrollo de Aprendizaje, ya que son críticos para la sostenibilidad y la eficacia de los departamentos, divisiones y unidades del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea. Se debe dar igualdad de esfuerzo a ofrecer capacitación, orientación y formación en el puesto de trabajo a todo el personal del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea para sacar provecho de la realidad de que entre el 80% y el 90% de todo lo aprendido se produce fuera de las aulas de clase.
- **Recomendación 4:** Se debería considerar la posibilidad de ampliar el mandato del Comité de Capacitación del MH existente (establecido en la Ley de Capacitación del 2010) para incluir la capacitación interna de modo que pueda servir como un Consejo Asesor de Formación (CAF). El Comité de Capacitación extendido sería responsable de determinar anualmente los cursos que serían diseñados, desarrollados, entregados y evaluados internamente de acuerdo a una Evaluación de las Necesidades de Capacitación más sólida.
- **Recomendación 5:** Los cursos propuestos en el marco de este programa deben ser secuenciados por el Consejo Consultivo de Capacitación según las prioridades y niveles de dominio de destrezas y competencias. Todos los cursos de elaboración de presupuesto deben basarse en el desempeño y proporcionar la teoría y la práctica para que el conocimiento y las destrezas o competencias, se construyan y se mantengan.
- **Recomendación 6:** El Consejo Asesor de Formación debe evaluar los méritos del Jefe del Departamento de Recursos Humanos de Bienestar y Capacitación del MH nombrado para ser el Líder de Capacitación del MH apoyando la implementación de la Transformación Sostenible de Aprendizaje (TSA). Esto fomentará la creación de capacidades y la sostenibilidad a largo plazo.
- **Recomendación 7:** Los Departamentos de Capacitación dentro de cada Ministerio de Línea deben construir e implementar un Programa integral de Formación de Formadores y asegurar que todos los empleados dedicados a la capacitación del personal tomen y pasen con éxito el programa. La conclusión exitosa implicaría diseñar, desarrollar y realizar programas de acuerdo a las mejores prácticas internacionales de capacitación.
- **Recomendación 8:** Los Departamentos de Capacitación dentro del MH y los Ministerios de Línea deben fortalecerse para que puedan ser menos dependientes de la capacitación externa. Es

altamente recomendado desarrollar mayor pericia en los Sistemas de Diseño de Instrucción y la aplicación del Modelo ADDIE para determinar, diseñar, desarrollar, entregar y evaluar la capacitación dentro de estas unidades.

- **Recomendación 9:** Cualquier Programa de Formación de Formadores debe comenzar dentro del MH y luego desenvolverse hacia a los Ministerios de Línea siguiendo mecanismos de gobernanza de capacitación y selección de capacitadores.
- **Recomendación 10:** Debe pensarse seriamente en la posibilidad de la compra de mobiliario adicional de capacitación y equipos para que el MH pueda proporcionar una sala de capacitación que cumpla con las mejores prácticas internacionales de capacitación.
- **Recomendación 11:** Se debe alentar a instructores presupuestarios existentes a aplicar para el Programa de Formación de Formadores para que puedan agruparse en función de su trabajo y especialización académica junto con las competencias de planificación y elaboración de presupuesto y catorce cursos técnicos propuestos en este informe. Esto les permitirá diseñar, desarrollar y ofrecer cursos basados en el desempeño que proporcionen un aprendizaje documentado y una alta retención en el puesto de trabajo.
- **Recomendación 12:** El MH necesita fortalecer y seleccionar personal para varias funciones de recursos humanos de manera adecuada como apoyo a la implementación de la capacitación presupuestaria basada en el desempeño que figura en orden de prioridad:
    - Capacitación y Orientación.
    - Evaluación, Desarrollo y Planificación de Carrera
    - Estrategia, Planificación, Políticas y Comunicación
    - Plan De Sucesión.
- **Recomendación 13:** Se debe preparar un Manual de Procedimientos de Operaciones Estándar para la Capacitación que refleje una cultura de rendición de cuentas y transparencia, características que son esenciales para la sostenibilidad. Este manual debe ser un documento vivo al que se haga referencia con frecuencia, sea bien comunicado, y revisado.
- **Recomendación 14:** El MH debe proporcionar capacitación a todos los gerentes para promover un nivel estandarizado de apoyo administrativo. Además, todos los gerentes deben estar capacitados para proporcionar una comunicación directa, clara y oportuna con todo el personal.

Como parte del Proyecto PFM-LAC, el Ministerio de Hacienda, junto con los Ministerios de Línea participantes, recibirán asistencia técnica para el desarrollo de políticas y procedimientos para gestionar el desarrollo continuo de los recursos humanos del personal de preparación del presupuesto. El objetivo es apoyarlos en el desarrollo, gestión y mantenimiento de todos los sistemas necesarios para determinar, diseñar, desarrollar, implementar y evaluar la preparación del presupuesto que sea sostenible y basado en el desempeño. Se recomiendan un total de 14 cursos técnicos y 23 cursos de otras habilidades y de tecnología de la información para mejorar el desempeño individual y organizacional. Los lineamientos de todos los cursos propuestos se pueden ver en el Apéndice 9.10.

Por último, se recomienda que se prepare un Plan de Desarrollo de Capacidades de Comunicación dedicado a construir sensibilidad, asegurar empoderamiento, y gestionar los impactos de cambio que con seguridad traerá esta intervención para el desarrollo de capacidades. El Plan de Desarrollo de Capacidades de Comunicación debe abordar las preguntas e inquietudes individuales, departamentales y organizacionales relacionadas con estos cambios, ya que impactan estos niveles interrelacionados del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea en el desarrollo de capacidades en la preparación del presupuesto en estas organizaciones.

1.7 SIGUIENTES PASOS

El Equipo PFM-LAC presentará los hallazgos de la Evaluación de Necesidades de Capacitación al Grupo de Actores Principales. El objetivo de esta presentación es discutir las recomendaciones propuestas sobre la base de los hallazgos de la Evaluación de Necesidades de Capacitación y llegar a un acuerdo sobre la composición, las funciones y responsabilidades de la Consejo Asesor de Formación (CAF). El Consejo Asesor de Formación será entonces responsable de determinar cuál será el miembro del personal que servirá de Líder de Capacitación y se encargará de revisar, discutir y aprobar el Plan de Trabajo para el Desarrollo de Capacidades y el Plan de Comunicación.

Se recomienda que el Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea implementen un Programa integral de Formación de Formadores, como un programa inicial para todo personal del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea involucrados en la definición, diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de la capacitación presupuestaria. Este programa debe incluir los siguientes cursos: Sistemas de Diseño de Instrucción, Diseño y Desarrollo Curricular, Preparación de Pruebas, y Habilidades de Presentación y de Facilitación. El Programa de Formación de Formadores debe ser solicitado y seleccionado a través de un proceso de solicitudes y selección abierto gestionado por el Consejo Asesor de Formación. Los capacitadores actuales deben ser alentados a aplicar si cumplen con las normas mínimas de calificación.

Durante el curso de Diseño y Desarrollo Curricular, a los participantes en el Programa de Formación de Formadores, se les requerirá desarrollar una Hoja Conceptual de Aprendizaje para su curso de preparación de presupuesto asignado. Los participantes del Programa de Formación de Formadores seguirán las normas internacionales para el diseño y desarrollo de instrucción y recibirán formación continua del Equipo PFM-LAC. Todas las Hojas Conceptuales de Aprendizaje serán revisadas, discutidas y aprobadas por el Consejo Asesor de Formación antes de su desarrollo y entrega. Ellos también deben revisar los resultados de todos los programas de capacitación producidos, de las políticas y procedimientos de capacitación relacionada, y de las plantillas de capacitación antes de ser distribuidos. Por último, se recomienda que el Consejo Asesor de Formación acuerde desarrollar un Manual de Normas de Procedimientos de Operaciones, para documentar el protocolo del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea para la determinación, el diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de la capacitación.

1.8 APÉNDICE

Todos los documentos relacionados con la Evaluación de las Necesidades de Capacitación citados en el Informe de Evaluación de Necesidades de Capacitación se pueden encontrar en el Apéndice. En concreto, el Apéndice incluye materiales introductorios del Proyecto PFM-LAC, las herramientas de la Evaluación de Necesidades de Capacitación, documentación y varios documentos relacionados (por ejemplo, el Plan de Trabajo de Desarrollo de Capacidades, el Plan de Comunicación y Plan de Capacitación).

2 ANTECEDENTES

El propósito del Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Financiera Pública en América Latina y el Caribe (PFM-LAC, por sus siglas en inglés) es aumentar la comprensión de los desafíos y obstáculos de la Gestión Financiera Pública (GFP) en la región y crear herramientas y enfoques para ayudar a los gobiernos de América Latina y del Caribe en la adopción de mejoras prácticas de GFP. GFP abarca los sistemas y mecanismos a través de los cuales los gobiernos movilizan ingresos públicos y posteriormente presupuestan, ejecutan y controlan el gasto de esos ingresos.

A través del proyecto PFM-LAC, implementado por la empresa Deloitte Consulting LLP, Deloitte utiliza diversos métodos para ampliar y mejorar la capacidad de los países anfitriones para mejorar conjuntos de habilidades, planificar, diseñar, implementar, monitorear y evaluar las prácticas de GFP en las operaciones diarias. Específicamente, Deloitte utiliza las evaluaciones técnicas, asistencia técnica directa, seminarios, talleres, programas de capacitación, trabajo de campo, donaciones, sesiones informativas de los ingresos fiscales e investigación para analizar los desafíos, sugerir recomendaciones, desarrollar mejores procedimientos/protocolos/normas.

2.1 TERMINOS DE REFERENCIA

El objetivo principal de esta actividad es involucrar al Ministerio de Hacienda (*o MH*) del Gobierno del Paraguay (GoP) y cuatro (4) seleccionados Ministerios de Línea para identificar áreas para mejorar la preparación del presupuesto y operaciones relacionadas y definir las necesidades específicas de formación en estas áreas para el actual año presupuestario. Los siguientes Ministerios de Línea formaron parte de esta evaluación:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Ministerio de Educación y Cultura (MEC)
- Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS)
- Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC).

El proyecto PFM-LAC propuso el uso de su Metodología de Transformación Sostenible de Aprendizaje (TSA) de Deloitte para llevar a cabo las evaluaciones a través de las cinco unidades (MH, MAG, MEC, MSPyBS, y MOPS). El equipo siguió un enfoque sistemático y técnico que fue implementado en dos visitas con distintos resultados y productos. Esta actividad también involucró una estrecha coordinación y colaboración estratégica con la agencia no gubernamental local, CEAMSO (Centro de Estudios Ambientales y Sociales), cual es un importante socio local de USAID/Paraguay.

2.1.1 OBJETIVO

Los principales objetivos de esta actividad, como se indica en los términos de referencia (ToR) con USAID, se resumen así:

- **Evaluación de las Necesidades de Capacitación** (ENC) – Llevar a cabo una evaluación específica para identificar las necesidades de capacitación relevantes para el año presupuestario actual (por ejemplo, presupuesto circular, los procesos de elaboración de presupuesto, requisitos y reglamentos del MH) para la preparación del presupuesto de los Ministerios de Línea específicos. El propósito de la Evaluación de Necesidades de Capacitación es:
    a. Identificar y documentar el actual entorno de aprendizaje y recursos;
    b. Determinar los requisitos del proceso de preparación de presupuesto actual; e
    c. Identificar la capacitación necesaria para abordar las brechas de conocimientos y habilidades de los individuos y departamentos que se encargan de la preparación del presupuesto a todos los niveles.

- **Plan de Capacitación** – Basado en los resultados de la evaluación, el equipo de PFM-LAC, con el apoyo de CEAMSO, desarrollará un Plan de Capacitación para incluir un currículo priorizado de capacitación y programación. El Plan de Capacitación incluirá un plan de trabajo con pasos estratégicos y la información necesaria para ejecutar el Plan, así como preparar al MH para gestionar el diseño, desarrollo, entrega y evaluación del currículo. El equipo PFM-LAC también revisará los requisitos y competencias de los capacitadores requeridos y recomendará los criterios de selección para ayudar al MH en la identificación y selección de capacitadores que llevarán a cabo las actividades de capacitación.

2.2 AMBIENTE Y ESTUDIO DOCUMENTAL

2.2.1 CONTEXTO

El proyecto PFM-LAC ha incluido a Paraguay en su lista de países prioritarios desde el inicio del proyecto. En su primer año, el proyecto llevó a cabo una revisión documental profunda de la asistencia técnica de la gestión financiera pública seleccionada además de la literatura pertinente en Paraguay, la cual se basó en un estudio documental previo de nueve países sobre prácticas de gestión financiera pública (GFP) en la región de LAC.[1]

El estudio fue parte de un enfoque de dos fases para ayudar a fortalecer la gestión financiera pública en Paraguay. El documento analizó seis dimensiones fundamentales de la gestión financiera pública y comparó las prácticas actuales de GFP en Paraguay con las principales prácticas, destacando las áreas potenciales de mejora. La planificación, preparación y ejecución del presupuesto formó parte de una de las dimensiones claves, y el estudio sirvió como un documento fundamental en el desarrollo del ámbito de trabajo descrito anteriormente.

Durante el desarrollo de la asistencia técnica específica (fase II), el equipo de PFM-LAC realizó entrevistas para informantes claves con el personal del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (y otros) en Washington, DC para validar y reunir información pertinente a las áreas de apoyo. El equipo de PFM-LAC trabajó estrechamente con USAID Paraguay y el gobierno del Paraguay en el diseño del programa de creación de capacidad.

2.2.2 BREVE REVISIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

El propósito del proceso de preparación del presupuesto es compilar las necesidades de financiación de los ministerios, departamentos y agencias articuladas con los objetivos estratégicos y obtener la aprobación legislativa para el gasto en un año fiscal. El presupuesto resultante debe articular cómo el gobierno pretende gastar sus recursos durante un año determinado y contener información suficiente para permitir que los funcionarios del gobierno y la sociedad civil evalúen si es realista y sensible a las necesidades de los ciudadanos. Se debe recibir retroalimentación presupuestaria constante hacia el Ministerio de Hacienda por parte de las entidades a nivel central y subnacional. Este proceso también permite que los funcionarios gubernamentales puedan analizar si el presupuesto central, subnacional y el de los ministerios son realistas y si ayudarán a lograr los objetivos establecidos.

La institución clave para la preparación del presupuesto y ejecución en Paraguay es el *Ministerio de Hacienda* (MH). Cuando el MH prepara el presupuesto, solicita retroalimentación de 84 ministerios y agencias a través de diferentes niveles de gobierno. Estos ministerios y agencias preparan borradores de presupuestos individuales y planes anuales de adquisición para informar el proceso de preparación

[1] "Prácticas de Gestión Financiera Pública en América Latina y el Caribe: Una Revisión de las Tendencias, Desafíos y Oportunidades de Mejora"

del presupuesto; una vez aprobado el presupuesto, se establecen límites de gastos en los planes financieros mensuales durante el año fiscal.

La preparación del presupuesto comienza el 30 de abril cuando el MH emite el decreto sobre las directrices del presupuesto para sus ministerios y agencias. Los Ministerios presentan sus proyectos de presupuesto al 30 de junio y la Dirección General de Presupuesto consolida y prepara el presupuesto final, que se envía al Congreso el 1ero de septiembre. El Congreso Nacional debe aprobar el presupuesto para el 20 de diciembre. El presupuesto se ejecuta a través del Sistema de Administración Financiera (SIAF) del país, que se compone de un conjunto de subsistemas con operaciones centralizadas y descentralizadas.

2.2.3 AMBIENTE Y LA LITERATURA RECIENTE

La literatura y estudios sobre GFP han revelado que los presupuestos aprobados del Gobierno del Paraguay son generalmente poco realistas y los ingresos suelen ser inferiores a los gastos previstos. Además, los resultados de un reciente informe PEFA mencionan que el gobierno del Paraguay ha limitado la capacidad institucional y el capital humano para ejecutar el presupuesto, el cual se refleja en la subejecución sistemática del presupuesto. Se realizan ajustes frecuentes para gastos de presupuesto durante la ejecución del presupuesto, y no siempre se proporciona suficiente justificación y documentación. Además existe una cultura de "o lo usas o lo pierdes" por parte de los organismos que efectúan los gastos. Como resultado, el gasto aumenta dramáticamente al final del año fiscal, incluso si los fondos no son utilizados para su propósito original.

2.2.4 APLICACIÓN AL PROGRAMA DE CAPACITACION DEL PFM-LAC

Para contribuir a la meta de mejora en la preparación del presupuesto en Paraguay, el proyecto PFM-LAC está implementando la metodología de CYPRESS © Metodología de Transformación Sostenible de Aprendizaje (TSA) de Deloitte para desarrollar y ofrecer un programa de capacitación destinado a elevar la capacidad del personal de nivel medio encargado de la planificación, preparación y ejecución del presupuesto. La sección 2.6 explorará este enfoque con mayor detalle.

2.3 CONSULTORES

Un total de cinco consultores del equipo PFM-LAC fueron quienes llevaron a cabo la Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC). A continuación se presenta un breve resumen de la experiencia de cada miembro del equipo:

2.3.1 JOHN ERIC UGGEN, JEFE DE PROYECTO DEL PFM-LAC, ESPECIALISTA EN GESTION FINANCIERA PÚBLICA

El Sr. John (Eric) Uggen lleva dieciocho (18) años de experiencia brindando asistencia técnica en las áreas de presupuestos nacionales y subnacionales, fortaleciendo los procesos de gestión financiera pública, y sistemas y desarrollo de capacidad en América Latina, Europa Oriental, Central y sur de Asia y África Oriental. Como Jefe de Proyecto para la Gestión Financiera Pública en América Latina y el Caribe (PFM-LAC) financiada por USAID, es responsable de la gestión y supervisión técnica del proyecto. El área técnica de enfoque del Sr. Uggen es diseñar y aplicar enfoques prácticos para Programas y la Elaboración de Presupuesto Basado en Resultados, incluyendo el desarrollo de los requisitos técnicos y funcionales, identificando cambios necesarios a los sistemas y procedimientos de implementación del cambio a través de la introducción de herramientas, prácticas y procedimientos para facilitar la producción más comprensiva y más transparente de la información presupuestaria. Sr. Uggen combina esto con un profundo conocimiento de sistemas integrados de gestión financiera, incluyendo los

requisitos de contabilidad e informes, la creación y mantenimiento de la tabla de cuentas y los mecanismos de asignación presupuestaria, el control y el desembolso de fondos públicos.

2.3.2 LUIS F. PANIAGUA, LÍDER DE EQUIPO, ESPECIALISTA EN GESTION FINANCIERA PÚBLICA

El Sr. Paniagua tiene más de siete (7) años de experiencia en la prestación de asistencia técnica relacionada con temas de política de ingresos públicos y la administración, reforma estructural y cuestiones de gobernanza económica para unos 15 países en toda América Latina, el Caribe y África subsahariana. Ha apoyado varios proyectos de USAID y asignaciones como economista centrándose principalmente en la ejecución de ingresos y presupuesto, investigación y entrega de programas de capacitación a los gobiernos de países anfitriones. Como consultor de investigación, el Sr. Paniagua ha sido coautor de estudios sobre las reformas de políticas impositivas y orientadas a presupuestos legales, reglamentarias y administrativas en El Salvador, Honduras, Jamaica y Paraguay. El Sr. Paniagua además ha coordinado grandes programas de capacitación sobre política fiscal, análisis de costo beneficios, y el diagnóstico de temas estructurales económicos para funcionarios gubernamentales de país y economistas de USAID. Su experiencia incluye varias funciones de gestión de proyecto como líder del equipo proporcionando una monitorización y evaluación del apoyo y asesoramiento técnico a través de equipos multidisciplinarios de asesores nacionales e internacionales.

2.3.3 KELLY CONNORS, ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

La Sra. Connors tiene cerca de seis (6) años de experiencia en gestión de proyectos tanto en los Estados Unidos como en el exterior. La Sra. Connors es experta en reingeniería de los procesos empresariales y administra el Programa de Donaciones Bajo Contrato de PFM-LAC además de colaborar en la gestión de las actividades de fortalecimiento de PFM en toda la región. La Sra. Connors poseen fuertes habilidades analíticas en análisis de costo beneficio, presupuestos, previsión financiera, contabilidad y análisis estadístico utilizando STATA y Excel y cuenta con una Certificación Asociada en Administración de Proyectos (CAPM) y está cursando su Certificación Green Belt Lean Six Sigma. La Sra. Connors pasó tres años en la República Dominicana con Peace Corps, administrando donaciones y varios proyectos de desarrollo. En la actualidad, la Sra. Connors apoya la implementación de TSA en Jamaica para el Ministerio de Hacienda y Planificación.

2.3.4 DIANA M. OSINSKI, EXPERTA EN LA MATERIA DE TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE DE APRENDIZAJE

La Sra. Osinski es una profesional en mejora del rendimiento multifacético con más de 25 años de experiencia y una trayectoria comprobada en el manejo y ejecución de programas de capacitación desde su inicio hasta su finalización para mejorar el desempeño individual y organizacional. La Sra. Osinski ha sido responsable y ha participado en una amplia gama de capacitaciones para una variedad de sectores tales como: bancos, mercados de capitales, servicio civil, mercantil y administración tributaria. La Sra. Osinski es experta en diseñar y ofrecer actividades de capacitación y administración, programas de logística, personal y finanzas. Mientras trabajó con las empresas BearingPoint y Deloitte, la Sra. Osinski había desarrollado y refinado la metodología TSA la cual torna a expertos locales en diseñadores instruccionales y facilitadores diestros cuyos programas de capacitación logran más del 90% de retención del aprendizaje. La mayoría de su experiencia ha sido con proyectos de USAID o FIRST en los países en transición: Afganistán, Armenia, Bosnia, Bulgaria, Chipre, Egipto, Georgia, Iraq, Kazajistán, Mali, Montenegro, Filipinas, Polonia, Senegal y Tayikistán. La Sra. Osinski posee también las designaciones de Profesional Senior de Recursos Humanos (SPHR) y de Profesional Certificado de Rendimiento (CPT).

2.3.5 JORGE SHEPHERD, ASESOR PRINCIPAL EN GESTION FINANCIERA PÚBLICA

El Sr. Shepherd es un experimentado consultor de GFP y de la política de gasto público con más de 20 años de experiencia relevante en el mundo. Ha llevado a cabo las tareas para la Tesorería Nacional de la República de Sudáfrica, la Agencia de Cooperación Técnica de Bélgica, el Departamento para el Desarrollo Internacional, la Unión Europea, el BID, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Económica, USAID y el Banco Mundial y ha realizado evaluaciones PEFA y otras de riesgo fiduciario y misiones de evaluación para medir el progreso de proyectos GFP relativos a la planificación presupuestaria a mediano plazo, tesorería y contabilidad de gobierno, gestión de efectivo y deuda, control interno y auditoría interna, y soluciones de Sistemas de Información de Gestión Financiera Integrada (IFMMS). El Sr. Shepherd ha redactado análisis de PFM y leyes de rendición de cuentas y regulaciones, directrices de contabilidad, y tesorería y política de controles internos y proporcionó asistencia técnica en el fortalecimiento de las agencias de sectoriales, reestructuración organizacional y la gradual adopción de tesorería y contabilidad de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NISCP).

2.4 FECHAS DE EVALUACIÓN

La fase de recolección de datos de la Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC) comenzó el 26 de enero de 2015. Se recogieron datos cuantitativos y cualitativos del Ministerio de Hacienda (MH), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Educación y Cultura (MEC), Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC), Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS), Centro de Estudios Ambientales y Sociales (CEAMSO) y el Instituto Nacional de la Administración Pública del Paraguay (INAPP). La fase de recolección de datos concluyó el 14 de abril del 2015.

2.5 DOCUMENTOS RECOLECTADOS Y REVISADOS

Antes y durante la evaluación, los siguientes documentos fueron recolectados o revisados y analizados:

- CEAMSO informa sobre el IGP Programa Medir de la Efectividad de la Gestión del Personal
    - Informe final para el MOPC
    - Informe final de SFP
    - Informe preliminar para el MH
    - Informe preliminar para el MSPyBS
- Ley de responsabilidad fiscal Nº 5098 de 2013
- Reglas de FRL emitidas por el Decreto Nº 1559/2014
- BID (2015), Préstamo para el Diseño e Implementación de un Programa de Becas del Fondo para la Excelencia en la Educación y la Investigación (FONACIDE) recursos, préstamo PR-L1086
- BID (2014), Programa de Intercambio de Experiencias del Sistema de Inversión Pública con el Gobierno del Perú, PR-T1170
- BID (2014), Programa para la Mejora de la Ejecución de Proyectos, PR-T1163
- BID (2014), Proyecto de Fortalecimiento de las Funciones de Asistencia Técnica del Gobierno Central, PR-T1157
- FMI (2015), Consulta del Artículo IV de 2014, Informe de Personal, febrero de 2015, Informe de País Nº 15/37 FMI
- FMI, "*Paraguay 2012 Consulta del Artículo IV*". Informe País 12/211, 2012.
- Ley Nº 1626/2000 de la Función Pública
- MAG, Documentos de Recursos Humanos y Capacitación
    - Procedimientos para la Participación en el Programa de Capacitación
    - Ejemplo de Manuales de Operación para los Proyectos
    - Organigramas

    - Manuales sobre el Diseño Organizacional del Ministerio
- MEC, Documentos de Capacitación
    - Encuesta de Análisis de Nuevas Necesidades de Capacitación
    - Encuesta de Análisis de Necesidades de Capacitación Pasadas
    - Programa de orientación
    - Ejemplo de Descripción del Curso por organización contratada, Buen Gobierno
- MH, documentos de Recursos Humanos
    - Formulario de Plan de Capacitación Anual
    - Formulario de Debilidades de Capacitación para Jefes de Departamento
    - Ley de la Función Pública en la Contratación
    - Ejemplo de Manual de Procedimientos
    - Ley sobre la Evaluación del Desempeño
    - Documento de Evaluación de Desempeño
    - Ejemplo de Cuestionario de Entrevista
    - Directorio de Recursos Humanos por Empleados
    - Organización de Recursos Humanos y Manual de Funciones de Trabajo
    - Resolución N. 338 Establecimiento del Comité de Capacitación
    - Formulario de Evaluación de Final de Curso
- MH, Plan Nacional de Desarrollo y el Decreto que establece las Directrices para la Elaboración de Presupuestos, 2011
- Organigramas de MH, MAG, MEC, MOPC y MSPyBS, 2014
- MH, "Plan de Acción de la Gestión de las Finanzas Publicas del Paraguay 2012-2015".
- MH, Programa de Capacitación de la Inversión Pública (SNIP), Descripciones de los Cursos de Capacitación para el año 2015
- MH, 2014 Ley de Consignación Presupuestaria Estatal, Nº 5142 (Presupuesto General de la Nación-2014)
- MH, 2015 Ley de Consignación Presupuestaria Estatal, Nº 5386 (Presupuesto General de la Nación-2015)
- MH, Clasificación de presupuesto autorizada para el presupuesto del estado 2015 (Clasificador Presupuestario de Ingresos, Gastos y Financiamiento)
- MH, Plan Estratégico 2014-2018, 2014
- MOPC, Documentos de Capacitación
    - Formulario de Análisis Situacional
    - Formulario de Plan de Capacitación Anual
    - Metas para Departamentos de Recursos Humanos y Capacitación
- MSPyBS, Documentos de Recursos Humanos y Capacitación:
    - Formulario de Análisis de Necesidades de Capacitación
    - Plan de Capacitación de 2015
    - Encuesta de Satisfacción del Cliente
    - Encuesta de Satisfacción del Participante de Capacitación
    - Solicitud para cursos externos
    - Lista de aspirantes para capacitación
    - Lista de Módulos de Capacitación ofrecidos por el Departamento de Capacitación de MSPyBS
    - Hoja de Asistencia de Clase
    - Plan Estratégico del MSPyBS, 2013-2018
    - Normas para el Departamento de Capacitación
    - Resolución de la Comisión de Capacitación
    - Solicitud de Curso de Capacitación

- Plan de Acción para la Mejora de la Gestión de las Finanzas Públicas en Paraguay 2012-2015
- Informe de evaluación de Paraguay del Informe Público de Gasto y Rendición de Cuentas Financieras (PEFA) de Paraguay, diciembre de 2011, la Unión Europea, BID y Banco Mundial
- Ley de Administración Financiera del Estado Nº 1535 de 1999, (Ley de Administración Financiera del Estado o LAFE)
- Reglamento de Finanzas Estatales de 2000 (Decreto Nº 8127 del 30 de marzo de 2000)
- USAID, La Gestión Financiera Pública del Paraguay y Evaluación de la Administration Tributaria. 2014
- USAID "PFMRAF fase I Evaluación Rápida para Paraguay," 2012
- USAID, Cartilla de Gestión Financiera Pública, 2013
- USAID, Prácticas de Gestión Financiera Pública en América Latina y el Caribe: Una revisión de las tendencias, retos y oportunidades de mejora, 2014.

2.6 TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE DEL APRENDIZAJE

La Transformación Sostenible del Aprendizaje (TSA) es una de las soluciones dentro de la metodología CYPRESS © de desarrollo de capacidad basado en el desempeño de Deloitte. La TSA construye capacidad sostenible mediante un programa de capacitación y desarrollo llevado a cabo y perteneciente a la contraparte con facilitación y coaching personalizado de Deloitte.

Basado en el Modelo de Sistemas de Diseño de Instrucción (SDI) de la industria líder ADDIE [2], el TSA se centra en el desarrollo de capacidades humanas e institucionales, resultando en una unidad de capacitación sostenible que pertenece, es liderada y manejada por el personal de la contraparte, mayor liderazgo y habilidades de gestión y normas institucionalizadas, políticas operacionales y procedimientos.

La siguiente figura ilustra los cinco componentes principales de la TSA: Evaluación de Necesidades de Capacitación, Consejo Asesor de Formación (CAF), Programa de Formación de Formadores Midiendo los Resultados y el Manual de Estándares, Operaciones y Procedimientos. Tomados en conjunto, estos resultados comprenden mejoras medibles en programas de capacitación de una organización, el personal, las operaciones y la administración.

[2] El Modelo ADDIE es un marco que enumera los procesos estándar que utilizan los diseñadores de instrucción y desarrolladores de capacitación. Representa una guía para la construcción de una formación eficaz y herramientas de soporte de rendimiento en cinco fases: Análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación.

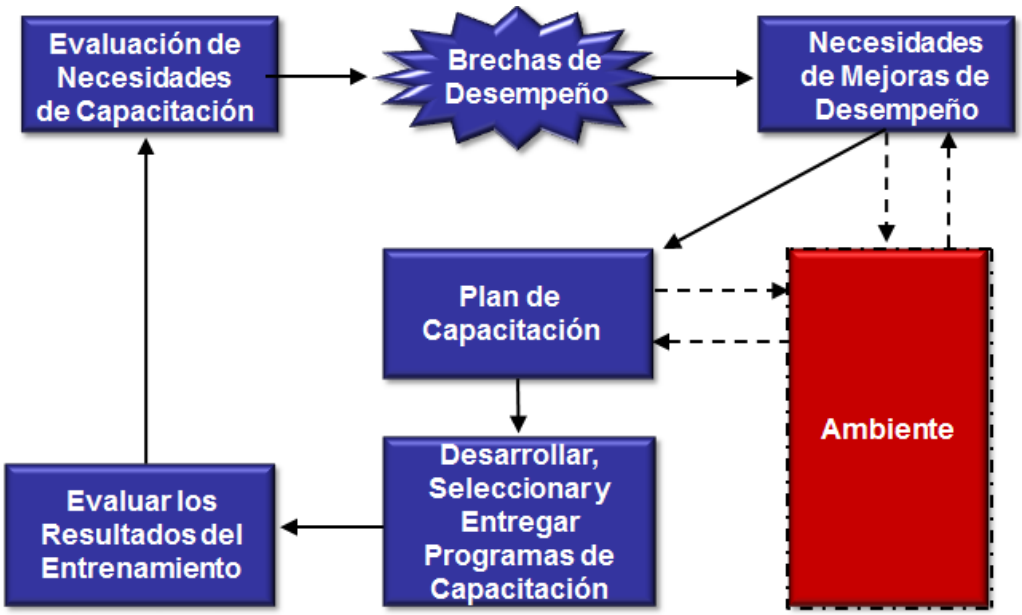
CINCO COMPONENTES PRINCIPALES DE TRANSFORMACION DE APRENDIZAJE SOSTENIBLE

- **Evaluación de Necesidades de Capacitación (ENC)** – Este es un enfoque sistemático basado en la Tecnología de Desempeño Humano (TDH), para analizar las brechas de rendimiento de un individuo, departamento y perspectiva organizativa, y proporciona intervenciones dirigidas a identificar brechas de rendimiento.
- **Consejo Asesor de Formación (CAF)** – El CAF sirve como portavoz para el MH, compartiendo sus conocimientos y opiniones para ayudar al Líder de Equipo de TSA, el Punto Focal de Capacitación de MH SLT, el Experto en la Materia de PFM (EEM) y los diseñadores instruccionales y capacitadores del MH con la implementación de la valoración, diseño, desarrollo, entrega y evaluación de cursos de elaboración del presupuesto. El CAF se encarga de:
    - Revisar el trabajo generado por el consultor y el proyecto, y proporcionar comentarios.
    - Establecer plazos y estándares de formación.
    - Realizar el aseguramiento de la calidad y confirmar que la capacitación de PFM generada por el proyecto sea apropiada para el MH y el Gobierno.
- **Programa de Formación de Formadores (PFF)** – Este es un programa integral que transforma a especialistas en la materia de una organización en diseñadores instruccionales y facilitadores a través de apropiación y el compromiso mediante un currículo riguroso basado en el modelo de la industria líder ADDIE de diseño instruccional. El currículo PFF incluye los siguientes cursos:
    - Curso #1 Diseño de sistemas instruccionales
    - Curso #2: Desarrollo y diseño curricular
    - Curso #3: Taller de elaboración de pruebas
    - Curso #4: Presentación y habilidades de facilitación.

- **Midiendo los Resultados** – Este es el componente de evaluación de la TSA, que mide la efectividad de la PFF basandose en los Cuatro Niveles de Evaluación de Kirkpatrick[3] utilizando los siguientes mecanismos:
    - Evaluación de Final de Curso
    - Prueba pre y post curso
    - Encuesta de retención
    - Encuesta de Gerente Sectorial
    - Formulario de Capacitación y Matriz de Valorización.
- **Manual de estándares, operaciones y procedimientos (MEOP)** – El MEOP es desarrollado, adoptado y mantenido por el personal local de capacitación. El MEOP es esencial para la institucionalización de las políticas, procedimientos, herramientas y plantillas dentro de la organización, contribuyendo a la sostenibilidad de la formación. Es también un documento integral utilizado para demostrar el cumplimiento de normas y prácticas internacionales de diseño instruccional.

2.7 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La metodología de evaluación de necesidades de formación que se incluye en TSA se basa en la Tecnología de Desempeño Humano (TDH). Este es un enfoque sistemático, para analizar las brechas de rendimiento de un individuo (trabajador), departamento (trabajo) y perspectiva organizativa (lugar de trabajo) y proporciona intervenciones dirigidas a identificar brechas de rendimiento. Este enfoque aborda el entorno completo de ejecución de una organización, así como sus actores. Es un proceso que se centra en el ambiente organizacional y de trabajo y recomienda e implementa las intervenciones para mejorar el departamento y el desempeño organizacional, así como el rendimiento individual. Este enfoque desarrolla la capacidad sostenible en lugar de centrarse sólo en la capacidad de los individuos que no sean capaces de mejorar su rendimiento debido a un ambiente de trabajo inadecuados. A continuación está una representación gráfica de la metodología de evaluación:



[3] Nivel 1: Reacción, nivel 2: Aprendizaje, nivel 3: Comportamiento y nivel 4: Resultados

2.8 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Como resultado de la realización de una Evaluación de Necesidades de Capacitación (ENC), las necesidades de mejoras en el rendimiento o la brecha entre el rendimiento "actual" y el "deseado" se determina y utiliza para construir un Plan de Capacitación para la organización. El Plan de Capacitación es el documento rector de la organización para mejorar el rendimiento en el trabajo individual. Para ejecutar correctamente este paso, también debe evaluarse el ambiente interno y externo de los participantes de la ENC en cuestión. La recopilación de datos sobre los problemas de ambiente permite dar forma al Plan Final de Capacitación además de identificar soluciones diferentes a la capacitación o de la gestión. Específicamente, las cuestiones ambientales deben tenerse en cuenta al determinar los cursos necesarios y soluciones de gestión para mejorar el desempeño individual y organizacional. Explícitamente, es necesario enfocar la capacitación y los sistemas identificados para mejorar a las personas y el ambiente en el cual trabajan para alcanzar un rendimiento duradero.

Una vez que el Plan de Capacitación se ha creado, debe ser aprobado por el Consejo Asesor de Formación (CAF) que se formará después de la aprobación del informe de ENC. El CAF sirve como portavoz de la organización, y su papel se discutirá con mayor detalle en la sección siguiente. Una vez aprobado, el Equipo puede enfocarse en desarrollar, seleccionar y ofrecer programas de capacitación. Durante todo el proyecto, se evaluarán todos los programas de capacitación y cursos en varios niveles para determinar la rentabilidad de la inversión. Más importante aún, las diversas evaluaciones documentarán la mejora entre el desempeño actual de la organización y el desempeño deseado. Además, los datos de evaluación recolectados ayudarán a determinar los ajustes al Plan de Capacitaciój para los años restantes del proyecto.

Esta breve introducción ha proporcionado una visión general de la ENC que se realizó bajo el Proyecto PFM-LAC de USAID en Paraguay. El informe restante abordará el enfoque de evaluación de la ENC además de presentar un análisis de los datos cualitativos y cuantitativos recolectados. También proporcionará consideraciones adicionales y recomendaciones para mejorar el desempeño individual y organizacional, así como citar los pasos propuestos.

3 ENFOQUE DE EVALUACIÓN

Para ejecutar la Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC) de acuerdo con los principios de la Tecnología del Desempeño Humano (TDH), se desarrolló un plan para recolectar datos cualitativos y cuantitativos sobre los el trabajo, y el lugar de trabajo del Ministerio de Hacienda y los cuatro Ministerios de Línea. Específicamente, los datos fueron recogidos sobre:

- Individuos y equipos (trabajador);
- Operaciones y procesos (trabajo); y
- Organización (lugar de trabajo).

Las siguientes secciones contienen información sobre los principales grupos de interés involucrados para revisar y aprobar los instrumentos de evaluación de la ENC, y los participantes en la ENC.

3.1 GRUPO DE ACTORES PRINCIPALES

Para iniciar la ejecución de la metodología de Transformación Sostenible de Aprendizaje (TSA) de Deloitte, se formó un grupo de actores principales clave en consulta con USAID, MH y el socio local de implementación, CEAMSO. Se ejecutaron reuniones inaugurales con cada entidad el 26 de enero de 2015 (Consulte el Apéndice 9.1 para la presentación de Evaluación de Necesidades de Capacitación). Cada entidad jugó un papel esencial en el lanzamiento de la Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC) en revisar, finalizar y aprobar el enfoque, así como la Encuesta de Competencia Presupuestaria (ECP) y la Encuesta de Capacidad Institucional (ECI). Todas las herramientas de evaluación se discuten en la Sección 3.2.

En última instancia, se formará un Consejo Asesor de Formación (CAF) y serán supervisores residentes y ente de revisión para toda capacitación del MH que se produce a través de la TSA. El CAF servirá como portavoz para el MH, compartiendo sus conocimientos y opiniones para ayudar al Equipo PFM-LAC y los Diseñadores de Instrucción del MH y los Instructores con la implementación de la ENC, así como el diseño, desarrollo, entrega y evaluación de cursos. El CAF revisará los productos generados por el proyecto, proporcionará orientación y conocimientos sobre la vida del proyecto y más allá de éste. Tras la aprobación del informe ENC, el CAF se formará en consulta con el MH. Los miembros del Grupo de Actores Principales fueron (listados en orden alfabético por organización) :

CEAMSO

- Santiago de Fillippis, Líder del Equipo el Proyecto Democracia y Gobernabilidad de USAID
- Cesar Pastore, Líder del Componente Proyecto Democracia y Gobierno de USAID
- Fátima Andrade, Líder del Equipo Proyecto Democracia y Gobierno de USAID
- Dora Cristaldo Raskin, Directora de Comunicación.

Ministerio de Hacienda

- Guillermina Frizza, Asesora del Gabinete del Ministro (US Programs)
- Oscar Lovera, Director, Dirección General de Presupuesto
- Elba Mencia, Coordinadora, Unidad Técnica y Difusión.

USAID

- Leanne Webster, Líder de los Equipos del Proyecto, Democracia y Gobernabilidad

- Alfonso Velázquez, Oficial Técnico
- Federico Recalde, Especialista en Administración Pública.

3.2 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

La Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC) consistió en un enfoque de dos vías para recolectar datos cualitativos y cuantitativos del MH, Ministerios de Línea y sus proveedores de capacitación. A continuación un resumen de las herramientas de recopilación de datos utilizado para cada entidad:

3.2.1 MINISTERIO DE HACIENDA Y MINISTERIOS DE LINEA

- **Encuesta de Competencia Presupuestaria** – el Equipo PFM-LAC en coordinación con los Principales Grupos de Interés, creó una Encuesta de Competencia Presupuestaria para evaluar las competencias (conocimientos y habilidades) del personal del MH y Ministerios de Linea en el área de preparación del presupuesto. El propósito de la encuesta fue documentar el nivel actual de competencias de gestión financiera publica en la preparación del presupuesto del MH y del personal en los siguientes Ministerios de Línea: MAG, MEC, MOPC y MSPyBS. Consulte Apéndice 9.2 para la Encuesta de Competencia Presupuestaria completa.
- **Encuesta de Capacidad Institucional** – El propósito de la Encuesta de Capacidad Institucional era la de recolectar datos cualitativos y cuantitativos de personal del presupuesto del MH y proporcionar una imagen más detallada y completa de la organización. La encuesta recogió datos cuantitativos sobre:
  - Comunicaciones
  - Educación, Capacitación y Potencial de Carrera
  - Equipo y Condiciones de Trabajo
  - Gestión y Alta Gerencia
  - Políticas y Procedimientos.

  La encuesta también recopiló información cualitativa sobre el trabajo del MH:
  - Importancia
  - Facilidad
  - Dificultad
  - Obstáculos
  - Sugerencia de mejoras.

  La encuesta fue propuesta para los principales grupos de interés. Le fue comunicado al Equipo PFM-LAC que una encuesta similar estaba siendo dirigida por la Universidad de Chicago, patrocinada por USAID, para los siguientes Ministerios de Línea: MAG, MEC, MOPC y MSPyBS. Sin embargo, USAID indicó que la encuesta estaba todavía en curso y los datos potencialmente estarían disponibles en septiembre de 2015. Se acordó con los Principales Grupos de Interés de llevar a cabo la ECI para el MH solamente. Consulte Apéndice 9.3 para la Encuesta de Capacidad Institucional completa.
- **Evaluación de las Prácticas de Recursos Humanos*** – El propósito de esta evaluación fue de recoger datos cuantitativos sobre la calidad de la gestión de recursos humanos de la organización. La encuesta recogió datos sobre:

- Evaluación, Desarrollo y Planificación de Carrera
- Remuneración
- Mantenimiento de los Registros y Sistemas de Información de RRHH
- Desarrollo Organizacional
- Administración de la Nómina y Beneficios
- Reclutamiento
- Dotación de Personal y Planificación de la Sucesión
- Estrategia, Planificación, Políticas y Comunicación
- Capacitación y Orientación.

**Nota: Se asignó un tiempo de evaluación para recoger información sobre las actuales prácticas de recursos humanos del MH. Sin embargo, no se realizó una revisión exhaustiva, ni se condujo una auditoría de escritorio. Por lo tanto, se proporciona información limitada sobre las prácticas de recursos humanos de la MH en esta Evaluación de las Necesidades de Capacitación. Además, esta evaluación no se realizó con los Ministerios de Línea debido a la falta de tiempo y se llevará a cabo en una fecha posterior. Consulte Apéndice 9.4 para la Evaluación de Prácticas de Recursos Humanos completo.*

- **Gestión de Reuniones** – El propósito de estas reuniones era recabar datos cualitativos de alta gerencia para proporcionar una visión general sobre las restricciones de recursos y construcción de capacidades en curso y las actividades de capacitación dentro del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea. Consulte Apéndice 9.5 para preguntas planteadas a la gerencia.
- **Reuniones de Grupos de Enfoque** – El propósito de estas reuniones fue de recolectar datos cualitativos, tanto de la Alta Gerencia en los Ministerios de Línea y sus Departamentos de Recursos Humanos, sobre los problemas actuales en la preparación del presupuesto y posibles brechas de capacitación y conocimientos en el área de preparación del presupuesto. Consulte Apéndice 9.5 para preguntas planteadas durante las Reuniones de Grupo de Enfoque.
- **Reuniones de Instructores** – El propósito de la reunión del grupo de enfoque fue de recopilar datos cualitativos de los facilitadores MH y Ministerios de Línea. Se hicieron preguntas sobre:
  - Preparación y Asignación del Instructor
  - Diseño de Capacitación, Desarrollo, Entrega y Evaluación
  - Materiales de Capacitación
  - Coordinación de Capacitación (gestión de cursos)
  - Temas o Barreras para Capacitación Organizacional.

  Consulte Apéndice 9.6 para preguntas planteadas a los instructores.
- **Informes del Proyecto** – Se realizó una revisión de informes de evaluación y desempeño del proyecto para evaluar los objetivos de desarrollo, alcance de trabajo, grupos de interés, financiación, intersección y superposición de proyectos técnicos financiados por donantes, así como la relevancia e impacto en gestión financiera publica (se incluye una lista de informes de proyectos en la Sección 2.5 Antecedentes).
- **Organización de Documentos del MH y Ministerios de Línea** – Se llevó a cabo una revisión de los documentos actuales relevantes, tales como organigramas y manuales de políticas y procedimientos (se incluye una lista de informes de proyectos en la Sección de Antecedentes 2.5).

3.2.2 PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN

- **Entrevistas Individuales** – El propósito de estas reuniones fue recolectar datos cualitativos de los proveedores de capacitación del presupuesto del MH, para proporcionar una visión general de la capacitación y su enfoque de los Sistemas de Diseño de Instrucción (SDI). Consulte Apéndice 9.7 para las preguntas planteadas.
- **Evaluación de Proveedores de Capacitación** – El propósito de esta evaluación fue recoger datos para determinar una calificación cuantitativa de la calidad de la capacitación de presupuesto y el enfoque de organización de los Sistemas de Diseño de Instrucción (SDI). La evaluación fue organizada mediante el modelo (ADDIE) SDI de Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación y utiliza una escala de calificación de cuatro puntos para indicar el nivel de las fortalezas y debilidades en cada una de las áreas SDI. Consulte el Apéndice 9.8 para la Evaluación de Proveedores de Capacitación.
- **Materiales del Curso** – Se realizó una revisión de los materiales del curso presupuestario para validar más los datos cuantitativos recogidos durante la evaluación de proveedores de capacitación. Sin embargo, no se recogieron ni se revisaron los materiales para el curso ya que se proporciona información limitada durante la capacitación.

3.2.3 ASOCIADOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (ADI)

- **Entrevistas Individuales** – El propósito de estas reuniones era recabar datos cualitativos de la alta gerencia y de los gerentes de proyecto para proporcionar una visión general de la reforma presupuestaria y los proyectos de construcción de capacidades en el Paraguay. Se realizaron reuniones con el Departamento del Tesoro/Oficina de Asistencia Técnica (OTA) de los EEUU y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Se hicieron preguntas sobre:
  - Programas Planificados
  - Asistencia en Capacitación en Gestión Financiera Publica .

  Consulte Apéndice 9.9 para preguntas planteadas a los ADIs.

3.3 PARTICIPANTES DE LA EVALUACIÓN

El Equipo PFM-LAC tuvo nueve (9) reuniones y se reunió con individuos del MH, cuatro (4) Ministerios de Línea y cuatro (4) organizaciones adicionales durante la ENC. Aproximadamente 70 personas de nueve (9) organizaciones participaron en la Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC). A continuación una lista de los individuos con quienes se reunieron:

3.3.1 REUNIONES DE GRUPOS DE ENFOQUE/ALTA GERENCIA/GERENCIA/PERSONAL

A continuación se muestran las reuniones de grupo de enfoque que se realizaron con una lista de la alta gerencia en orden alfabético por organización:

Organización	Participantes	Fecha
Personal del DGP, Dirección General del Presupuesto del MH	Jefe de Presupuesto y Planificación, Jefe del Departamento de Desarrollo Económico, Jefe de la Unidad de Coordinación Sectorial, Jefe de Control del Departamento del Gasto Público, Jefe de M & E del Departamento de Gasto Público, Jefe de Coordinación y M & E de la Unidad	27 de enero de 2015

Organización	Participantes	Fecha
	de Gasto Público, Jefe de la Oficina Técnica y Comunicaciones, Coordinador de la Oficina Técnica y Comunicaciones.	
MAG	Coordinador de la Unidad de Evaluación del Presupuesto, Director de Finanzas, Coordinador de Finanzas, Líder de la Unidad del Presupuesto de Finanzas.	28 de enero de 2015
MAG	Líder de la Unidad de Evaluación del Presupuesto, Director de Finanzas, Coordinador de Finanzas, Jefe de la Administración del Personal	10 de marzo de 2015
MEC	Coordinador del Departamento de Presupuesto y Jefe del Departamento de Presupuesto	28 de enero de 2015
MEC	Coordinador del Departamento de Presupuesto, Jefe del Departamento de RRHH, Director de RRHH y capacitación	10 de marzo de 2015
MOPC	Director de Planificación, Asesor Técnico de RRHH y Director de la Inversión Pública	28 de enero de 2015
MOPC	Director de Planificación y Asesor Técnico de RRHH	10 de marzo de 2015
MSPyBS	Director del Presupuesto y dos miembros del Personal de la Dirección del Presupuesto	28 de enero de 2015
MSPyBS	Director del Presupuesto, Jefe del Departamento de RRHH, Jefe de Monitoreo y Evaluación, Jefe de Control Presupuestal y Evaluación	10 de marzo de 2015

3.3.2 REUNIONES INDIVIDUALES/ALTA GERENCIA/GERENCIA/PERSONAL

A continuación se muestran las reuniones individuales que se realizaron con la alta gerencia listados en orden alfabético por nombre:

Nombre	Título	Fecha
Atilio Esquivel	Director del Presupuesto, MEC	22 de marzo de 2015
Carlos Alfonso, Director	Director de Planificación, MOPC	23 de marzo de 2015
Hugo Martínez, Director	Director de Presupuesto, MSPyBS	23 de marzo de 2015
Lourdes Santacruz	Directora de Finanzas, MAG	22 de marzo de 2015

Nombre	Título	Fecha
Oscar Lovera	Director General de la división de presupuesto, MH	27 de enero de 2015
Ramón Isidoro Ramirez	Viceministro de Administración Financiera, MH	27 de enero de 2015

A continuación se muestran las reuniones individuales que se realizaron con la alta gerencia listados en orden alfabético por nombre:

Nombre	Título	Fecha
Derlis Vera	Jefa de Administración de la Tecnología de Información y la Capacitación, MSPyBS	23 de marzo de 2015
Genaro Gonzalez	Jefe del Departamento de Administración de Personal, MAG	22 de marzo de 2015
Judith Gaona de Lolgarejo	Directora de Recursos Humanos, MAG	22 de marzo de 2015
María del Carmen Caballero	Coordinadora de Recursos Humanos, MH	18 de marzo de 2015
Natalia Palacios	Directora Dirección Administrativa, MH	20 de marzo de 2015
Rebecca Komjati	Jefa de Supervisión y Evaluación, MSPyBS	23 de marzo de 2015
Sandra Sosa	Jefa del Departamento de Recursos Humanos, MOPC	23 de marzo de 2015
Wilfrido Ovelar	Director de Recursos Humanos, MH	18 de marzo de 2015

3.3.3 REUNIONES INDIVIDUALES/PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN E INSTRUCTORES

A continuación se muestran las reuniones individuales que se realizaron con los proveedores internos de capacitación, listados en orden alfabético por nombre:

Nombre	Título	Fecha
Ariel Chamorro Roity	Jefe de Departamento de Capacitación, MAG	22 de marzo de 2015
Karina Duarte	Directora de Capacitación, MOPC	23 de marzo de 2015
Laura Riquelme	Jefa del Departamento de Capacitación, MSPyBS	23 de marzo de 2015
Maria Victoria Martinez	Jefa del Departamento de Recursos Humanos de Bienestar y Capacitación, MH	19 de marzo de 2015
Sonia Paredes	Directora de Recursos Humanos y	25 de marzo de 2015

Nombre	Título	Fecha
	Capacitación para el Personal Administrativo, MEC	

A continuación los participantes en las reuniones que se llevaron a cabo con el personal que sirven como instructores de presupuesto en orden alfabético por nombre:

Nombre	Título	Fecha
Alcides Gavilan	Departamento Sector Financiero, Entidad de Regulación y Control	27 de marzo de 2015
Amada Silguero	Departamento de Seguimiento Control y Monitoreo del Gasto Publico	25 de marzo de 2015
Ana Burgos	Oficina de Proyectos Nacionales	25 de marzo de 2015
Ana Maria Fernandez	Asesora de Gabinete Económico del Presidente	20 de marzo de 2015
Dora Ferreira	Asesoría Jurídica	26 de marzo de 2015
Flavia Vela	Asesoría Jurídica	26 de marzo de 2015
Jorge Paredes	Departamento de Desarrollo Social, DGP	23 de marzo de 2015
Juan Ibañez	Departamento de Supervisión del Gasto Público, DGP	23 de marzo de 2015.
Katherine Viveros	Departamento de Planificación del Presupuesto, DGP	23 de marzo de 2015.
Lilian Collante	Departamento de Seguimiento Control y Monitoreo del Gasto Publico	25 de marzo de 2015
Maria Fonseca	Departamento de Administración Gubernamental y Seguridad	26 de marzo de 2015
Montserrat Diaz	Departamento Evaluación del Gasto Publico	25 de marzo de 2015
Oscar Orue	Dirección Nacional del Tesoro	25 de marzo de 2015.
Patricia Vera	Oficina de Proyectos Nacionales	20 de marzo de 2015
Raquel Caceres	Oficina de Proyectos Nacionales	25 de marzo de 2015
Raul Vega	Oficina de Proyectos Nacionales	25 de marzo de 2015
Rosa Coronel	Departamento de Desarrollo Social, DGP	23 de marzo de 2015
Sonia Cuevas	Departamento de Desarrollo Social	27 de marzo de 2015

3.3.4 INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL PARAGUAY (INAPP)

Abajo se encuentra la reunión que se llevó a cabo con el proveedor de capacitación del INAPP. Puede encontrarse más información sobre INAPP en la Sección 6.5:

Nombre	Título	Fecha
Rosanna Baez	Jefa de INAPP	25 de marzo de 2015

3.3.5 REUNIONES INDIVIDUALES/ SOCIOS DE DESARROLLO INTERNACIONAL

A continuación las reuniones individuales que se realizaron con los SDIs internos en el país en orden alfabético por nombre:

Nombre	Título	Fecha
Julio Morales	Asesor Residente del Tesoro, Departamento de Tesorería/Oficina de Asistencia Técnica (OAT)	25 de marzo de 2015
Roberto Camblor	Especialista del Sector Público, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	27 de marzo de 2015

3.3.6 CENTRO DE ESTUDIOS AMBIENTALES Y SOCIALES (CEAMSO)

A continuación las reuniones de grupo que se realizaron con CEAMSO en orden alfabético por nombre:

Nombre	Título	Fecha
Cesar Pastore *	Líder del Componente 2	26 de enero de 2015
Dora Cristaldo Raskin **	Directora de Comunicaciones	11 de marzo de 2015
Fátima Adradada	Líder del Componente de Fortalecimiento Institucional	11 de marzo de 2015
Santiago de Filippis	Jefe de Equipo para Proyectos Democracia y Gobernabilidad del USAID	26 de enero de 2015

* La fecha indica la reunión inicial con las reuniones de seguimiento el 11 de marzo de 2015 y el 19 de marzo de 2015.
** La fecha indica la reunión inicial, con la reunión de seguimiento adicional el 13 de marzo, 19 de marzo y 20 de marzo de 2015.

4 DATOS CUALITATIVOS

Se entrevistó aproximadamente 70 personas y se recolectaron datos cualitativos de nueve (9) organizaciones. En las siguientes secciones se encuentra un resumen de los puntos destacados de cada reunión por organización junto con las conclusiones clave.

4.1 REUNIONES DEL PERSONAL DE GESTIÓN

4.1.1 MINISTERIO DE HACIENDA (MH)

El Equipo del Programa de USAID de Gestión Financiera Pública en América Latina y el Caribe (PFM-LAC) se reunió con el Vice Ministro de Administración Financiera por separado con los Directores y el Personal de Gestión del Equipo para recoger una perspectiva de las fortalezas y desafíos actuales del MH. El equipo realizó preguntas relativas a las limitaciones de recursos y desarrollo continuo de capacidad y actividades de capacitación que beneficiaron a su personal.

Todas las partes brindaron apoyo para las reformas que se están realizando al Gobierno de Paraguay y su compromiso con la implementación de un Presupuesto Basado en Resultados. Sin embargo, el personal de gestión resaltó de manera consistente diversas limitaciones que hacen que el funcionamiento normal de la preparación del presupuesto presente los siguientes desafíos:

- Un marco regulatorio copioso y complejo, fragmentado en diversas partes, fácil de malinterpretar, difícil de cumplir, hace que el procesamiento de datos y la comunicación entre los procesos y las unidades clave sea difícil, y resulte con frecuencia en la duplicación de tareas. El personal estuvo de acuerdo en la necesidad de simplificar y asociar legislación secundaria y marco regulatorio en una ley de presupuesto orgánico con la visión de crear un sistema integrado de administración financiera que sea claro con todas sus patas principales e interrelaciones.
- La falta de un marco institucional unificado y una estructura de administración financiera definida por la ley estableciendo las funciones principales y procesos de administración financiera que se aplican a todas las entidades gubernamentales, siendo que se les pide a todas las unidades que envíen a la Secretaría d la Función Pública un manual de funciones específicas para todos.
- Como resultado, el personal emplea demasiado tiempo en procesar las modificaciones de presupuesto (expedientes) y en otros trabajos de rutina solicitados por los ministerios de línea virtualmente durante todo el año, sin poder hacer las tareas técnicas que se les requieren, demandando un trabajo manual excesivo, más personal cada año, soluciones de sistemas interinas que generalmente son inadecuadas y que resultan en un sistema de administración de gastos públicos que es disfuncional.
- Se carece de un sentido o espíritu de trabajo en equipo entre las unidades relevantes (es decir, entre las unidades de presupuesto e inversión pública); se necesita mejor coordinación con otras unidades, existe una sobredependencia del aprendizaje ad-hoc de los pares, lo que evita el desarrollo de un entendimiento más amplio de los objetivos organizacionales en general, y la capacidad d responder adecuadamente cuando surgen problemas entre los ministerios de línea.
- La alta rotación del personal evita que el personal capacitado se quede y capacite a otros miembros del equipo.
- Existe particularmente baja competencia en los asuntos más fundamentales del desarrollo de presupuesto, armado y análisis de informes.
- Disponibilidad limitada de datos cualitativos para informar decisiones.
- Las oportunidades de capacitación y desarrollo de capacidades se encuentran aisladas y no están conectadas con los objetivos organizacionales.

La velocidad de reforma, si bien se considera necesaria, hace que sea difícil para los encargados de la gestión y el personal documentar las lecciones aprendidas y realizar mejoras continuas. La comunicación interdepartamental también es limitadas, con una mala comunicación en general de los roles y responsabilidades y las actualizaciones de procesos. Por ejemplo, la decisión del MH de vincular las apropiaciones y modificaciones de presupuesto con la planificación financiera y la reprogramación no es bien conocida y no se está llevando a cabo correctamente dentro del MH. El personal de gestión tiene dificultades para priorizar actividades cuando "todo es una prioridad", y por lo general se siente que abarca poco.

El personal de gestión del MH dio la bienvenida a oportunidades adicionales de que el personal mejorara su conocimiento y habilidades. Reconocieron que persisten brechas importantes en las habilidades, procesos y sistemas existentes. El personal de gestión reconoció que la capacitación será un componente esencial para ver que dichos cambios son sustentables. En general, reconocieron que la planificación financiera y el componente de programación son críticos, no se encuentran bien articulados con la preparación de presupuesto y con los procesos de ejecución de presupuesto y por lo general es desconocida u oscura en las actividades diarias de los empleados. También sienten que el personal carece de entendimiento del ambiente de la Gestión Pública Financiera (GFP) en relación con las dimensiones del presupuesto, como sus roles se vinculaban con otras partes de un proceso más amplio, y que solo conocían sus propias tareas particulares. La capacidad será un tema continuo con reformas adicionales y cambios a políticas y procedimientos.

Nota: Las siguientes subsecciones se centran en las conclusiones cualitativas para los Ministerios de Línea. Debe tenerse en cuenta que las conclusiones para el MH y los Ministerios de Línea son muy similares con pequeñas diferencias. Para facilitar la lectura, las entrevistas cualitativas del MH y Ministerios de Línea no se encuentran consolidadas.

4.1.2 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA (MAG)

El Equipo del PFM-LAC llevó a cabo reuniones con el Director de la Unidad de Administración y Finanzas y el Director de Presupuesto para recoger una perspectiva del personal de gestión respecto de las actuales fortalezas y desafíos relativos a la elaboración de presupuesto dentro del MAG. El equipo realizó preguntas relativas a las limitaciones de recursos y desarrollo continuo de capacidad y actividades de capacitación que beneficiaron a su personal.

Las partes del MAG entrevistadas brindaron apoyo a las reformas que se están realizando al GoP y su compromiso con el Plan de Acción para la Reforma de la GFP si bien no se consideran como parte del diálogo de reforma, si es que existe uno. El MAG es una de las cuatro agencias piloto pero no participa como objetivo en ninguna agenda de reforma de presupuesto. El personal sénior de gestión resaltó varias limitaciones que hacen que las responsabilidades de funcionamiento normales en la preparación del presupuesto presenten desafíos:

- Un marco regulatorio copioso y complejo, desarrollado de apuro a lo largo de los años, fragmentado en diversas partes, fácil de malinterpretar, difícil de cumplir, hace que el procesamiento de datos y la comunicación entre los procesos y las unidades clave sea difícil, y resulte con frecuencia en la duplicación de tareas. El personal estuvo de acuerdo en la necesidad de simplificar y asociar legislación secundaria y marco regulatorio en una ley de presupuesto orgánico con la visión de crear un sistema integrado de administración financiera que sea claro con todas sus patas principales e interrelaciones.
- La falta de un marco institucional unificado y una estructura de administración financiera definida por la ley estableciendo las funciones principales y procesos de administración financiera que se aplican a todas las entidades gubernamentales, siendo que se les pide a todas las unidades que envíen a la Secretaría d la Función Pública un manual de funciones específicas para cada unidad dentro del MAG.

- Desconexión entre las diversas unidades relevantes de dirección general (es decir, Dirección General [DG] Finanzas y Administración, DG de Compras Públicas, DG de Recursos Humanos, DG de Planificación) y sus respectivas células subordinadas, creando por lo general duplicación de tareas y personal.
- Se carece de un sentido o espíritu de trabajo en equipo entre las unidades relevantes (es decir, entre las unidades financieras y económicas); se necesita mejor coordinación con otras unidades, existe una sobredependencia del aprendizaje ad-hoc de los pares, lo que evita el desarrollo de un entendimiento más amplio de los objetivos organizacionales en general, y la capacidad d responder adecuadamente cuando surgen problemas entre las unidades de gastos.
- Como resultado, el personal emplea demasiado tiempo en procesar los pagos vencidos y solicitudes de modificaciones de presupuestos (expedientes) y otras liquidaciones de atrasos enviadas al MH para su autorización durante todo el año, no realizando las tareas técnicas que se le requieren, dedicando cantidades excesivas de trabajo manual, personal adicional cada año y soluciones interinas de sistemas que son en gran parte inadecuadas, lo que resulta en un sistema de manejo de gasto público disfuncional.
- La alta rotación del personal evita que el personal capacitado se quede y capacite a otros miembros del equipo.
- Existe particularmente baja competencia en los asuntos más fundamentales del desarrollo de presupuesto, armado y análisis de informes.
- Disponibilidad limitada de datos cualitativos para informar decisiones.
- Las oportunidades de capacitación y desarrollo de capacidades se encuentran aisladas y no están conectadas con los objetivos organizacionales.

La velocidad de reforma, si bien se considera necesaria, hace que sea difícil para los encargados de la gestión y el personal documentar las lecciones aprendidas y realizar mejoras continuas. La comunicación interdepartamental también es limitadas, con una mala comunicación en general de los roles y responsabilidades y las actualizaciones de procesos. Por ejemplo, la decisión del MH de vincular las apropiaciones y modificaciones de presupuesto con la planificación financiera del MH y la reprogramación no es bien conocida y no se está llevando a cabo correctamente o no se lleva a cabo directamente dentro del MH. El personal de gestión tiene dificultades para priorizar actividades cuando "todo es una prioridad", y por lo general se siente que abarca poco.

El personal de gestión del MAG dio la bienvenida a oportunidades adicionales de que el personal mejorara su conocimiento y habilidades. Reconocieron que persisten brechas importantes en las habilidades, procesos y sistemas existentes. El personal de gestión reconoció que la capacitación será un componente esencial para ver que dichos cambios son sustentables. En general, reconocieron que la planificación financiera y el componente de programación son críticos, no se encuentran bien articulados con la preparación de presupuesto y con los procesos de ejecución de presupuesto y por lo general es desconocida u oscura en las actividades diarias de los empleados. También sienten que el personal carece de entendimiento del ambiente de la GFP en relación con las dimensiones del presupuesto, como sus roles se vinculaban con otras partes de un proceso más amplio, y que solo conocían sus propias tareas particulares. La capacidad será un tema continuo con reformas adicionales y cambios a políticas y procedimientos.

4.1.3 MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (MEC)

El equipo del PFM-LAC se reunió con el personal de gestión media (por ej. Director de Presupuesto y Personal de Gestión de Equipo) para recoger una perspectiva de la gestión respecto de las fortalezas y desafíos actuales dentro del MEC. El equipo realizó preguntas relativas a las limitaciones de recursos y desarrollo continuo de capacidad y actividades de capacitación que beneficiaron a su personal.

Las partes entrevistadas no estaban informadas acerca del Plan de Acción para la Mejora de la GFP y el compromiso del MH con él, y no se consideran parte del diálogo de reforma, si es que existe uno. El MEC es una de las cuatro agencias piloto pero no se siente objetivo en ninguna agenda de reforma de presupuesto. El personal sénior de gestión resaltó varias limitaciones que hacen que las responsabilidades de funcionamiento normales presenten desafíos:

- Un marco regulatorio copioso y complejo, desarrollado de apuro a lo largo de los años, fragmentado en diversas partes, fácil de malinterpretar, difícil de cumplir, hace que el procesamiento de datos y la comunicación entre los procesos y las unidades clave sea difícil, y resulte con frecuencia en la duplicación de tareas. El personal estuvo de acuerdo en la necesidad de simplificar y asociar legislación secundaria y marco regulatorio en una ley de presupuesto orgánico con la visión de crear un sistema integrado de administración financiera que sea claro con todas sus patas principales e interrelaciones.
- La falta de un marco institucional unificado y una estructura de administración financiera definida por la ley estableciendo las funciones principales y procesos de administración financiera que se aplican a todas las entidades gubernamentales, siendo que se les pide a todas las unidades que envíen a la Secretaría d la Función Pública un manual de funciones específicas para cada unidad dentro del MEC.
- Desconexión entre las diversas unidades relevantes de dirección general (es decir, DG de Finanzas y Administración, DG de Compras Públicas, DG de Recursos Humanos, DG de Planificación) y sus respectivas células subordinadas, creando por lo general duplicación de tareas y personal.
- Se carece de un sentido o espíritu de trabajo en equipo entre las unidades relevantes (es decir, entre las unidades de asuntos financieros y económicos); se necesita mejor coordinación con otras unidades, se requiere que conozcan y aprendan más una de otra de manera urgente, lo que evita el desarrollo de un entendimiento más amplio de los objetivos general, y la respuesta adecuada cuando surgen problemas entre las unidades de gastos.
- Como resultado, el personal emplea demasiado tiempo en procesar los pagos vencidos y solicitudes de modificaciones de presupuestos (expedientes) y otras liquidaciones de atrasos enviadas al MH para su autorización durante todo el año, no realizando las tareas técnicas que se le requieren, dedicando cantidades excesivas de trabajo manual, personal adicional cada año y soluciones interinas de sistemas que son en gran parte inadecuadas, lo que resulta en un sistema de manejo de gasto público disfuncional.
- La alta rotación del personal evita que el personal capacitado se quede y capacite a otros miembros del equipo.
- Existe particularmente baja competencia en los asuntos más fundamentales del desarrollo de presupuesto, armado y análisis de informes.
- Disponibilidad limitada de datos cualitativos para informar decisiones.
- Las oportunidades de capacitación y desarrollo de capacidades se encuentran aisladas y no están conectadas con los objetivos organizacionales.

La velocidad de reforma, si bien se considera necesaria, hace que sea difícil para los encargados de la gestión y el personal documentar las lecciones aprendidas y realizar mejoras continuas. La comunicación interdepartamental también es limitadas, con una mala comunicación en general de los roles y responsabilidades y las actualizaciones de procesos. Por ejemplo, la decisión del MH de vincular las apropiaciones y modificaciones de presupuesto del MEC con la planificación financiera del MH y la reprogramación no es bien conocida y no se está llevando a cabo correctamente o no se lleva a cabo directamente dentro del MEC. El personal de gestión tiene dificultades para priorizar actividades cuando "todo es una prioridad", y por lo general se siente que abarca poco.

El personal de gestión del MEC dio la bienvenida a oportunidades adicionales de que el personal mejorara su conocimiento y habilidades. Reconocieron que persisten vacíos importantes en las

habilidades, procesos y sistemas existentes. El personal de gestión reconoció que la capacitación será un componente esencial para ver que dichos cambios son sustentables. En general, reconocieron que la planificación financiera y el componente de programación son críticos, no se encuentran bien articulados con la preparación de presupuesto y con los procesos de ejecución de presupuesto y por lo general es desconocida u oscura en las actividades diarias de los empleados. También sienten que el personal carece de entendimiento del ambiente de la GFP en relación con las dimensiones del presupuesto, como sus roles se vinculaban con otras partes de un proceso más amplio, y que solo conocían sus propias tareas particulares. La capacidad será un tema continuo con reformas adicionales y cambios a políticas y procedimientos.

4.1.4 MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL (MSPYBS)

El equipo del PFM-LAC se reunión con el personal de gestión media (por ej. Director de Presupuesto y Personal de Gestión de Equipo) para recoger una perspectiva de la gestión respecto de las fortalezas y desafíos actuales dentro del MSPyBS. El equipo realizó preguntas relativas a las limitaciones de recursos y desarrollo continuo de capacidad y actividades de capacitación que beneficiaron a su personal.

Las partes del MSPyBS entrevistadas brindaron apoyo a las reformas que se están realizando al GoP y su compromiso con el Plan de Acción para la Reforma de la GFP si bien no se consideran como parte del diálogo de reforma, si es que existe uno. El MSPyBS es también parte de las cuatro agencias piloto pero no se siente objetivo en ninguna agenda de reforma de presupuesto. El personal de gestión presupuestaria resaltó varias limitaciones que hacen que las responsabilidades de funcionamiento normales en la preparación del presupuesto presenten desafíos:

- Un marco regulatorio copioso y complejo, desarrollado de apuro a lo largo de los años, fragmentado en diversas partes, fácil de malinterpretar, difícil de cumplir, hace que el procesamiento de datos y la comunicación entre los procesos y las unidades clave sea difícil, y resulte con frecuencia en la duplicación de tareas. El personal estuvo de acuerdo en la necesidad de simplificar y asociar legislación secundaria y marco regulatorio en una ley de presupuesto orgánico con la visión de crear un sistema integrado de administración financiera que sea claro con todas sus patas principales e interrelaciones.
- La falta de un marco institucional unificado y una estructura de administración financiera definida por la ley estableciendo las funciones principales y procesos de administración financiera que se aplican a todas las entidades gubernamentales, siendo que se les pide a todas las unidades que envíen a la Secretaría d la Función Pública un manual de funciones específicas para cada unidad dentro del MSPyBS.
- Desconexión entre las diversas unidades relevantes de dirección general (es decir, DG de Finanzas y Administración, DG de Compras Públicas, DG de Recursos Humanos, DG de Planificación) y sus respectivas células subordinadas, creando por lo general duplicación de tareas y personal.
- Se carece de un sentido o espíritu de trabajo en equipo entre las unidades relevantes (es decir, entre las unidades financieras y económicas); se necesita mejor coordinación con otras unidades, existe una sobredependencia del aprendizaje ad-hoc de los pares, lo que evita el desarrollo de un entendimiento más amplio de los objetivos organizacionales en general, para responder adecuadamente cuando surgen problemas entre las unidades de gastos.
- Como resultado, el personal emplea demasiado tiempo en procesar los pagos vencidos y solicitudes de modificaciones de presupuestos (expedientes) y otras liquidaciones de atrasos enviadas al MH para su autorización durante todo el año, no realizando las tareas técnicas que se le requieren, dedicando cantidades excesivas de trabajo manual, personal adicional cada año y soluciones interinas de sistemas que son en gran parte inadecuadas, lo que resulta en un sistema de manejo de gasto público disfuncional.

- La alta rotación del personal evita que el personal capacitado se quede y capacite a otros miembros del equipo.
- Existe particularmente baja competencia en los asuntos más fundamentales del desarrollo de presupuesto, armado y análisis de informes.
- Disponibilidad limitada de datos cualitativos para informar decisiones.
- Las oportunidades de capacitación y desarrollo de capacidades se encuentran aisladas y no están conectadas con los objetivos organizacionales.

La velocidad de reforma, si bien se considera necesaria, hace que sea difícil para los encargados de la gestión y el personal documentar las lecciones aprendidas y realizar mejoras continuas. La comunicación interdepartamental también es limitada, con una mala comunicación en general de los roles y responsabilidades y las actualizaciones de procesos. Por ejemplo, la decisión del MH de vincular las apropiaciones y modificaciones de presupuesto del MSPyBS con la planificación financiera del MH y la reprogramación no es bien conocida y no se está llevando a cabo correctamente o no se lleva a cabo directamente dentro del MSPyBS. El personal de gestión tiene dificultades para priorizar actividades cuando "todo es una prioridad", y por lo general se siente que abarca poco.

El personal de gestión del MSPyBS dio la bienvenida a oportunidades adicionales de que el personal mejorara su conocimiento y habilidades. Reconocieron que persisten brechas importantes en las habilidades, procesos y sistemas existentes. El personal de gestión reconoció que la capacitación será un componente esencial para ver que dichos cambios son sustentables. En general, reconocieron que la planificación financiera y el componente de programación son críticos, no se encuentran bien articulados con la preparación de presupuesto y con los procesos de ejecución de presupuesto y por lo general es desconocida u oscura en las actividades diarias de los empleados. También sienten que el personal carece de entendimiento del ambiente de la GFP en relación con las dimensiones del presupuesto, como sus roles se vinculaban con otras partes de un proceso más amplio, y que solo conocían sus propias tareas particulares. La capacidad será un tema continuo con reformas adicionales y cambios a políticas y procedimientos.

4.1.5 MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN (MOPC)

El equipo del PFM-LAC se reunión con el personal de gestión media (por ej. Director de Unidad de Planeamiento Estratégico y Personal de Gestión de Equipo) para recoger una perspectiva de gestión respecto de las fortalezas y desafíos actuales dentro del MOPC. El equipo realizó preguntas relativas a las limitaciones de recursos y desarrollo continuo de capacidad y actividades de capacitación que beneficiaron a su personal.

Las partes entrevistadas no estaban informadas acerca del Plan de Acción para la Reforma de la GFP y el compromiso del MH con él, y no se consideran parte del diálogo de reforma, si es que existe uno. El MOPC forma parte de las cuatro agencias piloto pero no se siente objetivo en ninguna agenda de reforma de presupuesto. El personal de gestión de planificación resaltó varias limitaciones que hacen que las responsabilidades de funcionamiento normales presenten desafíos:

- Un marco regulatorio copioso y complejo, desarrollado de apuro a lo largo de los años, fragmentado en diversas partes, fácil de malinterpretar, difícil de cumplir, hace que el procesamiento de datos y la comunicación entre los procesos y las unidades clave sea difícil, y resulte con frecuencia en la duplicación de tareas. El personal estuvo de acuerdo en la necesidad de simplificar y asociar legislación secundaria/marco regulatorio en una ley de presupuesto orgánico con la visión de crear un sistema integrado de administración financiera que sea claro con todas sus patas principales e interrelaciones.
- La falta de un marco institucional unificado y una estructura de administración financiera definida por la ley estableciendo las funciones principales y procesos de administración financiera que se aplican

a todas las entidades gubernamentales, siendo que se les pide a todas las unidades que envíen a la Secretaría d la Función Pública un manual de funciones específicas para cada unidad dentro del MOPC.

- Graves problemas organizacionales de la GFP, desconexión funcional entre las Unidades de DG relevantes dentro del MOPC, es decir, DG de Finanzas y Administración, DG de Compras Públicas, DG de Recursos Humanos, DG de Planificación) y sus respectivas células subordinadas, estructura híbrida dentro de la DG de Planificación Estratégica, es decir Unidad de Presupuesto dentro de la DG de Planificación Estratégico, por lo general la DG de Administración y Finanzas que depende de la DG del Departamento de Presupuesto del MH.
- Se carece de un sentido o espíritu de trabajo en equipo entre las unidades relevantes (es decir, entre las unidades de asuntos financieros y económicos); se necesita mejor coordinación con otras unidades, se requiere que conozcan y aprendan más una de otra de manera urgente, lo que evita el desarrollo de un entendimiento más amplio de los objetivos general, y la respuesta adecuada cuando surgen problemas entre las unidades de gastos.
- Como resultado, el personal emplea demasiado tiempo en procesar los pagos vencidos y solicitudes de modificaciones de presupuestos (expedientes) y otras liquidaciones de atrasos enviadas al MH para su autorización durante todo el año, no realizando las tareas técnicas que se le requieren, dedicando cantidades excesivas de trabajo manual, personal adicional cada año y soluciones interinas de sistemas que son en gran parte inadecuadas, lo que resulta en un sistema de manejo de gasto público disfuncional.
- La alta rotación del personal no permite que el personal capacitado se quede y capacite a otros miembros del equipo.
- Existe particularmente baja competencia en los asuntos más fundamentales del desarrollo de presupuesto, armado de informes y habilidades analíticas.
- Disponibilidad limitada de datos cualitativos para informar decisiones.
- Las oportunidades de capacitación y desarrollo de capacidad se encuentran aisladas de otras en su gran mayoría.

La velocidad de reforma, si bien se considera necesaria, hace que sea difícil para los encargados de la gestión y el personal documentar las lecciones aprendidas y realizar mejoras continuas. Las comunicaciones también son un problema, con dificultades en la comunicación de los roles y responsabilidades de las actualizaciones de procesos. Por ejemplo, la decisión del MH de vincular las apropiaciones y modificaciones de presupuesto del MOPC con la planificación financiera del MH y la reprogramación no es bien conocida y no se está llevando a cabo correctamente o no se lleva a cabo directamente dentro del MOPC. El personal de gestión tiene dificultades para priorizar actividades cuando "todo es una prioridad", y por lo general se siente que abarca poco.

El personal de gestión del MOPC dio la bienvenida a oportunidades adicionales de que el personal mejorara su conocimiento y habilidades. Reconocieron que persisten vacíos importantes en las habilidades, procesos y sistemas existentes. El personal de gestión reconoció que la capacitación será un componente esencial para ver que dichos cambios son sustentables. En general, reconocieron que la planificación financiera y el componente de programación son críticos, no se encuentran bien articulados con la preparación de presupuesto y con los procesos de ejecución de presupuesto y por lo general es desconocida/oscura en las actividades diarias de los empleados. También sienten que el personal carece de entendimiento del ambiente de la GFP en relación con las dimensiones del presupuesto, como sus roles se vinculaban con otras partes de una infraestructura más amplia, y que solo conocían sus propias tareas particulares. La capacidad será un tema continuo con reformas adicionales y cambios a políticas y procedimientos.

4.2 REUNIONES DE RECURSOS HUMANOS

El equipo del PFM-LAC entrevistó a trece (13) miembros del personal de Recursos Humanos y Capacitación, tres (3) de los cuales trabajan en el MH, tres (3) en el MAG, uno (1) en el MEC, dos (2) en el MOPC y cuatro (4) en el MSPyBS. El Equipo del PFM-LAC realizó reuniones separadas con cada ministerio para evaluar las siguientes áreas:

- Gestión de Recursos Humanos
- Capacitación
- Recursos de Capacitación.

En las reuniones, el Equipo del PFM-LAC descubrió las siguientes similitudes en Recursos Humanos y Capacitación entre los diferentes ministerios:

- Toda la contratación de personal se realiza mediante un proceso de solicitud competitivo dirigido por la Secretaría de la Función Pública (SFP).
- No hay un proceso de reclutamiento formal para atraer a nuevos empleados. Los ofrecimientos de puestos se publican en la SFP y los sitios Web de los ministerios y en algunas oportunidades en oficinas y periódicos.
- No hay una planificación formal de carrera.
- Los empleados sólo pueden lograr ascensos presentándose en un nuevo puesto mediante el proceso de solicitud competitivo.
- El salario está determinado por el título del puesto y el nivel de educación y capacitación.
- Se realizan evaluaciones de desempeño todos los años. Las evaluaciones de desempeño no influencian los sueldos ni los ascensos.
- Todos los ministerios tienen un "período de prueba" de dos años para los nuevos empleados. Por tal motivo, las evaluaciones de desempeño son importantes y ayudan a determinar si serán aceptados como empleados permanentes.
- Los ministerios tienen manuales con descripciones de sus organizaciones, incluyendo las funciones de los puestos generales.
- Todos los sondean las necesidades de capacitación y crean un plan de capacitación anual.

En general, los ministerios difieren en las siguientes áreas:

- Escala salarial por puesto y educación.
- Diseño, frecuencia y puntuación de las evaluaciones de desempeño (MH y MSPyBS).
- Existencia de un comité de capacitación para aprobar las solicitudes de capacitación.
- Relaciones con organizaciones externas para obtener capacitación.
- Proceso para realizar una Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC) y crear su plan de capacitación.

Las diferencias específicas entre los ministerios se enumeran en las siguientes secciones.

4.2.1 MINISTERIO DE HACIENDA (MH)

- Realiza un taller de orientación general para los nuevos empleados.
- Realiza evaluaciones de desempeño con una escala de uno (1) a cuatro (4), donde cuatro (4) es el puntaje más alto. La mayoría de los empleados en la Dirección General de Presupuesto (DGP) recibieron una puntuación de cuatro (4) el año pasado. El MH realiza evaluaciones de desempeño

en la segunda mitad del año para los empleados y para los contratistas en el período de tiempo que especifican sus contratos.

- Cuenta con fondos para pagar capacitaciones locales e internacionales para sus empleados.
- Cuenta con un acuerdo con universidades para que realicen descuentos en capacitación a sus empleados.
- Cuenta con un Comité de Capacitación que evalúa las necesidades de capacitación presentadas por departamento. El Comité de Capacitación evalúa también las solicitudes de capacitación.
- Contrata principalmente organizaciones externas para brindar capacitaciones gratuitas para sus empleados.

4.2.2 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA (MAG)

- Realiza un taller de orientación general para los nuevos empleados.
- Cuenta con un fondo específico para pagar capacitaciones locales e internacionales para sus empleados.
- Cuenta con un acuerdo con universidades para que realicen descuentos en capacitación a sus empleados.
- Cuenta con un Comité de Capacitación que evalúa las necesidades de capacitación presentadas por departamento. El Comité de Capacitación evalúa también las solicitudes de capacitación.
- Las capacitaciones se publican en su sitio Web.
- Las capacitaciones son principalmente para servicios de extensión y no para el personal administrativo.

4.2.3 MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (MEC)

- Realiza un taller de orientación general para los nuevos empleados que dura entre dos (2) a tres (3) horas por día durante la mitad de la semana.
- Tiene dos tipos de empleados: educadores y personal administrativo. Cada tipo tiene una evaluación de desempeño diferente. El MEC planea crear nuevos puestos que son un híbrido entre funciones educativas y administrativas. Actualmente están en el proceso de decidir cómo diseñar la evaluación de desempeño para este nuevo tipo de empleados.
- Trabaja con la Secretaría de la Función Pública (SFP) para crear una nueva herramienta de ENC para encuestar a una muestra de cada departamento sobre sus necesidades de capacitación relacionadas con metas estratégicas específicas.
- Contrata gran parte de sus capacitaciones mediante dos organizaciones: (1) Buen Gobierno y (2) Sinafocal.
- No cuenta con un fondo específico para pagar capacitaciones locales e internacionales para sus empleados. La financiación para la capacitación internacional es posible mediante la Oficina del Viceministro.
- Las capacitaciones se publican en el sitio Web del ministerio.
- La capacitación se desarrolla internamente, principalmente se enfoca en las "habilidades interpersonales", como la construcción de equipos, liderazgo y habilidades interpersonales.

4.2.4 MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL (MSPYBS)

- Realiza evaluaciones de desempeño dos veces por año con una escala de uno (1) a cinco (5), donde cinco (5) es el puntaje más alto. La mayoría de los empleados reciben un puntaje entre tres (3) y cuatro (4).
- Cuenta con un fondo específico para pagar capacitación local e internacional para sus empleados.
- Desarrolla un Plan de Capacitación para programar la capacitación que respalde las metas en su Plan Estratégico.

- Realiza talleres con los jefes de departamentos para identificar las brechas en el desempeño como parte de su ENC.
- Crea la mayoría de sus capacitaciones internamente, pero contrata cursos técnicos.
- Posee un acuerdo con universidades para crear capacitaciones específicas.
- El Departamento de Promoción de la Salud realiza capacitaciones sobre temas de salud pública en las comunidades.

4.2.5 MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN (MOPC)

- Realiza un taller de orientación general para los nuevos empleados.
- Supervisa a los empleados que obtienen un puntaje bajo en las evaluaciones de desempeño.
- Envía encuestas consultando sobre solicitudes de capacitación a todos los empleados. Las solicitudes básicamente son sobre cursos de tecnología de la información (IT).
- El Viceministro asiste con la priorización de las capacitaciones en el Plan de Capacitación.
- Realiza talleres generales cortos internamente en áreas como liderazgo y construcción de equipos.
- Envía a una cantidad limitada de empleados a conferencias externas si son parte de su plan de capacitación.
- Cuenta con un acuerdo con universidades para que realicen descuentos en ciertas capacitaciones para sus empleados.
- Trabaja con el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) para obtener capacitaciones vocacionales para los empleados, como por ejemplo electricistas.

4.3 REUNIONES CON INSTRUCTORES

Se entrevistó un total de dieciocho (18) empleados del MH que prestan servicios como instructores de presupuesto, doce (12) de los cuales están asignados a la DG de Presupuesto, cuatro (4) a la DG de Inversión Pública, uno (1) a la DG del Tesoro y uno (1) es actualmente un asesor presupuestario externo. Las reuniones se realizaron con el personal del MH que presta servicio como instructores de presupuesto para cursos realizados dentro de sus respectivas Unidades y personal de otras instituciones de gobierno. Los instructores también enseñan para complementar su trabajo de tiempo completo en diversas divisiones del MH. Ninguno atravesó un proceso de selección competitivo para ser instructor, pero fueron "nominados" porque su pericia y años de experiencia en presupuestos y otras áreas técnicas relevantes. Todos menos dos de los mismos brindan capacitación de rutina como parte de sus tareas diarias en los Ministerios de Línea bajo su supervisión.

Todo el personal entrevistado del MH, excepto tres personas, están en el proceso de completar sus estudios de grado, y el resto menos dos han obtenido un título en Economía, Contabilidad o Administración de Negocios. Sólo el veinte por ciento del personal entrevistado obtuvo, o está en proceso de obtener, un título de grado en un campo relevante.

Todo el personal entrevistado tiene experiencia de uno o más años en presupuestación u otro campo relevante, que es parte del programa de su puesto en el trabajo con los ministerios de línea diariamente. Sólo la mitad del personal tiene otra experiencia como instructores, ya sea a nivel universitario u otro nivel académico o de algún instituto de investigación, y enseña un promedio de cuatro horas por semana en cursos relacionados con teoría económica, presupuestación y monitoreo y evaluación (M&E). Sólo dos personas tienen amplia experiencia en presupuestación y planificación a la vez que rotan en al menos dos campos relevantes de gestión financiera en el servicio público. El personal entrevistado trabaja o tiene sólida experiencia como instructores en campos clave considerados críticos y relevantes para la presupuestación, como el marco regulatorio financiero, planificación y programación. Una mayoría no tiene experiencia en un Programa de Formación de Formadores (PFF) pero uno mencionó

una experiencia de aprendizaje positiva en 2008 sobre un programa de PFF en Curitiba, Brasil, con el fin de replicar la experiencia de PFF en Paraguay, lo que no ocurrió. Todos los instructores estuvieron de acuerdo en que generalmente no reciben guía para el desarrollo y presentación de los cursos. Por el contrario, los instructores reciben los materiales existentes, es decir, los materiales básicos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas (ONU/CEPAL) sobre monitoreo y evaluación, que no están adaptados a las necesidades de capacitación específicas por sector de Paraguay.

Todos respondieron que les gustaría ser capacitadores y aprender más como así también enseñar en otros campos relevantes a sus tareas de presupuestación o planificación. Todo el personal respondió que el marco regulatorio existente y los cuellos de botella institucionales son factores desafiantes para el fortalecimiento de las capacidades técnicas dentro de la GFP en Paraguay. Todos los instructores consideraron que se beneficiarían de capacitación adicional sobre cómo desarrollar y dar cursos de manera efectiva

4.4 REUNIONES CON SOCIOS DE DESARROLLO INTERNACIONAL

Las reuniones se realizaron con el personal de gestión de tareas y otros especialistas de gestión del sector público en dos socios de desarrollo internacional (SDI) muy comprometidos con la reforma presupuestaria y de planificación y en el fortalecimiento de las capacidades en Paraguay, es decir el Departamento del Tesoro de los EE. UU. y la Oficina de Asistencia Técnica (OTA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Los SDI eran conscientes de sus observaciones de que el Gobierno de Paraguay mostraba compromiso con los esfuerzos de reforma de la GFP y se estaba comenzando a vislumbrar progresos en diversos frentes. En particular, el BID notó que están teniendo éxito en el esfuerzo de implementar la Cuenta Única del Tesoro y que más reformas podrán aprovecharse de esta, especialmente las que busquen mejorar y modernizar la previsión de ingresos y los procesos de ajuste presupuestario/programación financiera dentro del año. Actualmente, están implementando la tercera de quince revisiones trimestrales del servicio ampliado del fondo, y por ahora han progresado. Los dos SDI han trabajado con el MH para identificar áreas en las que ambos pueden asistir según las prioridades fijadas por el Plan de Acción para la Reforma de la GFP, y que aún no se han alcanzado en las reuniones de coordinación de donantes auspiciadas por el MH para acordar una secuenciación de fortalecimiento de capacidades y capacitaciones como parte de la agenda de reforma. Ambos indicaron que la GFP seguirá siendo una prioridad para ellos en los próximos cuatro años, en ciertas áreas de interés específicas, pero los SDI aún no han transmitido, como parte de la agenda del Plan de Acción para la Reforma de la GFP, el alcance y costo de los esfuerzos de capacitación.

4.5 ENCUESTA DE COMPETENCIA PRESUPUESTARIA

Se recabaron datos cualitativos y cuantitativos mediante la Encuesta de Competencia Presupuestaria. Específicamente, el personal del MH y de los ministerios de línea recibió una pregunta narrativa (consulte el Apéndice 9.2). A continuación se encuentra la pregunta junto con un breve resumen de las conclusiones y citas representativas de las respuestas de la encuesta:

- **Comparta toda información, sugerencia o preocupación adicional que tenga sobre la preparación presupuestaria.**

  Cincuenta y nueve (59) de trescientos dieciocho (318) participantes, o un 18.55% brindaron respuestas, con temas claros sobre mejoras en la preparación presupuestaria. Los temas comunes incluyeron la mejora en el marco legal presupuestario, la aprobación de presupuestación participativa, nociones básicas sobre planes operativos realísticos y el ofrecimiento de diversos niveles de capacitación para todos los empleados con competencias y en procesos presupuestarios.

"El Decreto Regulatorio se basa en supuestos del MH y no se relaciona con otros ministerios."

"Elaborar [el presupuesto] con los supuestos más realistas posibles, de manera que el Ministerio pueda ejecutar efectivamente el presupuesto sin reprogramación o expansión."

"Brindar cursos básicos, intermedios y avanzados sobre preparación presupuestaria."

4.6 ENCUESTA DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Se recabaron datos cualitativos y cuantitativos mediante la Encuesta de Capacidad Institucional. Específicamente, el personal del MH recibió una serie de preguntas narrativas (consulte el Apéndice 9.3). A continuación se encuentran preguntas junto con un breve resumen de las conclusiones y citas representativas de las respuestas a la encuesta del personal del MH:

- **¿Por qué es importante su trabajo?**

  Ochenta y un (81) participantes de los ciento tres (103) que participaron, o un 78.64%, respondieron a esta pregunta. La mayoría de los participantes respondió en temas claros como realizar aportes al bienestar social a través de la gestión de los fondos públicos. Algunos participantes manifestaron la importancia de la presupuestación para brindar transparencia y rendición de cuentas en la administración del gobierno y prioridades. El resto de los participantes que respondieron brindaron respuestas más generales como que sus trabajos los ayudan en sus metas de desarrollo de carrera (brinda conocimiento y habilidades básicas).

  "Mi trabajo es importante porque ayuda a mejorar la administración pública."

  "La importancia reside en la gestión transparente de las empresas públicas para garantizar que tengan un buen rendimiento en la asignación y uso de los recursos."

- **¿Cuál es la parte más fácil de su trabajo?**

  Sesenta y seis (66) participantes de un total de ciento tres (103), o un 64.08%, respondieron esta pregunta, y la mayoría mencionó que trabajar en sus equipos es la parte más fácil de sus trabajos porque los empleados están motivados. Además, muchos contestaron que los sistemas de tecnología de la información (IT), especialmente el sistema para transferir fondos, es fácil de usar. Sin embargo, el resto de los participantes no fue muy consistente con sus comentarios. Algunos participantes mencionaron que la mayor parte de su trabajo era fácil y algunos mencionaron lo opuesto, que nada en su trabajo era fácil.

  "La parte más fácil es gestionar equipos, porque tienen una predisposición para trabajar."

- **¿Cuál es la parte más difícil de su trabajo?**

  Setenta (70) participantes de los ciento tres (103) que participaron, o un 67.96%, respondieron a esta pregunta. Las respuestas variaron, pero la más popular fue que había problemas para trabajar con otros departamentos para obtener información que era esencial para completar sus trabajos. Otro tema común fue la dificultad en la gestión, control y acceso a los datos para presupuestación. Otras áreas de dificultad citadas fueron el proceso de reprogramación de fondos y las presiones de tiempo para finalizar la preparación del presupuesto. Sin embargo, el resto de los participantes no fue consistente con sus comentarios. Algunos participantes mencionaron que la mayor parte de su trabajo era difícil y algunos mencionaron lo opuesto, que nada en su trabajo era complicado.

"Depender de otras áreas para cumplir con mis tareas."

"Trabajar con unidades de ejecución que no están al tanto de las nuevas disposiciones de la Ley Presupuestaria."

- **¿Qué obstáculos le impiden efectuar un mejor trabajo?**

  Setenta y cuatro (74) participantes de los ciento tres (103) que participaron, o un 71.84%, respondieron a esta pregunta. Las respuestas fueron variadas pero hubo tendencias claras con respecto a los obstáculos establecidos que evitan que los empleados realicen su trabajo. Muchos participantes comentaron que su espacio de trabajo físico era demasiado pequeño y no ofrecía suficiente espacio privado para realizar su trabajo. Algunos participantes citaron que tenían mucha carga laboral. Otros comentaron la falta de responsabilidades laborales claras como un obstáculo importante. Muchos citaron que existe un problema para acceder a datos relevantes. Otros manifestaron que no están motivados porque sus salarios actuales son demasiado bajos y su desempeño no influye porque no hay aumentos basados en el desempeño. Finalmente, muchos citaron que no tienen una experiencia o capacitación apropiadas para realizar todo su trabajo.

  "Necesitamos más espacio físico en la oficina."

  "El principal obstáculo es la falta de información y capacitación."

  "Falta de incentivos específicos para personal calificado."

- **Si usted pudiera hacer una mejora en el Ministerio de Hacienda, ¿cuál sería ésta?**

  Setenta y nueve (79) participantes de los ciento tres (103) que participaron, o un 69.99%, respondieron a esta pregunta. La principal sugerencia de mejora de los participantes fue una mejor compensación. Muchos participantes se explayaron en este tema y explicaron que les gustaría que sus salarios estuvieran relacionados con la dificultad de su trabajo y la calidad de su desempeño. Los participantes recomendaron como mejora el establecimiento de planes de carrera y que se permita la posibilidad de ascensos y aumentos. Otras respuestas se enfocaron en mejorar la capacitación relevante a sus funciones laborales, especialmente capacitaciones sobre herramientas que pueden usar en sus tareas. Otras pocas respuestas se enfocaron en mejorar el ambiente de trabajo físico y mejorar los sistemas de tecnología de la información (IT) para estar actualizados e integrados entre los distintos departamentos del MH.

  "Salarios justos basados en la preparación técnica del personal individual y su aporte laboral."

  "Más capacitación en el uso de las herramientas requeridas para cumplir con nuestras tareas de manera más eficiente."

- **¿Hay algo que a usted le gustaría compartir acerca de su trabajo o el lugar de trabajo que no está cubierto por la encuesta?**

  Cuarenta (40) participantes de los ciento tres (103) que participaron, o un 38.83%, respondieron a esta pregunta. Muchos participantes mencionaron que disfrutan su trabajo en el MH, pero que notan que la Gestión de Recursos Humanos puede mejorar. Algunos participantes reiteraron que salarios bajos y mínimos incentivos han llevado a una fuga de cerebros en el MH.

"Las condiciones laborales son buenas, pero creo que pueden mejorarse basándonos en el progreso que han logrado otros países en la gestión del personal de los Ministerios."

"Falta de planificación de carrera que ha llevado a una baja motivación y pocos incentivos para los empleados."

4.7 COMITÉ DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA

Durante las entrevistas cualitativas, el Equipo se informo sobre la Resolución MH 338/2010 que estableció un proceso administrativo y un sistema institucional para el MH, a los efectos de la capacitación y el estudio extendido del personal. El proceso es liderado por el Departamento de Bienestar y Capacitación del Personal del MH y comienza con una Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC) requerida durante el último trimestre de cada año para determinar las necesidades de capacitación y presupuesto en todo el MH. Los resultados de la ENC sirven como base para la elaboración de un Plan de Capacitación Anual (PACAP) para el MH. Luego, el Departamento de Bienestar y Capacitación del Personal autoriza el presupuesto institucional en representación del MH para la capacitación del personal y las becas conforme al asesoramiento de un Comité de Capacitación.

Se establece un Comité de Capacitación (CdC) dentro del MH para realizar lo siguiente:

- Revisar los detalles de las solicitudes de becas y adjudicar becas a determinadas personas que cumplan con los criterios administrativos y técnicos específicos.
- Resolver las cuestiones administrativas pendientes que dificulten la selección de personal que califique para la capacitación.
- Evaluar la capacidad de formación en los institutos de capacitación locales y otros posibles proveedores de capacitación.
- Asesorar sobre cuestiones de presupuesto y gestión estratégica en relación con la capacitación y las becas del MH; y
- Efectuar la aprobación de las solicitudes de capacitación que formen parte del PACAP.

Se compone del personal sénior de la gestión del MH, incluidos los siguientes:

- Un representante designado por el Subsecretaría de Estado de Tributación (SET);
- Un representante designado por el Subsecretaría de Estado de Administración Financiera (SSEAF);
- Un representante designado por el Subsecretaría de Estado de Economía (SSEE);
- El Director de la Dirección de Administración y Finanzas (DAF);
- El Coordinador de Gestión de Recursos Humanos en el DAF;
- El Jefe del Departamento de Capacitación (*Departamento de Bienestar y Capacitación*) en el DAF; y
- Representantes de otros Departamentos, según sea necesario.

4.8 SALAS DE CAPACITACIÓN

Durante el análisis de las necesidades de capacitación, se visitaron posibles salas de capacitación. A continuación, se brinda un resumen de las salas de capacitación existentes.

4.8.1 SALAS DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA

Se visitaron todas las salas de capacitación del MH. De las cinco (5) salas que se visitaron en tres (3) oficinas del MH, ninguna era adecuada para la capacitación sin adaptar el espacio. El MH tiene dos salas para capacitación que se ubican en el mismo edificio que el Departamento de Capacitación del MH. La sala mediana de capacitación es la más adecuada para ofrecer capacitación, porque potencialmente podría admitir a entre 20 y 30 participantes y tiene equipamiento disponible, como una pizarra blanca, un

rotafolios y un proyector. A continuación, se brinda un resumen del equipamiento de capacitación con el que cuentan tales salas:

Sala de capacitación	Mesas/Sillas	Equipamiento
Edificio de la Sub Secretaria de Administración Financiera Auditorio formal grande	Configuración para conferencias con 50 sillas, una mesa de reuniones y un podio	Área de proyección, parlantes y un sistema de sonido
Edificio de la Oficina de Capacitación, 4.º piso Sala pequeña de capacitación	16 sillas con escritorios*	Pizarra blanca y proyector
Edificio de la Oficina de Capacitación, 5.º piso Sala mediana de capacitación	32 sillas con escritorios y una mesa larga	Proyector en pizarra blanca y una computadora
Edificio de la Sub Secretaria de Economía Sala de conferencias 1	Mesa de reuniones larga y 13 sillas	Proyector, PC
Edificio de la Sub Secretaria de Economía Sala de conferencias 2	Mesa de reuniones larga y 11 sillas	Capacidad para videoconferencia; proyector disponible

*5 sillas adicionales a lo largo de la pared lateral, pero con vista obstruida.

4.8.2 SALAS DE CAPACITACIÓN DEL INAPP

Se realizó una reunión con el Instituto Nacional de la Administración Pública del Paraguay (INAPP) para determinar si tenían salas para capacitación adecuadas en alquiler. El INAPP ofrece una variedad de espacios para capacitación. Las salas para capacitación del INAPP varían de salas pequeñas a salas medianas, cada una equipada con un proyector estándar, una pantalla, una pizarra blanca y un rotafolios. También hay un laboratorio de informática con 18 computadoras, mesas, sillas, un proyector y un rotafolios. El INAPP también tiene una pequeña cocina que podría ser utilizada para recesos y refrigerios. El INAPP no tiene una política formal para el alquiler de salas de capacitación. El MH podría preguntar sobre la posibilidad de alquilar salas de capacitación en el INAPP realizando una solicitud al Secretario de la Función Pública (SFP) y solicitando más información. A continuación, se brinda un resumen del equipamiento de capacitación con el que cuentan tales salas:

Sala de capacitación	Mesas/Sillas	Equipamiento
Sala de capacitación 1 Sala pequeña de capacitación	4 mesas redondas y 10 sillas	Pizarra blanca, proyector, rotafolios
Sala de capacitación 2 Sala mediana de capacitación	30 sillas con escritorios pequeños adjuntos	Pizarra blanca, proyector, rotafolios
Sala de capacitación 3	30 sillas con escritorios	Pizarra blanca, proyector,

Sala de capacitación	Mesas/Sillas	Equipamiento
Sala mediana de capacitación	pequeños adjuntos	rotafolios
Sala de capacitación 4 Sala mediana de capacitación Menor ruido	30 sillas con escritorios pequeños adjuntos	Pizarra blanca, proyector, rotafolios
Laboratorio de informática	Escritorios largos	18 computadoras, Internet, pantalla móvil, rotafolios, proyector
Sala de reuniones	10 sillas	Pantalla plana y pantalla de proyección

4.9 HALLAZGOS CUALITATIVOS CLAVE

A continuación, se brindan los hallazgos cualitativos clave que arrojó la Evaluación de Necesidades de Capacitación (ENC):

4.9.1 REUNIONES DEL PERSONAL DE GESTIÓN

Dirección General de Presupuesto (DGP) y Dirección Sistemas de Inversiones Públicas (DSIP) del MH

- El personal sénior de gestión de la DGP y la DSIP está muy comprometido con la planificación y la reforma del presupuesto, pero, a menudo, se siente abrumado con tantas responsabilidades laborales simultáneas e importantes.
- El personal de gestión de la DGP y la DSIP expresaron la necesidad de simplificar y asociarse con otra legislación secundaria y otro marco regulatorio para dar lugar una ley orgánica presupuestaria con la finalidad de crear un sistema integrado de administración financiera que sea claro en todas sus interrelaciones y secciones principales.
- La falta de un marco institucional unificado y una estructura de administración financiera que establezca claramente las funciones y los procesos de administración financiera a través del Gobierno.
- El personal de la DGP pasa una cantidad desproporcionada de tiempo en la tramitación de las solicitudes de ajustes presupuestarios de los Ministerios, Departamentos o Agencias (MDA), lo que, a menudo, les desvía de las cuestiones técnicas como el monitoreo y la evaluación. Los recursos de tiempo podrían utilizarse de manera más eficiente si se simplificaran y automatizaran los procesos y los procedimientos administrativos.
- La falta de manuales de planificación y presupuestación o de procedimientos operativos estándares (SOP) específicos para las necesidades de cada MDA requiere que el personal de la DGP y la DSIP pasen cantidades sustanciales de tiempo brindando asesoramiento principal y orientación técnica a los funcionarios de finanzas y administración de la gestión de línea.
- Hay vías de capacitación limitadas para los empleados de la DGP y la DSIP para tal amplio espectro de competencias planificación y presupuestación, y el personal, a menudo, no comprende su papel en la arquitectura general de la GFP.

- La coordinación con otros actores externos pertinentes que sirven a la DGP y la DSIP, (p. ej., la Secretaria de la Función Pública, las Adquisiciones Públicas o la Secretaría de Planificación), es una debilidad.
- Existe una disponibilidad limitada de datos pertinentes, como información financiera sobre activos fijos de la DGP y la DSIP para tomar decisiones presupuestarias informadas.
- La gestión acoge los esfuerzos para fortalecer las capacidades de planificación y presupuestación para efectuar reformas sostenibles.

Ministerios de Línea

- El personal de gestión de los Ministerios de Línea no participó en el Plan de Acción para la Reforma de la GFP 2012-2015 y, en consecuencia, el diálogo y la sensibilización con el MH respecto de la reforma es débil. Por otra parte, la comunicación relativa a las reformas y otros eventos relacionados con la presupuestación y otros asuntos de la GFP es generalmente débil en todo el Gobierno.
- El marco regulatorio existente es muy complejo, y ha crecido rápidamente con los años, se ha fragmentado en varias otras piezas fuera de la Ley de Administración Financiera del Estado (LAFE), lo que dificulta el procesamiento e intercambio de datos entre los procesos y las unidades clave, lo que, a menudo, resulta en la duplicación de esfuerzos.
- La documentación sobre lecciones de la reforma y el registro institucional de capacitación dentro de los Ministerios de Línea más prolíficos han desaparecido (p. ej., el Ministerio de Obras Públicas).
- Los roles y las responsabilidades de las funciones de planificación y presupuestación no son claras, y, a menudo, la comunicación entre las diferentes oficinas presupuestarias en los Ministerios de Línea es limitada o no existe.
- Además, hay una desconexión grave entre las diversas unidades pertinentes de dirección general (p. ej., la DG de Finanzas y Administración, la DG de Compras Públicas, la DG de Recursos Humanos, la DG de Planificación) y sus respectivas células subordinadas, lo que crea, a menudo, una duplicación de tareas y dotación de personal.
- Los ministerios, a menudo, carecen de las herramientas y los sistemas adecuados de gestión presupuestaria, lo que acarrea un trabajo rutinario engorroso e ineficiente.
- Existe una cultura de un nivel elevado de rotación de personal que limita el registro y la documentación institucionales de las lecciones de reforma. El personal de gestión está muy preocupado por la falta de capacidad institucional en sus organizaciones, especialmente respecto de la presupuestación. Debido al elevado nivel de rotación, el personal capacitado no se mantiene en el puesto de trabajo el tiempo suficiente para capacitar a otros colegas, o es muy poco.

4.9.2 REUNIONES CON RECURSOS HUMANOS

- La Coordinación de Recursos Humanos del MH no tiene personal suficiente, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.
- Los trabajos se publican interna y externamente en el sitio web de la Secretaría de la Función Pública (SFP) y los sitios web de los ministerios. La SFP gestiona el proceso de contratación con el aporte de los ministerios.
- El Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea tienen un protocolo diferente para la realización de la ENC anual, así como para la elaboración de su Plan de Capacitación anual. El Plan de Capacitación del MH se centra en gran medida en la tercerización de capacitación gratuita externa,

en oposición al diseño, el desarrollo y el ofrecimiento de capacitación interna. El presupuesto anual de capacitación varía entre el Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea.

- Actualmente, Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea no tienen un protocolo para la capacitación, el desarrollo y la promoción del personal, dada la preocupación respecto de cómo implementar la Ley de Funcionarios Públicos. Existe un protocolo para la forma en que el personal debe solicitar y obtener la aprobación de capacitación externa. Sin embargo, es diferente en cada organización.
- El Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea tienen diferentes protocolos y formalidades para el proceso de revisión anual. No todos los empleados completan su evaluación anual de desempeño.
- La remuneración se basa en el puesto y la educación y capacitación, pero las escalas salariales varían según el ministerio.

4.9.3 REUNIONES CON INSTRUCTORES

- Los posibles instructores del MH están calificados en sus respectivos ámbitos de gestión, instrucción y conocimientos técnicos, entre otras funciones y competencias, y tienen una sólida comprensión de sus respectivas funciones y responsabilidades.
- Muchos instructores del MH también enseñan en forma complementaria a su trabajo de tiempo completo en diversas unidades del MH. Ninguno de los instructores pasó por una selección competitiva para ser instructor. En cambio, fueron "nombrados" debido a sus conocimientos y sus años de experiencia en presupuestación y otras áreas técnicas pertinentes.
- Los instructores entrevistados tienen una sólida experiencia o han trabajado como instructores en campos clave que se consideran críticos y pertinentes para la planificación y la presupuestación, tales como el marco de regulación financiera, planificación financiera y programación financiera.
- Ninguno de los instructores del MH ha estado en un Programa de Formación de Formadores (PFF), pero uno tuvo un aprendizaje positivo en 2008, en un programa de PFF en Curitiba/Brasil, con el fin de replicar la experiencia de PFF en el Paraguay, lo que nunca se realizó.
- Todos los instructores sintieron que se beneficiarían de una mayor capacitación sobre cómo desarrollar e impartir cursos con eficacia. Por otra parte, todos los instructores entrevistados indicaron que les gustaría convertirse en capacitadores para aprender más y enseñar en otros ámbitos relacionados con sus labores de presupuestación o planificación.
- Todos los instructores estuvieron de acuerdo en que no reciben orientación sobre el desarrollo y el dictado de un curso para participantes en formación. En lugar de ello, los instructores reciben materiales de capacitación genéricos, p. ej., materiales básicos de la ONU/CEPAL sobre monitoreo y evaluación, que no se adaptan a las necesidades de capacitación específicas de cada sector.
- Todos respondieron que el marco regulatorio vigente y los obstáculos institucionales son factores que suponen un desafío para el fortalecimiento de las capacidades técnicas dentro de la GFP en Paraguay.

4.9.4 SOCIOS DE DESARROLLO INTERNACIONAL

- Las capacitaciones en presupuestación que brindan los socios de desarrollo internacional son, a menudo, esfuerzos puntuales que se centran en proyectos y no están bien coordinados.
- Los esfuerzos de reforma presupuestaria financiados por los socios de desarrollo internacional con capacitaciones asociadas se centran especialmente en la gestión de proyectos y en monitoreo y

evaluación, a menudo en forma demasiado avanzada, y no se articulan con otras capacitaciones relacionadas dentro del MH.

- La asistencia técnica actual que los dos socios de desarrollo internacional han comenzado es muy pertinente para el Proyecto del PFM-LAC en Paraguay, y existe una oportunidad para el establecimiento de líneas de coordinación y cooperación.
- El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) acordó con la DGP la priorización y racionalización de las competencias básicas de planificación y presupuestación respecto de los planes de capacitación.

4.9.5 ENCUESTA DE COMPETENCIA PRESUPUESTARIA

- Los temas comunes entre los encuestados del MH y los ML incluyen la mejora del marco legal presupuestario, la promulgación de presupuestos participativos, la justificación de supuestos en los planes operativos realistas y el ofrecimiento de diversos niveles de capacitación a todos los empleados en competencias y procesos de presupuestación.

4.9.6 ENCUESTA DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

- El personal del MH compartió lo siguiente:
    - Su trabajo es importante porque se centra en la gestión efectiva de fondos públicos y la capacidad de ofrecer transparencia en la administración pública.
    - La parte más fácil de su trabajo es trabajar con los miembros de sus equipos.
    - Los sueldos eran bajos, y una falta de planificación profesional ha conducido a una moral baja entre los empleados y un elevado nivel de rotación.
    - Desean capacitación adicional abierta para todos los empleados en las áreas técnicas pertinentes a sus trabajos.
    - Para mejorar su ambiente de trabajo, el personal indicó que apreciarían mejoras en infraestructura, el espacio físico, informática y sus sistemas.

4.9.7 COMITÉ DE CAPACITACIÓN DEL MH

- Existe un Comité de Capacitación (CdC) dentro del MH que tiene un protocolo respecto de la forma en que el personal puede solicitar capacitación externa. El Comité de Capacitación se estableció en 2010 con una Ley de Resolución de Capacitación. El protocolo identifica a los miembros del comité y los criterios para la evaluación de la capacitación de los participantes.

4.9.8 SALAS DE CAPACITACIÓN

- Ninguna de las salas de capacitación existentes del MH cumple con las mejoras prácticas internacionales sobre capacitación. Están diseñadas principalmente para conferencias, en lugar de capacitación altamente interactiva para adultos. Diversas salas tienen el tamaño adecuado. Sin embargo, no hay espacio ni mesas suficientes para que los participantes realicen los ejercicios en sus libros de trabajo o trabajen en equipos.
- El INAPP cuenta con una sala de capacitación que cumple con las mejores prácticas internacionales sobre capacitación. Sin embargo, las salas son pequeñas y solo pueden recibir, aproximadamente, a entre 10 y 20 participantes. Asimismo, cuentan con un laboratorio de informática que puede recibir a 18 participantes.

5 DATOS CUANTITATIVOS

Los datos cuantitativos se obtuvieron de cinco fuentes principales: 1) una revisión de las evaluaciones de Gasto Público y Rendición de Cuentas (PEFA), 2) una Encuesta de Competencia Presupuestaria que se distribuyó en el Ministerio de Hacienda (MH) y los Ministerios de Línea seleccionados, 3) una Encuesta de Capacidad Institucional que se distribuyó en el Ministerio de Hacienda (MH), 4) una Evaluación de Prácticas de Recursos Humanos realizada con el MH, y 5) una Evaluación de Proveedor de Capacitación realizada con los proveedores de capacitación de los ML y el MH. A continuación se resumen los hallazgos de todos los datos cuantitativos recolectados.

5.1 GASTO PÚBLICO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

El PEFA[4] es un documento que sirve para ayudar a los donantes y funcionarios del gobierno a comprender las áreas de prioridad en la Gestión Financiera Pública (GFP). Los hallazgos también resultan muy útiles en el contexto de elaboración de programas de desarrollo de capacidades. De acuerdo con la más reciente evaluación de PEFA, realizada en el 2012, el resultado fue que el desempeño general de la GFP se deterioró o permaneció por debajo del nivel óptimo durante el período de evaluación y particularmente en presupuestación y planificación. El informe concluyó que una serie de deficiencias persiste en la capacidad de cumplir con las prácticas innovadoras internacionales, particularmente aquellas que corresponden a la planificación financiera, exhaustividad y transparencia del presupuesto, la rendición de cuentas y la presentación de informes, y la inspección externa del proyecto de ley de asignación de presupuesto. En general, un total de ocho (8) de 28 indicadores de desempeño (ID) de GFP relacionados con las dimensiones principales, excluidas las prácticas de donantes, obtuvieron mejores puntuaciones mientras que cinco (5) indicadores empeoraron. La siguiente es una tabla de resumen de los hallazgos de PEFA 2012 en Paraguay comparados con el año 2008, cuando se realizó la evaluación de PEFA anterior:

Indicador de Desempeño de la GFP	2008	2012
A. Credibilidad del presupuesto		
1. Resultados del gasto agregado en comparación con el presupuesto	**C**	**C**
2. Resultados del gasto compuesto en comparación con el presupuesto original aprobado	**B**	**A**
3. Resultados de los ingresos agregados en comparación con el presupuesto original aprobado	**A**	**B**
4. Existencias y supervisión de atrasos en el pago de gastos	**C+**	**C+**
B. Exhaustividad y transparencia		
5. Clasificación del presupuesto	**B**	**B**
6. Exhaustividad de la información incluida en la documentación presupuestaria	**C**	**C**
7. Alcance de las operaciones no declaradas del Gobierno	**B+**	**B**
8. Transparencia de las relaciones fiscales intergubernamentales	**D+**	**C+**
9. Supervisión de riesgo fiscal agregado de otras entidades del sector	**C**	**C**

[4] El Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas (PEFA) se fundó en el 2001 como una asociación de múltiples donantes entre siete agencias donantes e instituciones financieras internacionales para evaluar la condición del gasto público del país y los sistemas de rendición de cuentas y de adquisición y desarrollar una secuencia práctica para las acciones de desarrollo de capacidades y reforma.

Indicador de Desempeño de la GFP	2008	2012
10. Acceso público a la información fiscal clave	A	B
C. (i) Presupuestación en función de la política		
11. Orden y participación en el proceso presupuestario anual	A	B+
12. Perspectiva plurianual en materia de planificación fiscal, política de gasto y presupuestación	D+	D+
C. (ii) Previsibilidad y control en la ejecución presupuestaria		
13. Transparencia de las obligaciones y responsabilidades del contribuyente	C+	B
14. Efectividad de las medidas para la inscripción de contribuyentes y tasación impositiva	C	C
15. Efectividad en el cobro del pago de impuestos	D+	A
16. Previsibilidad en la disponibilidad de fondos para compromisos de gastos	C+	C+
17. Registro y administración de los saldos en efectivo, deuda y garantías	B+	B+
18. Efectividad de los controles de nómina de pago	D+	D+
19. Competencia, relación calidad-precio y controles en la adquisición	B+	B+
20. Efectividad de los controles internos de los gastos no salariales	D+	C
21. Efectividad de la auditoría interna	D+	C
C. (iii) Rendición de cuentas, registros y presentación de informes		
22. Puntualidad y regularidad de la verificación de cuentas	C+	B+
23. Disponibilidad de la información sobre los recursos recibidos por unidades de prestación de servicios	C	D
24. Calidad y puntualidad de los informes presupuestarios en el año en curso	C+	C+
25. Calidad y puntualidad de los estados financieros anuales	C+	C+
C. (iv) Auditoría e inspección externa		
26. Alcance, naturaleza y seguimiento de la auditoría externa	C+	C
27. Inspección legislativa de la ley de presupuesto anual	B+	C+
28. Inspección legislativa de los informes de auditoría externa	D+	D+
D. Prácticas de los donantes		
D-1 Previsibilidad del apoyo presupuestario directo	C+	D+
D-2 Información financiera proporcionada por los donantes para la presupuestación y presentación de informes sobre la ayuda del programa y proyecto	D+	D+
D-3 Proporción de ayuda que se administra mediante el uso de procedimientos nacionales	C	D

Leyenda:

Cambio positivo	
Cambio negativo	

Poco después de la evaluación de PEFA del 2012, el Gobierno de Paraguay desarrollo su Plan de Acción para la Mejora de la Gestión de las Finanzas Publicas 2012-2015. El Plan está estructurado en cuatro (4) Componentes principales, 22 Subcomponentes y 65 Actividades. Estos incluyen los siguientes:

1. Problemas transversales: Incrementar la transparencia y exhaustividad (PEFA ID 6 a 10):
   - Mejorar la documentación presupuestaria anual para que incluya y compare la financiación del déficit, deuda pública pendiente, activos financieros, explicación de las implicaciones presupuestarias de las nuevas iniciativas de políticas (cuatro Actividades).
   - Adoptar los estándares de presentación de informes de GFS 2001 para mejorar la presentación de informes presupuestarios y otros informes financieros (una Actividad).
   - Formular y ejecutar un plan de acción dirigido a la reforma regulatoria del sector energético (una Actividad).
   - Fortalecer la capacidad de supervisión y presentación de informes fiscales para el control de empresas públicas (siete Actividades).
2. Fortalecer las conexiones entre la presupuestación y la planificación estratégica (PEFA ID 11 a 12):
   - Introducir el elemento de Marco de Gasto a Mediano Plazo (MTEF) en la legislación regulatoria y financiera existente y procesos y sistemas comerciales relacionados (seis Actividades).
   - Tomar medidas iniciales para la adopción de prácticas presupuestarias en función del desempeño (cuatro Actividades).
   - Reestructurar los procesos de administración y planificación de la inversión pública al MTEF y sistemas presupuestarios (seis Actividades).
3. Mejorar la Previsibilidad y Control en la Ejecución Presupuestaria (PEFA ID 13 a 21):
   - Mejorar el sistema de inscripción de contribuyentes y la efectividad y eficiencia de los controles internos y sistemas de auditoría dentro de la administración fiscal (seis Actividades).
   - Aumentar la efectividad y eficiencia de la administración aduanera y controles internos y sistemas de auditoría e investigación de fraude (cinco Actividades).
   - Mejorar la efectividad de los controles internos de nómina de pago (tres Actividades);
   - Fortalecer la capacidad institucional para garantizar la competencia, relación calidad-precio y controles en la Adquisición Pública y establecer conexiones adecuadas con procesos de programación financiera y administración de contratistas (tres Actividades).
   - Completar el proceso de implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECIP) en los ministerios, departamentos y agencias (MDA) del Gobierno de Paraguay (cinco Actividades).
   - Conectar la Dirección General del Tesoro Público al Sistema de Información de Pago (SISPAR) (una Actividad).
   - Personalizar las necesidades del proceso comercial dentro del Módulo del Sistema de Información de Tesorería (SITE) para permitir la implementación adecuada de la Transformación Sostenible de Aprendizaje (TSA) y conexiones a los varios módulos del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)/Libro Mayor (una Actividad).
   - Incrementar la previsibilidad en la emisión de fondos a los programas de gastos clave localmente por medio de la reducción de la fecha límite para la presentación de solicitudes de pago de transferencias de los MDA (una Actividad).

- Completar el proceso de implementación del sistema de controles financieros internos (SITE) y pagos dirigidos por la tesorería dentro de las agencias autónomas descentralizadas del Gobierno de Paraguay (tres Actividades).
- Establecer sistemas de información y controles internos para el registro y administración de activos fijos e inventarios (tres Actividades).

4. Mejorar las capacidades de presentación de informes financieros y rendición de cuentas dentro del Gobierno de Paraguay (PEFA ID 22 y 26):
   - Establecer una metodología con la cual supervisar y presentar informes sobre los recursos presupuestarios y donaciones en especie recibidas por unidades de prestación de servicios clave en todo el país (una Actividad).
   - Emprender reformas legales y regulatorias para permitir cambios en la contabilidad y la presentación de informes en línea con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NISCP) (dos Actividades).
   - Mejorar el orden y participación en el proceso presupuestario anual (cuatro Actividades).
   - Fortalecer las conexiones entre presupuestos de inversión y estimaciones de gastos a futuro (cuatro Actividades).
   - Mejorar la capacidad institucional (tres Actividades).
5. Fortalecer la capacidad para la garantía y supervisión del presupuesto (PEFA ID 26 a 28):
   - Fortalecer la capacidad de la *Contraloría General de la República* para permitir ampliar el alcance de la auditoría externa al desempeño y otras auditorías y fortalecer el proceso de seguimiento de las acciones de auditoría recomendadas (una Actividad).
   - Fortalecer la capacidad del Congreso Nacional para mejorar la inspección del proyecto de ley de asignación de presupuesto por parte de la Comisión de Presupuesto (una Actividad).
6. Mejorar la presupuestación y programación de apoyo presupuestario y otra ayuda al desarrollo (no) reembolsable de donantes externos dentro del proceso presupuestario (PEFA ID 1 a 3):
   - Construir y llenar una base de datos con información sobre los flujos de ayuda al desarrollo por donante y asociarla a los procesos de elaboración y ejecución del presupuesto (una Actividad).

Lo anterior denota la falta de una política fiscal necesaria y herramientas y asesoramiento de planificación para los ML para respaldar la elaboración y ajustes en el año en curso del presupuesto anual, lo que resulta en la falta de presupuestos creíbles y realistas. El progreso limitado en el desempeño de la GFP muestra los problemas subsistentes y el uso inadecuado de las técnicas de planificación y políticas de mediano plazo en la presupuestación que dificulta la capacidad de que los presupuestos se alineen con los objetivos de la política, lo cual hace que el presupuesto no responda estratégicamente a las necesidades de desarrollo del país. Además, lo que antecede denota que el personal de presupuesto y planificación del MH no recibió las herramientas y habilidades necesarias para conectar los planes de adquisición a los planes financieras y presupuestos. Es difícil para el personal de presupuesto y planificación coordinar de forma adecuada con los MDA para adaptar las necesidades de prestación de servicios a los ajustes en el presupuesto en el año en curso necesarios como resultado de los cambios en los pronósticos de flujo de efectivo para el resto del año. La falta de capacidades en estas áreas limita significativamente la asignación estratégica de recursos presupuestarios y la mejora de la eficiencia en la prestación de servicios.

A pesar de las limitaciones, un cambio radical en la reforma de la GFP ha estado tomando forma en los últimos años con la promulgación de la Ley de Responsabilidad Fiscal y el compromiso de las autoridades fiscales para lograr la consolidación fiscal y mejorar el proceso de elaboración

presupuestaria en particular. Para lograr estos objetivos, el Gobierno de Paraguay elaboró un Plan de Acción para la Reforma de la GFP 2012-2015 con un número de intervenciones para el desarrollo de capacidades principalmente dentro del MH. Con este propósito, se elabora el Equipo PFM-LAC para facilitar la formación de instructores competentes en materia de presupuesto y planificación dentro del MH y permitir el desarrollo de habilidades necesarias para la planificación y presupuestación de acuerdo con las prácticas internacionales aceptadas.

5.2 ENCUESTA DE COMPETENCIA PRESUPUESTARIA

Como se mencionó anteriormente en el informe, se desarrolló y suministró una encuesta para documentar el nivel de competencias, conocimiento y habilidades actuales en contraposición a los deseados en materia de presupuesto y planificación en el personal del MH y los Ministerios de Línea. Específicamente, se elaboró una Encuesta de Competencia Presupuestaria (ECP) y se recopilaron datos en las siguientes cuatro áreas clave de la GFP indicadas en orden alfabético:

- Planeamiento Financiero y Presupuestación
- Medidas Legales e Institucionales para la Elaboración del Presupuesto
- Normas y Prácticas Innovadoras en la Elaboración de Presupuestos
- Alcance de la Elaboración del Presupuesto y la Programación Financiera.

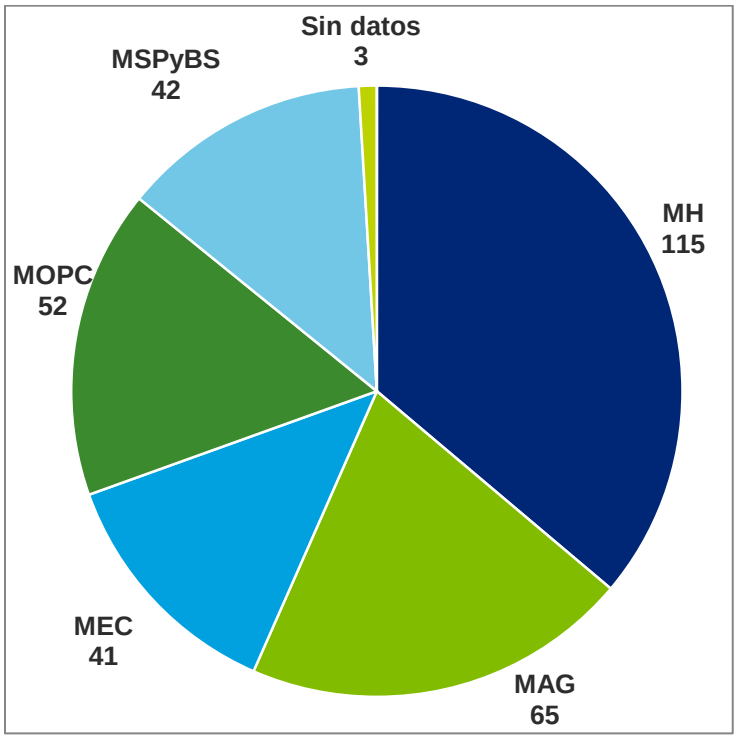
Para iniciar la encuesta, el Viceministro de la Subsecretaría de Administración Financiera difundió un Memorándum a los Directores y Jefes de Departamentos de las divisiones seleccionadas del MH y los Ministerios de Línea para informarles sobre el Proyecto del PFM-LAC y la Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC) que incluían la Encuestas de Competencia Presupuestaria. El Equipo del PFM-LAC luego envió un correo electrónico al líder de cada división con el enlace a la encuesta electrónica junto con instrucciones de enviar el enlace a su personal correspondiente. Se les instó a los participantes de la encuesta a que dieran respuestas honestas ya que la encuesta era anónima. Para cada competencia, se utilizó la siguiente escala de calificación de cinco (5) puntos para que los empleados calificaran su importancia y su efectividad:

- 1 = Muy bajo
- 2 = Por debajo del promedio
- 3 = Promedio
- 4 = Superior al promedio
- 5 = Muy alto
- N/A = No aplicable.

Antes de realizar la ECP, el Equipo del PFM-LAC recomendado que el Nivel de Importancia y Nivel Actual de Efectividad para todas las competencias debería ser un 4.00 o 80.00%. Esto representa un estándar recomendado "superior al promedio" en todas las competencias como un nivel al que las organizaciones pueden aspirar.

En total, completaron la encuesta 318 empleados de una población de aproximadamente 419. Esto da un nivel de confianza del 99% con un margen de error de cuatro (4). Esto significa que el Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea pueden tener una seguridad del 99% de que los resultados se encuentran dentro de un margen de error de 4% de lo que el personal del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea realmente cree con respecto a sus competencias presupuestarias y su importancia.

El desglose de los encuestados por división se muestra en la siguiente figura:



	Población	Respondientes	Porcentaje
MH	131	115	88%
MAG	104	65	63%
MEC	82	41	50%
MOPC	52	52	100%
MSPyBS	50	42	84%
Totals	**419**	**315**	**75%**

También se incentivó a los participantes a que completaran los datos demográficos para permitir un análisis de los datos. La mayoría de los participantes completaron los datos demográficos. Los datos demográficos sobre los encuestados revelaron que:

- 54% eran mujeres y 46% eran hombres
- 41% tenían más de 40 años
- 52% trabajó en su entidad por más de 10 años
- 84% poseía un título universitario o títulos de posgrado.

5.2.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE COMPETENCIA PRESUPUESTARIA

A continuación se indican los resultados de la Encuesta de Competencia Presupuestaria suministrada al personal del MH, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), el Ministerio de Obras Públicas y Comunicación (MOPC) y el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS).[5]

[5] La Encuesta comenzó con 8 preguntas demográficas. La numeración de las siguientes 60 preguntas de competencia relacionada se mantuvo por consistencia.

Competencia/Descripciones	Importancia		Nivel de Preparación		Brecha
	Calificación	%	Calificación	%	%
Tema 1: Medidas Legales e Institucionales para la Elaboración del Presupuesto					
Competencia #1: Demostrar comprensión del proceso presupuestario y su papel en la Gestión Financiera Pública					
9. Describir el papel y el significado del presupuesto en las operaciones del gobierno.	4.46	89.20%	4.00	80.00%	20.00%
10. Identificar los diferentes elementos que componen el proceso presupuestal y las relaciones con otros procesos en la gestión financiera pública.	4.36	87.20%	3.90	78.00%	22v.00%
11. Definir los objetivos estratégicos del presupuesto (es decir, documento de políticas, guía de operaciones institucionales, plan financiero alineado a las prioridades y cronograma de gasto e inversión, comunicaciones).	4.24	84.80%	3.83	76.60%	23.40%
12. Aplicar los aspectos legales y normativos del presupuesto del gobierno (es decir, niveles de control, límites de gasto e inversión).	4.35	87.00%	3.87	77.40%	22.60%
13. Describir cómo el poder ejecutivo controla el gasto y la inversión (es decir, monitoreando la ejecución presupuestaria de los programas prioritarios nacionales, planificando la asignación de recursos, fiscalizando el desempeño de las inversiones en infraestructura y el crecimiento del crédito público).	4.09	81.80%	3.67	73.40%	26.60%
14. Explicar hasta qué punto los diversos tipos de autoridad presupuestaria y dispositivos de control del gasto ameritan su existencia y permiten alcanzar niveles mayores de eficiencia administrativa (es decir, por ítems presupuestarios versus principales categorías económicas, por programa, subprograma, proyecto o actividad de gasto, por departamento/unidad geográfica).	3.94	78.80%	3.57	71.40%	28.60%
15. Haciendo uso del Plan Nacional de Desarrollo y el Decreto de Lineamiento, identificar los distintos pasos requeridos, los procedimientos de rutina, y los flujos documentarios en el ciclo de la formulación del presupuesto del Gobierno, incluyendo el planeamiento financiero y la programación anual de inversión pública y compras/contrataciones públicas.	4.08	81.60%	3.66	73.20%	26.80%
16. Identificar los distintos procesos y controles que integran el sistema de gestión financiera pública, tal como lo establece la Ley de Gestión Financiera.	4.24	84.80%	3.80	76.00%	24.00%
Competencia #1: Promedio	*4.22*	*84.40%*	*3.79*	*75.75%*	*24.25%*
Tema 1: Promedio	*4.22*	*84.40%*	*3.79*	*75.75%*	*24.25%*
Tema 2: Normas y Prácticas Innovadoras en la Elaboración de Presupuestos					
Competencia #2: Demostrar comprensión del planeamiento fiscal de mediano plazo					
17. Reconocer el marco macro-fiscal y el establecimiento de supuestos de política fiscal para la elaboración de pronósticos de ingreso y de los límites de gasto total y a nivel de las categorías funcionales, administrativas y económicas.	3.63	72.60%	3.16	63.20%	36.80%
18. Interpretar el Decreto de Lineamientos y adherirse estrictamente a las instrucciones y crono grama del Ejecutivo para preparar y entregar los presupuestos institucionales.	4.23	84.60%	3.83	76.60%	23.40%
19. Describir la proyección de ingresos (domésticos y externos) y los métodos para pronosticar y relacionar el gasto y la inversión en presupuesto de corto y mediano plazo.	3.72	74.40%	3.37	67.40%	32.60%
20. Definir los marcos programáticos y de resultados así como las bases para su construcción siguiendo los métodos y las prácticas modernas de planeamiento y programación de operaciones.	3.69	73.80%	3.33	66.60%	33.40%
Competencia #2: Promedio	*3.82*	*76.35%*	*3.42*	*68.45%*	*31.55%*
Competencia #3: Demostrar comprensión de los conceptos y prácticas modernas en la formulación, registro y monitoreo del presupuesto					

Competencia/Descripciones	Importancia		Nivel de Preparación		Brecha
	Calificación	%	Calificación	%	%
21. Explicar la relevancia de la estandarización y las buenas prácticas en la calidad de los procesos de planificación y presupuestación.	4.16	83.20%	3.60	72.00%	28.00%
22. Identificar la estructura del sistema de clasificación presupuestaria (es decir, unidad organizacional, clasificadora programática, clasificadora económica, fuente de financiamiento, unidad geográfica).	4.28	85.60%	3.93	78.60%	21.40%
23. Identificar las varias fuentes de financiamiento del gasto e inversión pública (ingresos tributarios, recursos propios, donaciones externas, líneas de crédito).	4.24	84.80%	3.92	78.40%	21.60%
24. Explicar la necesidad de contar con un presupuesto basado en programas y resultados y la articulación con los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y los planes operativos anuales.	4.19	83.80%	3.68	73.60%	26.40%
25. Reconocer la relación entre las distintas instituciones que establecen normas internacionales (Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, Normas Internacionales de Informes Financieros).	3.75	75.00%	3.20	64.00%	36.00%
Competencia #3: Promedio	*4.12*	*82.48%*	*3.67*	*73.32%*	*26.68%*
Competencia #4: Demonstrar comprensión del planeamiento presupuestal de mediano plazo					
26. Explicar el proceso por el cual se valoriza el costo de los programas nacionales de desarrollo sectorial y los recursos de inversión públicos requeridos, así como las necesidades de financiamiento y la capacidad financiera por parte del gobierno.	3.79	75.80%	3.16	63.20%	36.80%
27. Aplicar los principios, los procedimientos y las terminologías establecidos en el Decreto de Lineamiento sobre aspectos del Plan Plurianual	4.14	82.80%	3.53	70.60%	29.40%
Competencia #4: Promedio	*3.97*	*79.30*	*3.35*	*66.90%*	*33.10%*
Competencia #5: Demostrar comprensión de la medición y monitoreo del desempeño y los costos en la provisión de servicios públicos					
28. Describir las medidas de desempeño de la función pública y del monitoreo de las metas de desarrollo de mediano plazo y los planes anuales operativos institucionales.	3.89	77.80%	3.35	67.00%	33.00%
29. Entender el propósito de las medidas de desempeño financieras y no financieras.	3.76	75.20%	3.31	66.20%	33.80%
30. Describir las características y los fines de los informes de resultados esperados y obtenidos (es decir, comprensión, comparabilidad, confiabilidad, puntualidad y verificabilidad).	4.00	80.00%	3.54	70.80%	29.20%
31. Desarrollar evaluaciones de la gestión de la función pública con los lineamientos técnicos de base.	3.90	78.00%	3.33	66.60%	33.40%
32. Definir el papel del “cliente” y las encuestas sobre la calidad del servicio público en la retroalimentación evaluativa del desempeño.	3.99	79.80%	3.37	67.40%	32.60%
33. Describir los propósitos de acumular y reportar información de costos operativos para determinar la eficiencia y la economía en la producción de bienes y servicios públicos.	3.87	77.40%	3.35	67.00%	33.00%
34. Aplicar los conceptos y las reglas básicas de la contabilidad de costos en la gestión de la provisión de bienes y servicios públicos	3.78	75.60%	3.22	64.40%	35.60%
35. Calcular la tarifa que se cobrará al usuario de un servicio público, utilizando los conceptos y las normas antes descritas.	3.41	68.20%	2.91	58.20%	41.80%
Competencia #5: Promedio	*3.83*	*76.50%*	*3.30*	*65.95%*	*34.05%*
Competencia #6: Identificar los conceptos, las definiciones y las nociones de rendición de cuentas presupuestarias					
36. Identificar el significado y el propósito de la rendición de cuentas dentro del entorno gubernamental.	4.18	83.60%	3.65	73.00%	27.00%

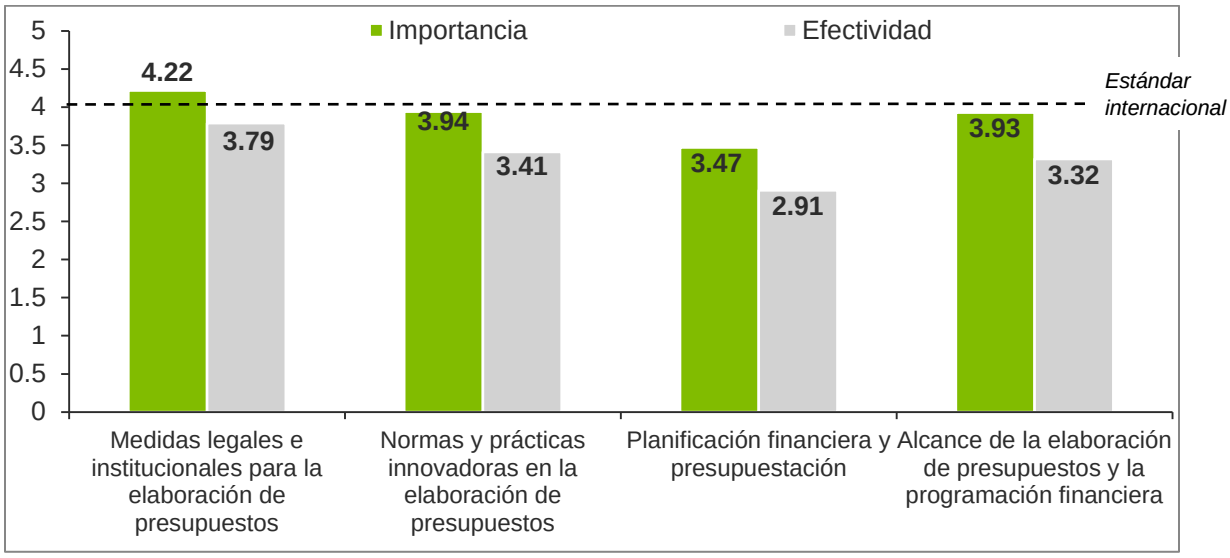
Competencia/Descripciones	Importancia		Nivel de Preparación		Brecha
	Calificación	%	Calificación	%	%
37. Interpretar el papel y la relación entre los elementos clave de la rendición de cuentas funcional y administrativa (es decir, divulgación, estructura organizacional e informes gerenciales).	3.92	78.40%	3.35	67.00%	33.00%
38. Identificar los grupos que ayudan a establecer y mantener la rendición de cuentas.	3.96	79.20%	3.34	66.80%	33.20%
39. Reconocer los criterios requeridos para la rendición de cuentas del gobierno (es decir, desempeño, cumplimiento de las normas financieras, eficiencia y efectividad, y administración de activos fijos e inventarios).	4.01	80.20%	3.40	68.00%	32.00%
40. Reconocer los métodos usados para informar y evaluar la rendición de cuentas (es decir, informes de auditaría, informes de desempeño, audiencias de auditoría, evaluaciones de programas).	3.94	78.80%	3.37	67.40%	32.60%
Competencia #6: Promedio	*4.00*	*80.04%*	*3.42*	*68.44%*	*31.56%*
Competencia #7: Demostrar comprensión de los controles internos					
41. Identificar los objetivos de control financiero interno y monitoreo presupuestal.	4.07	81.40%	3.50	70.00%	30.00%
42. Describir los componentes del control interno (es decir, evaluación, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control y monitoreo).	3.96	79.20%	3.37	67.40%	32.60%
43. Identificar las distintas instancias del control y monitoreo presupuestario (es decir, monitoreo de costos unitarios, monitoreo del balance de recursos presupuestarios asignados versus disponibilidad de recursos en efectivo, recursos comprometidos y no comprometidos en el rubro presupuestal, controles de puestos y vacantes, nombramientos y promoción del personal, plan mensual/trimestral de caja).	3.98	79.60%	3.26	65.20%	34.80%
44. Explicar el concepto de evaluación para valorizar el desempeño del presupuesto del año en curso (provisional) comparando con el (los) año (s) anterior (es), es decir, ejecución presupuestaria del total, análisis de composición por categorías económicas y unidades administrativas.	3.98	79.60%	3.43	68.60%	31.40%
45. Explicar el concepto de costo-beneficio y la utilización de supuestos económicos, técnicos y sociales para determinar la factibilidad y el planeamiento de los proyectos.	3.74	74.80%	3.09	61.80%	38.20%
46. Identificar operaciones de control interno, incluyendo el uso de las tecnologías de información.	3.86	77.20%	3.30	66.00%	34.00%
47. Interpretar los informes de cumplimiento de normas presupuestales.	4.10	82.00%	3.57	71.40%	28.60%
Competencia #7: Promedio	*3.96*	*79.11%*	*3.36*	*67.20%*	*32.80%*
Tema 2: Promedio	*3.94*	*78.79%*	*3.41*	*68.21%*	*31.79%*
Tema 3: Planeamiento Financiero y Presupuestación					
Competencia #8: Demostrar comprensión del papel de los ingresos impositivos y no impositivos en el financiamiento de los presupuestos					
48. Reconocer la relevancia de las políticas impositivas y cualquier variación de ellas, así como de las declaraciones tributarias y patrimoniales de los grandes contribuyentes, los aspectos estacionarios y cíclicos en la recaudación tributaria anual y otros elementos, en el proceso de estimar y actualizar los pronósticos de ingresos domésticos y determinar los límites de gasto en el presupuesto del Gobierno.	3.33	66.60%	2.86	57.20%	42.80%
49. Explicar la precisión de las proyecciones de ingresos tributarios requerida por parte de las direcciones generales responsables en el proceso de formulación y modificación del presupuesto y las implicaciones de las variaciones dentro del periodo para la (re)programación de caja, y de las compras y las contrataciones públicas en particular.	3.33	66.60%	2.88	57.60%	42.40%

Competencia/Descripciones	Importancia		Nivel de Preparación		Brecha
	Calificación	%	Calificación	%	%
50. Explicar la precisión de la proyección de ingresos propios requerida por parte de los ministerios de línea en el proceso de formulación y modificación del presupuesto y las implicaciones de las variaciones dentro del periodo para la (re)programación de caja, y de las compras y las contrataciones públicas en particular.	3.52	70.40%	2.97	59.40%	40.60%
51. Reconocer la disponibilidad de herramientas estadísticas apropiadas y otras capacidades técnicas necesarias para efectuar una adecuada proyección anual y mensual de los ingresos domésticos en general.	3.60	72.00%	3.02	60.40%	39.60%
52. Definir la naturaleza y el rol de los gastos tributarios.	3.26	65.20%	2.76	55.20%	44.80%
Competencia #8: Promedio	*3.41*	*68.16%*	*2.90*	*57.96%*	*42.04%*
Competencia #9: Demostrar comprensión de las donaciones intergubernamentales e ingresos compartidos y de otras formas de financiamiento					
53. Identificar las diferencias entre los diferentes tipos de transferencias y subvenciones (p. ej., transferencias basadas en fórmulas distributivas, transferencias directas, transferencias condicionales, transferencias en bloque, asistencia a empresas del estado).	3.65	73.00%	2.93	58.60%	41.40%
54. Describir los requerimientos y las expectativas del beneficiario institucional.	3.57	71.40%	3.02	60.40%	39.60%
55. Identificar otras formas de ingreso gubernamental (es decir, inversiones, derechos y tarifas, licencias, loterías, donaciones en dinero y especie).	3.34	66.80%	2.91	58.20%	41.80%
56. Reconocer el razonamiento para fijar tarifas a los usuarios de servicios públicos (p. ej., para recuperar los costos de producción, ampliar, alentar o limitar el uso de servicios).	3.13	62.60%	2.64	52.80%	47.20%
57. Describir y gestionar el uso de las donaciones y préstamos nacionales.	3.56	71.20%	2.98	59.60%	40.40%
58. Describir y gestionar el uso de las donaciones y préstamos externos.	3.68	73.60%	3.11	62.20%	37.80%
59. Definir el uso de asociaciones público-privadas y reconocer su contribución en el financiamiento y operación de servicios públicos esenciales.	3.63	72.60%	2.89	57.80%	42.20%
Competencia #9: Promedio	*3.51*	*70.17%*	*2.93*	*58.51%*	*41.49%*
Tema 3: Promedio	*3.47*	*69.33%*	*2.91*	*58.28%*	*41.72%*
Tema #4: Alcance de la Elaboración de Presupuesto y la Programación Financiera					
Competencia 10: Demostrar comprensión de la relación entre el Planeamiento Financiero y la Presupuestación, la Gestión de la Inversión y el Crédito Público, y la Programación de Compras y Contrataciones Públicas					
60. Describir la planificación estratégica institucional y su relación con otros elementos del sistema (es decir, misión, visión, metas a mediano y largo plazo y objetivos nacionales y sectoriales).	4.04	80.80%	3.48	69.60%	30.40%
61. Describir la programación financiera/plan de caja y su relación con otros elementos del sistema de gestión financiera pública, tales como el planeamiento de recursos humanos y el plan de compras y contrataciones públicas.	3.97	79.40%	3.28	65.60%	34.40%
62. Describir la elaboración del presupuesto y su relación con otros elementos y procesos del sistema de gestión financiera pública.	4.08	81.60%	3.51	70.20%	29.80%
63. Describir la contabilidad presupuestal y de tesorería y el servicio de registro y emisión de informes que prestan a los distintos procesos de la gestión financiera pública.	3.79	75.80%	3.27	65.40%	34.60%
64. Identificar la necesidad de contar con un sistema de registro de bienes patrimoniales del estado en donde se actualice la cantidad y el valor de ellos y sirva entre otros para prevenir eventualmente la adquisición innecesaria y costosa de bienes de naturaleza similar.	3.78	75.60%	3.20	64.00%	36.00%

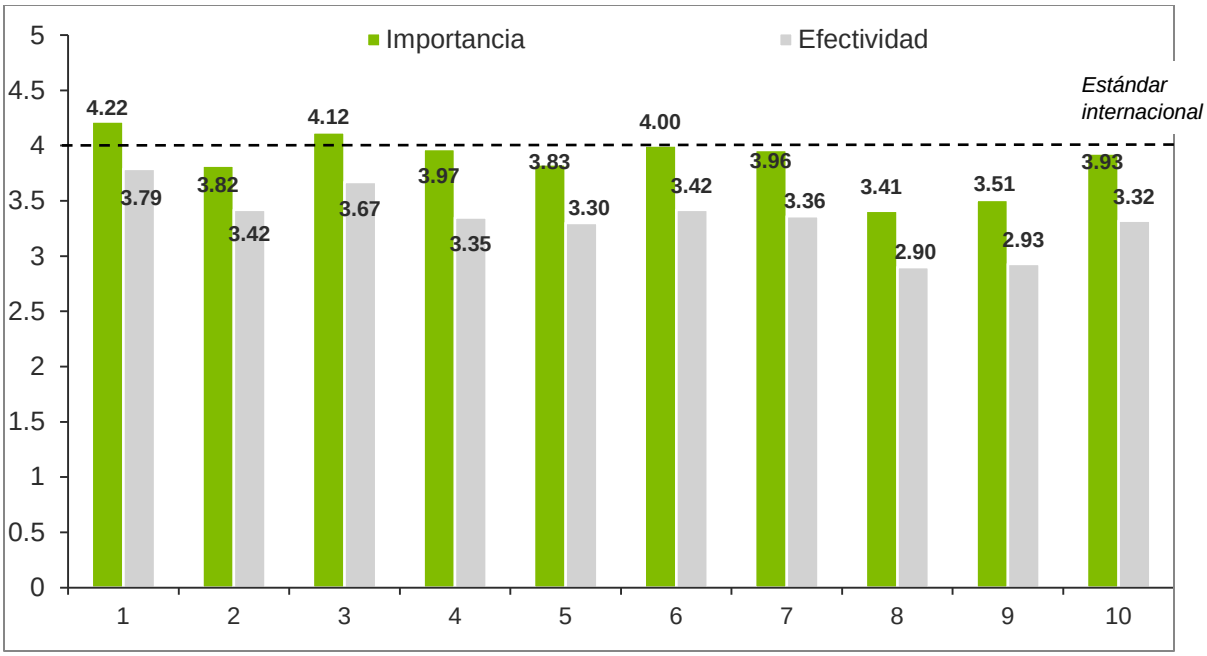
Competencia/Descripciones	Importancia		Nivel de Preparación		Brecha
	Calificación	%	Calificación	%	%
65. Describir la regularidad y la integridad requeridas en la emisión de informes financieros para los fines de control y monitoreo presupuestal y de toma de decisiones oportuna.	4.16	83.20%	3.56	71.20%	28.80%
66. Describir un Banco Integrado de Proyectos y las relaciones y jerarquías entre los proyectos de infraestructura al nivel nacional, regional y local/municipal.	3.67	73.40%	2.92	58.40%	41.60%
67. Identificar la necesidad de contar con un plan de compras y contrataciones públicas, junto con un cronograma en donde se acuerdan los distintos tiempos de los procesos de licitación y selección, el registro y ejecución de los contratos adjudicados y proyectos de inversión, y los compromisos de pagos por la entrega de los bienes y servicios.	3.91	78.20%	3.29	65.80%	34.20%
68. Identificar los plazos cuando los proyectos prevén ser completados según el calendario de compromisos contractuales para que el responsable de la operación y el mantenimiento realice las asignaciones presupuestarias necesarias y anticipadas.	3.96	79.20%	3.36	67.20%	32.80%
Competencia #10: Promedio	*3.93*	*78.58%*	*3.32*	*66.38%*	*33.62%*
Tema #4: Promedio	*3.93*	*78.58%*	*3.32*	*66.38%*	*33.62%*
Promedio Total	**3.88**	**77.61%**	**3.35**	**66.95%**	**33.05%**

En general, el personal de cinco (5) unidades organizacionales clasificaron la importancia de sus competencias en **3.88** o **77.61%**, y de su efectividad en **3.35** o **66.95%**. Se encuentran por debajo del estándar recomendado de 4.00 o 80.00%. Esto representa una brecha moderada entre el estándar recomendado y los resultados de la Encuesta de Competencias Presupuestarias.

Para los cuatro (4) temas, el nivel general de importancia se encuentra por encima del nivel de efectividad que indica que el personal entiende la importancia de todas las competencias presupuestarias. El cuadro a continuación proporciona un resumen desglosado de las calificaciones promedio de la importancia y efectividad por cada **tema**:



Para los diez (10) competencias, el nivel general de importancia se encuentra por encima del nivel de efectividad que indica que el personal entiende la importancia de todas las competencias presupuestarias. El cuadro a continuación proporciona un resumen desglosado de las calificaciones promedio de la importancia y efectividad por cada **competencia**:



#	Descripciones
1	Demostrar comprensión del proceso presupuestario y su papel en la Gestión Financiera Pública
2	Demostrar comprensión del planeamiento fiscal de mediano plazo
3	Demostrar comprensión de los conceptos y prácticas modernas en la formulación, registro y monitoreo del presupuesto
4	Demonstrar comprensión del planeamiento presupuestal de mediano plazo
5	Demostrar comprensión de la medición y monitoreo del desempeño y los costos en la provisión de servicios públicos
6	Identificar los conceptos, las definiciones y las nociones de rendición de cuentas presupuestarias
7	Demostrar comprensión de los controles internos
8	Demostrar comprensión del papel de los ingresos impositivos y no impositivos en el financiamiento de los presupuestos
9	Demostrar comprensión de las donaciones intergubernamentales e ingresos compartidos y de otras formas de financiamiento
10	Demostrar comprensión de la relación entre el Planeamiento Financiero y la Presupuestación, la Gestión de la Inversión y el Crédito Público, y la Programación de Compras y Contrataciones Públicas

De las 60 competencias evaluadas, 20 (un tercio) de las competencias individuales se calificaron por encima del 4.00 o 80%, mientras que 40 (dos tercios) de las competencias individuales se calificaron por debajo del 4.00, en términos del nivel actual de importancia para la función del empleado. Esto indica una necesidad de gestión para tratar las competencias con bajas calificaciones y su importancia. A continuación se mencionan las tres (3) competencias con menor calificación en términos de importancia que requieren debate para fomentar la concientización.

Prioridad de importancia	Tema	Competencia
Prioridad 1: 3.41 o 68.16%	#3. Planeamiento Financiero y Presupuestación	8. Demostrar comprensión del papel de los ingresos impositivos y no impositivos en el financiamiento de los presupuestos.
Prioridad 2: 3.51 o 70.17%	#3: Planeamiento Financiero y Presupuestación	9. Demostrar comprensión de las donaciones inter gubernamentales e ingresos compartidos y de otras formas de financiamiento.
Prioridad 3: 3.82 o 76.35%	#2: Normas y Prácticas Innovadoras en la Elaboración de Presupuestos	4. Demostrar comprensión del planeamiento fiscal de mediano plazo

También es importante analizar el Nivel Actual de Efectividad de todas las competencias. Los resultados de la encuesta indicaron que el personas de cinco (5) unidades organizaciones calificaron a 59 de las 60 competencias por debajo del nivel recomendado de efectividad de 4.00 o 80.00%. De acuerdo con calificaciones de competencia individuales, las tres (3) prioridades de capacitación más importantes son:

Prioridad de capacitación	Tema	Competencia
Prioridad 1: 2.90 o 57.96%	#3. Planeamiento Financiero y Presupuestación	8. Demostrar comprensión del papel de los ingresos impositivos y no impositivos en el financiamiento de los presupuestos.
Prioridad 2: 2.93 o 58.51%	#3. Planeamiento Financiero y Presupuestación	9. Demostrar comprensión de las donaciones inter gubernamentales e ingresos compartidos y de otras formas de financiamiento.
Prioridad 3: 3.30 o 65.69%	#2. Normas y Prácticas Innovadoras en la Elaboración de Presupuestos	5. Demostrar comprensión de la medición y monitoreo del desempeño y los costos en la provisión de servicios públicos

5.2.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE COMPETENCIAS PRESUPUESTARIAS – PREGUNTAS ADICIONALES

Además de las ocho (8) preguntas demográficas y las 60 preguntas sobre competencias, la encuesta también les preguntó a los encuestados sobre sus experiencias con respecto a su capacitación pasada y preferencias de temas de capacitación. Las respuestas a estas preguntas fueron opcionales y a discreción del encuestado.

- Cuando se les preguntó sobre capacitación adicional que les gustaría recibir para mejorar su desempeño en la posición, los encuestados indicaron lo siguiente (en orden descendente):
    - El 68% indicó un interés en recibir capacitación en planificación y preparación de presupuestos
    - El 56% indicó un interés en recibir capacitación en monitoreo y evaluación
    - El 51% indicó un interés en recibir capacitación en presupuestación para resultados
    - El 31% indicó un interés en recibir capacitación en funciones administrativas (p. ej., MS Office)
    - El 27% indicó un interés en recibir capacitación en contabilidad
    - El 19% indicó un interés en recibir capacitación en liderazgo
    - El 11% indicó un interés en recibir capacitación en asesoramiento/orientación
    - El 9% indicó un interés en recibir capacitación en otros temas, tales como marco legal, adquisición pública, auditoría, entre otros.
- También se solicitó a los encuestados que indiquen el orden de importancia de los cuatro (4) temas, para mejorar la preparación presupuestaria en el estado. Las respuestas con respecto a los temas fueron las siguientes (en orden de prioridad, como lo indicaron los encuestados):
    - Tema 3: Planeamiento Financiero y Presupuestación (32%)
    - Tema 2: Normas y Prácticas Innovadoras en la Elaboración de Presupuestos (28%)

- Tema 4: Alcance de la Elaboración del Presupuesto y la Programación financiera (23%)
- Tema 1: Medidas Legales e Institucionales para la Elaboración de Presupuestos (12%).

Estos resultados antes mencionados sobre las preferencias de capacitación coinciden mucho y validan los hallazgos con respecto a las 60 preguntas sobre competencia. La planificación financiera y presupuestación es un punto débil y un área de oportunidad para el MH y los ML.

Por último, se les preguntó a los encuestados sobre sus experiencias con capacitación previa en preparación de presupuestos en los últimos tres (3) años.

- En cuanto al tipo de capacitación que los encuestados han recibido en los últimos tres (3) años:
  - El 25% de los encuestados recibieron capacitación en presupuestación para resultados.
  - El 18% de los encuestados recibieron capacitación en planificación y preparación de presupuestos.
  - El 13% de los encuestados recibieron capacitación en monitoreo y evaluación.
  - El 7% de los encuestados recibieron capacitación en liderazgo.
  - El 5% de los encuestados recibieron capacitación en funciones administrativas y contabilidad.
  - El 4% de los encuestados recibieron capacitación en asesoramiento/orientación.
  - El 22% de los encuestados indicaron "Otros" como el tipo de capacitación que recibieron.
- Cuando se les preguntó sobre la duración de las capacitaciones, se observó el siguiente desglose:
  - El 30% de las capacitaciones recibidas duraron aproximadamente una semana
  - El 27% de las capacitaciones recibidas duraron más de una semana
  - El 18% de las capacitaciones recibidas fueron para una Certificación o Título de Posgrado
  - El 15% de las capacitaciones recibidas duraron aproximadamente un día
  - El 10% de las capacitaciones recibidas duraron menos de medio día.
- Cuando se les preguntó sobre la organización que brindó la capacitación, se observó el siguiente desglose:
  - El MH brindó el 28% de las capacitaciones recibidas.
  - El BID brindó el 12% de las capacitaciones recibidas.
  - Las Universidades brindaron el 10% de las capacitaciones recibidas.
  - El EU brindó el 8% de las capacitaciones recibidas.
  - El Banco Mundial y USAID brindaron el 2% de las capacitaciones recibidas.
  - El 28% de los encuestados indicaron "Otros" como la organización que brindó la capacitación.

Finalmente, cuando se les preguntó sobre la aplicación de las capacitaciones mencionadas a sus trabajo, el 82% de los encuestados estuvieron de acuerdo con que las capacitaciones fueron aplicables o relevantes para sus trabajo, mientras que el 18% de los encuestados no sintieron que las capacitaciones fueron aplicables o relevantes para sus trabajos.

5.3 ENCUESTA DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

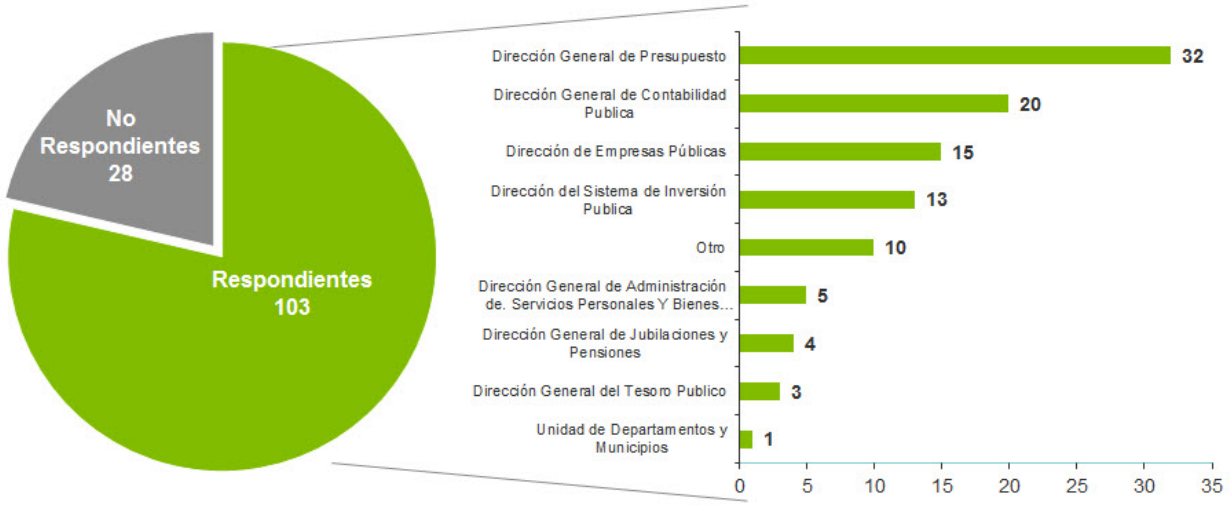
Durante la recolección de datos de la ENC, se realizó una Encuesta de Capacidad Institucional (ECI) con el MH para solicitar las opiniones de cada individuo con respecto a los siguientes temas laborales y del lugar de trabajo:

- Política y Procedimientos
- Comunicaciones
- Jefes y Directores
- Educación, Formación y Potencial Profesional
- Equipamiento y Condiciones de Trabajo

Para lanzar la encuesta, el Viceministro de la Subsecretaría de Administración Financiera repartió un memorando a los Directores y Jefes de Departamentos del MH para informarlos sobre la ECI. La encuesta no se envió a los ML porque ya habían participado en una encuesta similar realizada por la Universidad de Chicago. El Equipo de PFM-LAC trabajó con el Director del Dirección General de Presupuesto para enviar correos electrónicos de seguimiento a cada líder de división con el enlace a la encuesta electrónica y las instrucciones para enviar el enlace a su respectivo personal. Se les instó a los participantes de la encuesta a que dieran respuestas honestas ya que la encuesta era anónima. Para cada pregunta, los participantes usaron la siguiente escala de calificación:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Más en desacuerdo que de acuerdo
- 4 = Más de acuerdo que en desacuerdo
- 5 = De acuerdo
- 6 = Totalmente de acuerdo.

En total, completaron la encuesta 103 empleados de una población de aproximadamente 131. Esto da un nivel de confianza del 99% con un margen de error de seis (6). Esto significa que el MH y los ML pueden estar un 99% seguros que los resultados tienen un margen de error del 6% con respecto a lo que el personal del MH realmente cree sobre su trabajo y el lugar de trabajo.



El perfil promedio del personal del MH es de más de 30 años de edad y ha trabajado para el MH por más de 10 años, se encuentra en su departamento actual entre uno (1) y cuatro (4) años o entre cinco (5) y diez (10) años y posee un título universitario. Un poco más de la mitad de los participantes fueron mujeres (52%).

Las ECI se realizaron electrónicamente. Se alentó a los participantes que brinden respuestas honestas, ya que a encuesta era anónima. También se los alentó a completar los datos demográficos para permitir un análisis de datos. La mayoría de los participantes completaron los datos demográficos. A continuación se describe un resumen de las respuestas promedio de las seis (6) secciones de la encuesta:

Secciones de la Encuesta de Capacidad Institucional	MH		
	Promedio	%	Brecha
Política y Procedimientos	4.80	79.98%	20.02%
Comunicaciones	4.65	77.47%	22.53%
Jefes y Directores	4.55	75.77%	24.23%
Educación, Formación y Planificación de Carera	4.80	79.98%	20.02%
Equipamiento y Condiciones de Trabajo	4.80	79.98%	20.02%
Calificación promedio de la encuesta	**4.72**	**78.64%**	**21.36%**

En general, la respuesta promedio a la encuesta fue 4.72 o 78.64%, con una brecha del 21.36% que necesita eliminarse para mejorar la satisfacción del personal con respecto a su trabajo y el lugar de trabajo. La brecha más grande es la satisfacción con el Personal de Gestión y el Personal Sénior de Gestión (24.23% de brecha). La segunda brecha más grande fue Comunicaciones (22.53%). Resulta interesante el hecho de que las tres secciones restantes tuvieron una misma brecha (20.02%). Las siguientes páginas presentan un desglose de los resultados y hallazgos de la ECI por sección.

5.3.1 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

A continuación se presentan los resultados de la sección de Política y Procedimientos de la Encuesta de Capacidad Institucional para el MH junto con algunos análisis breves:

Preguntas sobre capacidad institucional	MH		
	Promedio	%	Brecha
1. Tengo una completa y actualizada descripción de funciones que refleja con precisión lo que hago y lo que tengo que lograr.	4.67	77.78%	22.22%
2. Cuento con información escrita de políticas y procedimientos oficiales sobre cómo llevar a cabo mi trabajo diario.	4.54	75.67%	24.33%
3. Conozco la cantidad esperada de mi trabajo y lo que necesito lograr para que mi gerente confirme si mi desempeño es satisfactorio.	4.79	79.90%	20.10%
4. Conozco la calidad esperada de mi trabajo y lo que necesito lograr para que mi gerente confirme si mi desempeño es satisfactorio.	4.92	82.01%	17.99%
5. Realizo mi trabajo de una manera eficaz, eficiente y productiva.	5.15	85.83%	14.17%

Preguntas sobre capacidad institucional	MH		
	Promedio	%	Brecha
6. Tengo claro las metas y los objetivos a largo plazo del Ministerio de Hacienda.	4.68	78.05%	21.95%
7. Tengo claro las metas y los objetivos a largo plazo de mi dirección o departamento.	4.96	82.65%	17.35%
8. Entiendo completamente el nivel de desempeño que se espera de mí cada año.	4.95	82.50%	17.50%
9. Mi desempeño es evaluado formalmente de manera exhaustiva al menos una vez al año.	4.93	82.15%	17.85%
10. Me siento satisfecho con el nivel y el detalle de la política y los procedimientos en el Ministerio de Hacienda.	4.40	73.27%	26.73%
Puntuación promedio por sección	**4.80**	**79.98%**	**20.02%**

Esta sección brinda una dicotomía interesante. Por un lado, los elementos con las brechas más grandes en cuanto a la satisfacción laboral y del lugar de trabajo son:

- El nivel y detalle de las políticas y procedimientos (26.73%)
- Las políticas y procedimientos formales escritos sobre cómo realizar el trabajo diario (24.33%)
- Una descripción del puesto exhaustiva y actualizada (22.22%)

Sin embargo, el personal del MH también indicó que realizan el trabajo de una manera eficaz, eficiente y productiva (14.17%), que es la brecha más reducida seguida por el entendimiento del estándar de desempeño que se espera de ellos por año (17.50%). Esto no es consistente. Específicamente, es sorprendente que el personal del MH que no tiene una descripción exhaustiva y actualizada de su puesto o políticas y procedimientos detallados para realizar su trabajo diario perciba que realizan el trabajo de una manera eficaz, eficiente y productiva y que sepan qué desempeño se espera de ellos.

Las políticas y procedimientos escritos debería ser el centro de toda organización. El objetivo de las políticas y procedimientos es documentar una política de la organización para la operación y los procedimientos necesarios para cumplir con esa política. Las políticas y procedimientos responden las preguntas de "qué" y "cómo" para el personal dentro de una organización. Las políticas y procedimientos también ayudan a crear un marco de control interno. Este marco de control interno es el que el personal de gestión debería tener en cuenta para asegurar que se alcancen los objetivos de la organización.

5.3.2 COMUNICACIONES

A continuación se presentan los resultados de la sección de Comunicaciones de la Encuesta de Capacidad Institucional para el MH junto con algunos análisis breves:

Preguntas sobre capacidad institucional	MH		
	Promedio	%	Brecha
11. Tengo acceso a las herramientas y comunicaciones electrónicas dentro del Ministerio de Hacienda.	4.98	83.00%	17.00%
12. Utilizo las herramientas y los canales de comunicación con regularidad para mantenerme informado acerca de las noticias y novedades de interés para mí.	5.07	84.50%	15.50%
13. Asisto a las reuniones informativas periódicas y recibo actualizaciones verbales por parte de mi gerente que me mantienen bien informado de las noticias y desarrollos dentro del Ministerio de Hacienda que son relevantes para mi trabajo.	4.64	77.33%	22.67%

Preguntas sobre capacidad institucional	MH		
	Promedio	%	Brecha
14. En el desarrollo de mi trabajo, siento que la calidad de la comunicación entre los equipos y las funciones es óptima y que esto me ayuda y ayuda a mi equipo a lograr nuestras metas.	4.50	75.00%	25.00%
15. Mi equipo tiene reuniones periódicas de equipo y estas son útiles para mantenerme al día con nuestro desempeño y otros aspectos de nuestro trabajo que son relevantes para mí.	4.30	71.67%	28.33%
16. Las comunicaciones escritas y verbales que recibo dentro del Ministerio de Hacienda son claras y comprensibles.	4.55	75.77%	24.23%
17. Las comunicaciones escritas y verbales que recibo dentro del Ministerio de Hacienda son relevantes para mí y para mi trabajo.	4.80	80.03%	19.97%
18. Entiendo plenamente los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda y me siento bien informado acerca de nuestro desempeño institucional durante todo el año.	4.55	75.76%	24.24%
19. Creo que las relaciones entre mi Dirección o Departamento con otra Dirección o Departamento(s) son en general muy productivas y ayudan al Ministerio de Hacienda en su conjunto para llevar a cabo sus funciones con eficacia.	4.79	79.80%	20.20%
20. Estoy satisfecho con la calidad de la comunicación dentro del Ministerio de Hacienda.	4.31	71.83%	28.17%
Puntuación promedio por sección	**4.65**	**77.47%**	**22.53%**

Esta sección de la encuesta demuestra que el personal del MH no llevan a cabo reuniones de equipo regulares para mantenerlos informados sobre el desempeño y otros aspectos de su trabajo (28.33%). Esto es seguido de cerca por una baja satisfacción con el estándar de comunicación dentro del MH (28.17%) y la calidad de comunicación entre los equipos (25.00%). Como dato positivo, el personal del MH utiliza las herramientas y los canales de comunicación para mantenerse informados (15.50%). También indican que tienen acceso a las herramientas de colaboración electrónicas y de comunicación dentro del MH (17.00%) y que las comunicaciones que reciben son importantes para ellos y sus puestos (19.97%).

La comunicación es la piedra fundamental de las organizaciones bien dirigidas. Las organizaciones que brindan una comunicación precisa y oportuna a todos los accionistas tienen una mejor posibilidad de alcanzar sus objetivos estratégicos y departamentales que las organizaciones que no lo hacen.

5.3.3 JEFES Y DIRECTORES

A continuación se presentan los resultados de la sección de Jefes y Directores de la Encuesta de Capacidad Institucional para el MH junto con algunos análisis breves:

Preguntas sobre capacidad institucional	MH		
	Promedio	%	Brecha
21. Mis logros y mis contribuciones son valorados por mi supervisor inmediato.	4.54	75.67%	24.33%
22. Mi supervisor inmediato establece y comunica objetivos de manera clara conmigo, y se toma tiempo para explicar mi función y los resultados de los cuales soy responsable.	4.64	77.33%	22.67%
23. Mi supervisor inmediato brinda apoyo y orientación para ayudarme a manejar las presiones relacionadas con mi trabajo	4.71	78.45%	21.55%

Preguntas sobre capacidad institucional	MH		
	Promedio	%	Brecha
24. El Ministerio de Hacienda valora mi trabajo y mis contribuciones.	4.10	68.38%	31.62%
25. Estoy justamente compensado por mi trabajo.	3.72	62.00%	38.00%
26. Estoy satisfecho con la relación que tengo con mi supervisor inmediato.	4.85	80.78%	19.22%
27. Mi supervisor inmediato dirige y asigna el trabajo a los miembros de mi equipo de manera efectiva, justa y coherente.	4.56	75.93%	24.07%
28. Mi supervisor inmediato mide el desempeño de todos los integrantes de mi equipo, con precisión y de manera justa y consistente.	4.55	75.77%	24.23%
29. Me siento motivado a hacer sugerencias para mejorar la eficiencia y la eficacia de mi equipo y siento que mis ideas son valoradas y apreciadas.	4.55	75.87%	24.13%
30. Siento que tengo un grado apropiado de control sobre mi trabajo y de influencia sobre los resultados de mi trabajo.	4.79	79.80%	20.20%
31. Mi supervisor inmediato gestiona bien al personal.	4.54	75.59%	24.41%
32. Me siento cómodo pidiendo ayuda a mi supervisor cada vez que tengo un problema relacionado con el trabajo.	4.71	78.50%	21.50%
33. Yo sé lo que se espera de mí en el desempeño de mi trabajo.	4.92	81.99%	18.01%
34. El cambio se maneja bien dentro del Ministerio de Hacienda.	4.15	69.19%	30.81%
35. Soy tratado justamente en el Ministerio de Hacienda.	4.45	74.17%	25.83%
36. Si me preguntan, hablaría con buen ánimo sobre el Ministerio de Hacienda como empleador.	4.97	82.83%	17.17%
Puntuación promedio por sección	**4.55**	**75.77%**	**24.23%**

Cabe destacar el porcentaje de personal del MH que tiene un buen concepto del MH como empleador (17.17%). Este es un hallazgo muy positivo para aprovechar, aunque el personal del MH no considera que están bien remunerados por su trabajo (38.00%). Y también consideran que el MH no valora su trabajo y contribuciones (31.62%). Lo más importante es que el personal del MH cree que no se maneja bien el cambio (30.81%).

El personal de gestión y personal sénior de gestión debe participar activamente de la supervisión diaria, la planificación y los procesos administrativos que la organización necesita para alcanzar sus objetivos. Tradicionalmente, la descripción y las responsabilidades del puesto de un miembro del personal de gestión deben incluir:

- **Planificación**

  Planificar la operación y la función del área de la que el miembro del personal de gestión sea responsable para alcanzar los objetivos bajo su responsabilidad.

- **Organización e implementación**

  Organizar la producción de trabajo, la fuerza laboral, capacitación y los recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados y requeridos para alcanzar los objetivos.

- **Dirección**

  Brindar a los empleados y sus recursos asesoramiento suficiente, dirección, liderazgo y apoyo necesarios para asegurar que puedan alcanzar los objetivos.

- **Monitoreo**

Realizar un seguimiento para asegurar que se está llevando a cabo el plan para asegurar que se alcancen los resultados.

- **Evaluación**

  Analizar y evaluar el cumplimiento del objetivo, el plan y la asignación de los empleados y sus recursos.

5.3.4 EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y PLANIFICACION DE CARERA

A continuación se presentan los resultados de la sección de Educación, Formación y Potencial Profesional de la Encuesta de Capacidad Institucional para el MH junto con algunos análisis breves:

Preguntas sobre capacidad institucional	MH		
	Promedio	%	Brecha
37. Tengo la educación suficiente para realizar mi trabajo al nivel requerido.	5.20	86.70%	13.30%
38. He recibido suficiente capacitación para llevar a cabo mi trabajo en el nivel requerido.	4.66	77.67%	22.33%
39. La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar mi desempeño en el trabajo.	5.01	83.50%	16.50%
40. Mi supervisor inmediato proporciona capacitación y desarrollo en el trabajo que me permite mejorar mi desempeño en el trabajo.	4.65	77.44%	22.56%
41. Tengo oportunidades de capacitación adecuadas para mejorar mis conocimientos y calificaciones.	4.59	76.43%	23.57%
42. Mi supervisor inmediato trabaja conmigo en el desarrollo de mis conocimientos profesionales.	4.69	78.11%	21.89%
43. Tengo un sentido de ser dueño de mi propio desarrollo y mi carrera.	5.02	83.67%	16.33%
44. Como resultado de la capacitación recibida por parte del Ministerio de Hacienda, estoy mejor preparado para ejecutar mis tareas y responsabilidades.	4.89	81.46%	18.54%
45. Tengo perspectivas satisfactorias para el desarrollo profesional y ascensos dentro del Ministerio de Hacienda.	4.49	74.83%	25.17%
Puntuación promedio por sección	**4.80**	**79.98%**	**20.02%**

El elemento con menor calificación en esta sección es la satisfacción en cuanto a la posibilidad de desarrollo profesional y ascenso (25.17%). Esto se entiende ya que el MH no tiene una política o procedimiento para el desarrollo profesional o planificación de sucesión. Esto es seguido de cerca por una baja satisfacción con respecto a las oportunidades de capacitación adecuadas para mejorar las habilidades y calificaciones (23.57%). Otra vez, esto se entiende ya que el MH no tiene un programa de orientación formal o una capacitación formal para todos los niveles de la organización a fin de desarrollar competencias. Además, el personal del MH indica una baja satisfacción con respecto a la capacitación en el puesto y el desarrollo para mejorar su desempeño laboral por parte del supervisor (22.56%). Como dato positivo, los empleados han indicado que tienen suficiente educación necesaria para desempeñarse en su puesto (13.30%).

Esta brecha de desempeño podría reducirse fácilmente recordando a todos los supervisores su responsabilidad de trabajar con su personal para desarrollar sus habilidades profesionales. También puede requerir capacitación a todos los supervisores en dirección y habilidades de liderazgo. Como se mencionó, los estudios demuestran un 80 - 90% de todo el aprendizaje que se lleva a cabo en el lugar de

trabajo. Por lo tanto, el MH debería centrarse en desarrollar pautas de capacitación en el trabajo y en capacitar al personal de gestión y seleccionar personal para ser capacitadores y mentores.

5.3.5 EQUIPAMIENTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

A continuación se presentan los resultados de la sección Equipamiento y Condiciones de Trabajo de la Encuesta de Capacidad Institucional para las oficinas regionales y centrales junto con algunos análisis:

Preguntas sobre capacidad institucional	MH		
	Promedio	%	Brecha
46. Tengo el equipamiento necesario para hacer mi trabajo adecuadamente. (ej., espacio de oficina, suministros, mobiliario, herramientas informáticas de hardware/software, etc.).	4.58	76.33%	23.67%
47. He recibido suficiente capacitación para utilizar los equipos de trabajo en el Ministerio de Hacienda de manera eficaz, eficiente y productiva. (ej., espacio de oficina, suministros, mobiliario, herramientas informáticas de hardware/software, etc.).	4.65	77.50%	22.50%
48. Puedo utilizar los sistemas informáticos y software del Ministerio de Hacienda de forma eficaz, eficiente y productiva.	4.84	80.67%	19.33%
49. Soy competente en el uso de todos los sistemas informáticos como procesadores de texto, entrada de datos y correo electrónico.	5.20	86.67%	13.33%
50. Tengo buenas condiciones de trabajo.	4.74	78.96%	21.04%
Puntuación promedio por sección	**4.80**	**80.02%**	**19.98%**

El personal del MH expresó una baja satisfacción con respecto al equipamiento de trabajo (23.67%) y capacitación suficiente para usar el equipamiento (espacio, suministros de oficina, muebles, hardware/software de tecnología) de manera eficaz, eficiente y productiva (22.59%). También expresaron una baja satisfacción con respecto a las condiciones laborales (21.04%). Es interesante el hecho de que indicaron que son competentes para usar los sistemas y software de computación del MH (13.33%). Cuando se realizó esta encuesta en otros países, una gran cantidad de personal no pudo aprobar una prueba estandarizada de Microsoft Office después de haber expresado un nivel alto de experiencia de utilizar el software.

Se recomienda que el personal sénior de gestión del MH se centre en cinco (5) factores para mejorar la satisfacción y motivación del empleado:

- El respecto es el derecho fundamental de todo empleado en todo lugar de trabajo. Si los empleados sienten que son tratados con respeto, generalmente responden con respeto y acciones dignas. Parte del respeto es halagar y dar retroalimentación para que las personas sepan cómo se desempeñan en el trabajo. Esto es lo que no sucede en el MH.
- Los empleados quieren sentirse miembros del grupo. Esto significa que saben y tienen acceso a la información al mismo tiempo que todo el resto en el lugar de trabajo. No obstante, el conocimiento no se comparte por igual o con transparencia en el MH.
- Los empleados quieren aprender nuevas habilidades, desarrollar sus capacidades y mejorar su conocimiento y carreras. Ofrecer oportunidades de desarrollo a cada empleado demuestra el compromiso de la organización para ayudarlos a desarrollar sus carreras. Sin embargo, no existe un sistema formar para la capacitación o desarrollo de los empleados, y solo una cantidad selecta tiene acceso a oportunidades de capacitación local o en el extranjero.

- Los empleados quieren tener un impacto en las decisiones que se toman sobre sus puestos. La participación del empleado y fortalecimiento del empleado ayudan a desarrollar empleados comprometidos dispuestos a ofrecer su energía ilimitada para la organización. No obstante, no existe un sistema formal en el MH para la planificación de carrera o sucesión.
- Los empleados quieren liderazgo. Quieren sentir que se encuentran en el camino correcto, que van hacia un lugar bien definido e importante. Quieren formar parte de algo más allá de ellos mismos. A los empleados les gusta saber que alguien está a cargo y cómo encajan en la visión y misión de la organización. Sin embargo, el personal del MH no lleva a cabo reuniones de equipo regulares para mantenerlos informados sobre el desempeño y otros aspectos de su trabajo.

La productividad, la motivación y la satisfacción aumentarán para los empleados cuando se desarrollen estos cinco (5) factores.

5.4 EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Se utilizó una herramienta de evaluación para medir las competencias de gestión de recursos humanos del MH. En específico, la herramienta se utilizó para recopilar datos de alto nivel sobre el nivel actual del desempeño en gestión de recursos humanos de la organización en las siguientes disciplinas de gestión de recursos humanos:

- Evaluación, Desarrollo y Planificación Profesional
- Compensación
- Sistemas de Información de Recursos Humanos y de Registros de los Empleados
- Desarrollo Organizacional
- Administración de Beneficios y Nómina de Pago
- Contratación
- Dotación de Personal y Planificación de Sucesión
- Estrategia, Planificación, Políticas y Comunicación
- Capacitación y Orientación.

Para cada disciplina, se utilizó una escala de calificación desde el Nivel 1: Prácticas Introductorias al Nivel 5: Las Mejores Prácticas para medir cada disciplina y la subdisciplina con el Coordinador de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento de Bienestar y Capacitación de Recursos Humanos para determinar el nivel actual del MH con respecto a sus prácticas de desarrollo y gestión de recursos humanos. A continuación se presenta un resumen de los resultados de la Evaluación de Prácticas de Recursos Humanos:

Disciplina de Recursos Humanos	Calificación* (Nivel 1: Prácticas Introductorias al Nivel 5: Las Mejores Prácticas)
Evaluación, Desarrollo y Planificación Profesional	1.00
Compensación	0.00
Sistemas de Información de Recursos Humanos y de Registros de los Empleados	4.00

Disciplina de Recursos Humanos	Calificación* (Nivel 1: Prácticas Introductorias al Nivel 5: Las Mejores Prácticas)
Desarrollo Organizacional	3.67
Administración de Beneficios y Nómina de Pago	2.50
Contratación	3.10
Dotación de Personal y Planificación de Sucesión	3.00
Estrategia, Planificación, Políticas y Comunicación	3.40
Capacitación y Orientación.	2.20
Calificación general	**2.54**

**Nota: Debido a la limitación de tiempo, no fue posible validar todas las calificaciones. Según la experiencia al realizar esta evaluación en varios países, parece elevado y será revisado durante la implementación de la TSA para verificar las calificaciones.*

En general, el MH opera en un nivel levemente menor al promedio con una calificación de 2.54, la cual es menor al Nivel 3. Las áreas de desempeño con mayor calificación son:

- Sistemas de Información de Recursos Humanos y de Registros de los Empleados, que se debe a la implementación de SICRH.
- Desarrollo Organizacional, debido a la implementación de la ISO 9000.
- Estrategia, Planificación, Políticas y Comunicación, por la presencia de descripciones funcionales.

Las tres áreas de desempeño con la menor calificación son:

- Compensación, que se debe a que el salario está asociado al cargo y no al desempeño individual, departamental u organizacional.
- Evaluación, Desarrollo y Planificación Profesional, debido al desafío percibido de implementar la Ley de Servicios Públicos.
- Capacitación y Orientación, debido a la falta de programas formales de capacitación y orientación.

También debe mencionarse que la división no cuenta con suficiente personal. Actualmente, Departamento de Bienestar y Capacitación de Recursos Humanos tiene 57 puestos (50 de Recursos Humanos y 7 de Capacitación) para un personal de 1400. Tradicionalmente, una organización de las dimensiones del MH tendría aproximadamente 140 puestos o uno (1) por cada 100 empleados.

Nota: Debido a las limitaciones de tiempo, la Evaluación de Prácticas de Recursos Humanos no se completó para los Ministerios de Línea. Esta evaluación se completará a medida que comience el trabajo con cada ML para implementar la TSA.

5.5 EVALUACIÓN DE PROVEEDOR DE CAPACITACIÓN

Se creó una herramienta de evaluación para medir la competencia en capacitación del MH, el MAG, el MEC, el MOPC, el MSPyBS y sus proveedores de capacitación en el país. En específico, la herramienta de evaluación se diseño para determinar el nivel de competencia en los Sistemas de Diseño de

Instrucción[6] y aplicación del Modelo ADDIE[7] (*Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación*) para determinar, diseñar, desarrollar, brindar y evaluar la capacitación. Por lo tanto, esta evaluación determinó el nivel de competencia de las organizaciones de capacitación en el país en las siguientes disciplinas de capacitación:

- Evaluación de las Necesidades de Capacitación
- Definición de la Población Objetiva Desarrollo Curricular
- Desarrollo Curricular
- Desarrollo del Curso
- Materiales de Capacitación (para el participante)
- Materiales de Capacitación (para el instructor)
- Metodología de Aprendizaje
- Ambiente de Aprendizaje / Instalaciones
- Gestión de del Instructor
- Evaluación (Plan de estudios, los instructores y participantes)

Para cada competencia, se utilizó la siguiente escala de calificación para evaluar al proveedor de capacitación:

- 1 = Grandes debilidades; se requiere cambios significativos necesarios para cumplir con las normas internacionales de formación
- 2 = Debilidades; se requiere cambios necesarios para cumplir con las normas internacionales de formación
- 3 = Aceptable; se reúne la mayoría de las normas internacionales de formación
- 4 = Excede las normas; mínimos o nulos cambios necesarios para cumplir con las normas internacionales de formación

Se realizaron las evaluaciones en las siguientes organizaciones:

- MAG
- MEC
- MH
- MOPC
- MSPyBS.

El siguiente es un resumen de las calificaciones para cada proveedor de capacitación. Ver Apéndice 9.8 para conocer las evaluaciones completas de los proveedores de capacitación:

Organización	Calificación de la evaluación	Calificación porcentual	Comentarios
MAG	1.55	38.75%	El MAG tiene documentación para guiar el análisis, desarrollo, evaluación y administración de la capacitación en las áreas de agricultura pero no dan ninguna capacitación en el área de elaboración

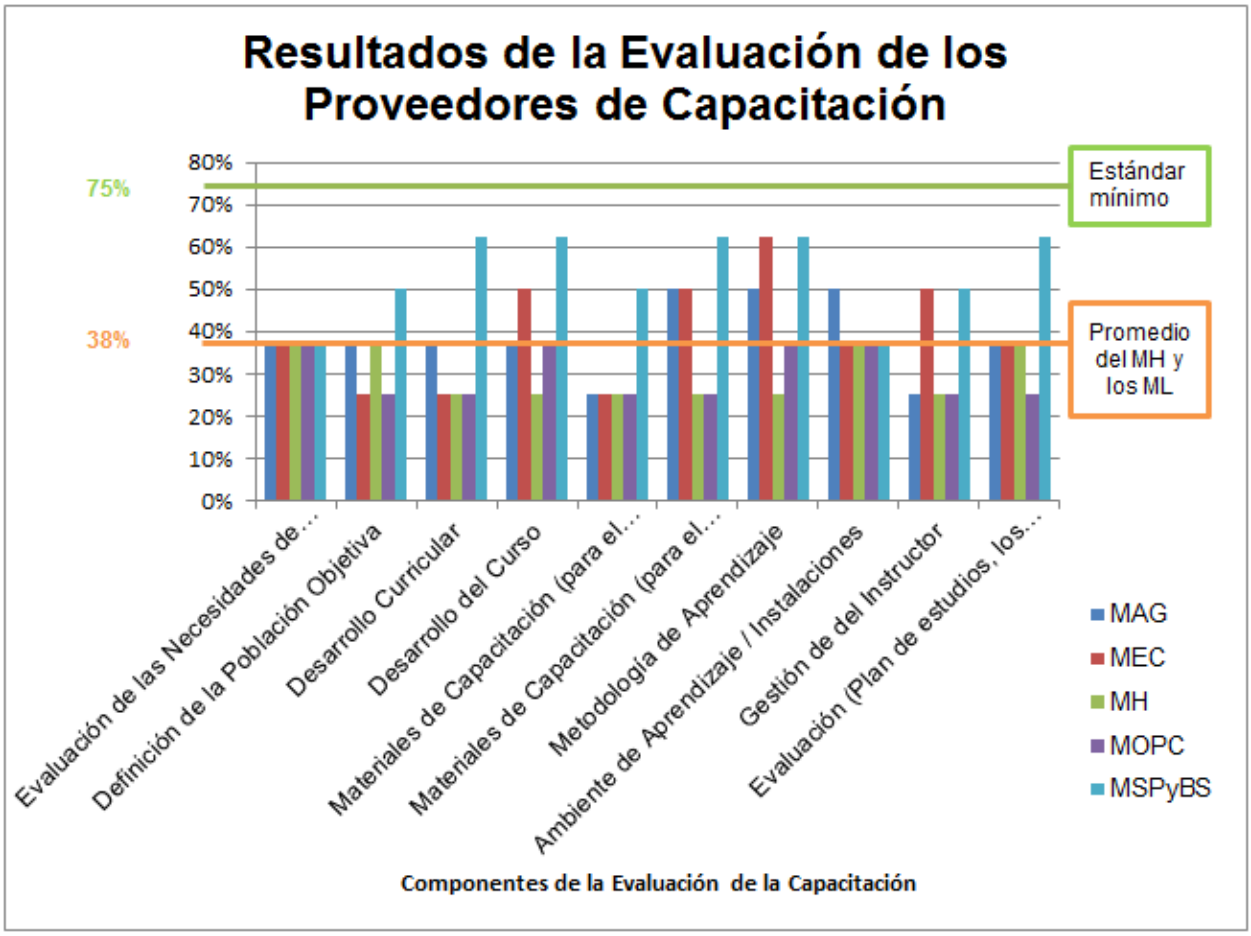
[6] El diseño de instrucción es un enfoque sistemático para desarrollar programas y materiales de capacitación para lograr objetivos de aprendizaje específicos.

[7] El Modelo ADDIE es el Modelo de Sistemas de Diseño de Instrucción predominante y consiste de los siguientes cinco pasos: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación.

Organización	Calificación de la evaluación	Calificación porcentual	Comentarios
			presupuestaria. Cuentan con una escuela agrícola para brindar servicios de extensión, que se encuentran publicados en su sitio web. El MAG cuenta con financiación para pagar las capacitaciones externas y tienen una comisión de capacitación que aprueba las solicitudes de capacitación externa.
MEC	1.60	40.00%	El MEC tiene cierta documentación para guiar el análisis, desarrollo, evaluación y administración de la capacitación para los empleados administrativos del ministerio, pero sobre temas más básicos como Formación de Equipos. Contratan cursos adicionales a través de dos organizaciones externas con evaluación y materiales de capacitación más fuertes: Buen Gobierno y Sinofocal. El MEC comenzará a utilizar una herramienta de ENC más fuerte para unir las necesidades de capacitación a competencias y objetivos estratégicos. El MEC tiene una sala de capacitación dedicada pero se utiliza ocasionalmente para las reuniones del ministerio.
MH	1.20	30.00%	El MH tiene muy poca documentación para guiar el análisis, desarrollo, evaluación y administración de la capacitación para los empleados del ministerio. La mayor parte de la capacitación proviene de organizaciones externas. El MH cuenta con una comisión de capacitación detallada en la Sección 4.9 que aprueba las solicitudes de capacitación externa. El MH utiliza una evaluación de las necesidades de capacitación para identificar las necesidades de capacitación anuales pero la evaluación no se basa en las competencias individuales. El MH cuenta con dos salas de capacitación dedicadas enumeradas en la Sección 4.6.
MOPC	1.20	30.00%	El MOPC tiene muy poca documentación para guiar el análisis, desarrollo, evaluación y administración de la capacitación para los empleados administrativos del ministerio. El MOPC no realiza ninguna evaluación de cursos. El MOPC solo brindar capacitaciones básicas internamente y contrata a organizaciones externas para que proporcionen capacitación técnica. El MH no cuenta con una sala de capacitación dedicada y ocasionalmente usan la sala de juntas del MOPC para las capacitaciones.
MSPyBS	2.15	53.75%	El MSPyBS tiene cierta documentación para guiar el análisis, desarrollo, evaluación y administración de la capacitación para los empleados del ministerio. El MSPyBS realiza un análisis de las necesidades de capacitación con los directores de la oficina, en el que identifica deficiencias en el conocimiento de sus empleados. La comisión de capacitación del MSPyBS usa los resultados de la evaluación para crear un plan de capacitación y unen la capacitación futura a su plan estratégico. El MSPyBS desarrolla los diseños de los

Organización	Calificación de la evaluación	Calificación porcentual	Comentarios
			cursos con objetivos de aprendizaje y descripciones de los contenidos. Lleva a cabo exámenes al final de los cursos y tres (3) meses después del curso. El MSPyBS tiene conocimientos fundacionales sobre el aprendizaje adulto y sobre cómo el diseño instruccional puede implementarse en el aula de clase. El MSPyBS cuenta con auditorios y un laboratorio de computadoras para las capacitaciones.
Promedio	**1.54**	**38.50%**	

A continuación se encuentra una representación gráfica de los resultados por componente de la evaluación:



5.6 RESULTADOS CUANTITATIVOS CLAVE

Los siguientes son los resultados cuantitativos clave que surgieron durante la ENC:

5.6.1 GASTO PÚBLICO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- Las debilidades más importantes en planificación y presupuestación se concentran principalmente en las áreas clave seleccionadas por la DGP para la Encuesta de Competencia de la GFP.
- Los resultados de la ENC son consistentes con los resultados resaltados en la evaluación de Gasto Público y Rendición de Cuentas (PEFA) en cuanto a que la falta de habilidades y competencias es alta en las áreas consideradas primordiales, como la planificación financiera, presentación de informes y contabilidad presupuestaria y prácticas innovadoras en la planificación y presupuestación.
    - El MH ha ideado una estrategia de reforma a mediano plazo, el Plan de Acción para la Mejora de la GFP 2012-2015, para mejorar la planificación y presupuestación y sostener el desarrollo de las capacidades, en respuesta a la más reciente evaluación de PEFA.

5.6.2 ENCUESTA DE COMPETENCIA PRESUPUESTARIA

- Completaron la encuesta 318 empleados de una población de aproximadamente 419. Esto da un nivel de confianza del 99% con un margen de error de 4. Esto significa que el MH y los Ministerios de Línea pueden tener una seguridad del 99% de que los resultados se encuentran dentro de un margen de error de 4% de lo que el personal del MH y los Ministerios de Línea realmente cree con respecto a sus competencias presupuestarias y su importancia.
- La encuesta reveló que las competencias en el Área #3: Planificación Financiera y Presupuestación fueron las más pobres en el MH y los ML en términos de importancia y efectividad. Las competencias relacionadas con la comprensión del rol de los ingresos impositivos y no impositivos en el financiamiento de los presupuestos fueron las más bajas en general y por debajo de las prácticas innovadoras internacionales.
- Las competencias en el Área #1: Medidas Legales e Institucionales para la Elaboración de Presupuestos fueron las más fuertes en el MH y los ML en términos de importancia y efectividad. Los encuestados demostraron que tienen un entendimiento promedio o superior al promedio del proceso presupuestario y su rol en la GFP.

5.6.3 ENCUESTA DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

- Completaron la encuesta 103 empleados de una población de aproximadamente 131. Esto da un nivel de confianza del 99% con un margen de error de 6. Esto significa que el MH y los Ministerios de Línea pueden estar un 99% seguros que los resultados tienen un margen de error del 6% con respecto a lo que el personal del MH realmente cree sobre su trabajo y el lugar de trabajo.
- La sección con la menor calificación de la Encuesta de Capacidad Institucional es Gestión y Gestión Sénior (brecha de 24.23%) seguida de Comunicaciones (brecha de 22.53%). Las tres preguntas con menor calificación son: justamente compensado (brecha de 38.00%), el MH valora mi trabajo y mis contribuciones (brecha de 31.62%) y el equipo tiene reuniones periódicas (brecha de 28.33%).
- La gestión del MH no es totalmente consciente de su rol y responsabilidades en la capacitación y el desarrollo.

5.6.4 EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Las tres (3) áreas de recursos humanos más débiles del MH, en orden de prioridad, son:
    - Compensación
    - Evaluación, Desarrollo y Planificación Profesional
    - Capacitación y Orientación.

Esto es consistente con los resultados obtenidos en la Encuesta de Capacidad Institucional.

- La función de capacitación y desarrollo del MH no cuenta con suficiente personal de conformidad con las mejores prácticas internacionales.

5.6.5 EVALUACIONES DE PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN

- Los proveedores de capacitación internos del MH y los ML (MH, MAG, MEC, MOPC y MSPyBS) no cuentan con experiencia en los Sistemas de Diseño de Instrucción (ISD) y en la aplicación del Modelo ADDIE para la evaluación de las necesidades así como también el diseño, desarrollo, dictado y evaluación de cursos.
- Ninguno de los proveedores de capacitación internos del MH y los ML cumple con los estándares internacionales de capacitación.

6 CONSIDERACIONES ADICIONALES

Esta sección aborda algunas consideraciones adicionales para que el Ministerio de Hacienda (MH) y los Ministerios de Línea reflexionen al momento de discutir las ventajas de cada recomendación enumerada en la Sección 7: Recomendaciones.

6.1 ALINEAMIENTO CON LOS PLANES ESTRATÉGICOS EN GFP

El Equipo del Programa de USAID de Gestión Financiera Pública en América Latina y el Caribe (PFM-LAC) reconoce que se ha trabajado bastante en el fortalecimiento y la reforma de las capacidades de presupuestación y gestión fiscal en las últimas dos décadas, y que existen varias estrategias de la Gestión Financiera Pública (GFP) para fortalecer aún más la planificación, la presupuestación y la programación de la inversión pública, así como el monitoreo y la evaluación del presupuesto. Asimismo, el Equipo del PFM-LAC reconoce que, si bien los donantes han brindado apoyo a esta área, y el Gobierno ha destinado recursos sustanciales a los fines de la reforma amplia, el esfuerzo no se ha alineado con los fines centrales de la reforma, lo que produce una continua debilidad en la credibilidad del presupuesto, especialmente en relación con el desarrollo de la planificación financiera de largo alcance y de política macro-fiscal, y la previsión de ingresos. En consecuencia, la agenda de reformas continúa siendo amplia, mientras que el enfoque en los aspectos fundamentales para lograr la disciplina fiscal continúa siendo débil y erosiona gradualmente el impacto de las reformas en el proceso presupuestario global.

El programa de desarrollo de capacidades se alinea con varios de los hallazgos de los siguientes documentos:

- **Informe de consulta en virtud del Artículo IV del FMI de 2014**

  Mejorar la planificación y la política macro-fiscal, así como la previsión de ingresos/flujo de efectivo es una característica de las reformas estructurales avaladas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y acordadas por el Gobierno de Paraguay (GoP). En particular, el informe señala lo siguiente: "Es lamentable que el presupuesto aprobado para 2015 prevea gastos y un déficit por encima de los límites estipulados. Con la debida moderación en la ejecución del presupuesto y los esfuerzos continuos por mejorar la exacción fiscal, continúa siendo posible alcanzar los objetivos originales de la Ley de Responsabilidad Fiscal (FRL) y, con ello, reforzar la credibilidad de las normas fiscales. Con el tiempo, un proceso presupuestario más fuerte será esencial para respaldar la disciplina fiscal".

- **Plan de acción para la reforma de la GFP**

  Dentro del Plan de Acción para la Reforma (PAR) 2012-2015 de la GFP, hay varias referencias a la capacitación y al desarrollo de capacidades, en particular para la gestión de la inversión pública y la presupuestación, y la supervisión del presupuesto, lo que podría recaer en la asistencia prestada fundamentalmente por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). También se alinean varias iniciativas y actividades de reforma con los esfuerzos de la Transformación Sostenible de Aprendizaje (TSA), en particular las acordadas recientemente por el MH con la Oficina de Asistencia Técnica (OTA) respecto de la mejora de la previsión del flujo de efectivo. En particular, el PAR apoya la necesidad que se destacó en el último programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas (PEFA) de "fortalecer las capacidades técnicas del MH para elaborar proyecciones macroeconómicas y fiscales de mediano plazo, la planificación estratégica de enlace y los presupuestos de inversión dentro del proceso presupuestario", a través de actividades de capacitación, y, por lo tanto, la Estrategia de Desarrollo y Capacitación de Personal del MH se beneficiará de la TSA y los resultados de la encuesta de competencias de la Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC). Conforme a la iniciativa de "mejorar la planificación, la preparación y la ejecución del

presupuesto", la actividad asociada de ejercicios de desarrollo de capacidades tiene como objetivo capacitar al personal en la planificación financiera y la adopción de mejores prácticas y técnicas de presupuestación.

- **PEFA**

  Un factor institucional que respalde la reforma será el desarrollo de capacidades. Específicamente, "una prioridad importante para el GOP será el desarrollo de una capacidad interna que sea más sostenible en el largo plazo". Diversas áreas que la TSA busca abordar recibieron puntuaciones bajas en la PEFA, particularmente en áreas pertinentes que tuvieron puntuaciones bajas (es decir, fueron calificadas con C+, C, D o D+), incluidas las siguientes:

  - Indicador de Desempeño 1 (PI-1): Resultados del gasto agregado en comparación con el presupuesto original aprobado (C);
  - PI-8: Transparencia de las relaciones fiscales intergubernamentales (C+);
  - PI-9: Supervisión de los presupuestos de los gobiernos locales y las empresas públicas (C); y
  - PI-12: Perspectiva plurianual en materia de planificación fiscal, política de gasto y presupuestación (D+)[8].

- **Plan estratégico del MH**

  Dentro del Plan Estratégico para la implementación de mejoras en todo el MH, hay actividades relacionadas con la capacitación y el desarrollo de capacidades. En particular, hay una actividad bajo Desarrollo Institucional para "elevar las calificaciones y promover la motivación y la integridad profesional entre el personal de la MH", que, sin embargo, no especifica un método con el cual lograr estos objetivos, más allá de "hacer uso de un Programa de Becas" disponible a través del BID con el apoyo de la Universidad Nacional de Asunción (UNA) y la Universidad Getulio Vargas. Los resultados de esta TNA y la metodología de la TSA en su conjunto ayudarán al MH a identificar las necesidades específicas de capacitación en planificación y presupuestación con estas actividades.

6.2 CARACTERÍSTICAS DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN EFICAZ

La función de planificación y presupuestación es un concepto complejo empresarial y de gestión financiera que abarca múltiples dimensiones de la organización y el personal. Se compone de funciones ascendentes en la gestión financiera, como la planificación de operaciones financieras, la contabilidad presupuestaria, los controles internos, la auditoría y la supervisión, y de funciones transversales descendentes de la administración pública que involucran la gestión de ingresos y gastos, así como los inventarios y el registro de activos fijos. Las primeras implican la planificación y la presupuestación de los ingresos internos, el endeudamiento externo y la ayuda reembolsable y no reembolsable, y las segundas consisten en la planificación y la presupuestación de los recursos humanos y las obligaciones provisionales, la contratación de proyectos de capital y las compras de bienes y servicios, subsidios y subvenciones del gobierno, el servicio de la deuda pública, la gestión y las contingencias para circunstancias imprevistas. La misión, los objetivos y las metas de la organización presupuestaria deben estar bien diseñados. Los sistemas de planificación, desarrollo y recompensa del desempeño permiten a los empleados realizar su verdadero potencial con el fin de contribuir al crecimiento y al desarrollo

[8] Bajo el PI-12, las dimensiones (i) Preparación de las previsiones fiscales plurianuales y las asignaciones funcionales, (iii) Existencia de estrategias sectoriales con costeo plurianual de gastos ordinarios y de inversión, y (iv) Vínculos entre los presupuestos de inversión y los cálculos de gastos futuros, fueron calificadas con D en las tres.

organizacional. Los siguientes son los requisitos previos y las características previas para garantizar la práctica efectiva de la planificación y la presupuestación, como parte de la GFP[9]:

- **Claridad de las metas organizacionales**

  El personal de gestión debe establecer con claridad y precisión las metas y los objetivos organizacionales y asegurarse de que estos sean informados a los empleados para que comprendan lo que la organización espera de ellos. Los objetivos de la organización deben ser traducidos en metas individuales, grupales y departamentales/divisionales.

- **Evaluación**

  Las personas, los equipos y los departamentos requieren una evaluación continua del desempeño. La organización debe tener un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño con procesos que estén alineados con la organización y que estén diseñados para medir los resultados y los objetivos específicos.

- **Colaboración pero sin control**

  El personal de gestión debe fomentar la práctica de realizar el trabajo mediante el sistema de obtención del consenso de los empleados en lugar del control o la coacción.

- **Equipos de autogestión**

  El personal de gestión debe alentar a las personas y a los equipos a que realicen la autogestión de su desempeño. Este procedimiento crea en los empleados un sentido de responsabilidad y desarrolla un espíritu que permite trabajar con compromiso, evaluar los puntos fuertes y débiles de cada uno, cuando así se determine conveniente, y planificar la reducción de las brechas en el desempeño.

- **Desarrollo del liderazgo**

  El personal de gestión debe trabajar para identificar a los empleados que tengan potencial de liderazgo, además de sinceridad y honestidad, a fin de garantizar una mejor y más efectiva comunicación bidireccional entre el personal de gestión y los empleados.

- **Sistema de retroalimentación**

  La organización debe tener un sistema de retroalimentación sencillo para el desempeño de los empleados/las personas/los equipos/los departamentos. Se debe supervisar continuamente y debe generar lazos de comunicación de retroalimentación para la gestión continua del desempeño. Debe haber un sistema que también ayude a supervisar y comparar todo desempeño con los estándares establecidos, y los empleados deben recibir retroalimentación continua sobre sus áreas de desarrollo. El sistema de evaluación debe ser transparente, a fin de desarrollar la confianza de los empleados en el sistema.

[9] Michael Armstrong y Angela Baron (2005), "Managing Performance: Performance Management in Action", Chartered Institute of Personnel and Development, CPID Publishing, Londres; y Michael Armstrong y Angela Baron (2002), "Performance Management: The New Realities", Jaico Publishing House, Nueva Delhi.

6.3 AMBIENTE DE TRABAJO

> ***"Una organización es solo tan efectiva como lo sean sus procesos."***
>
> *Geary A. Rummler*
> *"Improving Performance:*
> *How to Manage the White Space on the Organization Chart"*

La creación de un ambiente de trabajo propicio es un principio fundamental de la gestión para lograr la calidad y la eficacia en las dimensiones fundamentales de la GFP, como la planificación y la presupuestación. Esto implica que el personal de gestión debe trabajar para crear una cultura y un clima de trabajo propicio y agradable que ayuden a las personas a compartir sus experiencias, su conocimiento y su información para satisfacer las aspiraciones de los trabajadores y alcanzar las metas organizacionales. Los empleados deben estar bien informados sobre la misión, los objetivos y los valores de la organización y sobre el marco para la gestión y el desarrollo de las personas y los equipos para lograr un mejor desempeño.

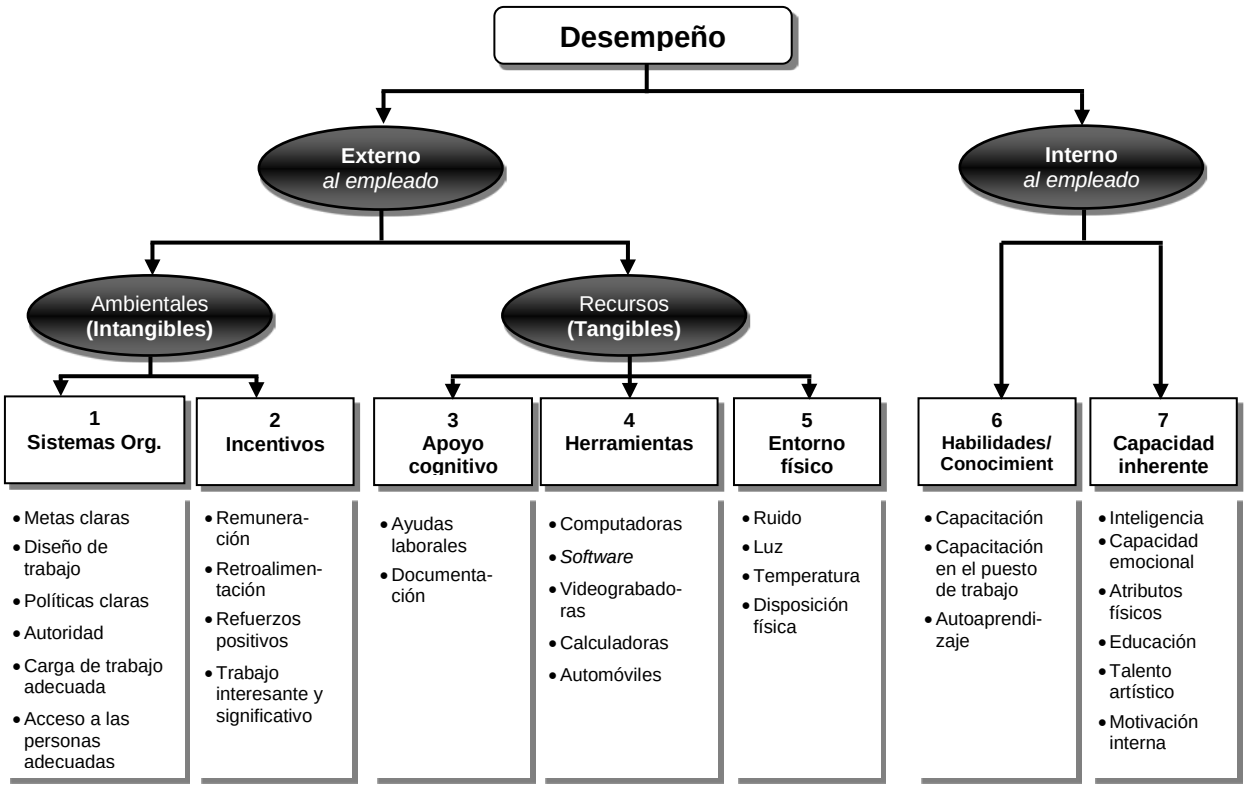
Las condiciones de trabajo para mejorar los objetivos de desempeño incluyen los factores ambientales generales, como la ubicación, los peligros y cualquier factor extremo. Un ambiente de trabajo efectivo tiene por objeto:

- Influir sistemáticamente en el comportamiento del empleado para producir salidas necesarias, requeridas por la organización pública;
- Canalizar las energías creativas de los empleados en actividades positivas y productivas;
- Hacer que el desempeñar tareas sea una experiencia de desarrollo, más que una experiencia de control; y
- Permitir a los empleados desarrollar todo su potencial a través de óptimos logros en el trabajo.

Al inicio de este informe, se introdujo el concepto de Tecnología del Desempeño Humano (TDH). La TDH es una metodología para analizar las brechas en el desempeño desde la perspectiva de "trabajador, trabajo y lugar de trabajo", para que puedan brindarse intervenciones dirigidas con el fin de abordar las brechas en el desempeño identificadas. Este enfoque aborda la totalidad del ambiente de desempeño de una organización, así como las personas que se desempeñan en ella. Más importante aún, este enfoque desarrolla una capacidad sostenible en lugar de centrarse solo en la capacidad de las personas que pueden no ser capaces de mejorar su desempeño debido a un ambiente inadecuado de trabajo.

Los datos cualitativos y cuantitativos arrojaron que también se necesitan mejoras en el "trabajo y lugar de trabajo" del MH. Específicamente, la mayoría de los problemas de desempeño individual se remonta al ambiente de trabajo del MH. Por lo tanto, se necesita el mismo tiempo y la misma atención para mejorar el "trabajo y lugar de trabajo" del MH.

En última instancia, es esencial que el personal sénior de gestión del MH entienda la importancia y el impacto que el "trabajo y lugar de trabajo" tienen sobre el desempeño individual. A continuación, se brinda un resumen de los elementos principales que tienen un impacto sobre el desempeño individual y que merecen un examen más detenido para mejorar el rendimiento individual:



Wile, David, "Why Doers Do", Performance Improvement, páginas 30 a 35, febrero de 1996

6.4 ENTRENAMIENTO, TUTORÍA Y CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

Los estudios arrojan que entre el 80 % y el 90 % de todo el aprendizaje se produce fuera de las aulas. Por lo tanto, el mismo esfuerzo se debe dar a la construcción de un sistema para proporcionar entrenamiento, tutoría y capacitación en el puesto de trabajo para todo el personal presupuestario del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea. A continuación, se brinda una definición de cada intervención:

- **Entrenamiento**

  Un entrenador o supervisor interno o externo capacitado en habilidades de entrenamiento utiliza un proceso de facilitación del pensamiento, la exploración, la curiosidad y la planificación de acciones de otra persona, con el fin de mejorar la competencia y/o el desempeño.

- **Tutoría**

  Una persona que sea de uno o dos niveles más altos que el aprendiz brinda capacitación a partir de su propia experiencia en áreas específicas de la industria y su función, a los fines del desarrollo profesional.

- **Capacitación en el puesto de trabajo**

  Un supervisor o compañero de trabajo proporciona instrucción directa en el lugar de trabajo utilizando las herramientas y los recursos para el trabajo, mientras se encuentra en ejercicio de la profesión.

Se recomienda que la gestión del MH se centre en ofrecer entrenamiento, tutoría y capacitación en el puesto de trabajo, así como capacitación en el aula. Esto permitirá a la gestión del MH y los ML guiar las

actividades de entrenamiento y tutoría. En pocas palabras, fomentar el desarrollo del personal, así como prepararlos para futuros puestos, debe ser una responsabilidad de todo el personal de gestión.

6.5 SOCIOS ADICIONALES EN LA CAPACITACIÓN

Durante la implementación de la Transformación Sostenible de Aprendizaje (TSA), el Equipo del PFM-LAC trabajará con su socio local no gubernamental, el Centro de Estudios Ambientales y Sociales (CEAMSO), a fin de desarrollar su propia capacidad interna de brindar capacitación, guiándolos en la identificación y el desarrollo de un especialista en capacitación específico que trabajará junto con el personal del Equipo, el Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea para diseñar, desarrollar, brindar y evaluar la capacitación basada en el desempeño utilizando la metodología de la TSA. Después de la implementación de la Fase 1*, el Equipo del PFM-LAC también trabajará con el CEAMSO y su Especialista de Capacitación para revisar todas las herramientas de la TSA, a fin de determinar qué modificaciones son necesarias para mejorar la capacidad del CEAMSO de determinar, diseñar, desarrollar, brindar y evaluar la capacitación.

Además, se realizó una breve entrevista con el Instituto Nacional de la Administración Pública del Paraguay (INAPP). El Equipo también tenía previsto visitar las universidades locales para determinar posibles oportunidades de trabajar con ellas en la ejecución de la futura capacitación presupuestaria. Sin embargo, esto no fue posible durante el tiempo asignado para la recolección de datos. Por lo tanto, se programarán visitas a las universidades más adecuadas, a medida que la implementación de la TSA comience, junto con reuniones adicionales con el INAPP. Esto permitirá al Equipo determinar las mejores maneras de involucrarlas y potencialmente incluirlas en la construcción y el ofrecimiento de un plan de estudios presupuestarios. Específicamente, cada organización podría potencialmente aportar su experiencia y sus recursos para apoyar al MH en el desarrollo y el ofrecimiento de capacitación en función del desempeño.

**Nota: Fase I, el Equipo del PFM-LAC lidera la implementación de la TSA. Fase II, el CEAMSO y el MH lideran la implementación de la TSA, con la orientación del PFM-LAC. Fase III, el MH lidera la implementación de la TSA, y el CEAMSO lidera la implementación de la TSA con los Ministerios de Línea, con la orientación del PFM-LAC.*

6.6 DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

Las evaluaciones se realizaron en el Departamento de Bienestar y Capacitación de Recursos Humanos del MH y los Departamentos de Capacitación de cada Ministerio de Línea. Específicamente, se evaluaron las funciones de capacitación del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea, junto con una revisión de las prácticas actuales de recursos humanos del MH. En ambos casos, se observaron deficiencias que afectarán la capacidad del MH y los Ministerios de Línea para sostener la estrategia de aprendizaje que se implementará en el marco del Proyecto del PFM-LAC. Por lo tanto, es importante que el Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea reconozcan que se necesitan mejoras en la gestión y la funcionalidad de las unidades de recursos humanos y capacitación. Dado el enfoque de capacitación del proyecto, el Proyecto del PFM-LAC recomienda trabajar directamente con el Jefe del Departamento de Bienestar y Capacitación de Recursos Humanos del MH y sus respectivos Equipos de Capacitación, a fin de que se puedan realizar mejoras a su capacidad para respaldar una función de capacitación sólida que esté alineada estratégicamente con las metas de la organización. Trabajar con todo el Equipo de Capacitación para implementar la TSA mejorará en gran medida la sostenibilidad a largo plazo de la capacitación presupuestaria planificada en el marco de este proyecto.

6.7 PLAN DE CAPACITACIÓN

Para comenzar el Plan de Capacitación, el Equipo del PFM-LAC revisó los resultados de la Encuesta de Competencias Presupuestarias que se implementó con el personal del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea. En función de los resultados, se recomienda que se diseñe, desarrolle y brinde una serie de capacitaciones para mejorar el desempeño individual del personal del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea (consulte el Apéndice 9.10 para obtener resúmenes de los cursos). La siguiente sección contiene un resumen de los componentes principales de la propuesta del Plan de Capacitación*:

Cursos Técnicos	**Alcance de la elaboración del presupuesto y la programación financiera**
	1. Gráfico unificado de cuentas y clasificación presupuestaria
	2. Contabilidad y presentación de informes conforme a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NISCP) en función del efectivo
	Planeamiento Financiero y Presupuestación
	3. Aspectos básicos de la planificación financiera
	4. Subsidios y subvenciones del gobierno
	5. Planificación de adquisiciones: Actualizaciones e implicancias para la programación financiera
	Medidas legales e institucionales para la elaboración de presupuestos
	6. Marco legal e institucional
	Ética profesional y normas
	7. Integridad y ética financieras y competencia profesional
	Normas y prácticas innovadoras en la elaboración de presupuestos
	8. El proceso de planificación y presupuestación desde la teoría hasta la práctica
	9. Marco de gastos a mediano plazo: Cambiar la orientación de la planificación y la presupuestación del Plan Operativo Anual (POA) al Plan de Ejecución del Proyecto (PEP)
	10. Marco de desempeño a mediano plazo: Cambiar la orientación de la planificación y la presupuestación del POA al Proyecto Educativo Institucional (PEI)
	11. Costeo de los programas estratégicos y los planes sectoriales
	12. Gastos de inversión y cálculo de gastos futuros
	13. Presupuestación en función de los programas
	14. Análisis del gasto público
Cursos no técnicos	**Gestión de programas de resultados**
	15. Curso introductorio
	16. Gestión de la comunicación
	17. Gestión de operaciones
	18. Gestión del desempeño
	19. Gestión de equipos
	20. Gestión de finanzas
	21. Gestión del cambio
	Habilidades interpersonales y tecnologías de la información
	22. Resolución de problemas y toma de decisiones
	23. Escritura técnica
	24. Gestión del tiempo y el estrés
	25. Microsoft Windows
	26. Conceptos básicos de Internet
	27. Microsoft Outlook
	28. Microsoft Word – Nivel I
	29. Microsoft Word – Nivel II
	30. Microsoft Excel – Nivel I
	31. Microsoft Excel – Nivel II
	32. Microsoft Excel – Nivel III

	33. Microsoft PowerPoint
	Programa de formación de capacitadores
	34. Diseño de sistemas de instrucción
	35. Diseño y desarrollo curricular
	36. Habilidades de presentación y facilitación
	37. Taller de preparación de exámenes

**Nota: El Plan de Capacitación será presentado, analizado, finalizado y aprobado por el Consejo Asesor de Formación (CAF). Se puede encontrar información sobre las funciones y las responsabilidades del CAF en la Sección 8.1 y en el Apéndice 9.11.*

7 RECOMENDACIONES

Esta sección contiene las recomendaciones para mejorar el desempeño individual y organizacional tomando en cuenta los datos cualitativos y cuantitativos de la Evaluación de las Necesidades de Capacitación (ENC), así como las consideraciones expuestas en la sección anterior:

- **Recomendación 1:** El MH debería dar prioridad a la mejora del marco legal presupuestario, la promulgación de los procesos de presupuesto participativo, la promoción de mecanismos y herramientas que ayuden fundamentar los supuestos de planes operativos realistas, y brindar capacitación a todos los empleados en todos los niveles en las competencias y los procesos presupuestarios identificados (Tema # 3: Planeamiento Financiero y Presupuestación).
- **Recomendación 2:** El MH debe capturar y aclarar las funciones, responsabilidades y rendiciones de cuentas que participan en el proceso de elaboración del presupuesto además de proporcionar descripciones claras del trabajo, además de políticas y procedimientos entendibles para orientar las tareas del día a día y las expectativas en la elaboración del presupuesto.
- **Recomendación 3:** Se deben establecer Planes de Desarrollo de Aprendizaje, ya que son críticos para la sostenibilidad y la eficacia de los departamentos, divisiones y unidades del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea. Se debe dar igualdad de esfuerzo a ofrecer capacitación, orientación y formación en el puesto de trabajo a todo el personal del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea para sacar provecho de la realidad de que entre el 80% y el 90% de todo lo aprendido se produce fuera de las aulas de clase.
- **Recomendación 4:** Se debería considerar la posibilidad de ampliar el mandato del Comité de Capacitación del MH existente (establecido en la Ley de Capacitación del 2010) para incluir la capacitación interna de modo que pueda servir como un Consejo Asesor de Formación (CAF). El Comité de Capacitación extendido sería responsable de determinar anualmente los cursos que serían diseñados, desarrollados, entregados y evaluados internamente de acuerdo a una Evaluación de las Necesidades de Capacitación más sólida.
- **Recomendación 5:** Los cursos propuestos en el marco de este programa deben ser secuenciados por el Consejo Asesor de Formación según las prioridades y niveles de dominio de destrezas y competencias. Todos los cursos de elaboración de presupuesto deben basarse en el desempeño y proporcionar la teoría y la práctica para que el conocimiento y las destrezas o competencias, se construyan y se mantengan.
- **Recomendación 6:** El Consejo Asesor de Formación debe evaluar los méritos del Jefe del Departamento de Recursos Humanos de Bienestar y Capacitación del MH nombrado para ser el Líder de Capacitación del MH apoyando la implementación de la Transformación Sostenible de Aprendizaje (TSA). Esto fomentará la creación de capacidades y la sostenibilidad a largo plazo.
- **Recomendación 7:** Los Departamentos de Capacitación dentro de cada Ministerio de Línea deben construir e implementar un Programa integral de Formación de Formadores y asegurar que todos los empleados dedicados a la capacitación del personal tomen y pasen con éxito el programa. La conclusión exitosa implicaría diseñar, desarrollar y realizar programas de acuerdo a las mejores prácticas internacionales de capacitación.
- **Recomendación 8:** Los Departamentos de Capacitación dentro del MH y los Ministerios de Línea deben fortalecerse para que puedan ser menos dependientes de la capacitación externa. Es altamente recomendado desarrollar mayor pericia en los Sistemas de Diseño de Instrucción y la aplicación del Modelo ADDIE para determinar, diseñar, desarrollar, entregar y evaluar la capacitación dentro de estas unidades.

- **Recomendación 9:** Cualquier Programa de Formación de Formadores debe comenzar dentro del MH y luego desenvolverse hacia a los Ministerios de Línea siguiendo mecanismos de gobernanza de capacitación y selección de capacitadores.
- **Recomendación 10:** Debe pensarse seriamente en la posibilidad de la compra de mobiliario adicional de capacitación y equipos para que el MH pueda proporcionar una sala de capacitación que cumpla con las mejores prácticas internacionales de capacitación.
- **Recomendación 11:** Se debe alentar a instructores presupuestarios existentes a aplicar para el Programa de Formación de Formadores para que puedan agruparse en función de su trabajo y especialización académica junto con las competencias de planificación y elaboración de presupuesto y catorce cursos técnicos propuestos en este informe. Esto les permitirá diseñar, desarrollar y ofrecer cursos basados en el desempeño que proporcionen un aprendizaje documentado y una alta retención en el puesto de trabajo.
- **Recomendación 12:** El MH necesita fortalecer y seleccionar personal para varias funciones de recursos humanos de manera adecuada como apoyo a la implementación de la capacitación presupuestaria basada en el desempeño que figura en orden de prioridad:
    - Capacitación y Orientación.
    - Evaluación, Desarrollo y Planificación de Carrera
    - Estrategia, Planificación, Políticas y Comunicación
    - Plan De Sucesión.
- **Recomendación 13:** Se debe preparar un Manual de Procedimientos de Operaciones Estándar para la Capacitación que refleje una cultura de rendición de cuentas y transparencia, características que son esenciales para la sostenibilidad. Este manual debe ser un documento vivo al que se haga referencia con frecuencia, sea bien comunicado, y revisado.
- **Recomendación 14:** El MH debe proporcionar capacitación a todos los gerentes para promover un nivel estandarizado de apoyo administrativo. Además, todos los gerentes deben estar capacitados para proporcionar una comunicación directa, clara y oportuna con todo el personal.

"Si pones una buena persona en contra de un mal sistema, el sistema vencerá."
Geary Rummler

8 SIGUIENTES PASOS

A continuación se ofrece un resumen de los siguientes pasos para lograr que las recomendaciones citadas en la Sección 7 del Informe de Evaluación de Necesidades de Capacitación se hagan realidad.

8.1 COMITÉ DE CAPACITACIÓN/CONSEJO ASESOR DE FORMACIÓN

Se recomienda que el Comité de Capacitación del MH (CdC) sea ampliado a un Consejo Asesor de Formación (CAF) para colaborar con el Equipo PFM-LAC para confirmar que el proyecto generó la capacitación apropiada y adecuada para el personal del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea. La función primordial del CdC ampliado será actuar como portavoz compartiendo sus conocimientos y opiniones para ayudar al Líder de Equipo PFM-LAC de metodología de Transformación Sostenible de Aprendizaje (TSA) en la gestión del desarrollo de los programas de proyecto. Esto implica revisar, discutir y aprobar todo trabajo generado por el proyecto, como el Informe de Evaluación de Necesidades de Capacitación, el Plan de Capacitación (Lineamientos de los Cursos), Hojas de Trabajo de Aprendizaje de los Cursos y un Horario de Capacitación a ser desarrollado. Además, el CdC revisará y aprobará los materiales finales del curso, las pruebas, información y guías educativas, como también las Listas de Revisión En-El-Trabajo en los próximos meses (si se considera necesario). Cabe señalar que ningún miembro del CdC será elegible para poder servir como instructor al mismo tiempo.

Juntos, el CdC y el Equipo de PFM-LAC solicitarán potenciales instructores usando criterios acordados, tales como la experiencia en la preparación del presupuesto u otros temas citados, experiencia anterior en capacitación e instrucción, entusiasmo para la capacitación y participación en programas de Programa de Formación de Formadores (PFF) anteriores. El Equipo de PFM-LAC recomienda agrupar a los instructores en tres series que serán capacitados y gestionados a través del proceso de Sistemas de Diseño de Instrucción. El CAF seleccionará aproximadamente unos 30 instructores potenciales para asistir a las tres ofertas del Programa PFF. El Equipo de PFM-LAC obtendrá los compromisos de los instructores y de sus supervisores inmediatos para asistir a los cursos siguientes para que puedan diseñar, desarrollar, entregar y evaluar un curso:

- Curso 1: Sistemas de Diseño de Instrucción
- Curso 2: Diseño y Desarrollo Curricular
- Curso 3: Taller de Elaboración de Pruebas
- Curso 4: Habilidades de Presentación y de Facilitación.

El Equipo PFM-LAC también recomienda que el CdC se amplíe a ocho (8) miembros con reemplazos designados interinamente, en caso de que los miembros primarios tengan que faltar a una reunión. El CdC debe estar compuesto específicamente por personal del MH con grupos de interés externos invitados a seleccionar reuniones temáticas, donde sería beneficioso recibir sus aportes. Tras la presentación del Informe de la ENC, el equipo de TSA realizará una serie de reuniones con diversos grupos de interés, para determinar qué medidas son necesarias para ampliar el mandato del CdC, para que puedan ejecutar plenamente todas las responsabilidades del CAF. Durante la misma reunión, la membresía en el CdC será discutida y finalizada. Es muy importante que el MH fortalezca su capacidad para gestionar y entregar la capacitación organizativa y no depender mucho de los SDIs y de proveedores externos. Para aprender más acerca de los roles y responsabilidades propuestos del Equipo PFM-LAC, el CAF y CEAMSO, puede consultar el Apéndice 9.11.

8.2 PUNTO FOCAL DE CAPACITACIÓN DEL MH

Un componente fundamental y esencial de la Transformación Sostenible de Aprendizaje es la identificación y preparación del Punto Focal de Capacitación del MH. El Punto Focal de Capacitación trabajará estrechamente con el Equipo PFM-LAC para implementar la metodología de Transformación de Aprendizaje Sostenible para determinar, diseñar, desarrollar, entregar y evaluar la capacitación basada en el desempeño. El programa se centrará inicialmente en áreas prioritarias identificadas en la Encuesta de Competencia Presupuestaria y, específicamente en el fortalecimiento de la capacidad del MH para implementar la elaboración de presupuesto basada en desempeño y resultados. Las responsabilidades del Punto Focal de Capacitación del MH serán:

- Establecer y construir relaciones productivas con el personal del Proyecto PFM-LAC, el Consejo Asesor de Capacitación, los grupos de interés y los instructores;
- Ayudar en atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y utilizar eficazmente un cuadro de instructores;
- Diseñar, desarrollar y ofrecer cursos y materiales para ayudar al personal de MH y MS y otros grupos de interés para comprender y aplicar de forma consistente los conocimientos y las habilidades específicas;
- Gestionar el desarrollo del currículo, asegurando que todos los materiales de los cursos sean tanto profesionales como basados en el desempeño, y que cumplan con las normas de calidad comunicadas;
- Implementar y utilizar principios de aprendizaje para adultos;
- Establecer los procesos y procedimientos administrativos para administrar los programas de capacitación del PFM-LAC eficientemente; e
- Investigar anualmente las tendencias actuales y futuras de capacitación de manera regular y formal.

En el futuro, el Punto Focal de Capacitación del MH tendrá la experiencia en los principios de aprendizaje de adultos y de los SDI, para que de forma independiente, pueda liderar futuras capacitaciones de presupuesto. Basado en los datos cualitativos y cuantitativos recogidos durante la evaluación, el MH posee experiencia de capacitación dentro de la organización. Por lo tanto, es recomendable que considere seriamente asignar al Jefe de Bienestar y Capacitación del Departamento de Recursos Humanos como Punto Focal de Capacitación del MH. Para obtener más información sobre las calificaciones del Jefe de Capacitación, consulte el Apéndice 9.12.

8.3 ESPECIALISTA DE CAPACITACIÓN DE CEAMSO

Con el fin de darle participación a CEAMSO y apoyarle en la construcción de su experiencia en desarrollo de capacidades, será contratado un Especialista de Capacitación de CEAMSO para trabajar con el Equipo PFM-LAC y el Jefe de Recursos Humanos del Departamento de Bienestar y Capacitación del MH. El equipo de PFM-LAC colaborará con CEAMSO en el desarrollo de los roles y responsabilidades del Jefe de Capacitación de CEAMSO y se creará un anuncio publicitario. El alcance de las responsabilidades para el Jefe de Capacitación de CEAMSO será apoyar el diseño, desarrollo, entrega y evaluación de una capacitación integral basada en el desempeño de los participantes del MH y MS para promover la construcción de capacidades en la preparación del presupuesto y un mejor ambiente de trabajo en preparación del presupuesto en coordinación con el Equipo de PFM-LAC. Las responsabilidades del Jefe de Capacitación de CEAMSO serán:

- Establecer y construir relaciones productivas con PFM-LAC, CEAMSO, MH, Ministerios de Línea e instructores;
- Desarrollar y ofrecer capacitación para crear una aplicación uniforme de conocimientos y destrezas para la preparación y planificación del presupuesto;

- Desarrollar y ofrecer cursos y materiales para ayudar al personal de MH y MS a entender y aplicar el marco jurídico e institucional que afecta la preparación del presupuesto;
- Ayudar a atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y utilizar eficazmente un cuadro de instructores de MH, Ministerios de Línea y CEAMSO;
- Desarrollar materiales estandarizados de formación profesional de alta calidad, basados en el desempeño, utilizando las mejores prácticas internacionales de capacitación;
- Establecer procesos, procedimientos y formularios administrativos eficientes para la gestión de programas de capacitación del proyecto; y
- Mantenerse informado sobre la preparación del presupuesto actual y planificar cambios y tendencias.

En el Apéndice 9.13 se encuentra una descripción completa de esta posición.

8.4 PLAN DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Otro paso fundamental para el CdC/CAF es leer el Informe del ENC a fondo y discutir las principales conclusiones y recomendaciones con el Equipo de PFM-LAC. Una vez que el CdC/ CAF esté de acuerdo con las recomendaciones del Informe del ENC, el CdC/ CAF necesitará llegar a un acuerdo con el Equipo de PFM-LAC en cuanto a las tareas claves, actividades y productos en que se trabajará y que serán elaborados al 31 de julio, 2016. Esto supondrá llegar a un acuerdo sobre el plan de trabajo y los compromisos necesarios de todas las partes interesadas (MH, MAG, MEC, MOPC, MSPyBS y CEAMSO). También se recomienda que se proporcione un resumen a todo el personal, de las acciones y los plazos acordados para el Programa de Formación de Formadores, así como del primer curso piloto preparado bajo el Proyecto PFM-LAC. Después de llegar a la confirmación de las actividades y de los plazos, el borrador del Plan de Trabajo será revisado, discutido y finalizado por el CdC/ CAF. Para el borrador del Plan de Trabajo, consulte el Apéndice 9.14.

8.5 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Después de finalizar el Plan de Trabajo de TSA, el siguiente paso más importante es desarrollar el Plan de Comunicación. Este es un elemento clave de la TSA y es fundamental para cualquier esfuerzo de transformación organizacional. El objetivo del Plan de Comunicación será conducir el impulso a través de mensajería estratégica a los diversos grupos de interés. De igual manera será importante seguir trabajando con el CdC/CAF, así como con los participantes del programa de PFF para gestionar de cerca todas las actividades, abordar las preocupaciones y problemas, y el progreso hacia los resultados previstos. Uno de los principales desafíos inherentes a cualquier iniciativa importante de cambio institucional, es garantizar que todas las expectativas de los interesados estén en línea con los objetivos y el alcance del proyecto. Para lograr esto debemos planificar cuidadosamente el qué, cuándo y cómo se hará la comunicación. Esta planificación debe tener en cuenta el nivel de comprensión que los interesados necesitan para comprender el presupuesto y los objetivos de planificación del MH y de los Ministerios de Línea, en cuanto a lo relacionado a la implementación de la TSA y más concretamente a la PFF. El propósito del Plan de Comunicación es abordar los elementos de cambio y a los interesados del MH y los Ministerios de Línea que impactarán directamente en el desarrollo, la entrega y aceptación de las soluciones de capacitación y las soluciones de gestión descritas en la sección de Recomendaciones. Es importante planificar los mecanismos de comunicación requeridos y necesarios para evitar alienar a los principales interesados que participan en la aplicación de las soluciones de la capacitación y de la gestión. Por lo tanto, es imperativo que el Plan de Comunicación incorpore los componentes claves de la capacitación y las soluciones de gestión para las diferentes partes interesadas. Consulte el Apéndice 9.15 para el borrador del Plan de Trabajo. El borrador del plan será revisado, discutido y finalizado por el CAF.

8.6 PROGRAMA DE FORMACIÓN DE FORMADORES

Se recomienda que un PFF comprensivo sea llevado a cabo para los instructores seleccionados del MH y MS para capacitarlos para diseñar, desarrollar e impartir una capacitación basada en el desempeño, de acuerdo a las mejores prácticas internacionales de capacitación. Además de revisar la lista de posibles instructores y aceptarlos dentro del Programa PFF, el CAF también revisará y aprobará los lineamientos del curso de PFF que consta de cuatro cursos:

- **Curso 1: Diseño de Sistemas Didácticos**

  Este curso está diseñado para proporcionar una orientación fundamental a los instructores actuales y nuevos sobre los principios de aprendizaje de adultos que impactan el diseño y desarrollo de la capacitación, junto con la facilitación del curso. Al finalizar el curso de los Sistemas de Diseño de Instrucción, los participantes serán capaces de:

  - Explicar las cinco fases del Modelo ADDIE, de Sistemas de Diseño de Instrucción y sus resultados.
  - Describir los siete principios del aprendizaje de adultos e incorporarlos al diseño, proceso de evaluación y desarrollo del curso.

- **Curso 2: Diseño y Desarrollo Curricular**

  Este curso está diseñado para que los nuevos y actuales diseñadores de currículo en la creación reciban asistencia en materiales de capacitación eficaces, dinámicos y basados en el desempeño, utilizando la metodología de los Sistemas de Diseño de Instrucción. Al completar el curso de Diseño y Desarrollo Curricular, los participantes podrán:

  - Describir cómo llevar a cabo una Evaluación de la Necesidades de Capacitación.
  - Explicar el proceso de diseño y desarrollo del curso.
  - Escribir objetivos de aprendizaje que sean medibles.
  - Diseñar actividades de capacitación que crean un aprendizaje que cumpla con los objetivos de aprendizaje.
  - Escribir contenido de los cursos que apoye los objetivos de aprendizaje.
  - Escribir lineamientos eficaces y resúmenes de los contenidos.
  - Crear efectos visuales que apoyan los objetivos de aprendizaje.
  - Escribir una Guía de Capacitador eficaz.
  - Evaluar la efectividad de la capacitación.

- **Curso 3: Taller de Elaboración de Pruebas**

  Este curso está diseñado como apoyo a nuevos y actuales instructores en el diseño, la elaboración y la evaluación de pruebas válidas. El curso abordará la importancia de la construcción de las pruebas del curso que correctamente documenten el aprendizaje del participante, a través de una serie de preguntas bien elaboradas, que reflejen el material del curso. Al concluir el Taller de Elaboración de Pruebas, los participantes podrán:

  - Diseñar un Plan de Pruebas, que especifica el contenido de las pruebas.
  - Escribir y revisar preguntas de las pruebas utilizando el proceso de Elaboración de Preguntas, Revisión y Edición.
  - Usando un Método Modificado de Angoff, determinar cuántos participantes contestarán correctamente una pregunta y definir las Calificaciones para la Aprobación/Reprobación de la Prueba
  - Evaluar la calidad de las preguntas de las pruebas y hacer los ajustes necesarios.

- **Curso 4: Habilidades de Presentación y de Facilitación.**

  Este curso está diseñado para ayudar a los instructores a que puedan ofrecer presentaciones dinámicas efectivamente y asegurar que los cursos, talleres, seminarios o conferencias sean bien presentados y bien recibidos por los participantes. Al completar el curso de Habilidades de Presentación y Facilitación, los participantes podrán:

  - Describir el principio clave de aprendizaje de adultos y cómo incide en la entrega del curso.
  - Hacer presentaciones de capacitación eficaces que incorporen principios de aprendizaje de adultos.
  - Facilitar de manera efectiva cursos de formación, interacciones de grupo y comunicaciones que satisfagan las necesidades de la audiencia.

8.7 DESARROLLO DE MATERIAL DEL CURSO

Luego de la entrega del Curso 1: Sistemas de Diseño de Instrucción y del Curso 2: Diseño y Desarrollo Curricular, los instructores recién entrenados diseñarán el curso que les haya sido asignado. El trabajo de diseño de curso comenzará durante el Curso de Diseño y Desarrollo Curricular. El proceso se iniciará con la identificación de los objetivos finales de aprendizaje del curso. El CdC/ CAF, mediante un Curso de Diseño de una Hoja de Trabajo de Aprendizaje, revisará y aprobará los objetivos finales de aprendizaje del curso, planificación del contenido del curso y los ejercicios. Una vez aprobados, los instructores comenzarán a desarrollar los materiales del curso:

- **Guía del Participante**

  Una guía de referencia para ser utilizada durante y después del curso.

- **Diapositivas de PowerPoint**

  Un recurso visual para orientar a los participantes hacia el aprendizaje.

- **Pruebas de Evaluación**

  Una actividad para poner a prueba la aplicación de conocimientos y habilidades individuales.

Todos los cursos serán pilotados y finalizados. Una vez finalizados todos los materiales del curso, se preparará una **Guía del Instructor** para que el curso pueda entregarse sistemáticamente conforme a su diseño.

8.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIONES ESTÁNDAR

El Equipo de PFM LAC recomienda desarrollar políticas y procedimientos para apoyar al Departamento de Recursos Humanos y Bienestar del MH en el manejo de las siguientes actividades de capacitación:

- Capacitación en el extranjero proporcionada por Donantes
- Capacitación proporcionada por el MH
- Capacitación local provista por contratante.

El Equipo PFM-LAC también recomienda que para apoyar al MH y su Departamento de Recursos Humanos de Bienestar y Capacitación, deben desarrollarse políticas y procedimientos para brindar apoyo al MH en la gestión de las actividades de capacitación internas y externas. Todas las políticas y procedimientos se desarrollarán mediante el Modelo ADDIE e incluirán un resumen del protocolo, fases, entes responsables y formularios para cada política. El SOPM estará conformado por los siguientes componentes:

- **Política de Análisis de Necesidades del MH**

Esta política cubre el protocolo de Análisis de Necesidades de Capacitación del MH. Cubre cómo el MH capta las necesidades de capacitación de su personal y determina el plan de estudios para mejorar el individuo, el departamento y el desempeño organizacional.

- **Políticas de Programas de Diseño y Desarrollo**

  Esta política cubre el proceso de diseño y desarrollo del MH. Cubre cómo el MH diseña nuevos cursos, revisa los cursos existentes y desarrolla materiales educativos de apoyo.

- **Política de Implementación del Programa**

  Esta política cubre el protocolo del Proceso de Implementación del Programa del MH. Cubre cómo el MH planifica y ejecuta la entrega de todos los programas de capacitación. Esta política también cubre el protocolo para la selección del instructor, su capacitación y su evaluación.

- **Política de Programas de Evaluación**

  Esta política cubre el Protocolo de Programas de Evaluación del MH. Cubre cómo el MH recolecta datos sobre los cursos e instructores para determinar cómo ajustarlos para mejorar el desempeño individual, departamental y organizacional.

Nota: Además se prepararán SOPM para que cada MS refleje las políticas de capacitación y desarrollo, sus procedimientos y formularios.

8.9 PALABRAS DE CIERRE

Con esto concluye el Informe de Evaluación de las Necesidades de Capacitación. Ahora le incumbe a los futuros CdC/CAF del MH discutir los resultados cuantitativos y cualitativos, las consideraciones adicionales y recomendaciones incluidas en este informe para determinar el mejor curso de acción para mejorar el desempeño del personal del MH, su trabajo y en última instancia la organización.

9 APÉNDICE

9.1 EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION - PRESENTACION

9.2 ENCUESTA DE COMPETENCIAS PRESUPUESTARIAS

9.3 ENCUESTA DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

9.4 EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y RESULTADOS

9.5 PREGUNTAS DE ENTREVISTA PARA ADMINSTRACION / GRUPOS DE ENFOQUE

9.6 PREGUNTAS DE ENTREVISTA PARA LOS INSTRUCTORES

9.7 PREGUNTAS DE ENTREVISTA PARA RECURSOS HUMANOS

9.8 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE FORMACIÓN

9.9 PREGUNTAS PARA LOS SOCIOS DE DESARROLLO INTERNACIONAL

9.10 PLAN DE CAPACITACIÓN

9.11 TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE DE APRENDIZAJE RESUMEN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO

9.12 CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL PUNTO FOCAL DE CAPACITACION DEL MINISTERIO DE HACIENDA

9.13 CRITERIOS DEL ESPECIALISTA EN CAPACITACION DE CEAMSO

9.14 PLAN DE TRABAJO PFM-LAC PARA EL DESAROLLO DE CAPACIDADES

9.15 PLAN DE COMUNICACION PARA EL DESAROLLO DE CAPACIDADES

EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
PRESENTACIÓN
(Presentado 26 de enero del 2015)

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC Strengthening Public Financial Management in LAC

Evaluación de Necesidades de Capacitación en el Gobierno de Paraguay

Presentado por:
Jennifer Kim, Jorge Shepherd y Luis F. Paniagua
Deloitte Consulting LLP
26 de enero del 2015

USAID's Strengthening Public Financial Management in LAC Project
Contract Number: AID-OAA-I-12-00036/AID-OAA-TO-13-00030

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Agenda

- Presentación del Equipo
- Resumen del Proyecto
- Evaluación de Necesidades de Capacitación (ENC)– Nuestro Enfoque
- Plan de Trabajo del Proyecto
- Próximos Pasos para el Equipo

2

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Presentación del Equipo

3

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Equipo del Proyecto PFM-LAC

Erio Uggen
Director del Proyecto PFM-LAC

- Especialista en gestión financiera púbico senior con más de 15 años de experiencia en la prestación de asistencia técnica en las áreas de presupuesto nacional y sub-nacional, los procesos de gestión financiera pública y sistemas, desarrollo de capacidades, y la gobernanza. Experiencia en América Latina, Europa del Este, Asia del Sur, y África del Este.
- Amplia experiencia en gestión de proyectos, con experiencia en la gestión de ambos proyectos financiado por USAID y financiados por el Banco Mundial que consisten en grandes equipos multidisciplinarios de asesores internacionales y nacionales.

Jennifer Kim
Líder de Equipo

- 10 años de experiencia en la transformación de la organización, se centró principalmente en soluciones de aprendizaje y desarrollo, gestión del cambio estratégico y de gestión del rendimiento para una serie de entidades gubernamentales en los EE.UU., los Balcanes, Oriente Medio, Asia Central y el Caribe
- Recientemente se desempeñó como Gerente de Actividad y Líder de Currículo para desarrollar un programa de capacitación para la USAID de la sede y sobre el terreno misiones en nueva metodología de gestión del riesgo financiero de la Agencia

Luis F. Paniagua
Asesor de Campo

- Economista Fiscal con 7 años de experiencia en la entrega de desarrollo internacional y la asistencia del sector público en la gestión pública financiera, contabilidad y presupuesto, análisis económico y la creación de capacidad .
- Nativo hablante de español, la experiencia regional en LAC - experiencia relevante en Honduras, Paraguay, Guatemala, El Salvador y Jamaica
- Experiencia técnica reciente en Paraguay ha sido como un especialista de la GFP en la elaboración de un informe técnico de las prácticas de GFP en Paraguay, con especial atención a las mejoras en la administración tributaria.

Dr. Jorge Shepherd
Asesor Senior de Gestión Financiera Público

- Más de 20 años de experiencia como PFM, M&E y IFMIS Consultor y residente Presupuesto y asesor del Tesoro a los ministerios de finanzas y planificación económica.
- Amplia experiencia en la evaluación del desempeño general Macro Fiscal, así como la secuenciación y la idoneidad de la reforma de la GFP y la transparencia presupuestaria y la supervisión
- Responsable de proporcionar capacitación a los funcionarios financieros públicos de diferentes niveles de conocimientos y experiencia, el énfasis en la planificación estratégica y la presupuestación, la gestión de tesorería y la previsión de flujo de caja, y la adopción de efectivo y acumulación basados en estándares IPSAS

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Evaluación de Necesidades de Capacitación (ENC)

Resumen del Proyecto

5

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Resumen del Proyecto

Vision del Proyecto	Para proporcionar una vía clara para un programa de capacitación auto sostenible que ofrece el desarrollo de la capacidad continua de personal de los ministerios de línea que están comprometidos en el proceso presupuestario.
Objetivo del Proyecto	Para identificar áreas para mejorar la preparación del presupuesto y las operaciones vinculadas dentro de cuatro ministerios sectoriales (**Agricultura**, **Educación**, **Salud**, y **Obras Publicas**) y definir las necesidades de capacitación único en estas áreas para el ejercicio presupuestario actual.
Resultados del Proyecto	**Un plan de capacitación integral que aborda brechas de competencias en los ministerios para mejorar el rendimiento de preparación del presupuesto.**

6

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Contexto y Desarrollo del Proyecto

- PEFA del diciembre de 2011, Plan de Acción para la Mejora de la Gestión de las Finanzas Públicas en Paraguay, 2012-2015 y Deloitte PFM y Administración Tributaria examen teórico en julio del 2014
- La estrecha coordinación con las partes interesadas clave de Hacienda a los cuatro los ministerios: Agricultura, Educación, Salud Pública y Obras Públicas
- Habilitar CEAMSO para ejecutar Plan de Capacitación y actualizar los conocimientos del personal del ministerio responsables de la preparación del presupuesto.

7

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Evaluación de Necesidades de Capacitación (ENC) -

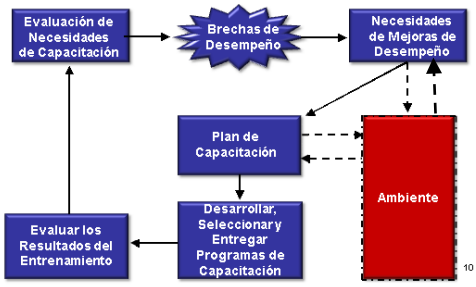
Nuestro Enfoque

8

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Evaluación de Necesidades de Capacitación (ENC)



10

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Herramientas para el ENC

Enfoque	Herramientas
Interno	
• Las personas y equipos (los trabajadores)	✓ Encuesta de Competencias
• Operaciones y procesos (el trabajo)	✓ Encuesta de Capacidad Institucional
Externo	
• Los proveedores de capacitación	✓ Encuesta de Proveedores de Capacitación

11

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Objetivos de Comunicación

- Comunicar una **visión común** y comprensión del proyecto (la marca y el buy-in)
- Comunicar las **metas** del proyecto y los **hitos** clave
- Establecer **expectativas** y determinar las **funciones y responsabilidades**
- Crear una cultura de **transparencia** y **rendición de cuentas**
- Involucrar **a los interesados** a través específica y oportuna de mensajería y canales adecuados
- Facilitar la **coordinación** con Hacienda y entre las principales partes interesadas a través de los ministerios de línea, y con los grupos de interés clave externa (por ejemplo, los donantes y otras entidades del gobierno), según corresponda

12

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Funciones y Responsabilidades

- USAID/Paraguay
- CEAMSO Equipo de Proyecto
- Equipo de PFM-LAC ENC
- Hacienda Ministerio Liaison
- Funcionarios en cargo de preparación del presupuesto en cada ministerio

13

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Evaluación de Necesidades de Capacitación (ENC) -

Plan de Trabajo

14

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Plan de Trabajo Ilustrativo

Proyecto ENC Kick Off		Preparaciones para el ENC	Implementación del ENC	Informe y Plan de Desarrollo del ENC	
Dic 8 – 23	Ene 26 – 30*	Feb 2 – Mar 13	Mar 15 – Abr 3	Abr 4 – 15	Abr 16 – 24
• Desarrollar un plan de trabajo del proyecto • Preparar los materiales para lanzar • Iniciar las entrevistas (Viaje #1) en el país con: • USAID • CEAMSO • Hacienda • Ministerios (AG, ED, Sal, Obr)		• Matriz de competencias y herramienta de encuestas • Borrador guías de entrevista • Comunicación para lanzar ENC con cada ministerio • Programar entrevistas con los ministerios	• Finalizar la herramienta y materiales encuesta de competencias • Lanzar la encuesta • Realizar las Entrevistas (Viaje #2) • La recopilación de datos conductas y validación (Viaje #2)	• Borrador TNA Informe y Plan de Capacitación • Conducir repaso de el informe y plan de capacitación • Presentar informe final y plan de capacitación: (Viaje #3) • USAID • CEAMSO • Hacienda • Ministerios	
Entregas: • Plan de trabajo • Materiales de Kick-off • Notas de las reuniones • Lista de las principales partes interesadas • Calendario		• Borrador de encuesta de competencias • Borrador de guías de entrevista • Lanzar comunicaciones • Finalizar el calendario	• Encuesta de competencias final • Resumen de las entrevistas • Análisis del ENC	• Informe Final y plan de capacitación • Materiales de presentación	

15

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Viaje #1 - Actividades

Enero 2015

- Identificar los grupos de interés e individuos en la Hacienda y los ministerios de línea
- Establecer las funciones y responsabilidades
- Definir actividades ENC específicos, logística y horario (por aplicación de marzo)
- Recopilar y revisar los recursos de preparación presupuestarios disponibles
- Finalizar los próximos actividades del viaje y el calendario

16

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Próximos Pasos

17

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE — PFM LAC

Próximos Pasos

- Realizar reuniones de presentación con Hacienda
- Realizar reuniones de presentación con los ministerios de enfoque
- Determinar horario para el próximo conjunto de actividades de ENC para Viaje # 2 (marzo TBC)

18

Gobierno de Paraguay
Ministerio de Hacienda
Encuesta de Competencias para la Elaboración del Presupuesto Nacional
Marzo 2015

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

Se parte del desarrollo de un nuevo programa de capacitación

¡Bienvenidos!

Muchas gracias por su interés en participar de esta encuesta. En base a sus respuestas, se desarrollará un nuevo programa de capacitación que acompañará los esfuerzos del Gobierno de Paraguay por fortalecer y modernizar la gestión de las finanzas públicas

Las preguntas se basan en las mejores prácticas internacionales en materia presupuestaria.

Las respuestas permitirán identificar las brechas entre lo que se debe conocer y lo que se sabe actualmente en temas presupuestarios.

El análisis de brechas ayudaran a identificar las necesidades de capacitación.

Esto servirá como base para un nuevo programa de capacitación para fortalecer las finanzas públicas.

Detales

- Este sondeo contiene una sección introductiva, consultas sobre competencias relacionadas a temas presupuestarios y preguntas abiertas
- La encuesta es **anónima**
- Su duración es de **aproximadamente una hora**
- La fecha límite para completar la encuesta es el **27 de marzo**

¡Muchas gracias por su participación!

PARTE I: DEMOGRAFÍA

Quisiéramos que nos cuente algo sobre usted

- Las respuestas a estas preguntas demográficas son exclusivamente con fines estadísticos
- Se busca conocer el saber colectivo por lo que no serán analizados cuestionarios individuales sino las tendencias

Si lo desea, puede dejar algunas preguntas demográficas en blanco

---

1. **Por favor identifique la entidad en la cual trabaja**
   - Ministerio de Hacienda (MH)
   - Ministerio de Educación y Cultura (MEC)
   - Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC)
   - Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
   - Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS)

2. **Por favor identifique la Dirección/Departamento/Unidad en la cual trabaja:**
   - MAG, Dirección Financiera
   - MAG, Dpto. de Contabilidad
   - MAG, Dpto. De Patrimonio

- MAG, Dpto. De Tesorería
- MAG, Dpto. Presupuesto
- MEC, Dirección de Planificación
- MEC, Dirección de Presupuesto
- MH, Dirección de Empresas Publicas
- MH, Dirección del Sistema de Inversión Publica
- MH, Dirección General Adm. Serv. Pers. Y Bienes Est.
- MH, Dirección General de Contabilidad Publica
- MH, Dirección General de Jubilicaciones y Pensiones
- MH, Dirección General de Presupuesto
- MH, Dirección General de Tesoro Publico
- MH, Unidad Departamentos y Municipios
- MOPC, Dpto, de Análisis y Programación del Presupuesto
- MSPyBS, Dpto. de Control y Evaluación Presupuestaria
- MSPyBS, 'Dpto. de Programación Presupuestaria
- MSYPyBS, Dpto. de Ejecución Presupuestaria
- Otro

3. Por favor identifique su cargo actual:

- Analista
- Coordinador/a
- Director/a
- Jefe de Departamento
- Jefe de Unidad
- Técnico
- Otro

4. Mi género es:

- Femenino
- Masculino

5. Mi edad es:

- Menos de 24 años
- Entre 25 y 29
- Entre 30 y 39
- 40 ó más

6. ¿Cuánto tiempo ha trabajado para su entidad?

- Menos de un año
- 1 a 4 años
- 5 a 10 años
- Más de 10 años

7. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en su función actual?

- Menos de un año
- 1 a 4 años
- 5 a 10 años
- Más de 10 años

8. ¿Cuál es el nivel más alto de educación que ha alcanzado ?

- Educación Secundaria
- Algunos cursos Universitarios
- Grado Universitario
- Post-Grado Universitario

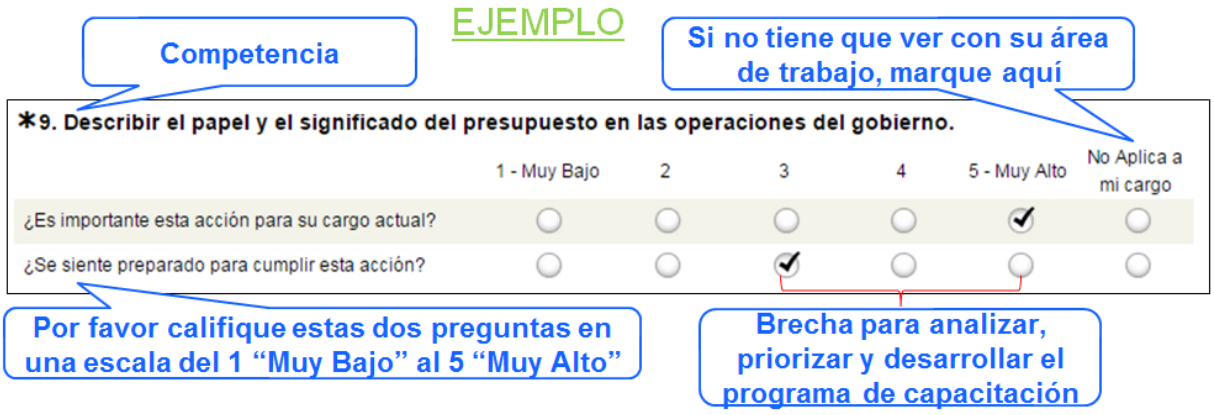
Gobierno de Paraguay
Ministerio de Hacienda
Encuesta de Competencias para la Elaboración del Presupuesto Nacional
Marzo 2015

PARTE II: Competencias

Instrucciones para completar esta sección

- Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y conteste con libertad y honestidad.
- Sus respuestas servirán para su futuro aprendizaje y desarrollo profesional, así como para construir capacidades en el Ministerio de Hacienda y en otros ministerios.
- No existen respuestas correctas o incorrectas.

EJEMPLO



Tema Presupuestario #1

Medidas legales e Institucionales para la Elaboración del Presupuesto

Competencia #1

Demostrar comprensión del proceso presupuestario y su papel en la Administración Financiera Pública

Descripción de Expectativas de Desempeño/Competencia	*¿Cuán importante es esta acción en su cargo actual?*						*¿Se siente preparado para cumplir esta acción?*					
	N	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5
9. Describir el papel y el significado del presupuesto en las operaciones del gobierno.												
10. Identificar los diferentes elementos que componen el proceso presupuestal y las relaciones con otros procesos en la administración financiera pública.												
11. Definir los objetivos estratégicos del presupuesto (i.e., documento de políticas, guía de operaciones institucionales, plan financiero alineado a las prioridades y cronograma de gasto e inversión, comunicaciones).												
12. Aplicar los aspectos legales y normativos del presupuesto del gobierno (i.e., niveles de control, límites de gasto e inversión).												
13. Describir cómo el poder ejecutivo controla el gasto y la inversión (i.e., monitoreando la ejecución presupuestaria de los programas prioritarios nacionales, planificando la asignación de recursos, fiscalizando el desempeño de las inversiones en infraestructura y el crecimiento del crédito público).												
14. Explicar hasta qué punto los diversos tipos de autoridad presupuestaria y dispositivos de control del gasto ameritan su existencia y permiten alcanzar niveles mayores de eficiencia administrativa (i.e., por ítems presupuestarios												

versus principales categorías económicas, por programa, sub-programa, proyecto o actividad de gasto, por departamento/unidad geográfica).												
15. Haciendo uso del Plan Nacional de Desarrollo y el Decreto de Lineamiento, identificar los distintos pasos requeridos, los procedimientos de rutina, y los flujos documentarios en el ciclo de la formulación del presupuesto del Gobierno, incluyendo el planeamiento financiero y la programación anual de inversión pública y compras/contrataciones públicas.												
16. Identificar los distintos procesos y controles que integran el sistema de administración financiera pública, tal como lo establece la Ley de Administración Financiera.												

Tema Presupuestario #2
Normas y prácticas innovadoras en la elaboración de presupuestos

Competencia #2
Demostrar comprensión del planeamiento fiscal de mediano plazo

Descripción de Expectativas de Desempeño/Competencia	***¿Cuán importante es esta acción en su cargo actual?***						***¿Se siente preparado para cumplir esta acción?***					
	N	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17. Reconocer el marco macro-fiscal y el establecimiento de supuestos de política fiscal para la elaboración de pronósticos de ingreso y de los límites de gasto total y a nivel de las categorías funcionales, administrativas y económicas.												
18. Interpretar el Decreto de Lineamientos y adherirse estrictamente a las instrucciones y crono grama del Ejecutivo para preparar y entregar los presupuestos institucionales.												
19. Describir la proyección de ingresos (domésticos y externos) y los métodos para pronosticar y relacionar el gasto y la inversión en presupuesto de corto y mediano plazo.												
20. Definir los marcos programáticos y de resultados así como las bases para su construcción siguiendo los métodos y las prácticas modernas de planeamiento y programación de operaciones.												

Competencia #3
Demostrar comprensión de los conceptos y prácticas modernas en la formulación, registro y monitoreo del presupuesto

Descripción de Expectativas de Desempeño/Competencia	***¿Cuán importante es esta acción en su cargo actual?***						***¿Se siente preparado para cumplir esta acción?***					
	N	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21. Explicar la relevancia de la estandarización y las buenas prácticas en la calidad de los procesos de planificación y presupuestación.												
22. Identificar la estructura del sistema de clasificación presupuestaria (i.e., unidad organizacional, clasificador programático, clasificador económico, fuente de financiamiento, unidad geográfica).												
23. Identificar las varias fuentes de financiamiento del gasto e inversión pública (ingresos tributarios, recursos propios, donaciones externas, líneas de crédito).												

24. Explicar la necesidad de contar con un presupuesto basado en programas y resultados y la articulación con los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y los planes operativos anuales.												
25. Reconocer la relación entre las distintas instituciones que establecen normas internacionales (Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, Normas Internacionales de Informes Financieros).												

Competencia #4
Demonstrar comprensión del planeamiento presupuestal de mediano plazo

Descripción de Expectativas de Desempeño/Competencia	***¿Cuán importante es esta acción en su cargo actual?***						***¿Se siente preparado para cumplir esta acción?***					
	N	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26. Explicar el proceso por el cual se valoriza el costo de los programas nacionales de desarrollo sectorial y los recursos de inversión públicos requeridos, así como las necesidades de financiamiento y la capacidad financiera por parte del gobierno.												
27. Aplicar los principios, los procedimientos y las terminologías establecidos en el Decreto de Lineamiento sobre aspectos del Plan Plurianual												

Competencia #5
Demostrar comprensión de la medición y monitoreo del desempeño y los costos en la provisión de servicios públicos

Descripción de Expectativas de Desempeño/Competencia	***¿Cuán importante es esta acción en su cargo actual?***						***¿Se siente preparado para cumplir esta acción?***					
	N	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
28. Describir las medidas de desempeño de la función pública y del monitoreo de las metas de desarrollo de mediano plazo y los planes anuales operativos institucionales.												
29. Entender el propósito de las medidas de desempeño financieras y no financieras.												
30. Describir las características y los fines de los informes de resultados esperados y obtenidos (i.e., comprensión, comparabilidad, confiabilidad, puntualidad y verificabilidad).												
31. Desarrollar evaluaciones de la gestión de la función pública con los lineamientos técnicos de base.												
32. Definir el papel del “cliente” y las encuestas sobre la calidad del servicio público en la retroalimentación evaluativa del desempeño.												
33. Describir los propósitos de acumular y reportar información de costos operativos para determinar la eficiencia y la economía en la producción de bienes y servicios públicos.												
34. Aplicar los conceptos y las normas básicas de la contabilidad de costos en el gerenciamiento de la provisión de bienes y servicios públicos.												
35. Calcular la tarifa que se cobrará al usuario de un servicio público, utilizando los conceptos y las normas antes descritas.												

Gobierno de Paraguay
Ministerio de Hacienda
Encuesta de Competencias para la Elaboración del Presupuesto Nacional
Marzo 2015

Competencia #6
Identificar los conceptos, las definiciones y las nociones de rendición de cuentas presupuestarias

Descripción de Expectativas de Desempeño/Competencia	*¿Cuán importante es esta acción en su cargo actual?*						*¿Se siente preparado para cumplir esta acción?*					
	N	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5
36. Identificar el significado y el propósito de la rendición de cuentas dentro del entorno gubernamental.												
37. Interpretar el papel y la relación entre los elementos clave de la rendición de cuentas funcional y administrativa (i.e., divulgación, estructura organizacional e informes gerenciales).												
38. Identificar los grupos que ayudan a establecer y mantener la rendición de cuentas.												
39. Reconocer los criterios requeridos para la rendición de cuentas del gobierno (i.e., desempeño, cumplimiento de las normas financieras, eficiencia y efectividad, y administración de activos fijos e inventarios).												
40. Reconocer los métodos usados para informar y evaluar la rendición de cuentas (i.e., informes de auditaría, informes de desempeño, audiencias de auditoria, evaluaciones de programas).												

Competencia #7
Demostrar comprensión de los controles internos

Descripción de Expectativas de Desempeño/Competencia	*¿Cuán importante es esta acción en su cargo actual?*						*¿Se siente preparado para cumplir esta acción?*					
	N	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5
41. Identificar los objetivos de control financiero interno y monitoreo presupuestal.												
42. Describir los componentes del control interno (i.e., evaluación, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control y monitoreo).												
43. Identificar las distintas instancias del control y monitoreo presupuestario (i.e. monitoreo de costos unitarios, monitoreo del balance de recursos presupuestarios asignados versus disponibilidad de recursos en efectivo, recursos comprometidos y no comprometidos en el rubro presupuestal, controles de puestos y vacantes, nombramientos y promoción del personal, plan mensual/trimestral de caja).												
44. Explicar el concepto de evaluación para valorizar el desempeño del presupuesto del año en curso (provisional) comparando con el (los) año (s) anterior (es), i.e., ejecución presupuestaria del total, análisis de composición por categorías económicas y unidades administrativas.												
45. Explicar el concepto de costo-beneficio y la utilización de supuestos económicos, técnicos y sociales para determinar la factibilidad y el planeamiento de los proyectos.												
46. Identificar operaciones de control interno, incluyendo el uso de las tecnologías de información.												
47. Interpretar los informes de cumplimiento de normas presupuestales.												

Gobierno de Paraguay
Ministerio de Hacienda
Encuesta de Competencias para la Elaboración del Presupuesto Nacional
Marzo 2015

Tema Presupuestario #3
Planeamiento Financiero y Presupuestación

Competencia #8
Demostrar comprensión del papel de los ingresos impositivos y no impositivos en el financiamiento de los presupuestos

Descripción de Expectativas de Desempeño/Competencia	***¿Cuán importante es esta acción en su cargo actual?***						***¿Se siente preparado para cumplir esta acción?***					
	N	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
48. Reconocer la relevancia de las políticas impositivas y cualquier variación de ellas, así como de las declaraciones tributarias y patrimoniales de los grandes contribuyentes, los aspectos estacionarios y cíclicos en la recaudación tributaria anual y otros elementos, en el proceso de estimar y actualizar los pronósticos de ingresos domésticos y determinar los límites de gasto en el presupuesto del Gobierno.												
49. Explicar la precisión de las proyecciones de ingresos tributarios requerida por parte de las direcciones generales responsables en el proceso de formulación y modificación del presupuesto y las implicaciones de las variaciones dentro del periodo para la (re) programación de caja, y de las compras y las contrataciones públicas en particular.												
50. Explicar la precisión de la proyección de ingresos propios requerida por parte de los ministerios de línea en el proceso de formulación y modificación del presupuesto y las implicaciones de las variaciones dentro del periodo para la (re) programación de caja, y de las compras y las contrataciones públicas en particular.												
51. Reconocer la disponibilidad de herramientas estadísticas apropiadas y otras capacidades técnicas necesarias para efectuar una adecuada proyección anual y mensual de los ingresos domésticos en general.												
52. Definir la naturaleza y el rol de los gastos tributarios.												

Competencia #9
Demostrar comprensión de las donaciones inter gubernamentales e ingresos compartidos y de otras formas de financiamiento

Descripción de Expectativas de Desempeño/Competencia	***¿Cuán importante es esta acción en su cargo actual?***						***¿Se siente preparado para cumplir esta acción?***					
	N	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
53. Identificar las diferencias entre los diferentes tipos de transferencias y subvenciones (i.e., transferencias basadas en fórmulas distributivas, transferencias directas, transferencias condicionales, transferencias en bloque, asistencia a empresas del estado).												
54. Describir los requerimientos y las expectativas del beneficiario institucional.												
55. Identificar otras formas de ingreso gubernamental (i.e., inversiones, derechos y tarifas, licencias, loterías, donaciones en dinero y especie).												
56. Reconocer el razonamiento para fijar tarifas a los usuarios de servicios públicos (i.e., para recuperar los costos de producción, ampliar, alentar o limitar el uso de servicios).												

57. Describir y gestionar el uso de las donaciones y préstamos nacionales.												
58. Describir y gestionar el uso de las donaciones y préstamos externos.												
59. Definir el uso de asociaciones público-privadas y reconocer su contribución en el financiamiento y operación de servicios públicos esenciales.												

Tema Presupuestario #4
Alcance de la Elaboración de Presupuesto y la Programación Financiera

Competencia #10
Demostrar comprensión de la relación entre el Planeamiento Financiero y la Presupuestación, la Gestión de la Inversión y el Crédito Público, y la Programación de Compras y Contrataciones Públicas

Descripción de Expectativas de Desempeño/Competencia	***¿Cuán importante es esta acción en su cargo actual?***						***¿Se siente preparado para cumplir esta acción?***					
	NA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
60. Describir la planificación estratégica institucional y su relación con otros elementos del sistema (i.e., misión, visión, metas a mediano y largo plazo y objetivos nacionales y sectoriales).												
61. Describir la programación financiera/plan de caja y su relación con otros elementos del sistema de administración financiera pública, tales como el planeamiento de recursos humanos y el plan de compras y contrataciones públicas.												
62. Describir la elaboración del presupuesto y su relación con otros elementos y procesos del sistema de administración financiera pública.												
63. Describir la contabilidad presupuestal y de tesorería y el servicio de registro y emisión de informes que prestan a los distintos procesos de la administración financiera pública.												
64. Identificar la necesidad de contar con un sistema de registro de bienes patrimoniales del estado en donde se actualice la cantidad y el valor de ellos y sirva entre otros para prevenir eventualmente la adquisición innecesaria y costosa de bienes de naturaleza similar.												
65. Describir la regularidad y la integridad requeridas en la emisión de informes financieros para los fines de control y monitoreo presupuestal y de toma de decisiones oportuna.												
66. Describir un Banco Integrado de Proyectos y las relaciones y jerarquías entre los proyectos de infraestructura al nivel nacional, regional y local/municipal.												
67. Identificar la necesidad de contar con un plan de compras y contrataciones públicas, junto con un cronograma en donde se acuerdan los distintos tiempos de los procesos de licitación y selección, el registro y ejecución de los contratos adjudicados y proyectos de inversión, y los compromisos de pagos por la entrega de los bienes y servicios.												
68. Identificar los plazos cuando los proyectos prevén ser completados según el calendario de compromisos contractuales para que el responsable de la operación y el mantenimiento realice las asignaciones presupuestarias necesarias y anticipadas.												

PARTE III: RESPUESTA ABIERTA

Quisiéramos saber un poco sobre sus experiencias con capacitación

- Por favor, conteste con libertad y honestidad. Las respuestas serán anónimas.
- Sus respuestas servirán para su futuro aprendizaje y desarrollo profesional, así como para construir capacidades en el Ministerio de Hacienda y en otros ministerios.
- No existen respuestas correctas o incorrectas.

Si lo desea, puede dejar algunas preguntas de respuesta abierta en blanco

---

69. Describa la capacitación que ha recibido en los últimos tres años relacionada a la elaboración de presupuesto.

- Tipo de Capacitación Ofrecida
- Duración de la Capacitación
- Nombre del Capacitador
- ¿Ha aplicado a su trabajo el aprendizaje obtenido? Por favor, comparta la manera en que lo ha aplicado, o por qué no lo ha aplicado.

Opciones:

Tipo de Capacitación Ofrecida
- Administrativa (ej. MS Office)
- Contabilidad
- Liderazgo
- Orientacion
- Preparación y/o Planificación Presupuestaria
- Presupuesto por Resultados
- Monitoreo y Evaluación
- Otro

Duración de la Capacitación
- Medio dia o menos
- Approx un día
- Approx una semana
- Más de una semana
- Certificación / Postgrado

Nombre del Capacitador
- Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Banco Mundial (BM)
- Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Ministerio de Hacienda
- Unión Europea
- Universidad
- Otro

70. ¿Qué capacitación adicional sobre elaboración de presupuesto le gustaría recibir para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

- Administrativa (ej. MS Office)
- Contabilidad
- Liderazgo
- Orientacion
- Preparación y/o Planificación Presupuestaria
- Presupuesto por Resultados
- Monitoreo y Evaluación
- Otro

71. Si usted pudiera mejorar una cosa con respecto a la elaboración de presupuesto en el MH y/o ministerio sectorial, ¿qué mejoraría? Elige una opción.

- Medidas Legales e Institucionales para la Elaboración del Presupuesto
- Normas y Prácticas Innovadoras en la Elaboración de Presupuestos
- Planeamiento Financiero y Presupuestación
- Alcance de la Elaboración de Presupuesto y la Programación Financiera
- Otro

72. Por favor, comparta cualquier información adicional, sugerencias o preocupaciones con respecto a la elaboración de presupuesto

---

Muchas Gracias por completar esta encuesta.
Ahora usted puede salir de la encuesta por pulsando el botón, "Done." Sus respuestas han sido registrados.

Sus respuestas servirán para su futuro aprendizaje y desarrollo profesional, así como para construir capacidades en el Ministerio de Hacienda y en otros ministerios.

Esta es parte de una serie de encuestas de competencias que se realizarán en fases subsiguientes para ayudar a darle forma al desarrollo capacitaciones pertinentes.

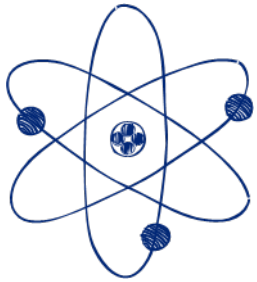
Gobierno de Paraguay
Ministerio de Hacienda
Encuesta sobre la Capacidad Institucional
Abril 2015

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

Se parte del desarrollo de un nuevo programa de capacitación

Encuesta sobre la Capacidad Institucional en el Ministerio de Hacienda

Muchas gracias por participar de esta encuesta. En base a sus respuestas, se desarrollará un nuevo programa de capacitación que acompañará los esfuerzos del Gobierno de Paraguay por fortalecer y modernizar la gestión de las finanzas públicas.



- *Nuestra encuesta sobre la **Capacidad Institucional** les preguntará varias preguntas sobre diversos aspectos de su role en la organización y del lugar de trabajo.*
- *Esta información nos permitirá recomendar acciones y programas destinados a mejorar el rendimiento de la gestión financiera pública, y su experiencia de trabajo.*

Detales

- Este sondeo contiene una sección demográfica, consultas acerca de su cargo y preguntas abiertas
- La encuesta es **anónima.**
- Su duración es de **aproximadamente una hora**
- La fecha límite para completar la encuesta es el **10 de abril**

¡Muchas gracias por su participación!

PARTE I: DEMOGRAFÍA

Quisiéramos que nos cuente algo sobre usted

- Las respuestas a estas preguntas demográficas son exclusivamente con fines estadísticos
- Se busca conocer el saber colectivo por lo que no serán analizados cuestionarios individuales sino las tendencias

Si lo desea, puede dejar algunas preguntas demográficas en blanco

---

1. **Por favor identifique la Dirección/Departamento/Unidad en la cual trabaja:**
   - Dirección General de Presupuesto
   - Dirección General del Tesoro Publico
   - Dirección General de Contabilidad Publica
   - Dirección de Empresas Públicas
   - Dirección del Sistema de Inversión Publica
   - Dirección General de Administración de. Servicios Personales Y Bienes del Estado
   - Dirección General de Jubilaciones y Pensiones
   - Unidad de Departamentos y Municipios
   - Otro

2. **Por favor identifique su cargo actual:**
   - Nivel Gerencial: (Jefe, Director, o Coordinador)

- Nivel Operativo (Analista o Técnico)

3. **Mi género es:**
   - Femenino
   - Masculino

4. **Mi edad es:**
   - Menos de 24 años
   - Entre 25 y 29
   - Entre 30 y 39
   - 40 ó más

5. **¿Cuánto tiempo ha trabajado para su entidad?**
   - Menos de un año
   - 1 a 4 años
   - 5 a 10 años
   - Más de 10 años

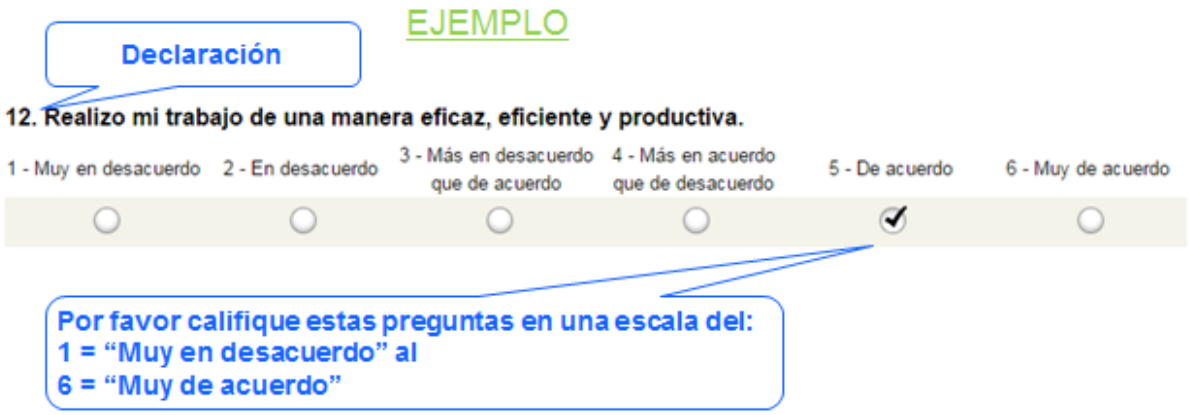
6. **¿Cuánto tiempo ha trabajado en su función actual?**
   - Menos de un año
   - 1 a 4 años
   - 5 a 10 años
   - Más de 10 años

7. **¿Cuál es el nivel más alto de educación que ha alcanzado?**
   - Educación Secundaria
   - Algunos cursos Universitarios
   - Grado Universitario
   - Post-Grado Universitario

PARTE II: Encuesta sobre La Capacidad Institucional

Instrucciones para completar esta sección

- Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y conteste con libertad y honestidad.
- Sus respuestas servirán para su futuro aprendizaje y desarrollo profesional, así como para construir capacidades en el Ministerio de Hacienda
- No existen respuestas correctas o incorrectas. **Sus respuestas son completamente anónimas**



Gobierno de Paraguay
Ministerio de Hacienda
Encuesta sobre la Capacidad Institucional
Abril 2015

Encuesta sobre la Capacidad Institucional

En esta sección, por favor provee su opinión con respeto a su cargo.
Las preguntas se dividen entre cinco categorías:

Políticas y Procedimientos	Comunicación	Jefes y Directores	Educación, Formación y Potencial Profesional	Equipamiento y Condiciones de Trabajo

Escala de Calificación:

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Muy en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Más desacuerdo que de acuerdo*	*Más en acuerdo que de desacuerdo*	*De acuerdo*	*Muy de acuerdo*

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
8. Tengo una completa y actualizada descripción de funciones que refleja con precisión lo que hago y lo que tengo que lograr.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Cuento con información escrita de políticas y procedimientos oficiales sobre cómo llevar a cabo mi trabajo diario.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Conozco la **cantidad** esperada de mi trabajo y lo que necesito lograr para que mi gerente/jefe confirme si mi rendimiento es satisfactorio.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Conozco la **calidad** esperada de mi trabajo y lo que necesito lograr para que mi gerente/jefe confirme si mi rendimiento es satisfactorio.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Realizo mi trabajo de una manera eficaz, eficiente y productiva.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Tengo claro las metas y los objetivos a mediano plazo del Ministerio de Hacienda.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Tengo claro las metas y los objetivos a mediano plazo de mi Dirección o Departamento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Entiendo completamente el nivel de rendimiento que se espera de mí cada año.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Mi desempeño es evaluado formalmente de manera exhaustiva al menos una vez al año.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Me siento satisfecho con el nivel y el detalle de la política y los procedimientos en el Ministerio de Hacienda.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. Si su respuesta a cualquiera de las preguntas arriba fue un 1 o un 2, por favor proporcione comentarios en el espacio siguiente:

Gobierno de Paraguay
Ministerio de Hacienda
Encuesta sobre la Capacidad Institucional
Abril 2015

Encuesta sobre la Capacidad Institucional

En esta sección, por favor provee su opinión con respeto a su cargo.
Las preguntas se dividen entre cinco categorías:

Escala de Calificación:

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Muy en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Más desacuerdo que de acuerdo*	*Más en acuerdo que de desacuerdo*	*De acuerdo*	*Muy de acuerdo*

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
19. Tengo acceso a las herramientas y comunicaciones electrónicas dentro del Ministerio de Hacienda..	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Utilizo las herramientas y los canales de comunicación con regularidad para mantenerme informado acerca de las noticias y novedades de interés para mí.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Asisto a las reuniones informativas periódicas y recibo actualizaciones verbales por parte de mi jefe que me mantienen bien informado de las noticias y desarrollos dentro del Ministerio de Hacienda que son relevantes para mí trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. En el desarrollo de mi trabajo, siento que la calidad de la comunicación entre los equipos y las funciones es óptima y que esto me ayuda y ayuda a mi equipo a logra las metas y objetivos de mi dirección o departamento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. Mi equipo tiene reuniones periódicas de equipo y estas son útiles para mantenerme al día con nuestro rendimiento y otros aspectos de nuestro trabajo que son relevantes para mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. Las comunicaciones escritas y verbales que recibo dentro del Ministerio de Hacienda son claras y comprensibles.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. Las comunicaciones escritas y verbales que recibo dentro del Ministerio de Hacienda son relevantes para mí y para mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26. Entiendo plenamente los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda y me siento bien informado acerca de nuestro desempeño institucional durante todo el año.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. Creo que las relaciones entre mi Dirección o Departamento con otra Dirección o Departamento(s) son en general muy productivas y ayudan al Ministerio de Hacienda en su conjunto para llevar a cabo sus funciones con eficacia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. Estoy satisfecho con la calidad de la comunicación dentro del Ministerio de Hacienda.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

29. Si su respuesta a cualquiera de las preguntas arriba fue un 1 o un 2, por favor proporcione comentarios en el espacio siguiente:

Gobierno de Paraguay
Ministerio de Hacienda
Encuesta sobre la Capacidad Institucional
Abril 2015

Encuesta sobre la Capacidad Institucional

En esta sección, por favor provee su opinión con respeto a su cargo.
Las preguntas se dividen entre cinco categorías:

Escala de Calificación:

1	2	3	4	5	6
Muy en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Más desacuerdo que de acuerdo*	*Más en acuerdo que de desacuerdo*	*De acuerdo*	*Muy de acuerdo*

	1	2	3	4	5	6
30. Mis logros y mis contribuciones son valoradas por mi supervisor inmediato.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Mi jefe inmediato establece y comunica objetivos de manera clara conmigo, y se toma tiempo para explicar mi papel y los resultados para los cuales soy responsable.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. Mi jefe inmediato brinda apoyo y orientación para ayudarme a manejar las presiones relacionadas con mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. El Ministerio de Hacienda valora mi trabajo y mis contribuciones.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. Estoy justamente compensado por mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35. Estoy satisfecho con la relación que tengo con mi supervisor inmediato.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36. Mi jefe inmediato dirige y asigna el trabajo a los miembros de mi equipo de manera efectiva, justa y coherente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37. Mi jefe inmediato mide el rendimiento de todos los integrantes de mi equipo, con precisión y de manera justa y consistente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38. Me siento motivado a hacer sugerencias para mejorar la eficiencia y la eficacia de mi equipo y siento que mis ideas son valoradas y apreciadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39. Siento que tengo un grado apropiado de control sobre mi trabajo y de influencia sobre los resultados de mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40. Mi jefe inmediato administra bien al personal.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41. Me siento cómodo pidiendo ayuda a mi supervisor cada vez que tengo un problema relacionado con el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42. Yo sé lo que se espera de mí en el desempeño de mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
43. El cambio se maneja bien dentro del Ministerio de Hacienda.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
44. Soy tratado justamente en el Ministerio de Hacienda.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
45. Si me preguntan, hablaría con buen ánimo sobre el Ministerio de Hacienda como empleado	☐	☐	☐	☐	☐	☐

46. Si su respuesta a cualquiera de las preguntas arriba fue un 1 o un 2, por favor proporcione comentarios en el espacio siguiente:

Gobierno de Paraguay
Ministerio de Hacienda
Encuesta sobre la Capacidad Institucional
Abril 2015

Encuesta sobre la Capacidad Institucional

En esta sección, por favor provee su opinión con respeto a su cargo.
Las preguntas se dividen entre cinco categorías:

Escala de Calificación:

1	2	3	4	5	6
Muy en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Más desacuerdo que de acuerdo*	*Más en acuerdo que de desacuerdo*	*De acuerdo*	*Muy de acuerdo*

	1	2	3	4	5	6
47. Tengo la educación suficiente para realizar mi trabajo al nivel requerido.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
48. He recibido suficiente capacitación para llevar a cabo mi trabajo en el nivel requerido.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
49. La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar mi rendimiento en el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
50. Mi jefe inmediato proporciona capacitación en el puesto de trabajo y desarrollo técnico que me permite mejorar mi rendimiento en el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
51. Tengo oportunidades de capacitación adecuadas para mejorar mis conocimientos y calificaciones técnicas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
52. Mi jefe inmediato se preocupa en el desarrollo de mis conocimientos profesionales.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
53. Tengo un sentido de ser dueño de mi propio desarrollo y mi carrera.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
54. Como resultado de la capacitación recibida por parte del Ministerio de Hacienda, estoy mejor preparado para ejecutar mis deberes y responsabilidades.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
55. Tengo perspectivas satisfactorias para el desarrollo profesional y promoción dentro del Ministerio de Hacienda.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

56. Si su respuesta a cualquiera de las preguntas arriba fue un 1 o un 2, por favor proporcione comentarios en el espacio siguiente:

Gobierno de Paraguay
Ministerio de Hacienda
Encuesta sobre la Capacidad Institucional
Abril 2015

Encuesta sobre la Capacidad Institucional

En esta sección, por favor provee su opinión con respeto a su cargo.
Las preguntas se dividen entre cinco categorías:

Escala de Calificación:

1	2	3	4	5	6
Muy en desacuerdo	*En desacuerdo*	*Más desacuerdo que de acuerdo*	*Más en acuerdo que de desacuerdo*	*De acuerdo*	*Muy de acuerdo*

	1	2	3	4	5	6
57. Tengo el equipamiento necesario para hacer mi trabajo adecuadamente. (por ejemplo, espacio de oficina, suministros, mobiliario, herramientas informáticas de hardware/software).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
58. He recibido suficiente capacitación para utilizar los equipos y las herramientas de trabajo del Ministerio de Hacienda de manera eficaz, eficiente y productiva. (ej., espacio de oficina, suministros, mobiliario, informática de hardware/software, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
59. Puedo utilizar los sistemas informáticos del Ministerio de Hacienda y software de forma eficaz, eficiente y productiva..	☐	☐	☐	☐	☐	☐
60. Soy competente en el uso de todos los sistemas informáticos como procesadores de texto, entrada de datos y correo electrónico.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
61. Tengo buenas condiciones de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

62. Si su respuesta a cualquiera de las preguntas arriba fue un 1 o un 2, por favor proporcione comentarios en el espacio siguiente:

PARTE III: RESPUESTA ABIERTA

Una oportunidad para que usted comparta información adicional relativa a su cargo y lugar de trabajo

- Por favor, conteste con libertad y honestidad. Las respuestas serán anónimas.
- Sus respuestas servirán para su futuro aprendizaje y desarrollo profesional
- No existen respuestas correctas o incorrectas.

Si lo desea, puede dejar algunas preguntas de respuesta abierta en blanco

---

63. ¿Por qué es importante su trabajo?

64. ¿Cuál es la parte más fácil de su trabajo?

65. ¿Cuál es la parte más difícil de su trabajo?

66. ¿Qué obstáculos le impiden efectuar un mejor trabajo?

67. Si usted pudiera hacer una mejora en el Ministerio de Hacienda, ¿cuál sería ésta?

68. ¿Hay algo que a usted le gustaría compartir acerca de su trabajo o el lugar de trabajo que no está cubierto por la encuesta?

Muchas Gracias por completar esta encuesta.
Ahora usted puede salir de la encuesta por pulsando el botón, "Done." Sus respuestas han sido registrados.

Sus respuestas servirán para su futuro aprendizaje y desarrollo profesional, así como para construir capacidades en el Ministerio de Hacienda y en otros ministerios.

Esta es parte de una serie de encuestas de competencias que se realizarán en fases subsiguientes para ayudar a darle forma al desarrollo capacitaciones pertinentes.

Evaluación de Prácticas de Recursos Humanos

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o de otro tipo, sin el permiso previo de Deloitte.

Procesos de RR.HH.

- Estrategia, Planificación, Políticas, y Comunicación — Página 1
- Desarrollo Organizacional — Página 2
- Reclutamiento — Página 3
- Planificación de sucesión — Página 4
- Formación y Orientación — Página 5
- Evaluación, Desarrollo, y Planificación de Carera — Página 6 y 7
- Compensación — Página 8
- Nómina y Administración de Beneficios — Página 9
- Mantenimiento de registros de empleados y sistemas de información — Página 10

PRACTICAS DE RR.HH. - ESTRATEGIA, PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS, Y COMUNICACIÓN DE RR.HH

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Estrategia de recursos humanos	Se responde a las peticiones de los usuarios, no hay estrategia de futuro	Independiente de la estrategia de negocio/empresa	Se trata de apoyar la estrategia de negocio/empresa de línea superior	Se mira hacia adelante , impulsado por las necesidades de la estrategia empresarial	Proactiva con temas de recursos humanos integrados en el desarrollo de la estrategia de negocios/empresas
Planificación para implementación de una estrategia de recursos humanos	No hay plan formalizado	Algunos objetivos específicos se incluye en el plan	Se incluye objetivos específicos e indicadores clave de desempeño en el plan estratégico del RR.HH.	Se incluye objetivos específicos, indicadores clave de rendimiento, actividades y horarios incluidos en los planes	Se incluye objetivos específicos, indicadores clave de rendimiento, actividades, plazos, costos y la rendición de cuentas incluidas en el plan Hay priorización de las iniciativas
Políticas y los procedimientos	Políticas no actualizadas y no apoyan las necesidades actuales de la organización,	Políticas incompletas o ambiguas	Políticas al servicio de la función de RRHH en lugar de las necesidades del negocio/empresa	Políticas coherentes con el negocio/empresa y estrategias de recursos humanos	RR.HH es un líder en el establecimiento de políticas de las personas que apoyan el negocio y estrategias de recursos RR.HH.
Estrategia, plan, y política de comunicación	La comunicación es limitada	Se comunica las políticas	Se comunica políticas y planes	Se comunica las políticas, planes y estrategias	Se comunica políticas, plan, estrategia, visión misión y valores ; y se impulsa el diálogo de dos vías con los empleados

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Relación de reportaje y enfoque	Responsabilidades de RR.HH son manejadas por varias personas en la organización sin vinculación con la estrategia de negocio de la organización. El enfoque es administrativo.	Hay personas dedicadas de recursos humanos que informa a varios altos directivos con vinculación limitada a la estrategia de negocio de la organización. El enfoque es administrativo y operacional.	Hay personas de recursos humanos dedicados que depende del Director / Jefe de Administración y toma un papel reactivo en el apoyo a la estrategia de negocio de la organización. El enfoque es operativo.	Hay personas de recursos humanos dedicados que reporta al director / jefe de la Administración o el Presidente y toma un papel activo en el apoyo a la estrategia de negocio de la organización. El enfoque es operacional y estratégico.	Hay personas de recursos humanos dedicados que reporta al Presidente y está totalmente integrado en dirigir la organización en el logro de su estrategia de negocio. El enfoque es estratégico-.

PRACTICAS DE RR.HH. - DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Estructura organizacional	Es inflexible basados en los avances históricos	Institucional – es formal con la estructura jerárquica	Jerárquicas pero adaptables a algunos cambios	Es flexible basados en una red de relaciones con una jerarquía formal, pero también los equipos de corte en toda la organización para resolver problemas	Es flexible con relaciones de subordinación dobles o múltiples, relaciones laterales, el aumento de trabajo en equipo, y los empleados habilitados pueden tomar decisiones interdependiente
Efectividad organizacional monitoreo y asesoría	RR.HH no está involucrado	RR.HH facilita la recopilación de datos acerca de la organización y sus operaciones y actitudes	RRHH facilita la recopilación de datos y se alimenta la información a los directores	RR.HH facilita la recopilación de datos y se alimenta la información a las partes involucradas-empleados y la gerencia	RR.HH facilita la recolección de datos, se alimenta la información a las partes involucradas, y apoya el desarrollo de equipo basado en soluciones
Roles de recursos humanos en la aplicación de cambio organizacional o cultura	Percibida como una barrera para el cambio	No involucrado en cambio – RR.HH es una parte neutral	Soporta cambio a través de la administración eficaz de las nuevas políticas de recursos humanos	Apoya los esfuerzos de cambio a través de la aplicación efectiva de la estrategia de recursos humanos, las políticas y la comunicación	Dirige los esfuerzos de cambio de común acuerdo con la gerencia de línea

PRACTICAS DE RR.HH. - RECLUTAMIENTO

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Fuente de candidatos y detección	Anuncio en la universidad y / o publicación de la industria con una identificación única limitación de las calificaciones deseadas	Utilice la publicidad, libros de currículos, y / o empresas de búsqueda de ejecutivos	Utilice la publicidad, libros de currículos, firmas de búsqueda de ejecutivos, nuevos fuentes, y / o referencias de los empleados con una clara identificación de las calificaciones a corto plazo	Suplemento del Nivel 3 con la participación de reclutamiento en las universidades.	Nivel Suplemento 4 con comunicaciones dirigidas a través participación en eventos universitarios. Acceda a las asociaciones profesionales y redes de ex alumnos. Definir claramente las calificaciones deseadas para el éxito de carrera a largo plazo
Entrevistas / selección	Entrevistadores no capacitados Entrevista basada exclusivamente en la hoja de vida	Entrevistadores entrenados Buena definición de las habilidades necesarias para el puesto	Equipo de la entrevista con el fondo adecuado evaluar candidato	Equipo de la entrevista con el fondo adecuado evaluar candidato Criterios adicionales dirigidos a evaluar el potencial a largo plazo	Los entrevistadores todos retratan imagen coherente de la empresa Proceso apropiado al nivel y la cantidad de información requerida (puede incluir: resolución de casos, presentación, pruebas, etc.)
Oferta, retroalimentación, el cierre, y venta	Los largos retrasos en la respuesta Ofertas contingentes	Impersonal, la respuesta formalizada	Respuestas rápidas	Respuesta personalizada Respuesta rápida	Inmediata, respuesta personal Desarrollar la buena voluntad, independientemente de la decisión Continuar a vender la empresa después de la oferta
Coordinación entre organizaciones	La duplicación de esfuerzos	No hay comunicación	Enfoque independiente para algunas unidades o áreas geográficas	Estrategia coordinada centralmente	Enfoque "Una empresa" con la continuidad de la contratación de personal

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Relaciones con las fuentes	Fuentes del contacto según sea necesario sin continuidad o relación de largo plazo	Relaciones sólo si inician por la fuente	Las relaciones con las fuentes convenientemente ubicados	Las relaciones con las fuentes principales bien definidas	Presencia continua con un enfoque de cara a las fuentes principales

PRACTICAS DE RR.HH. - PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Publicación de aberturas de empleo	No contabilización abierto, sólo a través de procesos internos	Se abre publicaciones, pero limitado a la ubicación específica del trabajo Hay un sistema manual	Se extiende las publicaciones a otras áreas específicas de la empresa Se responde a través de recursos humanos que coordina los esfuerzos entre los empleados y directores de recursos humanos	Se publica aberturas entre las divisiones o en toda la compañía Se responde a través de recursos humanos que coordina los esfuerzos entre los empleados y gerentes de contratación Hay un sistema en la red o sistema telefónico automatizado	Se publica ampliamente aberturas entre toda la empresa Está disponible para que los empleados aplican directamente al director de recursos humanos basada en los criterios establecidos Hay un sistema en la red o sistema de teléfono automatizados
Identificación del candidato y la comunicación entre las Unidades de Negocio	Identificación a nivel local sin comunicación a través de las unidades de negocio	Identificación por los administradores dentro de una unidad de negocio (posible acumulación de talento existe)	Identificación ligadas al rendimiento y el potencial posiblemente a través de la revisión anual, pero los sistemas limitados para facilitar las transferencias a través de las unidades de negocio	Identificación vinculados con el desarrollo profesional y largo plazo las necesidades de personal con la comunicación a través de las unidades de negocio	Identificación complementado con una vía rápida para los empleados de alto potencial identificados a través de toda la empresa
Selección	Gerente local es el que hace la selección	Equipo local hace la selección	Equipo local hace la selección con apoyo del siguiente nivel de gestión	Selección local con vinculación a la estrategia y la planificación de personal	Selección completada con atención explícita enfocado a empleados con alto potencial a fin de evaluar la carrera y la planificación del personal
Plan de sucesión y desarrollo	Ningún plan, mira a los actuales informes inmediatos superiores	Se promueve a funcionarios a altos directivos	Directores combaten entre sí de una manera la competencia para alcanzar el pináculo	El potencial de la mitad de los gerentes de nivel alto evaluadas y altos potenciales son asignados a posiciones de alto perfil de desarrollo	Identificación temprana de empleados con alto potencial, análisis de su desempeño en puestos de desarrollo, una vía rápida bien definido para tener altos directivos calificados

PRACTICAS DE RR.HH. - FORMACIÓN Y ORIENTACIÓN

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Orientación	Ninguno	Explique las reglas	Incluye el resumen de trabajo, el proceso, el sitio, etc.	Nivel 3 más la visión de la organización, los objetivos , y los valores	Nivel 4 más los compromisos y ejercicios de formación de equipos
Identificación de necesidades	No hay programas formales o herramientas formal Identifica por las personas	Limitada a las habilidades necesaria para realizar su trabajo actual	Estandariza por nivel de trabajo— habilidades necesaria a para realizar su trabajo actual y cambiar verticalmente dentro de su función	Coordinada con el proceso de desarrollo de recursos humanos	Por individual- adaptada con visión de futuro y coincida con los objetivos de la organización
Programa y estructura	No definida — sólo en como base necesaria	Algunos formaciones en el empleo	Un programa estándar con formación formal y formación el empleo	Un programa flexible que incluye la rotación de puestos y movilidad geográfica	Dinámico, formación con perspectiva del futuro, contenido y método de entrega se ajustan en función de la necesidad
Seguimiento	Inexistente	Seguimiento inconsistente	Seguimiento a nivel local	La oferta de formación y su eficacia se realiza un seguimiento de toda la compañía a través de un sistema informático La información es solamente accesible a RR. HH.	La oferta de formación y su eficacia se realiza un seguimiento de toda la compañía a través de un sistema informático La información es accesible al usuario apropiado
Informes del curso y medida de los resultados	Ninguno	Lleve un registro de asistencia y número de cursos	Nivel 2 más la evaluación del contenido del curso y presentación	Nivel 3 más los comentarios de los asistentes en relación con la eficacia de la formación en el desarrollo de recursos humanos	Formación con relación a los mejoramientos de indicadores claves de desempeño (ej., la productividad, la calidad, etc.) Los esfuerzos continuos para mejorar la eficacia de la formación

PRACTICAS DE RR.HH. - EVALUACIÓN, DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE CARRERA

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Objetivos de desempeño	Objetivos explícitos de desempeño que no se definen	Los objetivos de desempeño definidos Medidas imprecisas	Los objetivos de desempeño claramente definidos No hay una conexión clara entre los objetivos y el desempeño de la organización	Los objetivos alineada con los objetivos corporativos, pero la línea de visión es demasiado para la mayoría de los empleados	Unos claves objetivos establecidos que son medibles Alineado con impulsores de desempeño Alineado con el diseño del trabajo (equipo contra objetivos individuales) La línea de vista cerrada
Evaluación y sugerencias	Ninguno o sólo informal, indiferenciado "marque las cajas" proceso	Arriba hacia abajo evaluación con un enfoque arriba hacia abajo, uno a uno con el supervisor solamente, anuales	Objetivos y medidas claramente definidas, criterios alineados con los objetivos del grupo y el diseño del trabajo No o vínculos poco claros a la indemnización, la formación o el desarrollo	Tiempo sustancial de gestión dedicada al proceso, se incluyen las evaluaciones de compañeros y la autoevaluación	Retroalimentación de todos los niveles (360º), acordado conjuntamente las metas, los plazos para que coincida con ciclo de rendimiento, capacitación, y desarrollo
El desarrollo de identificación de las necesidades	Identificado por individual	Programa estándar de desarrollo	El desarrollo adaptada a individuo, impulsa próxima misión	Impulsado por programa de retroalimentación, capacitación catalogado	Análisis con un enfoque del futuro de la brecha entre el nivel de habilidad de los empleados actuales y necesidades corporativas impulsa programas de desarrollo

PRACTICAS DE RR.HH. - EVALUACIÓN, DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE CARRERA (CONTINUACIÓN)

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Planificación de carrera	Las herramientas de evaluación de la carrera y el soporte no tienen una difusión amplia la trayectoria profesional no están muy conocido	Ejemplos de carreras se han identificadas	Nivel 2 más las herramientas de evaluación de carreras y asesoramiento son disponibles para ayudar a los individuos definen objetivos de su carrera y planes de su carrera	Objetivos individuales traducidos en los planes de asignación impulsadas por el potencial	Planificación de carrera ligada a la planificación personal, flexibilidad, y asesoramiento de carreras
Contacto internacional	No hay programas, el éxito ad-hoc	Sugerido / requerido para el avance (más tarde en la carrera)	Programas de intercambio con la duración especificada	Alentó en la fase inicial de la carrera con rotaciones destinadas a promover el desarrollo, patrocinador principal de "ambos lados”	Asignaciones integradas a nivel global con la participación de altos potenciales necesarios para pasar a la alta dirección
Identificación de empleados de alto potencial	alto potencial = alto cargo, "aferrarse" a mejor empleados jóvenes	Identificación irregular, proceso politizado	Gerentes locales buscan potencial, programa para identificar alta potenciales	Características de altos potenciales definidos, el impacto en el plan de carrera	Identificado temprano ≤5 años por nivel superior, la promoción definida que resulte en el desarrollo interno de los altos directivos, carrera superior

PRACTICAS DE RR.HH. - COMPENSACIÓN

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Filosofía / estrategia	Enfoque en la justicia y la equidad interna solamente	Enfoque en la justicia, la equidad interna, y externa competitividad- "atraer y retener"	Nivel 2 con el enfoque de los objetivos claves de la organización	Enfoque en los objetivos claves de la organización - comunicar, recompensar, y diferenciar con base en el desempeño	Nivel 4, pero como un paquete de compensación total (salario indirecto como paquetes de beneficios)
Plan de sueldo y estructura	Sueldo con aumentos por mérito como la única forma ampliamente utilizada de pago directo	Componente salarial variable, pero sólo para la gestión senior y organización de ventas	Componente salarial variable para todos / la mayoría de los niveles de la organización	Nivel 3 con vinculación al sistema de gestión del desempeño	Componente salarial variable vinculados al sistema de gestión del desempeño alineados con el diseño del trabajo (balanza de pago equipo, pago individuo) Cantidad recompensa variable lo suficientemente grande para hacer una diferencia para empleados, pero dentro de su perfil de riesgo

Nota: Estas prácticas son actualmente inexistente.

PRACTICAS DE RR.HH. - NÓMINAS Y ADMINISTRACIÓN DE LOS BENEFICIOS

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Filosofía de los beneficios / estrategia	Minimizar los costos de los beneficios	Se ofrece beneficios estándares con practicas	Se provee beneficios estándares y también jubilación y beneficios del servicio del empleado	Siga las prácticas competitivas con los beneficios de la misma importancia como pago directo	Una parte de la compensación total, pero de importancia secundaria para dirigir, especialmente en comparación con la compensación variable en la motivación de desempeño
Estructura	Proporcionar beneficios mínimos: pagos complementarios y beneficios de seguros	Proporcionar beneficios estándar incluyendo el nivel 1 más beneficios de jubilación y de servicios de los empleados con poca o ninguna flexibilidad	Beneficios completos de nivel 2 con un mayor nivel de flexibilidad	Estructura flexible de los beneficios	Estructura flexible de los beneficios, lo que mejora la elección del empleado, la comprensión de los costos de beneficios, y la contención de costes
Administración	la descentralización completa de las actividades de administración No hay actividades administrativas se subcontratan	descentralización completa de las actividades de administración Unos actividades de administración se subcontratan basan en el análisis de costos y beneficios	Algunos centralización de las actividades de administración en los centros regionales Unos actividades de administración se subcontratan basan en el análisis de costos y beneficios	Algunos centralización de las actividades de administración en centros regionales subcontratan actividades de la administración que no pueden ser proporcionados en un nivel de costos y servicio comparable	Reducir el costo de la eliminación de redundancias y aumentar las economías de escala, generalmente a través de un centro de servicios tecnología disponible para permitir a los empleados a comprobar y modificar los planes sin tener que hablar con RR.HH.

PRACTICAS DE RR.HH. - REGISTRO DE LOS EMPLEADOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RR. HH.

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Información registrada de RR. HH.	Información básico de los empleados con los objetivos administrativos y legal	Información básico con unas pocas áreas de recursos humanos	Nivel 2 con las evaluaciones documentadas anuales	Información básica y una serie de aplicaciones de recursos humanos incluyendo reclutamiento, contratación de personal, la formación y el desarrollo profesional	Nivel 4, pero la información de recursos humanos en todos los empleados
Información de acceso y uso	información básicamente inaccesible	Información disponible si se puede averiguar dónde está	Información accesible a través de los canales jerárquicos de RR.HH.	Información accesible dentro de RR.HH. en muchos niveles	Información accesible a nivel mundial para recursos humanos, gerentes de línea, y en algunos casos, los empleados, como apropiado
Mantenimiento y precisión de los datos	Los datos rara vez actualiza después de entrada iniciales	Los datos actualizados irregulares	Datos actualizados anualmente mediante procedimiento estándar	Procedimientos de calidad garantizar la exactitud de datos	Actualizaciones continuas como la información se convierte en disponibles
Plataforma	Basado en PC	La terminal y el de configuración mainframe	PC y configuración de mainframe	PC y configuración de mainframe	El red de cliente
Tecnología de las comunicaciones	Correo, teléfono	Correo, teléfono, fax	Correo, teléfono, fax, y correo electrónico	correo, teléfono con correo de voz, fax y correo electrónico	Correo, teléfono, fax, correo electrónico, además de la tecnología más avanzada (es decir, la videoconferencia, etc.)

Evaluación de Prácticas de Recursos Humanos

Resultados

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o de otro tipo, sin el permiso previo de Deloitte.

Procesos de RR.HH.

- Estrategia, Planificación, Políticas, y Comunicación — Página 1
- Desarrollo Organizacional — Página 2
- Reclutamiento — Página 3
- Planificación de sucesión — Página 4
- Formación y Orientación — Página 5
- Evaluación, Desarrollo, y Planificación de Carera — Página 6 y 7
- Compensación — Página 8
- Nómina y Administración de Beneficios — Página 9
- Mantenimiento de registros de empleados y sistemas de información — Página 10

PRACTICAS DE RR.HH. - ESTRATEGIA, PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS, Y COMUNICACIÓN DE RR.HH

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Estrategia de recursos humanos	Se responde a las peticiones de los usuarios, no hay estrategia de futuro	Independiente de la estrategia de negocio/empresa	Se trata de apoyar la estrategia de negocio/empresa de línea superior	Se mira hacia adelante , impulsado por las necesidades de la estrategia empresarial	Proactiva con temas de recursos humanos integrados en el desarrollo de la estrategia de negocios/empresas
Planificación para implementación de una estrategia de recursos humanos	No hay plan formalizado	Algunos objetivos específicos se incluye en el plan	Se incluye objetivos específicos e indicadores clave de desempeño en el plan estratégico del RR.HH.	Se incluye objetivos específicos, indicadores clave de rendimiento, actividades y horarios incluidos en los planes	Se incluye objetivos específicos, indicadores clave de rendimiento, actividades, plazos, costos y la rendición de cuentas incluidas en el plan Hay priorización de las iniciativas
Políticas y los procedimientos	Políticas no actualizadas y no apoyan las necesidades actuales de la organización,	Políticas incompletas o ambiguas	Políticas al servicio de la función de RRHH en lugar de las necesidades del negocio/empresa	Políticas coherentes con el negocio/empresa y estrategias de recursos humanos	RR.HH es un líder en el establecimiento de políticas de las personas que apoyan el negocio y estrategias de recursos RR.HH.
Estrategia, plan, y política de comunicación	La comunicación es limitada	Se comunica las políticas	Se comunica políticas y planes	Se comunica las políticas, planes y estrategias	Se comunica políticas, plan, estrategia, visión misión y valores ; y se impulsa el diálogo de dos vías con los empleados
Relación de reportaje y enfoque	Responsabilidades de RR.HH son manejadas por varias personas en la organización sin vinculación con la estrategia de negocio de la organización. El enfoque es administrativo.	Hay personas dedicadas de recursos humanos que informa a varios altos directivos con vinculación limitada a la estrategia de negocio de la organización. El enfoque es administrativo y operacional.	Hay personas de recursos humanos dedicados que depende del Director / Jefe de Administración y toma un papel reactivo en el apoyo a la estrategia de negocio de la organización. El enfoque es operativo.	Hay personas de recursos humanos dedicados que reporta al director / jefe de la Administración o el Presidente y toma un papel activo en el apoyo a la estrategia de negocio de la organización. El enfoque es operacional y estratégico.	Hay personas de recursos humanos dedicados que reporta al Presidente y está totalmente integrado en dirigir la organización en el logro de su estrategia de negocio. El enfoque es estratégico-.

PRACTICAS DE RR.HH. - DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Estructura organizacional	Es inflexible basados en los avances históricos	Institucional – es formal con la estructura jerárquica	Jerárquicas pero adaptables a algunos cambios	Es flexible basados en una red de relaciones con una jerarquía formal, pero también los equipos de corte en toda la organización para resolver problemas	Es flexible con relaciones de subordinación dobles o múltiples, relaciones laterales, el aumento de trabajo en equipo, y los empleados habilitados pueden tomar decisiones interdependiente
Efectividad organizacional monitoreo y asesoría	RR.HH no está involucrado	RR.HH facilita la recopilación de datos acerca de la organización y sus operaciones y actitudes	RRHH facilita la recopilación de datos y se alimenta la información a los directores	RR.HH facilita la recopilación de datos y se alimenta la información a las partes involucradas- empleados y la gerencia	RR.HH facilita la recolección de datos, se alimenta la información a las partes involucradas, y apoya el desarrollo de equipo basado en soluciones
Roles de recursos humanos en la aplicación de cambio organizacional o cultura	Percibida como una barrera para el cambio	No involucrado en cambio – RR.HH es una parte neutral	Soporta cambio a través de la administración eficaz de las nuevas políticas de recursos humanos	Apoya los esfuerzos de cambio a través de la aplicación efectiva de la estrategia de recursos humanos, las políticas y la comunicación	Dirige los esfuerzos de cambio de común acuerdo con la gerencia de línea

PRACTICAS DE RR.HH. - RECLUTAMIENTO

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Fuente de candidatos y detección	Anuncio en la universidad y / o publicación de la industria con una identificación única limitación de las calificaciones deseadas	Utilice la publicidad, libros de currículos, y / o empresas de búsqueda de ejecutivos	Utilice la publicidad, libros de currículos, firmas de búsqueda de ejecutivos, nuevos fuentes, y / o referencias de los empleados con una clara identificación de las calificaciones a corto plazo	Suplemento del Nivel 3 con la participación de reclutamiento en las universidades.	Nivel Suplemento 4 con comunicaciones dirigidas a través participación en eventos universitarios. Acceda a las asociaciones profesionales y redes de ex alumnos. Definir claramente las calificaciones deseadas para el éxito de carrera a largo plazo
Entrevistas / selección	Entrevistadores no capacitados Entrevista basada exclusivamente en la hoja de vida	Entrevistadores entrenados Buena definición de las habilidades necesarias para el puesto	Equipo de la entrevista con el fondo adecuado evaluar candidato	Equipo de la entrevista con el fondo adecuado evaluar candidato Criterios adicionales dirigidos a evaluar el potencial a largo plazo	Los entrevistadores todos retratan imagen coherente de la empresa Proceso apropiado al nivel y la cantidad de información requerida (puede incluir: resolución de casos, presentación, pruebas, etc.)
Oferta, retroalimentación, el cierre, y venta	Los largos retrasos en la respuesta Ofertas contingentes	Impersonal, la respuesta formalizada	Respuestas rápidas	Respuesta personalizada Respuesta rápida	Inmediata, respuesta personal Desarrollar la buena voluntad, independientemente de la decisión Continuar a vender la empresa después de la oferta
Coordinación entre organizaciones	La duplicación de esfuerzos	No hay comunicación	Enfoque independiente para algunas unidades o áreas geográficas	Estrategia coordinada centralmente	Enfoque "Una empresa" con la continuidad de la contratación de personal
Relaciones con las fuentes	Fuentes del contacto según sea necesario sin continuidad o relación de largo plazo	Relaciones sólo si inician por la fuente	Las relaciones con las fuentes convenientemente ubicados	Las relaciones con las fuentes principales bien definidas	Presencia continua con un enfoque de cara a las fuentes principales

PRACTICAS DE RR.HH. - PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Publicación de aberturas de empleo	No contabilización abierto, sólo a través de procesos internos	Se abre publicaciones, pero limitado a la ubicación específica del trabajo Hay un sistema manual	Se extiende las publicaciones a otras áreas específicas de la empresa Se responde a través de recursos humanos que coordina los esfuerzos entre los empleados y directores de recursos humanos	Se publica aberturas entre las divisiones o en toda la compañía Se responde a través de recursos humanos que coordina los esfuerzos entre los empleados y gerentes de contratación Hay un sistema en la red o sistema telefónico automatizado	Se publica ampliamente aberturas entre toda la empresa Está disponible para que los empleados aplican directamente al director de recursos humanos basada en los criterios establecidos Hay un sistema en la red o sistema de teléfono automatizados
Identificación del candidato y la comunicación entre las Unidades de Negocio	Identificación a nivel local sin comunicación a través de las unidades de negocio	Identificación por los administradores dentro de una unidad de negocio (posible acumulación de talento existe)	Identificación ligadas al rendimiento y el potencial posiblemente a través de la revisión anual, pero los sistemas limitados para facilitar las transferencias a través de las unidades de negocio	Identificación vinculados con el desarrollo profesional y largo plazo las necesidades de personal con la comunicación a través de las unidades de negocio	Identificación complementado con una vía rápida para los empleados de alto potencial identificados a través de toda la empresa
Selección	Gerente local es el que hace la selección	Equipo local hace la selección	Equipo local hace la selección con apoyo del siguiente nivel de gestión	Selección local con vinculación a la estrategia y la planificación de personal	Selección completada con atención explícita enfocado a empleados con alto potencial a fin de evaluar la carrera y la planificación del personal
Plan de sucesión y desarrollo	Ningún plan, mira a los actuales informes inmediatos superiores	Se promueve a funcionarios a altos directivos	Directores combaten entre sí de una manera la competencia para alcanzar el pináculo	El potencial de la mitad de los gerentes de nivel alto evaluadas y altos potenciales son asignados a posiciones de alto perfil de desarrollo	Identificación temprana de empleados con alto potencial, análisis de su desempeño en puestos de desarrollo, una vía rápida bien definido para tener altos directivos calificados

PRACTICAS DE RR.HH. - FORMACIÓN Y ORIENTACIÓN

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Orientación	Ninguno	Explique las reglas	Incluye el resumen de trabajo, el proceso, el sitio, etc.	Nivel 3 más la visión de la organización, los objetivos , y los valores	Nivel 4 más los compromisos y ejercicios de formación de equipos
Identificación de necesidades	No hay programas formales o herramientas formal Identifica por las personas	Limitada a las habilidades necesaria para realizar su trabajo actual	Estandariza por nivel de trabajo— habilidades necesaria a para realizar su trabajo actual y cambiar verticalmente dentro de su función	Coordinada con el proceso de desarrollo de recursos humanos	Por individual- adaptada con visión de futuro y coincida con los objetivos de la organización
Programa y estructura	No definida — sólo en como base necesaria	Algunos formaciones en el empleo	Un programa estándar con formación formal y formación el empleo	Un programa flexible que incluye la rotación de puestos y movilidad geográfica	Dinámico, formación con perspectiva del futuro, contenido y método de entrega se ajustan en función de la necesidad
Seguimiento	Inexistente	Seguimiento inconsistente	Seguimiento a nivel local	La oferta de formación y su eficacia se realiza un seguimiento de toda la compañía a través de un sistema informático La información es solamente accesible a RR. HH.	La oferta de formación y su eficacia se realiza un seguimiento de toda la compañía a través de un sistema informático La información es accesible al usuario apropiado
Informes del curso y medida de los resultados	Ninguno	Lleve un registro de asistencia y número de cursos	Nivel 2 más la evaluación del contenido del curso y presentación	Nivel 3 más los comentarios de los asistentes en relación con la eficacia de la formación en el desarrollo de recursos humanos	Formación con relación a los mejoramientos de indicadores claves de desempeño (ej., la productividad, la calidad, etc.) Los esfuerzos continuos para mejorar la eficacia de la formación

PRACTICAS DE RR.HH. - EVALUACIÓN, DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE CARRERA

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Objetivos de desempeño	Objetivos explícitos de desempeño que no se definen	Los objetivos de desempeño definidos Medidas imprecisas	Los objetivos de desempeño claramente definidos No hay una conexión clara entre los objetivos y el desempeño de la organización	Los objetivos alineada con los objetivos corporativos, pero la línea de visión es demasiado para la mayoría de los empleados	Unos claves objetivos establecidos que son medibles Alineado con impulsores de desempeño Alineado con el diseño del trabajo (equipo contra objetivos individuales) La línea de vista cerrada
Evaluación y sugerencias	Ninguno o sólo informal, indiferenciado "marque las cajas" proceso	Arriba hacia abajo evaluación con un enfoque arriba hacia abajo, uno a uno con el supervisor solamente, anuales	Objetivos y medidas claramente definidas, criterios alineados con los objetivos del grupo y el diseño del trabajo No o vínculos poco claros a la indemnización, la formación o el desarrollo	Tiempo sustancial de gestión dedicada al proceso, se incluyen las evaluaciones de compañeros y la autoevaluación	Retroalimentación de todos los niveles (360º), acordado conjuntamente las metas, los plazos para que coincida con ciclo de rendimiento, capacitación, y desarrollo
El desarrollo de identificación de las necesidades	Identificado por individual	Programa estándar de desarrollo	El desarrollo adaptada a individuo, impulsa próxima misión	Impulsado por programa de retroalimentación, capacitación catalogado	Análisis con un enfoque del futuro de la brecha entre el nivel de habilidad de los empleados actuales y necesidades corporativas impulsa programas de desarrollo

PRACTICAS DE RR.HH. - EVALUACIÓN, DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE CARRERA (CONTINUACIÓN)

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Planificación de carrera	Las herramientas de evaluación de la carrera y el soporte no tienen una difusión amplia la trayectoria profesional no están muy conocido	Ejemplos de carreras se han identificadas	Nivel 2 más las herramientas de evaluación de carreras y asesoramiento son disponibles para ayudar a los individuos definen objetivos de su carrera y planes de su carrera	Objetivos individuales traducidos en los planes de asignación impulsadas por el potencial	Planificación de carrera ligada a la planificación personal, flexibilidad, y asesoramiento de carreras
Contacto internacional	No hay programas, el éxito ad-hoc	Sugerido / requerido para el avance (más tarde en la carrera)	Programas de intercambio con la duración especificada	Alentó en la fase inicial de la carrera con rotaciones destinadas a promover el desarrollo, patrocinador principal de "ambos lados”	Asignaciones integradas a nivel global con la participación de altos potenciales necesarios para pasar a la alta dirección
Identificación de empleados de alto potencial	alto potencial = alto cargo, "aferrarse" a mejor empleados jóvenes	Identificación irregular, proceso politizado	Gerentes locales buscan potencial, programa para identificar alta potenciales	Características de altos potenciales definidos, el impacto en el plan de carrera	Identificado temprano ≤5 años por nivel superior, la promoción definida que resulte en el desarrollo interno de los altos directivos, carrera superior

Nota: Estas prácticas son actualmente inexistente, y el Ministerio de Hacienda está buscando el apoyo de los donantes para ponerlas en práctica.

PRACTICAS DE RR.HH. - COMPENSACIÓN

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Filosofía / estrategia	Enfoque en la justicia y la equidad interna solamente	Enfoque en la justicia, la equidad interna, y externa competitividad- "atraer y retener"	Nivel 2 con el enfoque de los objetivos claves de la organización	Enfoque en los objetivos claves de la organización - comunicar, recompensar, y diferenciar con base en el desempeño	Nivel 4, pero como un paquete de compensación total (salario indirecto como paquetes de beneficios)
Plan de sueldo y estructura	Sueldo con aumentos por mérito como la única forma ampliamente utilizada de pago directo	Componente salarial variable, pero sólo para la gestión senior y organización de ventas	Componente salarial variable para todos / la mayoría de los niveles de la organización	Nivel 3 con vinculación al sistema de gestión del desempeño	Componente salarial variable vinculados al sistema de gestión del desempeño alineados con el diseño del trabajo (balanza de pago equipo, pago individuo) Cantidad recompensa variable lo suficientemente grande para hacer una diferencia para empleados, pero dentro de su perfil de riesgo

Nota: Estas prácticas son actualmente inexistente.

PRACTICAS DE RR.HH. - NÓMINAS Y ADMINISTRACIÓN DE LOS BENEFICIOS

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Filosofía de los beneficios / estrategia	Minimizar los costos de los beneficios	Se ofrece beneficios estándares con practicas	Se provee beneficios estándares y también jubilación y beneficios del servicio del empleado	Siga las prácticas competitivas con los beneficios de la misma importancia como pago directo	Una parte de la compensación total, pero de importancia secundaria para dirigir, especialmente en comparación con la compensación variable en la motivación de desempeño
Estructura	Proporcionar beneficios mínimos: pagos complementarios y beneficios de seguros	Proporcionar beneficios estándar incluyendo el nivel 1 más beneficios de jubilación y de servicios de los empleados con poca o ninguna flexibilidad	Beneficios completos de nivel 2 con un mayor nivel de flexibilidad	Estructura flexible de los beneficios	Estructura flexible de los beneficios, lo que mejora la elección del empleado, la comprensión de los costos de beneficios, y la contención de costes
Administración	la descentralización completa de las actividades de administración No hay actividades administrativas se subcontratan	descentralización completa de las actividades de administración Unos actividades de administración se subcontratan basan en el análisis de costos y beneficios	Algunos centralización de las actividades de administración en los centros regionales Unos actividades de administración se subcontratan basan en el análisis de costos y beneficios	Algunos centralización de las actividades de administración en centros regionales subcontratan actividades de la administración que no pueden ser proporcionados en un nivel de costos y servicio comparable	Reducir el costo de la eliminación de redundancias y aumentar las economías de escala, generalmente a través de un centro de servicios tecnología disponible para permitir a los empleados a comprobar y modificar los planes sin tener que hablar con RR.HH.

PRACTICAS DE RR.HH. - REGISTRO DE LOS EMPLEADOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RR. HH.

Elemento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Información registrada de RR. HH.	Información básico de los empleados con los objetivos administrativos y legal	Información básico con unas pocas áreas de recursos humanos	Nivel 2 con las evaluaciones documentadas anuales	Información básica y una serie de aplicaciones de recursos humanos incluyendo reclutamiento, contratación de personal, la formación y el desarrollo profesional	Nivel 4, pero la información de recursos humanos en todos los empleados
Información de acceso y uso	información básicamente inaccesible	Información disponible si se puede averiguar dónde está	Información accesible a través de los canales jerárquicos de RR.HH.	Información accesible dentro de RR.HH. en muchos niveles	Información accesible a nivel mundial para recursos humanos, gerentes de línea, y en algunos casos, los empleados, como apropiado
Mantenimiento y precisión de los datos	Los datos rara vez actualiza después de entrada iniciales	Los datos actualizados irregulares	Datos actualizados anualmente mediante procedimiento estándar	Procedimientos de calidad garantizar la exactitud de datos	Actualizaciones continuas como la información se convierte en disponibles
Plataforma	Basado en PC	La terminal y el de configuración mainframe	PC y configuración de mainframe	PC y configuración de mainframe	El red de cliente
Tecnología de las comunicaciones	Correo, teléfono	Correo, teléfono, fax	Correo, teléfono, fax, y correo electrónico	correo, teléfono con correo de voz, fax y correo electrónico	Correo, teléfono, fax, correo electrónico, además de la tecnología más avanzada (es decir, la videoconferencia, etc.)

PREGUNTAS PARA ADMINISTRACION/ GRUPOS DE ENFOQUE

Director de Presupuesto

Demografía

- Número de empleados? Departamento organigrama con el número de personal?
- ¿Se preparó Planes Individuales de trabajo en 2015?

Condición

- Cuáles son los temas claves o retos del gobierno se enfrentará este año en relación con la adopción de la presupuestación basada en los resultados?
- ¿Qué actividades o resultados ¿Cree usted que el gobierno debe planear para lograr este año en relación con la presupuestación basada en los resultados? ¿Por qué?
- ¿Qué es la cuestión clave o desafiar su Departamento se enfrentará este año en relación con la presupuestación basada en resultados?
- ¿Qué actividades o resultados que su plan de Departamento para lograr este año para mejorar la presupuestación adopción de los resultados basados? ¿Por qué?

Cuestiones de organización o Restricciones

- ¿Cuáles son los problemas y limitaciones que impiden que su departamento de lograr la adopción de la presupuestación basada en todo el gobierno?
- ¿Existen suficientes recursos (personal, presupuesto, equipo y tecnología) para su departamento para lograr la adopción de los resultados de todo el gobierno presupuestación basada? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Cuáles son los problemas y limitaciones que impiden que su Departamento de la aplicación de la presupuestación basada en los resultados?
- ¿Hay suficientes recursos (personal, presupuesto, equipo y tecnología) para su Departamento para lograr resultados presupuestación basada? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Cuál es el proceso que se sigue para desarrollar sus metas individuales? ¿Es que se alinean con el Plan Estratégico Nacional?

PREGUNTAS DE ENTREVISTA PARA LOS INSTRUCTORES
(Al 26 de enero de 2015)

Tarea para el instructor

- ¿Cuánto tiempo ha trabajado para el Ministerio de Hacienda (MH)?
- ¿Qué tipo de trabajo ha realizado para el MH?
- ¿Cuánto tiempo hace que es instructor del MH?
- ¿Cómo llegó a ser instructor del MH?
- ¿Qué capacitación recibió usted para ser instructor?
    - ¿Curso de Formación de Capacitadores? (¿Copia?)
    - ¿Quién realizó la capacitación?
    - ¿Satisfizo la capacitación sus necesidades?
- ¿Cuánta capacitación realiza por semana? ¿Mensual? ¿Anual?
- ¿Le gustaría asistir a un programa de "formación de capacitadores"?
- ¿Desea continuar con su función de capacitación en el MH? ¿Por qué sí o por qué no?

Dictado de la capacitación

- ¿Cómo determina el MH la capacitación que ofrece? (p. ej., mediante una evaluación de las necesidades de capacitación (ENC), bajo demanda, mediante una investigación del mercado actual, mediante las tendencias actuales del mercado)
- ¿Cómo se anuncian/ofrecen los cursos a los empleados del MH y externamente (si correspondiese)?
- ¿Qué tipo de capacitación ofrece usted? (p. ej., administración, contabilidad, recursos humanos)
- ¿Tiene copias de sus cursos de capacitación?
    - ¿Podemos tener copias de todos sus cursos de capacitación?
- ¿Recoge algún dato al final del curso?
    - ¿A quién proporciona esta información?
    - ¿Qué tipo de datos de capacitación se informan?
    - ¿Existe algún medio para generar informes básicos de cursos (p. ej., si los participantes completan el curso, la asistencia, la cantidad de cursos que se ofrecen)?

Problemas o limitaciones organizacionales respecto de la capacitación

- ¿Qué porcentaje de tiempo pasa trabajando en su puesto principal en el MH?
- ¿Qué porcentaje de tiempo pasa trabajando en la capacitación para el MH?
- ¿Existe algún problema o limitación que le impida realizar actividades de capacitación con éxito?

General

- ¿Hay algo más que no hayamos cubierto y le gustaría compartir?

PREGUNTAS PARA RECURSOS HUMANOS/GRUPOS DE ENFOQUE

Jefe de Recursos Humanos

Recursos Humanos (Reclutamiento, Orientación, Formación, Gestión del Rendimiento)

- ¿Qué proceso utiliza su ministerio para atraer y seleccionar a los empleados potenciales?
- ¿Cómo su ministerio capacitar a los nuevos empleados? ¿Hay Descripción de la oferta? Otros documentos (manuales de políticas y procedimientos)?
- ¿Cómo su ministerio alentar a los empleados a hacer un buen trabajo? ¿Cómo se expresa esto?
- ¿Cómo gestiona su ministerio que están llevando a cabo debajo de las expectativas?de los
- ¿Cómo se plantea el gobierno (o su ministerio) calcular el sueldo?
- ¿Cómo identificar su ministerio y seleccione personal para ser promovidosempleados? Desarrollo de carrera? Sucesión Gerencia de Planificación?

Formación

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación para su organización?
- ¿Cómo determina su ministerio que recibe la capacitación y los temas de capacitación?
- ¿Su ministerio proporcionar capacitación?
- Si es así, ¿qué cursos son ofrecidos por su organización? ¿Quién prepara / entrega los cursos?
- ¿Qué proceso utiliza su organización para seleccionar a los participantes a asistir a la capacitación?

Recursos de formación

- ¿Qué recursos de capacitación local son a disposición de su ministerio? (Conferencias, seminarios, escuelas, internados, organizaciones profesionales, publicaciones o revistas)
- ¿Qué recursos de formación locales están disponibles para su ministerio fuera de Paraguay? (Conferencias, seminarios, escuelas, internados, organizaciones profesionales, publicaciones o revistas)
- ¿Qué formación le gustaría ver a su ministerio? Para su departamento?

General

- ¿Hay algo más que no hemos cubierto que le gustaría compartir?

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE FORMACIÓN

ELEMENTO	DEFINICIÓN	CLASSIFICACIÓN
Evaluación de las Necesidades de Capacitación	El proceso utilizado para identificar las necesidades de formación que describen las brechas entre el desempeño deseado y el desempeño actual.	
Definición de la Población Objetiva	Una comprensión clara de la audiencia objetivo y sus necesidades específicas.	
Desarrollo Curricular	Un enfoque sistemático para definir qué contenidos clave debe ser proporcionada en los cursos y / o programas (es decir, el programa de tiempo completo, la educación permanente, etc.)	
Desarrollo del Curso	Un plan que describe las principales características de un curso, incluyendo una lista secuenciado de objetivos, una descripción del curso y los requisitos administrativos.	
Materiales de Capacitación (para el participante)	Un manual detallado que proporciona la información esencial que necesitan los participantes e incluye las actividades que el participante se le dedica a la antes, durante y después del curso.	
Materiales de Capacitación (para el instructor)	Un manual detallado que proporciona objetivos, presentaciones, instrucciones, calendario, actividades, asistencialistas y entrega sugerencias del instructor.	
Metodología de Aprendizaje	El uso de diversas tecnologías que van desde las actividades y los medios de comunicación auto dirigidos para maximizar el aprendizaje y la aplicación en el trabajo (es decir, conferencias, estudios de casos, cinta de vídeo, etc.)	
Ambiente de Aprendizaje / Instalaciones	Adecuación de espacio para reuniones para maximizar el aprendizaje climático (ergonomía, el espacio y la iluminación, el número máximo de participantes, etc.)	
Gestión de del Instructor	Lineamientos para la selección del instructor, preparación y responsabilidades antes, durante y después de un curso y / o programa.	
Evaluación (Plan de estudios, los instructores y participantes)	Una evaluación de si los objetivos del curso y / o del programa se lograron mediante la medición de la reacción de los participantes y el aprendizaje, solicitud de empleo y de retorno de la inversión (es decir, exámenes, trabajos, tareas, resultados en el puesto de trabajo, etc.). El curso y / o programa puede ofrecer un certificado de finalización participante o certificar un nivel específico de competencia se ha logrado.	
Clasificación general		

Escala de Clasificación:

4 = **Excede las normas;** mínimos o nulos cambios necesarios para cumplir con las normas internacionales de formación

3 = **Aceptable;** se reúne la mayoría de las normas internacionales de formación

2 = **Debilidades;** se requiere cambios necesarios para cumplir con las normas internacionales de formación

1 = **Grandes debilidades;** se requiere cambios significativos necesarios para cumplir con las normas internacionales de formación

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE FORMACIÓN

Elemento	MAG	MEC	MH	MOPC	MSPyBS
Evaluación de las Necesidades de Capacitación	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Definición de la Población Objetiva	1.50	1.00	1.50	1.00	2.00
Desarrollo Curricular	1.50	1.00	1.00	1.00	2.50
Desarrollo del Curso	1.50	2.00	1.00	1.50	2.50
Materiales de Capacitación (para el participante)	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Materiales de Capacitación (para el instructor)	2.00	2.00	1.00	1.00	2.50
Metodología de Aprendizaje	2.00	2.50	1.00	1.50	2.50
Ambiente de Aprendizaje / Instalaciones	2.00	1.50	1.50	1.50	1.50
Gestión de del Instructor	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00
Evaluación (Plan de estudios, los instructores y participantes)	1.50	1.50	1.50	1.00	2.50
Calificación	**1.55**	**1.60**	**1.20**	**1.20**	**2.15**
Calificación (Porcentaje)	**38.75%**	**40.00%**	**30.00%**	**30.00%**	**53.75%**

Preguntas para los Socios de Desarrollo Internacional (SDI)
sobre el desarrollo de capacidades en la presupuestación

1. Describa el enfoque del trabajo de asistencia técnica en el marco de su programa de desarrollo de capacidades existente en el Paraguay. Indique la (las) dimensión (dimensiones) y la (las) institución (instituciones) beneficiaria(s) cubierta(s) por su operación de asistencia técnica (AT), y las actividades de capacitación, si se hubiesen planeado/presupuestado.

    - ¿Está al tanto del último programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas (PEFA) y el actual "Plan de Mejoras de la Gestión de las Finanzas Públicas" (RAP)? ¿SDI que es parte de cualquier forma de comité de donantes de la Gestión Financiera Pública (GFP)?
    - ¿Alcance de su asistencia técnica del Interamericano de Desarrollo (BID)? ¿Objetivo de su AT?
    - ¿Algún componente de capacitación?

2. ¿Quién era (es) su contraparte nacional? Indique el rol de la unidad de planificación empresarial o recursos humanos, según corresponda.

3. ¿Apoyó usted el lanzamiento y la eventual realización del análisis/la encuesta de brechas en las capacidades, como parte de la operación mencionada anteriormente? Si su respuesta es afirmativa, indique la hora y el patrocinador local de dicho análisis/dicha encuesta.

4. ¿Hay alguna actividad de capacitación planificada que ya se haya acordado/emprendido? Si su respuesta es afirmativa, indique:

    - Cuándo y dónde se llevó a cabo;
    - Quién fue el promotor de la capacitación;
    - Su duración y finalidad;
    - El grupo objetivo y la cantidad de personal capacitado;
    - El costo de la capacitación;
    - Proporcione una copia de los materiales de la capacitación y el informe de gestión, si estuviesen disponibles;
    - Proporcione una copia de los Procedimientos Operativos Estándares, si los hubiese, que brinden instrucciones sobre cómo se deben realizar las tareas y alcanzar los resultados;
    - Los resultados de los exámenes tomados a los alumnos, si los hubiese.

5. ¿Es la operación de AT existente integrada en el Plan de Acción para la Reforma de la GFP (RAP) formulada por el Ministerio de Hacienda (MH)?

6. ¿Considera que la AT anterior se vincula adecuadamente con otras operaciones de AT relacionadas con el presupuesto y financiadas por otros SDI? Además, ¿considera que la capacitación se sigue buscando aún para beneficiar a algunas áreas específicas de la gestión financiera sin llegar a otras áreas pertinentes? Si es así, ¿cuál es el alcance de la coordinación y la colaboración entre los donantes y entre los beneficiarios?

7. ¿Prevé o está en proceso de reformular o, eventualmente, recomendar otra fase de su AT para que pueda responder mejor a las necesidades de la ejecución presupuestaria identificadas por el programa de PEFA de 2012 y las necesidades de desarrollo de capacidades reconocidas en el RAP?

8. ¿Apoyaría la formulación de un plan de estudios de múltiples niveles, habilitado para la capacitación en planificación financiera y presupuestación?

PLAN DE CAPACITACIÓN ILUSTRATIVO

Nota: Los 37 resúmenes de cursos que se brindan en este Apéndice son versiones preliminares. Específicamente, se proporcionan como ejemplos ilustrativos de los tipos de cursos de presupuestación y planificación que se diseñarán en el marco del Proyecto del Programa de USAID de Gestión Financiera Pública en América Latina y el Caribe (PFM-LAC). Se prepararán y presentarán Hojas de Trabajo de Diseño del Aprendizaje al Consejo Asesor de Capacitación (CAF) para su revisión, análisis y aprobación, lo que proporcionará un resumen más preciso de los cursos de capacitación planificados.

RESÚMENES PRELIMINARES DE LOS CURSOS – CURSOS DE PRESUPUESTACIÓN Y PLANIFICACIÓN (AL PARTIR DEL 17 DE ABRIL DE 2015)

Tema de Gestión Financiera Publica	Planeamiento Financiero y Presupuestación
Título del curso	Aspectos básicos de la planificación financiera
Horas/Días del curso	1 día/6 horas
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido principalmente a personal sénior de la gestión y funcionarios de planificación y presupuesto dentro del Ministerio de Hacienda (MH) y Ministerios de Línea seleccionados, y otros miembros del personal sénior que sean responsables del procesamiento y la autorización de solicitudes de Ministerios, Departamentos o Agencias para realizar ajustes presupuestarios en el año en curso.
Descripción del curso	Demostrar una comprensión de los cambios en las condiciones macroeconómicas y las implicancias para los planes financieros y la presupuestación de los programas de gasto.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Explicar la lógica del marco de la política macroeconómica y fiscal (MFF). • Describir el proceso de planificación financiera, y las funciones y las responsabilidades necesarias dentro del Ministerio de Hacienda (MH) y los Ministerios, Departamentos y otras Agencias Gubernamentales (MDA). • Explicar los beneficios de la planificación financiera a mediano plazo para la presupuestación y la programación de proyectos de capital. • Explicar la importancia de la planificación financiera a mediano plazo para el establecimiento de vínculos entre los presupuestos de inversión y los cálculos futuros. • Identificar el método más adecuado para la formulación y la calibración de un plan financiero en una circunstancia dada. • Identificar los casos de negocios exitosos en la región y en otros lugares.

Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de los conceptos básicos de gestión y programación financieras en el sector público. Conceptos de presupuestación gubernamental.

Tema de Gestión Financiera Publica	Planeamiento Financiero y Presupuestación
Título del curso	Subsidios y subvenciones del gobierno
Horas/Días del curso	2.5 días/15 horas
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido principalmente a funcionarios de presupuesto que sean responsables de la evaluación del impacto de los subsidios y las subvenciones del gobierno, y de la propuesta de nuevas políticas y límites de gasto.
Descripción del curso	Demostrar una comprensión de los principios generales que rigen la asignación y las condiciones de los subsidios y las subvenciones del gobierno al resto del sector público y a grupos familiares específicos.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Describir el sistema de transferencia intergubernamental en el Paraguay, incluidas las transferencias asignadas a gobiernos subnacionales y otras transferencias condicionadas y no condicionadas a grupos específicos de beneficiarios y programas de inversión de capital. • Explicar y aplicar la lógica económica de las transferencias condicionadas de efectivo, dirigidas a los pobres y supeditadas a ciertos comportamientos de los hogares receptores. • Explicar y aplicar la lógica de las transferencias condicionadas a proyectos de capital. • Describir la lógica de los subsidios y las subvenciones a las empresas públicas y otros organismos autónomos. • Describir y aplicar en cada caso los criterios de elegibilidad utilizados para los beneficiarios de las subvenciones del gobierno. • Describir los procesos de selección de los objetivos y de salida de transferencias directas. • Distinguir las diferencias entre los tipos de subvenciones (p. ej., subvenciones basadas en fórmulas, subvenciones discrecionales, subvenciones globales). • Comprender el grado en que los subsidios del gobierno tuvieron un efecto progresivo o regresivo en los grupos objetivo. • Definir un plan financiero anual para la liberación de fondos asignados para fines específicos y otras transferencias a través de ministerios de línea o directamente a los beneficiarios, junto con un calendario de pago inicial de doce meses. • Explicar los ajustes realizados en el año en curso al plan financiero anterior y el calendario de pago del resto.
Estrategia de	Examen anterior y posterior

evaluación	
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión del análisis estadístico en el sector público. No se requiere una preparación previa para este curso.

Tema de Gestión Financiera Publica	Planeamiento Financiero y Presupuestación
Título del curso	Planificación de adquisiciones: Actualizaciones e implicancias para la programación financiera
Horas/Días del curso	2 días/12 horas
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido principalmente a funcionarios de planificación financiera y presupuesto que sean responsables de la planificación, la presupuestación y la programación de la adquisición de bienes y servicios, y de la gestión de proyectos de inversión pública.
Descripción del curso	Demostrar una comprensión de los conceptos de contabilidad de costos de gestión.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Describir la importancia del proceso de planificación de las adquisiciones y el plan de adquisiciones para la presupuestación y la programación financiera. • Identificar los requisitos en el plan y el programa de adquisiciones, y consolidar los requisitos en un contrato o la división de un requisito en varios paquetes de contratos. • Comparar el desempeño real con las actividades planificadas durante la supervisión del proceso de adquisición. • Establecer una disciplina mediante la cual los planificadores financieros, los funcionarios de presupuesto y las entidades de adquisiciones puedan cumplir con los requisitos del proceso de adquisición para el aprovisionamiento de las unidades de prestación de servicios con bienes y servicios de acuerdo a lo programado. • Mejorar la transparencia y la previsibilidad de los procesos de adquisición y programación financiera.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de la adquisición pública y los vínculos con la presupuestación y la programación financiera. Conceptos de presupuestación gubernamental.

Tema de Gestión Financiera Publica	Medidas Legales e Institucionales para la Elaboración del Presupuesto
Título del curso	Marco legal e institucional

Horas/Días del curso	2 días/12 horas
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido principalmente al personal sénior de la gestión, los analistas de presupuesto y otros funcionarios públicos que sean responsables de administrar el cumplimiento de los reglamentos presupuestarios durante los procesos de presupuestación y programación.
Descripción del curso	Demostrar una comprensión de la legislación y los reglamentos financieros sobre las mejores prácticas.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Explicar las lecciones y las experiencias en otros países que se adhieren a las buenas prácticas en los reglamentos financieros. • Identificar la legislación y los reglamentos vigentes que afectan a la planificación financiera, la presupuestación y la programación financiera. • Describir el marco institucional existente que rige los procesos de planificación, presupuestación y programación en el Paraguay. • Explicar las diferencias dentro de la legislación y los reglamentos financieros, y describir las implicancias en el proceso presupuestario. • Recomendar modificaciones a la legislación y los reglamentos vigentes.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de la legislación y los reglamentos financieros vigentes.

Tema de Gestión Financiera Publica	Ética profesional y normas
Título del curso	Integridad y ética financieras y competencia profesional
Horas/Días del curso	1 día/6 horas
Audiencia objetivo	El curso está dirigido principalmente a funcionarios públicos que sean responsables de la planificación y la presupuestación en los niveles medio y sénior de autoridad en todo el Gobierno.
Descripción del curso	Demostrar una comprensión del papel de la ética en el gobierno y la práctica ética como administradora de los presupuestos de los programas y el gobierno.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Establecer las fuentes de orientación para la conducta profesional. • Enumerar los conceptos clave relacionados con la responsabilidad ética hacia el público (p. ej., independencia, objetividad, evitar el conflicto real o aparente de intereses, debido cuidado). • Enumerar los pasos que un administrador financiero gubernamental necesita respecto del MH para evitar un conflicto de intereses. • Enumerar los pasos que un administrador financiero gubernamental necesita respecto del MH para garantizar la objetividad y la independencia. • Describir la relación de competencia en educación, conocimiento y experiencia con la práctica del debido cuidado en el ejercicio de las funciones profesionales.

	• Establecer el curso de acción adecuado para evitar la realidad o la percepción del uso indebido de un cargo para obtener beneficios personales.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Tema de Gestión Financiera Publica	Alcance de la Elaboración de Presupuesto y la Programación Financiera
Título del curso	Gráfico unificado de cuentas y clasificación presupuestaria
Horas/Días del curso	1.5 días/9 horas
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido principalmente a funcionarios públicos que sean responsables de la presentación de informes y la contabilidad presupuestaria.
Descripción del curso	Demostrar una comprensión de los conceptos de presupuestación.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Identificar los elementos clave del proceso presupuestario, desde la prestación de orientación inicial hasta la preparación, revisión, aprobación, ejecución y contabilidad. • Describir la estructura del presupuesto (p. ej., unidad organizativa, programa, función, categoría, carácter, fondo, elemento de línea y objeto) de acuerdo con las normas de las estadísticas de finanzas públicas (GFS) y de la clasificación de las funciones del gobierno (COFOG). • Explicar los conceptos relacionados con la contabilidad presupuestaria, incluidos los ingresos (ingresos internos y externos) y los gastos (*warrants* [certificados de opción], compromisos, pagos). • Explicar los diversos medios de financiación de las necesidades de capital a efectos de la presupuestación de capital. • Reconocer los distintos medios de control presupuestario (p. ej., supervisión de ingresos, control de gravámenes/obligaciones, controles de vacantes, nombramiento y promoción de personal, asignación y distribución). • Describir la tarifa que se cobrará a un usuario de un servicio utilizando costos totales.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de los principios básicos en la presupuestación y la contabilidad del sector público.

Tema de Gestión	Alcance de la Elaboración de Presupuesto y la Programación Financiera

Financiera Publica	
Título del curso	Contabilidad y presentación de informes conforme a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NISCP) en función del efectivo
Horas/Días del curso	2 días/12 horas
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido principalmente a funcionarios públicos que sean responsables del registro financiero y la presentación de informes.
Descripción del curso	Demostrar una comprensión de los principios generales de contabilidad gubernamental para preparar estados financieros conforme a las NISCP en función del efectivo.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Distinguir y aplicar las diferentes bases de contabilidad (p. ej., efectivo, devengo modificado, devengo completo). • Medir el efecto de aplicar las bases de la contabilidad a transacciones específicas. • Medir las transacciones cambiarias y no cambiarias. • Describir la cantidad necesaria para ajustar la previsión para deudores incobrables conforme a métodos alternativos (p. ej., porcentaje de ventas o porcentaje de cuentas por cobrar). • Explicar la diferencia entre los distintos métodos de valoración del inventario (p. ej., “primero en entrar, primero en salir” [FIFO], "último en entrar, primero en salir" [LIFO], coste medio). • Reconocer las situaciones que requieren el registro de la amortización y su cálculo. • Explicar la cantidad que se debe registrar como pasivo por sentencias o demandas. • Explicar el concepto de entidad declarante.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de los principios básicos de contabilidad basados en cualquier norma nacional en el sector público. No se requiere una preparación previa para este curso.

Tema de Gestión Financiera Publica	Normas y prácticas innovadoras en la elaboración de presupuestos
Título del curso	El proceso de planificación y presupuestación: desde la teoría hasta la práctica
Horas/Días del curso	3 días/18 horas
Audiencia objetivo	El curso está dirigido principalmente al personal sénior y a los funcionados de planificación y presupuestación que sean responsables de la elaboración de presupuestos.
Descripción del curso	Demostrar una comprensión de las buenas prácticas en la planificación y la presupuestación.

Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Describir los motivos de la mala formulación de presupuestos, p. ej., falta de credibilidad/realismo en el Gobierno. • Subrayar la importancia de la información fiable sobre los ingresos y gastos reales. • Especificar otras herramientas y técnicas disponibles para las buenas prácticas en la planificación y la presupuestación. • Describir la función propicia de una buena clasificación presupuestaria estandarizada para la alineación de los marcos de resultados y los presupuestos, estableciendo los niveles de rendición de cuentas presupuestaria, y midiendo y supervisando la ejecución presupuestaria en todo el Gobierno. • Subrayar los objetivos de la GFP: la disciplina fiscal total y el control en el año en curso, la asignación estratégica de recursos presupuestarios (p. ej., a favor del crecimiento, a favor del alivio de la pobreza) y la eficiencia operativa (p. ej., minimizar residuos). • Dominar las funciones y los principios presupuestarios básicos de acuerdo con los principales teóricos y aportes, p. ej., William Willoughby (1918), Richard Musgrave (2007) y Allen Schick (1996). • Describir los valores en la presupuestación (p. ej., rendición de cuentas, eficiencia y eficacia). • Describir las fases de la planificación y la presupuestación modernas, los arreglos institucionales necesarios y las implicancias en el calendario presupuestario. • Especificar los tipos de presupuestos públicos de acuerdo con la base de contabilidad utilizada, p. ej., Gobierno, empresas públicas. • Especificar los distintos enfoques a la presupuestación, y la viabilidad y conveniencia de aplicar uno u otro en el contexto paraguayo. • Describir los seis pasos del proceso de planificación y presupuestario en una forma simplificada. • Preparar una Guía de Procesos y Procedimientos Presupuestarios específica para las necesidades de los MDA. • Describir las funciones de un documento presupuestario.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	La comprensión de las prácticas y los conceptos básicos de planificación y presupuestación en el sector público

Tema de Gestión Financiera Publica	Normas y prácticas innovadoras en la elaboración de presupuestos
Título del curso	Marco de gastos a mediano plazo: Cambiar la orientación de la planificación y la presupuestación del Plan Operativo Anual (POA) al Plan de Ejecución del Proyecto (PEP)
Horas/Días del curso	2.5 días/15 horas
Audiencia objetivo	El curso está dirigido principalmente a funcionarios públicos que sean responsables de la planificación y la presupuestación, y de la gestión de la inversión en proyectos.

Descripción del curso	Demostrar la comprensión del marco de gasto a mediano plazo (MTEF) y sus diversos elementos y vínculos con otras herramientas de planificación y presupuestación, y la intención de alejarse del plan operativo anual (POA) habitual, hacia una perspectiva a mediano plazo en la planificación y la presupuestación (plan de ejecución plurianual o PEP).
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Explicar los fundamentos y los objetivos del marco de gasto a mediano plazo (marco de gasto plurianual o MTEF). • Explicar las seis etapas de un MTEF Integral, de acuerdo con las mejores prácticas, p. ej., *Public Expenditure Management Handbook* (Manual de Gestión del Gasto Público) (1998) del Banco Mundial, incluido el enfoque de asignación de recursos descendente utilizando un marco de política macroeconómica y fiscal, y la revisión ascendente mediante el análisis de las políticas sectoriales y los planes comerciales. • Describir los beneficios del MTEF en países con características similares, esencialmente sobre los procesos de planificación y elaboración de presupuestos plurianuales que permitan a los gobiernos establecer criterios creíbles y transparentes para la asignación de recursos públicos a las prioridades estratégicas, al tiempo que garantizan la disciplina fiscal global. • Describir las lecciones y las experiencias de otras economías avanzadas (p. ej., Australia y Corea) y de los países que defienden el MTEF (p. ej., Sudáfrica) como catalizador para la reforma en otros países. • Interpretar la evidencia empírica reciente (p. ej., Vlaicu, Verhoeven, Grigoli y Mills, 2014) que sugiera que el uso de marcos a mediano plazo (MTF) ha conducido a la mejora del saldo presupuestario en 2 puntos porcentuales promedio y otros efectos en el desempeño fiscal. • Preparar las Pautas Nacionales para la Planificación y la Presupuestación del MTEF, como una herramienta básica que esboza los principios básicos, las pautas y la terminología que se utilizan en la planificación estratégica y la presupuestación del MTEF. • Aclarar y describir los vínculos entre la planificación estratégica y la presupuestación plurianual para que la coherencia y la calidad de los planes y el presupuesto mejoren con el tiempo. • Explicar las posibles implicancias en el proceso presupuestario y la legislación y los reglamentos financieros de Paraguay.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de los conceptos básicos de planificación, presupuestación y programación financieras a mediano plazo.

Tema de Gestión Financiera Publica	Normas y prácticas innovadoras en la elaboración de presupuestos
Título del curso	Marco de desempeño a mediano plazo: Cambiar la orientación de la planificación y la presupuestación del POA al Proyecto Estratégico Institucional (PEI)

Horas/Días del curso	2 días/18 horas
Audiencia objetivo	El curso está dirigido principalmente a funcionarios públicos que sean responsables de la planificación y la presupuestación, y de la gestión de la inversión en proyectos.
Descripción del curso	Demostrar la comprensión del marco de políticas a mediano plazo (MTPF) y sus diversos elementos y vínculos con otras herramientas de planificación y presupuestación, y la intención de alejarse del plan operativo anual (POA) habitual, hacia una perspectiva a mediano plazo orientada hacia las políticas, en la presupuestación y la planificación estratégica (plan estratégico institucional o PEI).
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Establecer la hoja de ruta de los marcos a mediano plazo (MTF), del MFF al MTEF y el MTPF. • Describir la lógica y los conceptos básicos de la planificación y la presupuestación en función del desempeño. • Explicar el uso de la presupuestación en función de los programas y la metodología de marco lógico para la elaboración de un plan de desempeño a mediano plazo. • Establecer un método para construir y actualizar un marco de resultados que se sincronice con un marco financiero a mediano plazo. • Comprender los requisitos para llegar a la etapa de elaboración de un presupuesto de desempeño de los programas en Paraguay. • Describir el proceso de formulación de una función de producción y una cadena de valor con todas sus actividades comerciales y entradas y salidas presupuestarias. • Comprender la capacitación similar reciente para reforzar la supervisión presupuestaria y la función de evaluación dentro del Gobierno. • Describir las lecciones y las experiencias del MTPF en países con características similares, p. ej., Makon (2005) y la Ley Orgánica Presupuestaria del Perú (2004)/Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Capítulo IV, "Presupuesto por Resultados". • Explicar investigaciones relacionadas y bibliografía reciente sobre el MTPF en la región y en todo el mundo, p. ej., ILPES/ Makon (2010), Banco Mundial/Hashim y Allen (2001), Mercer (2013), y Segal y Summers (2002).
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de los conceptos básicos de planificación, presupuestación y programación financieras a mediano plazo.

Tema de Gestión Financiera Publica	Normas y prácticas innovadoras en la elaboración de presupuestos
Título del curso	Cálculo de costos de los programas estratégicos y los planes sectoriales
Horas/Días del curso	2 días/12 horas
Audiencia objetivo	El curso está dirigido principalmente a funcionarios públicos que sean responsables de la planificación y la presupuestación, y de la gestión de los

	programas.
Descripción del curso	Proporcionar una guía detallada sobre la importancia de los planes estratégicos sectoriales de cálculo de costos y los planes de acción presupuestaria de las agencias y los pasos involucrados en tales planes, como parte del proceso de aprendizaje del MTEF.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Apreciar la planificación estratégica sectorial como paso clave en el ciclo de planificación y presupuestación anual. • Diferenciar el concepto de sectores y programas. • Aclarar y establecer los vínculos entre las estrategias sectoriales y las estructuras de los programas presupuestarios del MTEF. • Mejorar la comprensión de la importancia de las salidas sectoriales de cálculo de costos y los pasos requeridos en ellas. • Acentuar el papel que juega el cálculo de costos del sector en la mejora de la credibilidad del MTEF. • Reconocer y haber aprendido experiencias pertinentes de cálculos de costos de sectores y programas en la región.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de los conceptos básicos de cálculo de costos en el sector público.

Tema de Gestión Financiera Publica	Normas y prácticas innovadoras en la elaboración de presupuestos
Título del curso	Gastos de inversión y cálculo de gastos futuros
Horas/Días del curso	1.5 días/9 horas
Audiencia objetivo	El curso está dirigido principalmente a funcionarios públicos que sean responsables de la formulación del MTEF y de propuestas presupuestarias dentro del MH y los MDA.
Descripción del curso	Demostrar una comprensión del Sistema de Información Integrado de Administración Financiera (SIAF) y sus diferentes módulos e interrelaciones.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Colocar el proceso presupuestario anual en una perspectiva de mediano y largo plazo. • Explicar el enfoque presupuestario de "cálculos futuros" para servir en última instancia para controlar el crecimiento del gasto. • Explicar el enfoque del reemplazo de la práctica actual de revisar solo las solicitudes de presupuesto para el año siguiente (sin prestar atención a los cálculos de gasto para los años siguientes) por una práctica de implementación de futuros. • Explicar el beneficio de fortalecer el vínculo entre la política gubernamental y los programas de gasto, y mejorar la accesibilidad de las políticas, mediante la combinación de métodos de proyecciones con arreglos institucionales para aplicar los resultados. • Explicar el beneficio para el proceso de ofrecer una menor

	incertidumbre sobre los futuros niveles de financiación. Se sigue el mismo proceso con respecto de los nuevos programas, los cuales deben proyectar sus costos totales durante el período de tres años con el fin de ser considerados para la financiación. Esto elimina el gran tiempo dispensado en la negociación sobre la base para cada año y permitió centrarse solo en las implicancias presupuestarias de las decisiones estratégicas o los cambios en las políticas. • Demostrar la mejora en la fijación del límite de recursos para cada ministerio sectorial para la preparación del presupuesto anual. Si el límite global para el ministerio es inferior al costo de los programas existentes del año siguiente, el ministerio en cuestión necesitaría realizar ahorros o adoptar otras medidas de eficiencia; si es superior, el ministerio podría utilizar el espacio fiscal para introducir nuevas iniciativas. • Presentar las lecciones y la experiencia de las economías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que hayan tenido éxito con este enfoque, p. ej., Australia, y otros países que repitan la experiencia.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de los conceptos básicos relacionados con los controles financieros internos y las políticas presupuestarias.

Tema de Gestión Financiera Publica	Normas y prácticas innovadoras en la elaboración de presupuestos
Título del curso	Presupuestación en función de los programas
Horas/Días del curso	2 días/12 horas
Audiencia objetivo	El curso está dirigido principalmente al personal sénior de la gestión y a los funcionarios públicos que sean responsables de la formulación del MTEF y propuestas presupuestarias, y de la supervisión y evaluación de la ejecución presupuestaria dentro del MH y los MDA.
Descripción del curso	Demostrar los conceptos de presupuestación en función de los programas y explicar las implicancias de reestructuración organizacional en todo el Gobierno.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Establecer el concepto de un programa y la reestructuración del presupuesto sobre esta base. • Describir los beneficios duraderos del enfoque programático respecto de la presupuestación, en oposición a la presupuestación en función de las partidas y otras técnicas antiguas. • Establecer un consenso sobre clasificación de los programas y describir las necesidades de reestructuración funcional y administrativa. • Asesorar sobre la agrupación de unidades organizacionales dentro de las funciones y las subfunciones comunes de todo Gobierno. • Establecer los vínculos operacionales de los programas y los subprogramas en todas las unidades organizacionales en el plan de cuentas, a efectos de la rendición de cuentas.

	• Establecer una progresión de otras medidas de reforma necesarias en la consecución de la presupuestación en función del desempeño. • Describir las pautas generales sobre el diseño de los programas de gasto en todo el Gobierno. • Explicar las posibles implicancias en el marco financiero reglamentario/legal e institucional y en el proceso presupuestario.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de los conceptos básicos de planificación y presupuestación financieras en el sector público.

Tema de Gestión Financiera Publica	Normas y prácticas innovadoras en la elaboración de presupuestos
Título del curso	Análisis del gasto público
Horas/Días del curso	1.5 días/9 horas
Audiencia objetivo	El curso está dirigido principalmente al personal sénior y a los analistas de presupuestos que sean responsables de la formulación de políticas presupuestarias y la evaluación de la ejecución del presupuesto con anterioridad al proceso de elaboración del presupuesto.
Descripción del curso	Demostrar una comprensión del análisis del gasto público para asesorar a los encargados de la toma de decisiones de políticas del MH sobre las opciones para la reforma de la gestión y/o la política de presupuestos.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Explicar el papel del MH en la formulación de las políticas de gasto público y de los MDA en la implementación de las pautas para las políticas. • Explicar la importancia del análisis del gasto público para evaluar el nivel, la evolución y la composición del gasto público (p. ej., económico, funcional) y determinar otras causas subyacentes del recurrente déficit presupuestario y el creciente endeudamiento público en los últimos tres a cinco años. • Explicar la importancia del análisis del gasto público para evaluar la desviación de los gastos originalmente presupuestados (ingresos) hacia los gastos reales (ingresos) respecto del total y los detalles por MDA. • Explicar la importancia del análisis del gasto público para evaluar los asuntos relacionados con el patrimonio neto y la eficiencia operativa y de asignación de los gastos totales del Gobierno y por los MDA y las ubicaciones geográficas. • Brindar al MH una opinión sobre si (a) las políticas presupuestarias existentes son sostenibles o eficientes, (b) el presupuesto está alineado con los objetivos de las políticas, y (c) los procesos presupuestarios respaldan, en forma efectiva, la implementación y los resultados de las políticas. • Brindar al MH una opinión sobre la calidad de la política y la gestión presupuestarias y preparar notas sobre la política con propuestas de cambios a la política presupuestaria y los límites de gasto.

Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Comprensión de la planificación del desarrollo y las políticas presupuestarias.

CURSOS PRELIMINARES– CAPACITACIÓN SOBRE HABILIDADES INTERPERSONALES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

Título del programa	Capacitación sobre habilidades de comunicación
Título del curso	Escritura técnica
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido al personal encargado de la correspondencia comercial y la redacción de informes.
Descripción del curso	En este curso, los participantes aprenderán las habilidades para preparar y escribir cartas, memorandos e informes que cumplan con las normas comerciales profesionales.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Enumerar los tipos de comunicación escrita. • Realizar toda la correspondencia comercial de acuerdo con las normas profesionales de redacción. • Preparar un informe profesional.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Tecnología de la información
Título del curso	Microsoft Windows®
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido a todo el personal del MH y los LM.
Descripción del curso	Este curso brindará a los participantes las habilidades y los conocimientos básicos que se necesitan para trabajar con computadoras personales que utilicen el sistema operativo Microsoft Windows®.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Describir los conceptos básicos relacionados con las computadoras y los sistemas operativos. • Completar tareas de administración sencillas para utilizar el sistema operativo Microsoft Windows®. • Demostrar los procedimientos básicos para la manipulación de archivos y carpetas en Microsoft Windows®. • Trabajar con videos, dibujos y fotografías digitales.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Tecnología de la información
Título del curso	Conceptos básicos de Internet
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido a todo el personal del MH y los Ministerios de Línea.
Descripción del curso	Este curso brindará a los participantes las habilidades y los conocimientos que se necesitan para trabajar con Internet, incluido navegar por la web y comunicarse a través de correo electrónico.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Describir el concepto de Internet. • Explicar los diferentes tipos de conexión a Internet y la forma de utilizarlos. • Describir los diferentes tipos de navegador de Internet y sus características comunes. • Explicar los conceptos básicos de la búsqueda en Internet (navegación) y la forma de filtrar los resultados. • Guardar e imprimir una página web. • Crear una cuenta de correo electrónico de un correo web.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Tecnología de la información
Título del curso	Microsoft Outlook®
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido a todos los usuarios de computadoras del MH y los LM que deseen adquirir las habilidades necesarias para crear cuentas de correo electrónico y crear, personalizar, enviar y recibir mensajes de correo electrónico.
Descripción del curso	Los participantes aprenderán los aspectos básicos del uso de Microsoft Outlook® para enviar y recibir mensajes de correo electrónico, y gestionar sus calendarios, reuniones y contactos.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Describir Microsoft Outlook® y sus capacidades como una aplicación de correo electrónico. • Redactar y enviar mensajes de correo electrónico en Microsoft Outlook. • Crear citas, reuniones o eventos en Microsoft Outlook®. • Crear tareas y/o asignar tareas en el calendario de Microsoft Outlook. • Crear y modificar los contactos y las listas de distribución en Microsoft Outlook®.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior

Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Microsoft Windows® y Microsoft Word®

Título del programa	Tecnología de la información
Título del curso	Microsoft Word – Nivel I
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Microsoft Windows®
Descripción del curso	Este curso proporcionará a los participantes las habilidades y los conocimientos básicos que se necesitan para crear, editar y mejorar los documentos empresariales estándares utilizando Microsoft Word.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Crear documentos simples en Microsoft Word. • Navegar y editar documentos de Microsoft Word. • Dar formato a textos en documentos de Microsoft Word. • Crear y adaptar elementos gráficos en Microsoft Word. • Crear tablas en Microsoft Word. • Controlar el aspecto de la página en Microsoft Word.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Microsoft Windows®

Título del programa	Tecnología de la información
Título del curso	Microsoft Word – Nivel II
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido a los participantes que necesitan aprender cómo utilizar Microsoft Word para crear o modificar documentos comerciales complejos.
Descripción del curso	Este curso está diseñado para permitir a los participantes mejorar los documentos de Microsoft Word agregando componentes como listas personalizadas, tablas, cuadros y gráficos.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Personalizar el entorno de documentos de Microsoft Word. • Dar formato a ilustraciones dentro de Microsoft Word. • Realizar combinaciones de correo utilizando el asistente para combinar correos en Microsoft Word. • Desarrollar tablas automáticas e índices en Microsoft Word. • Administrar el control de cambios en Microsoft Word. • Gestionar comentarios en Microsoft Word.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior

Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Microsoft Windows® y Microsoft Word®

Título del programa	Tecnología de la información
Título del curso	Microsoft Excel® – Nivel I
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido a personas que trabajan en el sector bancario.
Descripción del curso	Este curso brindará a los participantes las habilidades y los conocimientos básicos que se necesitan para trabajar con hojas de cálculo utilizando Microsoft Excel®.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Crear hojas de trabajo y libros básicos de Microsoft Excel®. • Editar hojas de trabajo y libros básicos de Microsoft Excel®. • Dar formato al aspecto de las hojas de cálculo de Microsoft Excel®. • Crear y realizar cálculos en las hojas de cálculo. • Dar formato e imprimir contenidos de libros en Microsoft Excel®.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Microsoft Windows®

Título del programa	Tecnología de la información
Título del curso	Microsoft Excel® – Nivel II
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido a los participantes que necesitan aprender cómo utilizar Microsoft Excel® para crear o modificar hojas de cálculo complejas.
Descripción del curso	Este curso brindará a los participantes las habilidades y los conocimientos básicos que se necesitan para crear hojas de cálculo profesionales utilizando Microsoft Excel®.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Crear y aplicar plantillas de hoja de cálculo de Microsoft Excel®. • Crear y dar formato a los objetos gráficos en las hojas de cálculo de Microsoft Excel®. • Crear y calcular fórmulas avanzadas en las hojas de cálculo de Microsoft Excel®. • Ordenar y filtrar los datos en las hojas de cálculo de Microsoft Excel®.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español

Requisitos previos	Microsoft Excel® – Nivel I

Título del programa	Tecnología de la información
Título del curso	Microsoft Excel® – Nivel III
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido a los participantes que necesitan aprender cómo utilizar Microsoft Excel® para crear o modificar hojas de cálculo complejas.
Descripción del curso	Este curso brindará a los participantes las habilidades y los conocimientos avanzados que se necesitan para crear hojas de cálculo altamente profesionales utilizando Microsoft Excel®.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Aplicar las técnicas avanzadas de análisis en conjuntos de datos en Microsoft Excel®. • Importar y exportar datos hacia y desde Microsoft Excel®. • Elaborar y trabajar con múltiples libros en Microsoft Excel®. • Combinar y colaborar en varias hojas de cálculo de Microsoft Excel®. • Crear y editar macros en Microsoft Excel®.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Microsoft Excel® - Nivel I y Microsoft Excel® - Nivel II o experiencia equivalente

Título del programa	Tecnología de la información
Título del curso	Microsoft PowerPoint®
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido al personal del Ministerio de Finanzas y Planificación (MOFP) que prepara presentaciones de Microsoft PowerPoint®.
Descripción del curso	Los participantes adquirirán las habilidades y los conocimientos básicos que se necesitan para crear presentaciones en Microsoft PowerPoint.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Personalizar el entorno de interfaz de Microsoft PowerPoint®. • Personalizar una plantilla de diseño en Microsoft PowerPoint®. • Añadir funciones de contenido visual a una presentación de Microsoft PowerPoint®. • Añadir efectos especiales a una presentación de Microsoft PowerPoint®. • Personalizar las presentaciones de diapositivas.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor

Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Microsoft Windows®

Título del programa	Capacitación sobre habilidades de gestión
Título del curso	Resolución de problemas y toma de decisiones
Horas/Días del curso	24 horas/4 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido a aquellas personas interesadas en nuevos enfoques respecto de la resolución de problemas y la toma de decisiones utilizando formas no tradicionales de pensamiento.
Descripción del curso	En este curso, los participantes aprenderán habilidades para definir problemas, recopilar información y pensar de manera creativa, con el fin de desarrollar formas alternativas de resolución de un problema particular. También aprenderán cómo tomar e implementar la mejor decisión.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Analizar las barreras y los motivos para la resolución creativa de problemas. • Crear soluciones alternativas. • Razonar alternativamente, en formas no tradicionales (ser creativo).
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Capacitación sobre habilidades de gestión
Título del curso	Gestión del tiempo y el estrés
Horas/Días del curso	12 horas/3 días
Audiencia objetivo	Este curso está dirigido a todos los empleados del MOFP.
Descripción del curso	En este curso, los participantes aprenderán los principios universales de organizar su tiempo de manera más eficaz y, con ello, reducir el estrés.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Definir la gestión del tiempo. • Describir la pérdida típica de tiempo. • Describir el sistema de gestión del tiempo.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

CURSOS PRELIMINARES – PROGRAMA DE FORMACIÓN DE FORMADORES

Título del programa	Programa de Formación de Formadores
Título del curso	Diseño de sistemas de instrucción
Horas/Días del curso	3 horas/5 días
Audiencia objetivo	Instructores con experiencia o no, que estén interesados en aprender acerca del diseño de sistemas de instrucción y la aplicación del modelo ADDIE (*Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación*).
Descripción del curso	Este curso está diseñado para los diseñadores curriculares experiencia o no, a fin de ayudarlos en la creación de materiales de capacitación efectivos, dinámicos y basados en el desempeño, utilizando la metodología de diseño de sistemas de instrucción.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Explicar las cinco fases del modelo de diseño de sistemas de instrucción ADDIE y su resultado. • Describir los siete principios del aprendizaje en adultos e incorporarlos al diseño, la evaluación y el dictado de los cursos.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Programa de Formación de Formadores
Título del curso	Diseño y desarrollo curricular
Horas/Días del curso	15 horas/2,5 días
Audiencia objetivo	Instructores con experiencia o no, que estén interesados en aprender acerca del diseño de sistemas de instrucción y la aplicación del modelo ADDIE (*Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación*).
Descripción del curso	Este curso está diseñado para los diseñadores curriculares experiencia o no, a fin de ayudarlos en la creación de materiales de capacitación efectivos, dinámicos y basados en el desempeño, utilizando la metodología de diseño de sistemas de instrucción.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Describir la forma de llevar a cabo una evaluación de las necesidades de capacitación. • Explicar el proceso de desarrollo y diseño del curso. • Escribir los objetivos de aprendizaje que se puedan medir. • Diseñar actividades de capacitación que resulten en un aprendizaje que cumpla con los objetivos de aprendizaje. • Escribir el contenido del curso que respalde los objetivos de aprendizaje. • Escribir síntesis y resúmenes eficaces de contenidos. • Crear visuales que apoyen los objetivos de aprendizaje.

	• Escribir una guía para instructores efectiva. • Evaluar la efectividad de la capacitación.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Programa de Formación de Formadores
Título del curso	Habilidades de presentación y facilitación
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Instructores con experiencia o no, que estén interesados en aprender acerca del diseño de sistemas de instrucción y la aplicación del modelo ADDIE (*Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación*).
Descripción del curso	Este curso está diseñado para ayudar a los instructores a realizar, en forma efectiva, presentaciones dinámicas y asegurarse de que los cursos, los talleres, los seminarios o las conferencias sean presentados correctamente y sean bien recibidos por los participantes.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Describir el principio clave del aprendizaje en adultos y cómo afecta el dictado del curso. • Realizar presentaciones eficaces de capacitación que incorporen los principios del aprendizaje en adultos. • Facilitar, efectivamente, clases de capacitación, interacciones grupales y comunicaciones que respondan a las necesidades de la audiencia.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Programa de Formación de Formadores
Título del curso	Taller de preparación de exámenes
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	El taller será beneficioso para los instructores encargados de diseñar, preparar y evaluar los exámenes.
Descripción del curso	Este curso está diseñado para apoyar a los instructores en el diseño, la preparación y la evaluación de los exámenes válidos.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Diseñar un modelo de examen que especifique el contenido que se examinará. • Escribir y revisar preguntas del examen utilizando el proceso de escritura, revisión y edición de preguntas.

	• Utilizar un método de Angoff modificado, determinar cuántos participantes responderán a una pregunta correctamente y establecer la nota necesaria para aprobar/desaprobar el examen. • Evaluar la calidad de las preguntas del examen y realizar los ajustes necesarios.
Estrategia de evaluación	Examen anterior y posterior
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

CURSOS PRELIMINARES – PROGRAMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS

Título del programa	Capacitación sobre habilidades de gestión
Título del curso	Gestión por resultados – Curso introductorio
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está diseñado para el personal de gestión con experiencia o no, que busque practicar y mejorar la gestión de su personal.
Descripción del curso	Este curso está diseñado como un curso fundamental para orientar al personal de gestión respecto de la mejor manera de gestionar, con eficiencia y eficacia, al personal de la organización, a fin de lograr la máxima productividad.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Explicar los desafíos y los roles de la gestión, junto con sus siete competencias y su importancia para el personal de gestión. • Describir cinco funciones básicas de gestión y su impacto en la organización.
Estrategia de evaluación	Examen anterior al programa, examen al finalizar el curso y examen en el puesto de trabajo
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Capacitación sobre habilidades de gestión
Título del curso	Gestión para Resultados - Gestión de la comunicación
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está diseñado para el personal de gestión con experiencia o no, que busque mejorar la gestión de la comunicación y la información.
Descripción del curso	Este curso está diseñado para orientar al personal de gestión respecto de la mejor manera de gestionar, con eficiencia y eficacia, las comunicaciones y la información, a fin de lograr la máxima productividad.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Analizar la importancia y el impacto de la comunicación en el lugar de trabajo. • Definir los elementos del proceso de comunicación. • Enumerar los cuatro estilos de comunicación y su impacto en el lugar de trabajo. • Describir la forma de comunicarse efectivamente utilizando diferentes medios.
Estrategia de evaluación	Examen al finalizar el curso y examen en el puesto de trabajo
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor

Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Capacitación sobre habilidades de gestión
Título del curso	Gestión para Resultados - Gestión de operaciones
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está diseñado para el personal de gestión con experiencia o no, que busque mejorar el trabajo de planificación y organización.
Descripción del curso	Este curso está diseñado para orientar al personal de gestión respecto de la mejor manera de gestionar, con eficiencia y eficacia, el trabajo de planificación y organización.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Explicar el objetivo de la planificación empresarial y su impacto en la organización. • Describir la forma de ejecutar una planificación de personal que respalde la planificación empresarial. • Resumir la manera de ejecutar la planificación anual, mensual y diaria del trabajo, para llevar a cabo los planes empresariales. • Analizar la manera de implementar la planificación del desempeño para mejorar el desempeño individual.
Estrategia de evaluación	Examen al finalizar el curso y examen en el puesto de trabajo
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Capacitación sobre habilidades de gestión
Título del curso	Gestión para Resultados - Gestión del desempeño
Horas/Días del curso	18 horas/3 días
Audiencia objetivo	Este curso está diseñado para el personal de gestión con experiencia o no, que busque mejorar el desempeño de los empleados a través de la Gestión del Desempeño.
Descripción del curso	Este curso está diseñado para orientar al personal de gestión respecto de la mejor manera de gestionar y mejorar el desempeño de los empleados.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Enumerar y describir los conceptos básicos de la gestión del desempeño. • Explicar la forma de medir y analizar el desempeño de los empleados. • Analizar la manera de gestionar el desempeño a través del uso efectivo de la retroalimentación. • Explicar la manera de realizar con eficacia la gestión del rendimiento.
Estrategia de	Examen al finalizar el curso y examen en el puesto de trabajo

evaluación	
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Capacitación sobre habilidades de gestión
Título del curso	Gestión para Resultados - Gestión de equipos
Horas/Días del curso	18 horas/3 días
Audiencia objetivo	Este curso está diseñado para el personal de gestión con experiencia o no, que busque formar y gestionar equipos productivos de trabajo.
Descripción del curso	Este curso está diseñado para orientar al personal de gestión respecto de la mejor manera de formar y gestionar equipos productivos de trabajo.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Explicar qué es un equipo. • Explicar cómo crear un equipo. • Describir las principales fases de la comprensión del equipo. • Enumerar las habilidades principales para liderar el equipo. • Comunicarse efectivamente con sus equipos. • Explicar cómo proteger y servir al equipo. • Analizar cómo delegar y supervisar al equipo. • Describir cómo gestionar conflictos y otros problemas del equipo.
Estrategia de evaluación	Examen al finalizar el curso y examen en el puesto de trabajo
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Capacitación sobre habilidades de gestión
Título del curso	Gestión para Resultados - Gestión de finanzas
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está diseñado para el personal de gestión con experiencia o no, que busque gestionar las finanzas del departamento.
Descripción del curso	Este curso está diseñado para orientar al personal de gestión respecto de la mejor manera de gestionar las finanzas del departamento.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Explicar la manera de preparar una oferta de presupuesto/recursos. • Describir la manera de negociar y llegar a un acuerdo sobre un presupuesto. • Resumir la manera de supervisar un presupuesto. • Enumerar las formas de controlar el presupuesto.

Estrategia de evaluación	Examen al finalizar el curso y examen en el puesto de trabajo
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

Título del programa	Capacitación sobre habilidades de gestión
Título del curso	Gestión para Resultados - Gestión del cambio
Horas/Días del curso	12 horas/2 días
Audiencia objetivo	Este curso está diseñado para el personal de gestión con experiencia o no, para apoyarlos a orientar a sus empleados hacia el cambio organizacional.
Descripción del curso	Este curso está diseñado para orientar al personal de gestión respecto de la mejor manera de gestionar el cambio organizacional.
Objetivos del curso	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar lo siguiente: • Analizar la finalidad empresarial de la gestión del cambio. • Enumerar los beneficios del cambio de planificación. • Describir los componentes centrales de la implementación del cambio. • Explicar los pasos clave en la comunicación del cambio.
Estrategia de evaluación	Examen posterior al programa, examen al finalizar el curso y examen en el puesto de trabajo
Metodología del curso	Capacitación dirigida por un instructor
Idioma del curso	Español
Requisitos previos	Ninguno

TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE DE APRENDIZAJE (TSA)
RESUMEN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO
(A partir del 4º de mayo de 2015)

MINISTERIO DE HACIENDA (MH) CONSEJO ASESOR DE FORMACION (CAF):

El CAF servirá como portavoz para el MH, compartiendo sus conocimientos y opiniones para ayudar al Equipo de PFM-LAC (Experto en la Material TSA, Especialista en Gestión, Asesor Ejecutivo GFP y Especialista GFP) y los Diseñadores de Instrucción del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea con la implementación del diseño, desarrollo, entrega y evaluación de los cursos presupuestarios y no presupuestarios. El CAF revisará los documentos generados del proyecto durante la vida del proyecto y proporcionará orientación y experiencia. Las responsabilidades previstas para el CAF incluyen:

- Revisar, discutir y formular observaciones sobre el trabajo generado por las consultorías.
- Establecer las normas y los plazos de capacitación.
- Realizar control de calidad y confirmar que la capacitación presupuestaria generada por el proyecto es apropiada para el MH y el Gobierno.
- Coordinar capacitaciones relacionadas en temas presupuestarios y no presupuestarios en nombre del Gobierno.
- Proporcionar comentarios sobre:
    - El Informe y Recomendaciones de la ENC
    - Esquema del Curso
    - Plan de Capacitación y Programación
    - Hojas Conceptuales de Aprendizaje
    - Políticas, procedimientos y formularios.
- Revisión de los materiales del curso final, tales como el contenido, pruebas, información, guías educativas y listas de control en el lugar de trabajo (si se considera necesario).

EXPERTA EN LA MATERIA DE TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE DE APRENDIZAJE (TSA) (Diana Osinski):

Es la responsable de guiar al Equipo de PFM-LAC, CAF, y los Diseñadores de Instrucción del MH los Ministerios de Línea y Expertos en la Materia a través del proceso de Sistemas de Diseño de Instrucción para producir cursos de calidad basados en el desempeño en cumplimiento con las normas acordadas y plazos. Sus responsabilidades incluyen:

- Proporcionar la capacitación y las herramientas necesarias para producir los materiales y las actividades de capacitación basados en el desempeño.
- Guiar los Diseñadores de Instrucción del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea y Expertos en la Materia en la puesta en práctica de principios del aprendizaje de adultos dentro de la planificación de materiales y actividades didácticas.
- Trabajar con el Especialista en Capacitación de CEAMSO, el Punto Focal de Capacitación del MH, los Diseñadores de Instrucción del MH y los Ministerios de Línea y Expertos en la

Materia para asegurar que todo el material participante se adhiera al diseño del curso aprobado.

- Proporcionar comentarios sobre los materiales de capacitación, las actividades y entrega de capacitaciones.
- Organizar sesiones de práctica para los capacitadores para prepararse para la entrega del curso.

Nota: La Experta en la Materia TSA será apoyado por la Especialista en Gestión de Proyectos, Kelly Connors.

- **ASESOR PRINCIPAL DE GESTION FINANCIERA PÚBLICA (GFP) (Jorge Shepherd):**

Es el encargado de asegurar la precisión de los conceptos de capacitación presupuestaria, el contenido y la realización de los cursos. Sus responsabilidades incluyen:

- Proporcionar información y recursos relevantes para el Equipo de PFM-LAC, y Diseñadores de Instrucción del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea durante el proceso de diseño curricular.
- Compartir la experiencia y el conocimiento del contenido para apoyar al Diseñador de Instrucción del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea en la creación de contenidos de capacitación que estén alineados con los objetivos del curso y sean relevantes para el público meta.
- Apoyar al instructor para planificar la entrega del contenido del programa de capacitación.
- Revisar y retroalimentar al Equipo de PFM-LAC y los Diseñadores de Instrucción del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea en el diseño del curso, materiales y actividades didácticas.
- También puede ejercer el papel del Diseñador de Instrucción del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea según sea necesario.

Nota: El Asesor Principal de GFP será apoyado por el Especialista de GFP, Luis Paniagua y la Especialista de Presupuesto Elba Mencia.

ESPECIALISTA EN CAPACITACIÓN DE CEAMSO (Por determinar):

Apoya al Equipo PFM-LAC, y los Diseñadores de Instrucción e Instructores del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea en la creación y entrega de cursos de calidad basados en el desempeño en cumplimiento con las normas y los plazos. Sus responsabilidades típicamente incluyen:

- Apoyar al Líder de Capacitación del MH.
- Revisar los materiales enviados para garantizar el cumplimiento de los planes y normas de formación para los materiales y actividades didácticas.
- Apoyar con el diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de los cursos presupuestarios y no presupuestarios, para las capacitaciones del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea.
- Mantener la integridad de las plantillas de Sistemas de Diseño de Instrucción.
- Recordar a los Diseñadores de Instrucción del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea y Expertos en la Materia del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea de los plazos de los materiales didácticos.
- Gestionar la reproducción de materiales finalizados.

- Administrar la logística de todo lo relacionado al curso.

PUNTO FOCAL DE CAPACITACIÓN DEL MH (Maria Victoria Martinez):

Apoya la Experta en TSA, al Especialista en Gestión de Proyectos, al Asesor Principal de GFP, al Especialista GFP y los Diseñadores de Instrucción e Instructores del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea en la creación y entrega de cursos de calidad basados en el desempeño en cumplimiento con las normas y los plazos. Sus responsabilidades típicamente incluyen:

- Revisar los materiales enviados para garantizar el cumplimiento de los planes y normas para los materiales y actividades didácticas.
- Supervisar el diseño, desarrollo, ejecución y evaluación del curso, para las capacitaciones en temas presupuestarias y no presupuestarias del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea.
- Mantener la integridad de las plantillas de Sistemas de Diseño de Instrucción.
- Recordar a los Diseñadores de Instrucción del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea y Expertos en la Materia del Ministerio de Hacienda y Ministerios de Línea de los plazos de los materiales didácticos.
- Supervisar la reproducción de materiales finalizados.
- Supervisar la logística de todo lo relacionado al curso.

DISEÑADORES DE INSTRUCCIÓN E INSTRUCTORES DEL MH Y MINISTERIOS DE LÍNEA (Por determinar):

Realizar todas las actividades necesarias para la creación de materiales didácticos, así como entregarlos. Sus responsabilidades típicamente incluyen:

- Recopilar y analizar información para construir el conocimiento y las destrezas deseadas preparar el contenido del curso.
- Preparar la Hoja Conceptual de Aprendizaje y los materiales del curso de acuerdo con las normas definidas y dentro de los plazos acordados.
- Preparar los materiales de los cursos requeridos en cada etapa del proceso de desarrollo de capacitación:
    - Guía del Participante
    - Diapositivas de PowerPoint
    - Pruebas Previas y Posteriores, y
    - Guía del Capacitador.
- Revisar los materiales del curso de acuerdo a la retroalimentación proporcionada por el CAF y el Equipo de PFM-LAC.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL PUNTO FOCAL DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA
(A partir del 4 de mayo de 2015)

PUNTO FOCAL DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA	
Ámbito de responsabilidades	El Punto Focal de Capacitación del Ministerio de Hacienda colaborará estrechamente con el Equipo del Proyecto PFM-LAC y el Especialista en Capacitación de CEAMSO en la implementación de la metodología de Transformación Sostenible de Aprendizaje CYPRESS © de Deloitte para medir, diseñar, desarrollar, entregar y evaluar la capacitación presupuestaria basada en el desempeño. El programa se centrará inicialmente en áreas prioritarias identificadas por la Evaluación de las Necesidades de Capacitación de PFM-LAC.
Responsabilidades	• Establecer y construir relaciones productivas con el personal del proyecto PFM-LAC, el Consejo Consultivo de Capacitación, las partes interesadas y los capacitadores; • Ayudar con atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y utilizar eficazmente un cuadro de capacitadores de presupuesto; • Apoyar con el diseño, desarrollo y entrega de cursos de presupuesto y materiales para ayudar al personal del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea y otros actores a comprender y aplicar los conocimientos y habilidades específicos de manera consistente; • Gestionar el desarrollo del currículo, asegurando que todos los materiales de los cursos sean tanto profesionales como basados en el desempeño además de lograr los estándares de calidad comunicados; • Implementar y utilizar principios de aprendizaje de adultos; • Establecer el proceso administrativo y los procedimientos para administrar los programas de formación de PFM-LAC eficientemente; e • Investigar las tendencias actuales y futuras de capacitación con regularidad (y de manera formal anualmente).
Educación y Capacitación	• Título universitario • Cursos sobre principios de aprendizaje para adultos y sistemas de diseño de instrucción. (Un conocimiento en principios de aprendizaje para adultos/sistemas de diseño de instrucción se considera ventajoso además de contar con experiencia previa trabajando con proyectos similares). • Cursos en teoría administrativa/gerencial (deseable)
Experiencia Profesional	Capacitación general con experiencia progresiva responsable de tres a cinco años en calidad de supervisor.
Computadoras/ Software	Muestra fuertes habilidades informáticas, incluyendo habilidades en el procesamiento de textos, aplicaciones de hojas de cálculo y software de presentación (Microsoft Word, Excel y PowerPoint).
Competencias/	Sistemas de Diseño de Instrucción:

PUNTO FOCAL DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA	
Conocimiento	• Principios de Aprendizaje de Adultos (deseable) • Evaluación (deseable) • Sistemas de Diseño de Instrucción (deseable) • Didáctica de escritura (deseable) • Estadística (deseable) Técnica: • Procesos y Prácticas en Gestión Financiera Pública (deseable) • Políticas y Procedimientos de Contabilidad e Informes (deseable)
Competencias/ Destrezas	• Ser analítico • Comunicación (verbal y escrita) • Manejo de computadoras y procesamiento de textos, hojas de cálculo y software gráfico • Facilitación • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Presentación • Gestión de Proyectos • Venta/solicitud • Trabajo en equipo • Gestión del Tiempo

CRITERIOS DEL ESPECIALISTA EN CAPACITACIÓN DE CEAMSO
(A partir del 4 de mayo de 2015)

ESPECIALISTA EN CAPACITACIÓN DE CEAMSO	
Ámbito de responsabilidades	El Especialista en Capacitación de CEAMSO colaborará estrechamente con el Equipo del Proyecto PFM-LAC y el Punto Focal de Capacitación Presupuestaria del Ministerio de Hacienda en la implementación de la metodología de Transformación Sostenible de Aprendizaje CYPRESS © de Deloitte para medir, diseñar, desarrollar, entregar y evaluar la Capacitación Presupuestaria basada en el desempeño. El programa se centrará inicialmente en las áreas prioritarias identificadas por la Evaluación de las Necesidades de Capacitación de PFM-LAC.
Responsabilidades	• Establecer y desarrollar relaciones productivas con el personal del proyecto PFM-LAC, el Punto Focal de Capacitación del Ministerio de Hacienda, el Consejo Asesor de Formación, las partes interesadas y los capacitadores; • Ayudar con atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y utilizar eficazmente un cuadro de capacitadores de presupuesto; • Apoyar con el diseño, desarrollo y entrega de cursos de presupuesto y materiales para ayudar al personal del Ministerio de Hacienda y los Ministerios de Línea y otros actores a comprender y aplicar los conocimientos y destrezas específicas de manera consistente; • Colaborar con el desarrollo del currículo, asegurando que todos los materiales curriculares sean tanto profesionales como basados en el desempeño además de lograr los estándares de calidad; • Implementar y utilizar principios de aprendizaje de adultos; • Apoyar el proceso administrativo y los procedimientos para administrar los programas de formación de PFM-LAC eficientemente; e • Investigar las tendencias actuales y futuras de capacitación con regularidad (y de manera formal anualmente).
Educación y Capacitación	• Título universitario • Cursos sobre principios de aprendizaje para adultos y sistemas de diseño de instrucción. (Un conocimiento en principios de aprendizaje para adultos/ sistemas de diseño de instrucción se considera ventajoso, además de contar con experiencia previa trabajando con proyectos similares). • Cursos en teoría administrativa/gerencial (deseable) • Excelentes destrezas verbales y escritas en inglés y español.
Experiencia Profesional	Capacitación general con experiencia progresiva responsable de tres a cinco años en calidad de supervisor.
Computadoras/ Software	Muestra fuertes habilidades informáticas, incluyendo habilidades en procesamiento de textos, aplicaciones de hojas de cálculo y software de

ESPECIALISTA EN CAPACITACIÓN DE CEAMSO	
	presentación (Microsoft Word, Excel y PowerPoint).
Competencias/ Conocimiento	Sistemas de Diseño de Instrucción: • Principios de Aprendizaje de Adultos (deseable) • Evaluación (deseable) • Diseño de Sistemas de Capacitación (deseable) • Didáctica de escritura (deseable) • Estadística (deseable) Técnica: • Procesos y Prácticas en Gestión Financiera Pública (deseable) • Políticas y Procedimientos de Contabilidad e Informes (deseable)
Competencias/ Destrezas	• Ser analítico • Comunicación (verbal y escrita) • Manejo de computadoras y procesamiento de textos, hojas de cálculo y software gráfico • Facilitación • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Presentación • Gestión de Proyectos • Venta/solicitud • Trabajo en equipo • Gestión del Tiempo

PLAN DE TRABAJO DE PFM-LAC
(A partir del 2 de mayo de 2015)

Borrador Plan de Trabajo de Paraguay PFM-LAC (del 2 de mayo de 2015) *

	MARCH			APRIL					MAY				JUNE					JULY			
	9-13	16-20	23-27	30-3	6-10	13-17	20-24	27-1	4-8	11-15	18-22	25-29	1-5	8-12	15-19	22-26	29-3	6-10	13-17	20-24	27-31
							Deloitte Funded								Deloitte Funded						
Evaluacion de Nececidades de Capacitacion y Plan de Capacitacion																					
Realizar un examen teorico																					
Recoger datos cualitativos																					
Recoger datos cuantitativos																					
Analizar los datos																					
Preparar el informe																					
Preparar el Plan de Capacitacion																					
Presentar el Informe y Plan																					
Llegar a un acuerdo sobre puntos de accion y Plan de Capacitacion																					
Expandir el Comite de Capacitacion y formalizar el Consejo Consultivo de Capacitacion																					
Ampliar el Comite / Consejo																					
Preparar y llevar a cabo la primera reunion																					
Llegar a un acuerdo de funciones, responsabilidades, y horarios																					
Selección y Preparación de Instructores (Cohorte 1)																					
Crear borrador de criterios y protocolo de seleccion																					
Consejo aprueba los criterios y protocolo de seleccion																					
Comunicar los criterios and protocolo																					
Recoger aplicaciones																					
Revisar y seleccionar instructores																					
Notificar instrutores																					
Asegurar cartas de compromiso																					
Programa Formador de Formadores																					
Realizar curso de Sistemas de Diseno Instruccional																					
Realizar curso de Diseno y Desarollo Curricular																					
Realizar curso de Taller de esribir pruebas																					
Realizar curso de Presentacion y Habilidaes de Facilitacion																					
Desarollo Curricular (Cohorte 1)																					
Instructores elaboran Hoja Conceptual de Aprendizaje (LDW)																					
Revision de LDW de parte de asesor de formacion y experto de materia																					
Consejo Consultivo de Capacitacion aprueba el LDW																					
Instructores elaboran el Guia de Participante																					
Instructores elaboran diapositivas de PowerPoint																					
Instructores elaboran esquema de pruebas																					
Instructores elaboran preguntas para las pruebas																					
Instuctores se preparan para presentar																					
Instructores comienzan presentando los cursos																					
Manual de Procedimientos Operativos Estándar																					
Crear un Borrador de Politicas (Analisis, Diseno y Desarollo)																					
Crear un Borrador de Politicas (Entrega y Evaluacion)																					

Colores

- Equipo PFM-LAC trabajando el Paraguay
- Equipo PFM-LAC trabajando fuera de pais
- Programa Formador de Formadores
- Equipo PFM-LAC fuera de pais
- Feriados

*** Nota: Este es un Borrador Plan de Trabajo que está sujeta a cambios. Será revisado, discutido y finalizado antes de la aplicación de la Transformación Aprendizaje Sostenible**

Programa Formador de Formadores	
Curso #1: Sistemas de Instrucción Diseño	**1 dia**
Curso #2: Diseño y Desarrollo Curricular	**2 dias**
Curso #3: Taller de escritura de examenes	**2 dias**
Curso #4: Presentación y Habilidades de facilitación	**2 dias**

Borrador Plan de Trabajo de Paraguay PFM-LAC (del 2 de mayo de 2015) *

	AUGUST				SEPTEMBER					OCTOBER				NOVEMBER				DECEMBER			
	3-7	10-14	17-21	24-28	31-4	7-11	14-18	21-25	28-2	5-9	12-16	19-23	26-30	2-6	9-13	16-20	23-27	30-4	7-11	14-18	21-25
Evaluacion de Nececidades de Capacitacion y Plan de Capacitacion	MSI Funded							Deloitte Funded										Deloitte Funded			
Realizar un examen teorico																					
Recoger datos cualitativos																					
Recoger datos cuantitativos																					
Analizar los datos																					
Preparar el informe																					
Preparar el Plan de Capacitacion																					
Presentar el Informe y Plan																					
Llegar a un acuerdo sobre puntos de accion y Plan de Capacitacion																					
Expandir el Comite de Capacitacion y formalizar el Consejo Consultivo de Capacitacion																					
Ampliar el Comite / Consejo																					
Preparar y llevar a cabo la primera reunion																					
Llegar a un acuerdo de funciones, responsabilidades, y horarios																					
Selección y Preparación de Instructores (Cohorte 1)																					
Crear borrador de criterios y protocolo de seleccion																					
Consejo aprueba los criterios y protocolo de seleccion																					
Comunicar los criterios and protocolo																					
Recoger aplicaciones																					
Revisar y seleccionar instructores																					
Notificar instrutores																					
Asegurar cartas de compromiso																					
Programa Formador de Formadores																					
Realizar curso de Sistemas de Diseno Instruccional																					
Realizar curso de Diseno y Desarollo Curricular																					
Realizar curso de Taller de esribir pruebas																					
Realizar curso de Presentacion y Habilidaes de Facilitacion																					
Desarollo Curricular (Cohorte 1)																					
Instructores elaboran Hoja Conceptual de Aprendizaje (LDW)																					
Revision de LDW de parte de asesor de formacion y experto de materia																					
Consejo Consultivo de Capacitacion aprueba el LDW																					
Instructores elaboran el Guia de Participante																					
Instructores elaboran diapositivas de PowerPoint																					
Instructores elaboran esquema de pruebas																					
Instructores elaboran preguntas para las pruebas																					
Instuctores se preparan para presentar																					
Instructores comienzan presentando los cursos																					
Manual de Procedimientos Operativos Estándar																					
Crear un Borrador de Politicas (Analisis, Diseno y Desarollo)																					
Crear un Borrador de Politicas (Entrega y Evaluacion)																					

Colores

- Equipo PFM-LAC trabajando el Paraguay
- Equipo PFM-LAC trabajando fuera de pais
- Programa Formador de Formadores
- Equipo PFM-LAC fuera de pais
- Feriados

PLAN DE TRABAJO VISUAL DE COMUNICACIONES DE PFM-LAC
(A partir del 17 de abril de 2015)

No.	Líder	Apoyo	Grupo de Actores (la audiencia)	Título/Descripción de Comunicación	Objetivos (Mensajes Centrales)	Medio	Aprobador de MH	Propietario (Remitente)	Frecuencia	Estado	Fecha Estimada de Inicio	Fecha Estimada de Distribución	Dependencias
FASE I													
1	Equipo PFM-LAC	Grupo de Actores Principales	MH y los Ministerios de Línea (Todos)	Presentar el Proyecto y Equipo PFM-LAC	Introducir formalmente al proyecto y equipo PFM-LAC al MH y comenzar los esfuerzos de sensibilización.	Portal Web y Boletín Trimestral del MH (y correo electrónico de seguimiento)	Grupo de Actores Principales/Sr. Lovera	Equipo PFM-LAC	Una vez	Sin comenzar	Por determinar	Por determinar	• Recibo de la plantilla del portal web • Recibo de la plantilla de boletín • Aprobación del Grupo de Actores Principales.
2	Equipo PFM-LAC	Grupos de Actores Principales	Jefes de Departamento -MH y los Ministerios de Línea (Todos)	Competencia Presupuestaria del MH y Resultados de la Encuesta de Capacidad Institucional (para la alta gerencia)	Sensibilizar a todos los altos directivos de MH y los Ministerios de Línea sobre el Proyecto PFM-LAC (por ejemplo, arranque del PFM-LAC con los demás del MH y los Ministerios de Línea). En concreto, proporcionar una visión general de: • Proyecto y equipo PFM-LAC (énfasis en ENC). • Revisión del proceso de ENC, metas de competencias y MH y los Ministerios de Línea metas. • Explicación de resultados ENC • Resumen del PFF y lo que está por venir en los próximos seis meses • Discutir "¿Y qué hay para mi en todo esto?"	Correo electrónico: Memorando	Grupo de Actores Principales/Sr. Lovera (por determinar)	Equipo PFM-LAC /Grupo de Actores Principales	Una vez	Sin comenzar	Por determinar	Por determinar	• Aprobación del Grupo de Actores Principales.
3	Equipo PFM-LAC	Grupo de Actores Principales	Personal del MH (Todos) - con copia a Jefes de Departamento-MH y los Ministerios de Línea	Encuesta de Competencia Presupuestaria del MH y Resultados de la Encuesta de Capacidad Institucional (para el personal)	Sensibilizar a todo el personal del MH y los Ministerios de Línea sobre el Proyecto PFM-LAC (por ejemplo, Arranque del PFM-LAC con el resto del MH y los Ministerios de Línea). En concreto, proporcionar una visión general de: • Proyecto y equipo PFM-LAC (énfasis en ENC) • Revisión del proceso de ENC, competencias y MH y los Ministerios de Línea metas • Explicación de resultados de la ENC • Resumen del PFF y lo que está por venir en los próximos seis meses • Discutir "¿Y qué hay para mi en todo esto?"	Publicar Correo electrónico: Memorando	Grupos de Actores Principales/Sr. Lovera (por determinar)	Equipo PFM-LAC /Grupo de Actores Principales	Una vez	Sin comenzar	Una vez	Una vez	• Aprobación del Grupo de Actores
FASE 2													
4	Equipo PFM-LAC	CdC/CCC	Jefes de Departamento -MH y los Ministerios de Línea (Todos)	MH TSA Anuncio y Nota Informativa del Programa de Formación de Entrenadores sobre la Convocatoria, Aplicación y Proceso de Selección de Participantes	Avisar a los Jefes de Departamentos de -MH y los Ministerios de Línea del próximo anuncio de convocatoria para atraer y seleccionar a los participantes para el PFF.	Correo electrónico: Memorando	CdC/CCC	Equipo PFM-LAC/CdC/CCC	Una vez	Sin comenzar	Por determinar	Por determinar	• Aprobación CdC/CCC
5	Equipo PFM-LAC	CdC/CCC	MH (Todos)	MH TSA Anuncio de Programa de Formación de Formadores y Aviso de Convocatoria para Solicitudes.	Para anunciar PFF y abrir el proceso de solicitud para los candidatos interesados	Publicar Correo Electrónico: Memorando • MH Sitio Intranet (enlace y ventanas) • Hojas Volantes (colocados en áreas estratégicas del MH)	CdC/CCC	Equipo PFM-LAC/CdC/CCC	Una vez	Sin comenzar	Por determinar	Por determinar	• Aprobación CdC/CCC
6	Equipo PFM-LAC	CdC/CCC	Jefes de Departamento -MH y los Ministerios de Línea (Todos)	MH SLT Programa de Formación de Formadores - Anuncio de los participantes	Para avisar a los Jefes de Departamentos-MH y los Ministerios de Línea de la selección de participantes del PFF e informarles de la aprobación para liberar al personal seleccionado.	Correo electrónico: Memorando	CdC/CCC	Equipo PFM-LAC/CdC/CCC	Una vez	Sin comenzar	Por determinar	Por determinar	• Aprobación CdC/CCC
7	Equipo PFM-LAC	CdC/CCC	MH (Todos)	MH TSA Programa de Formación de Formadores - Anuncio de los Instructores	Para anunciar los participantes aceptados para el PFF	Publicar Correo Electrónico: Memorando	CdC/CCC	Equipo PFM-LAC/CdC/CCC	Una vez	Sin comenzar	TBD	TBD	• Aprobación CdC/CCC
9	Equipo PFM-LAC	CdC/CCC	MH (Todos)	Ofertas de Cursos de Capacitación en Elaboración de Presupuesto	Anunciar los próximos cursos de Elaboración de Presupuesto producidos por medio del PFF.	Portal de Web y Boletín Trimestral (y correo electrónico de seguimiento) del MH	CdC/CCC	Equipo PFM-LAC/CdC/CCC	Una vez	Sin comenzar	Por determinar	Por determinar	• Aprobación CdC/CCC • Calendario de publicación del boletín comunicaciones del MH
10	Equipo PFM-LAC	CdC/CCC	MH (Todos)	Futuros Cursos de Capacitación en Elaboración de	Crear conciencia en torno a los próximos cursos en Elaboración de Presupuesto	MH Portal de Web y Boletín Trimestral (y correo electrónico de seguimiento)	CdC/CCC	Equipo PFM-LAC/CdC/CCC	Una vez	Sin comenzar	Por determinar	Por determinar	• Aprobación CdC/CCC • Calendario de publicación del boletín comunicaciones del MH
Fase 3													
11	Equipo PFM-LAC	Departamento de Capacitació	MH (Todos)	Convocatoria de Registro de Curso(s) de Capacitación de	Abrir el primer curso de Elaboración de Presupuesto del PFF para registro de participantes	Departamento de Capacitación (por determinar)	CdC/CCC	Equipo PFM-LAC/CdC/CCC	Una vez	Sin comenzar	Por determinar	Por determinar	• Aprobación CdC/CCC