

UNIVERSIDAD ANDINA “SIMON BOLIVAR”

PROGRAMA DE POSTGRADO GESTION GUBERNAMENTAL



ESTUDIO DE CASO

TITULO DEL TRABAJO

MODELO DE GESTION MUNICIPAL PARA LOS MUNICIPIOS DE TIERRAS ALTAS (CASO PUCARANI)

NOMBRE DEL POSTULANTE:

Antonio Cruz Sumi

TUTOR: Lic. Lexin Arandia S

LA PAZ-BOLIVIA

2013

Agradecimientos

A agradecimiento a la Universidad a la Universidad Andina "Simón Bolívar" por el apoyo de las facilidades prestados para poder llevar a cabo la finalización de esta tesis. No obstante, sería injusto no mencionar mi agradecimiento a los amigos y amigas por su inquebrantable amistad de los profesores y tutores de la Universidad Andina, por su talento, experiencia, apoyo y paciencia para terminar la presente tesis.

Muy especialmente, quiero agradecer por el apoyo de mi familia y a las personas muy allegadas por su paciencia durante el tiempo que me facilito la elaboración de la tesis, en especial a mi padre y madre para quienes tengo un especial recuerdo.

A mis hijos Rodrigo Alvin, Diego Alejandro y Adrian Fabricio por su apoyo y cariño, especialmente por aquellos fines de semana que no estuve con ellas. A mis Padres, por su amor y ejemplo de vida.

Al Lic. Lexin Arandia, un agradecimiento especial por su apoyo para impulsar la conclusión del presente trabajo.

Al Lic. Álvaro Giraldo Pabón, por el apoyo desinteresado para la culminación del presente trabajo por sus ideas, aportaciones y apoyo entusiasta para la realización de la presente tesis.

A los siguientes servidores públicos del municipio de Pucarani quienes compartieron sus opiniones, consejos y orientaciones: Martin Chávez Félix Espinoza Ángel Pantoja, Sub centrales, centrales, secretarios generales, comité de vigilancia un agradecimiento especial a todos ellos.

INDICE DE CONTENIDO

Pag.

| | |
|---|-------------------------------------|
| CAPITULO 1. MARCO GENERAL | Error! Bookmark not defined. |
| 1.1. INTRODUCCIÓN..... | Error! Bookmark not defined. |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN | Error! Bookmark not defined. |
| 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | Error! Bookmark not defined. |
| 1.4.1. Objetivo General | Error! Bookmark not defined. |
| 1.4.2. Objetivos Específicos | Error! Bookmark not defined. |
| 1.5.1. Método de la investigación..... | Error! Bookmark not defined. |
| 1.6.1. Alcance Sectorial | Error! Bookmark not defined. |
| 1.6.2. Alcance Institucional | Error! Bookmark not defined. |
| 1.6.3. Alcance organizacional | Error! Bookmark not defined. |
| CAPITULO 2-TEORICO | |
| 2.1. ASPECTOS CONCEPTUALES..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.2. ASPECTOS JURIDICOS | Error! Bookmark not defined. |
| 2.2.1. Marco Legal..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.2.2. Competencias Nacionales..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.2.3. Competencias según la ley marco de autonomías para los gobiernos | Error! Bookmark not defined. |
| defined. | |
| 2.3. ASPECTOS INSTITUCIONALES | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3.1. Planificación Municipal..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3.2. Elementos de la planificación municipal de Pucarani | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3.3. Políticas sectoriales para Municipio de Pucarani ... | Error! Bookmark not defined. |
| Fuente: Ramírez et al,(1999). | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3.4. Organización del Gobierno Municipal | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3.5. Balance Político de la Gestión | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3.6. Responsabilidad de la Organización | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3.7. El Desempeño de una Organización | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3.8. Gestión de las Organizaciones Territoriales..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3.9. Organizaciones territoriales (OTBs) en el municipio de Pucarani | Error! Bookmark not defined. |
| defined. | |
| 2.3.9.5. Relacionamiento Interinstitucional entre GM, CV, Centrales y Sindicatos Agrarios en municipio de Pucarani..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3.10. Instituciones públicas, identificación de áreas de acción en municipio de Pucarani. | Error! Bookmark not defined. |
| Bookmark not defined. | |
| 2.4. ASPECTOS HISTORICOS DE PUCARANI..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4.1. Origen de los municipios..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4.2. Gobiernos Locales: Municipios caso Pucarani. | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4.3. Problemas de gestión Municipal en Bolivia caso Pucarani | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4.4. POAs del Municipio de Pucarani | Error! Bookmark not defined. |

- 2.4.5. Prioridad de gastos de inversión en el Municipio de Pucarani **Error! Bookmark not defined.**
- 2.4.6. Pactos de Gobernabilidad en el municipio de Pucarani **Error! Bookmark not defined.**
- 2.4.7. Funciones del Concejo Municipal de Municipio de Pucarani .. **Error! Bookmark not defined.**
- 2.4.8. Gobierno Municipal de Pucarani..... **Error! Bookmark not defined.**

CAPITULO 3- MARCO PRACTICO

- 3.1. TIPO Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN..... **Error! Bookmark not defined.**
- 3.1.1. Tipo de investigación..... **Error! Bookmark not defined.**
- 3.1.2. Técnicas de investigación **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3. UNIVERSO Y MUESTRA **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.1. Universo..... **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.2. Muestra **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.3. Diseño Muestral del estudio **Error! Bookmark not defined.**
- 3.4. VARIABLES **Error! Bookmark not defined.**
- 3.4.1. INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS **Error! Bookmark not defined.**
- 3.5.1. Organizacionales **Error! Bookmark not defined.**
- 3.5.7. Resultado de análisis de la interacción entre las instituciones del Municipio..... **Error! Bookmark not defined.**
- 3.5.8. Análisis jurídico y organización en el sector de educación **Error! Bookmark not defined.**
- 3.5.9. Análisis jurídico y organización en el sector de Salud **Error! Bookmark not defined.**
- 3.5.10. Resultado de análisis marco normativo (CPE, Planificación y SNIP) versus Institucional y organizacional (Gobierno Municipal, OTBs, **Error! Bookmark not defined.**
- 3.5.11. Análisis jurídico (CPE, LM, SINIP) versus Organizacional **Error! Bookmark not defined.**

CAPITULO 4 - MARCO PROPOSITIVO

- 4.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2. Modelo de gestión municipal para los municipios de Tierras Alta **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.1. Modelo burocrático a gerencial:..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.2. Liderazgo municipal..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.5 Nueva actividad económica municipal con el modelo **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.6. El desarrollo local y la planificación estratégica..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.7. Sustentabilidad del proceso de cambio (innovación) **Error! Bookmark not defined.**

CAPITULO 5 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1. CONCLUSIONES **Error! Bookmark not defined.**
- 5.2. RECOMENDACIONES **Error! Bookmark not defined.**

Índice de Cuadros

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1. Cuarto modelos de public management..... | 24 |
| Cuadro 2. Políticas sectoriales..... | 42 |
| Cuadro 3. Estadísticas de ingresos y gastos municipales (2006 al 2009)..... | 62 |
| Cuadro 4. Análisis de variables..... | 77 |
| Cuadro 5. Parámetros de recolección de datos..... | 78 |
| Cuadro 6. Ocupación de puestos jerárquicos en el gobierno municipal de Pucarani..... | 80 |
| Cuadro 7. Parámetros de determinación el tipo de gestión pública..... | 82 |
| Cuadro 8. Análisis (marco normativo, organización e institucional) | 85 |
| Cuadro 9. Análisis de interacción entre las instituciones del municipio de Pucarani..... | 89 |
| Cuadro 10. Interacción jurídica y organizacional en el sector educativo..... | 94 |
| Cuadro 11. Análisis de servicios de salud..... | 95. |
| Cuadro 12. Análisis de la planificación entre los niveles de estadio (aplicación normativa de planificación versos organizacional e institucional)..... | 97 |
| Cuadro 13. Análisis Jurídico (CPE, LM, SNIP) versos organizacional.... | 102 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Fuentes de recolecta de datos..... | 15 |
| Figura 2. Elementos de la gestión municipal transparente..... | 25 |
| Figura 3. Elementos de la gestión Municipal..... | 28 |
| Figura 5. Nivel de decisión y coordinación según cargos jerárquicos..... | 81 |
| Figura 6. Porcentajes de inclusión de parámetros políticas de gestión pública..... | 82 |
| Figura 7. Modelo de gestión Municipal propuesto..... | 107 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|---|----|
| Grafico 1. Organigrama del Sindicato Agrario..... | 50 |
| Grafico 2. Mecanismos de relacionamiento entre diferentes estamentos..... | 55 |

CAPITULO 1. MARCO GENERAL

1.1. INTRODUCCIÓN

La *Gestión Pública* en Bolivia, no están muy claras solo son mencionadas como el cumplimiento obligatorio de instituciones públicas. Las cuales se convierten como una de las debilidades del Estado Plurinacional, para la concreción de las políticas nacionales con incoherencia entre las políticas nacionales, departamentales y las unidades locales de desarrollo.

Las unidades locales en su mayoría están representada por los Municipios, por falta de obligatoriedad de cumplimiento de la *gestión pública*, en actualidad la inversión aparece como gastos de los municipios con improvisaciones de ausencia de planificaciones e incumplimiento de las normas, que no han permitido el desarrollo local, como se observa hoy en día siguen empleando las tecnologías tradicionales de administración, donde los ingresos familiares no cubren sus necesidades básicos de las familias con fuerte tendencia a la extrema pobreza y el incremento de la tasa de migración en los municipios, con claro ejemplo con presencia de la población de tercera edad en la mayor parte de las comunidades en los municipios del estudio.

La *Planificación Operativa Anual (POA)*, en los Municipios de las tierras altas, no incluyen parámetros de cumplimiento de la *Gestión Pública* ni la *planificación participativa* solo se centran en la inscripción de listados de obras y la ejecución de las obras de la *gestión* dejando de lado la construcción de la *visión y misión institucional* (municipio), sin embargo los representantes de las comunidades territoriales solo se centran en su comunidad dejando de

lado las normas legales, prestación de servicios al margen de la gestión pública moderna.

Como resultados de programaciones operativos anuales (POAs) municipales, no tienen políticas sectoriales y menos los indicadores de desarrollo, si bien existe políticas de desarrollo son enunciativos y no son consensuados con los representantes de las comunidades, las cuales conducen a una administración pública mediocre e improvisada de la gestión pública.

Ante esta forma de hacer la gestión pública, no son medidas las políticas de gestión, menos los objetivos de gestión en términos del Modelo de la Gestión Pública y lo mismo sucede la gestión pública en la mayor parte de la Latino América, caracterizados con gestión pública con alta improvisación con problemas de pobreza y bajo desarrollo.

Bajo este contexto el presente trabajo pretende mostrar el Modelo de la Gestión Municipal, para los Municipios de las tierras altas, para que encuentren un verdadero desarrollo de las organizaciones, instituciones en la prestación de servicios en el marco normativo en cumplimiento de la inversión pública, y las políticas públicas en coherencia con los niveles de Estado.

Por tal razón la presente investigación se llevo a cabo en el Municipio de Pucarani, de la provincia los Andes de la Primera Sección del Departamento de La Paz durante los periodos 2005-2009.

La elección del Municipio de Pucarani, se respalda por sus características que representa por su opción del contexto municipal de tierras altas, como punto de referencia como foco de modelo gestión municipal y con validación

de hechos, además que representa a la región del Altiplano Central con características similares de Municipios de Tierras Altas.

El propósito central que guio el presente estudio se enmarcó en la necesidad de determinar el grado de influencia que tiene el cumplimiento jurídico, organizacional e institucional en el modelo de una Gestión Municipal y que afecta en el desarrollo del Municipio de Tierras Altas en el altiplano central (caso *Pucarani*).

En esta perspectiva la presente investigación expone el grado de influencia que tiene el cumplimiento jurídico, organizacional e institucional para determinar en el modelo de Gestión Municipal en el Municipio de Pucarani.

Su contribución se dirige a llamar la atención a los gobiernos municipales quienes producen los servicios a la población del municipio y a las que reciben los servicios de manera integral que pueden tener un desarrollo adecuado tanto en lo económico, salud, recursos humanos y en lo social, los mismos que alimentaran a los gobiernos departamentales y nacionales en el cambio de modelo procedimental a un modelo integral donde los actores de los gobernantes produzcan mejores servicios en el desarrollo local.

La investigación fue abordada a partir del estudio de caso, corroborado por técnicas metodológicas de carácter cuantitativo y cualitativo, que permitieron recoger información e indagar, para luego, sistematizar y hacer el análisis del tema.

El presente estudio abordado, consta de cinco capítulos cuyos contenidos se explica de la siguiente forma:

El primer capítulo, presenta el *Marco General* que orienta la investigación, donde presenta: la definición del problema, los objetivos que guiaron al estudio, el proceso metodológico, las técnicas utilizadas durante el estudio, al igual que los instrumentos colaboraron durante la investigación.

El segundo capítulo, contiene el *Marco Teórico* en el que se enmarco la investigación, en este acápite se explica los aspectos conceptuales, aspectos jurídicos, aspectos institucionales y aspectos históricos.

El tercer capítulo, muestra el *Marco Práctico* de la investigación, donde se analiza en primera instancia el *Marco Normativo*, posteriormente hace énfasis de la interacción entre instituciones del municipio, para posteriormente abarcar con respecto al aspecto Jurídico y Organización en el sector de Educación y Salud, finalmente el análisis del *Modelo de Gestión municipal*.

El cuarto capítulo, muestra el marco propositivo, donde se da a conocer los elementos del modelo de *Gestión Municipal*.

Finalmente el quinto capítulo, comprende las conclusiones y recomendaciones a las que arriba con el estudio sobre el modelo de *Gestión Municipal* en las poblaciones de tierras altas en el altiplano central caso Pucarani.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Por falta de contextualización de la nueva gestión pública en los municipios de tierras, se ven en problemas de gobernanza y gobernabilidad con consecuencias de cambios de autoridades, insatisfacciones de los sectores sociales o clientes, ex autoridades encarcelados o algunos con muerte civil, situación que repercute en el desarrollo de los municipios de tierras altas, con

resultados negativos en prestación de servicios, en el desarrollo económico, en el crecimiento del nivel de pobreza en el desarrollo humano, tal el caso del municipio de Pucarani donde se manifiestan estos problemas y que repercuten en el accionar del desarrollo del Municipio.

Bajo estos parámetros el presente estudio constituye un aporte investigativo realizada entre las gestiones (2005 - 2009) y que fue estudiado desde el punto de vista jurídico, organizacional e institucional con respecto al modelo de gestión dentro el Municipio de Pucarani, que en la actualidad no existe un Modelo de Gestión Pública Municipal, de igual manera se manifiesta en otros niveles de estado.

El interés de abordar el estudio con enfoque de modelo Gestión Municipal, en escudriñar la motivación profunda en la Nueva Gestión Pública para determinar el cumplimiento jurídico, organizacional e institucional que tiene una influencia en el modelo de la Gestión Municipal que afecta en el desarrollo del Municipio de Tierras Altas en el Altiplano Central y que además nos lleva a descubrir el manejo administrativo y la insatisfacción del cliente por el bajo desarrollo de los municipios de tierras altas que no garantiza la construcción de la visión municipal con todos sus actores, produciendo el divorcio entre las visiones entre los niveles de estado plurinacional.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Fundamentación del Problema

Para el presente estudio se ha basado en las experiencias a nivel Sud América en temas de Modelo de Gestión Municipal, como en el caso del Ecuador

que tuvo graves problemas que afectaron la corrupción durante las últimas décadas, este fenómeno se constituyó como obstáculo en el desarrollo, factor que incidió en el crecimiento de la pobreza. De ahí surge la necesidad de fortalecer la gestión de los Municipios, en la implementación de mecanismos participativos que promuevan la transparencia y la eficiencia en la provisión de servicios de la ciudadanía a través del modelo de gestión municipal (*Municipios Transparentes, 2006*).

El Modelo de Gestión que representa las distintas actividades o componentes de la gestión de una organización, que permite gestionarla con éxito. Donde toda organización tiene como propósito proveer el producto o servicio a sus clientes y producir algún tipo de resultado. Para lograrlo, se necesita de un liderazgo conductor, para gestionar sus procesos, con responsabilidad social, en el marco de definiciones logradas a través de un proceso de planificación estratégica. Obviamente todo lo anterior sólo es posible a través de su personal y con información, para una adecuada toma de decisiones (*Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, 2011*).

La organización y el plan están estrechamente relacionados, es decir una organización sin planificación se produce la improvisación que genera baja calidad de gestión en las organizaciones que adoptamos fácilmente este estilo. En otras palabras aceptamos la improvisación como algo Natural, sin alternativa (*Revista Pes, 1993*).

En Bolivia el modelo de la gestión pública está enmarcado en la ley 1178 de Administración y Control Gubernamental (permite medir los grados de efectividad y eficiencia), marco normativo (que permite generar los reglamen-

tos), las normas básicas (atribuciones de los órganos rectores) y la normatividad específica (atribución y responsabilidad de los máximos ejecutivos). Además a los Gobiernos Municipales de Tierras Altas les permite como servidores públicos a realizar acciones y tomar decisiones según la dinámica y el cambio permanente del entorno en el que se desenvuelve el sector público (Aguilar, 2004).

Sin embargo, los problemas que manifiestan los municipios afrontan el problema de sistema de normas básicas, debido dar cumplimiento a los procedimientos de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales (Safco) de 1990 aún vigente, y por el Decreto Supremo 181 de 2009, que son las principales causas de la baja ejecución presupuestaria del 60% en el año 2011 y otro de los problemas se muestra la ejecución de pequeños proyectos de infraestructura por encima de otros de carácter productivo público, según (www.la-razon.com/sitio//index.php/nuestro-modelo/modelo-gestion).

Estos hechos observables significan enfrentar las nuevas alternativas de gestión, en un cambio dirección y acciones públicas de municipios de Tierras Altas y Bajas, sobre las ejecuciones presupuestarias, con menor impacto de obras, que produce la ingobernabilidad de los Municipios, además para asegurar los recursos la inversión más eficiente en el beneficio de la población del cual se plantea el estudio "Modelo de Gestión Municipal para los municipios de Tierras Altas (caso Pucarani)" donde se plantea los aspectos de estudios de caso "Jurídicos, Organizacional e Institucional", tomando como referente la participación y articulación de los actores de la sociedad civil y el gobierno Municipal para afrontar el problema.

Definición del Problema

¿Cuál es el cumplimiento jurídico, organizacional e institucional que tiene como influencia en el modelo gestión municipal en las poblaciones de Tierras Altas en el Altiplano Central del municipio de Pucarani en los periodo 2005 - 2009.

Análisis del Problema

La causa del problema es la improvisación administrativa, estancamiento municipal y el desconocimiento por parte de las autoridades en los aspectos jurídicos, organizativos e institucionales, como efectos la baja producción de servicios públicos y la ingobernabilidad del municipio caso Pucarani.

OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar el grado de influencia que tiene el cumplimiento jurídico, organizacional e institucional en el modelo de una gestión municipal y que afecta en el desarrollo del Municipios de tierras altas del Altiplano Central (caso Pucarani).

1.4.2. Objetivos Específicos

- Conocer cuáles son los factores de cumplimiento dentro los aspectos jurídico, organizacional e institucional que tienen como influencia en el modelo de la Gestión Municipal en tierras altas del Altiplano Central que afecta en el desarrollo del municipio.

- Conocer las causas de la participación popular que no lograron alcanzar el desarrollo integral efectivo en los municipios de Tierras Altas (caso Pucarani).
- Determinar la concordancia de los marcos jurídico, organizacional e institucional como aspectos que afectan el desarrollo de los municipios de tierras altas.

METODOLOGIA

La metodología que se abordó en el presente trabajo es el estudio de caso, como un instrumento metodológico dentro del ámbito de la investigación empírica de carácter cuantitativo y cualitativo, que favoreció la delimitación de determinados fenómenos de la realidad municipal, con la aplicación de técnicas metodológicas e instrumentos de recolección, que permitió evidenciar e indagar en un ámbito objetivo del cumplimiento de los factores del estudio jurídico, organizacional e institucional que hacen del modelo de gestión, basándose en la interpretación de la información obtenida con los diferentes instrumentos de recolección de datos, dando lugar a una sistematización y análisis de carácter cuantitativo y cualitativo sobre el tema abordado.

1.5.1. Método de la investigación

El método que se aplicó en la presente investigación fue método analógico o retrospectivo.

1.5.2. Tipo y técnicas de la investigación

a) Tipo de investigación

Está enmarcado dentro el Estudio de Caso, tomando en cuenta el diseño no experimental, con el fin de determinar el Modelo de Gestión Municipal, frente a los servicios que presta a la población en los municipios de tierras altas (caso Pucarani).

b) Técnicas de investigación

En cuanto a las técnicas aplicadas en el presente trabajo de investigación se emplearon las técnicas cuantitativas y cualitativas.

- **Técnicas Cuantitativas (Datos Primarios)**

Los instrumentos que se aplicaron en el presente estudio para la recolección de datos fueron: la entrevista (cuestionario) y la observación:

Entrevista y Cuestionario

Las entrevistas que se aplicaron son: la semi estructurada y las presenciales, que fueron dirigidos a los grupos focales, grupos seleccionados a autoridades del municipio de Pucarani (directores, ejecutivo municipal, concejales, a trabajadores administrativos, autoridades sindicales, al comité de vigilancia, proveedores y contratistas de servicios).

Guía de Observación

La observación fue aplicada desde diferentes aspectos como se describe a continuación:

Observación directa personal

Observación que se dirigió a las autoridades de organizaciones territoriales, asociaciones comunitarias y altos funcionarios del gobierno municipal.

Observaciones físicas

Observación que se dirigió a observar los procesos administrativos de los informes de EDAs y SINCOM (registro contables digitales) del municipio de Pucarani.

Observación sistemática

Observación que se aplicó la evaluación de la Gestión en los aspectos de prestación de servicios, estructura de funcionamiento de administración a nivel Gobierno Municipal y relacionamiento con las Organizaciones Territoriales de Base y sectoriales (educación y salud).

La observación abierta de campo

La observación que se empleó al inicio del trabajo, en las áreas de relacionamiento interno y externo del municipio de manera integral, se aplicó en las diferentes reuniones de las organizaciones de territoriales de base, gobierno municipal, asociaciones comunitarias, como sectoriales y asociaciones.

Las observaciones armadas

Se aplicó con la ayuda de los instrumentos de filmaciones y cámaras fotográfica digital destinados a obtener los datos y las ilustraciones del presente estudio que se abordó.

- **Técnicas cualitativas (Datos Secundarios)**

Se realizaron la revisión documental y la recolecta datos.

Revisión Documental (archivos, informes procesos)

Se baso en la revisión bibliográfica referida a la *Gestión Pública*, al *Modelo Gestión Municipal*, *Modelo de Gestión Municipal Participativo en Bolivia*, *Marcos legales (Constitución Política del Estado, Ley de Municipalidades, Ley Marco de Autonomías, Sistema de Inversión Pública, Plan de Desarrollo Nacional y Departamental)* en el jurídico Institucional u Organizacional y con referente aspectos primordiales que hacen del Municipio de Pucarani a antecedentes, informes de *Gestión*, *POAs Municipales*, *PDMs*, informes de gestiones y otros aspectos.

Recolecta de datos

Se realizo el análisis de la recolecta de los datos del estudio abordado de acuerdo a la figura de Yin de recolecta de datos:

FUENTE COLECTA DE DATOS

| | De un Individuo | De una organización |
|----------------------|--|---|
| Un indivi- duo | Comportamiento individual, actitudes y percepciones | Registro de los archivos  |
| Un organi- zación | Como funciona la organización, porque funciona la organización | Políticas de equipo. resultados de organización  |

Figura No. 1
Fuente: Yin

ALCANCES

1.6.1. Alcance Sectorial

Los gobiernos municipales logren el liderazgo y la conducción de la organización en el establecimiento de la misión y visión, con valores humanos que satisfagan a los grupos de interés y muestren una conducta satisfecha.

El gobierno municipal debe adquirir conocimientos relativos a la gestión, al control de una conducta ética, al cumplimiento de las responsabilidades legales por parte de la alta dirección de la organización, y a la evaluación de desempeño de la alta dirección, como una retroalimentación formal o informal por parte del personal y otros grupos de interés evaluado por los clientes.

Los municipios fortalecidos con formación y capacitación permanente en la prestación de servicios como en el cumplimiento normativo para formar la institucionalidad municipal.

Las organizaciones territoriales capacitadas en temas: jurídicos, planificación, procesos y temas de responsabilidad social en obtención de resultados.

El Comité de Vigilancia y los Sub Centrales y Centrales Agrarias cuentan con instrumentos de control de la buena marcha institucional municipal.

1.6.2. Alcance Institucional

Los factores de estudio en el presente trabajo se baso en: Gobierno Municipal, Organizaciones Territoriales (Comunidades o Juntas Vecinales), empresas que trabaja con el municipio, Comité de Vigilancia y asociaciones comunitarias (sub centrales, centrales agrarias) del Municipio de tierras altas (caso Pucarani) es como sigue a continuación:

Población que se orienta: Hombres y Mujeres

Servidores públicos Gobierno Municipal

Empresas Contratistas

Organizaciones Territoriales (Comunidades y Juntas vecinales)

Asociaciones Territoriales (Sub Centrales, Centrales)

Comité de Vigilancia

Principales Actores

: Gobierno Autónomo Municipal de Pucarani

Secretarios generales de las comunidades, sub centrales, centrales y comité de Vigilancia.

Cobertura

: Pucarani/ Los Andes, Camacho, Omasuyos, Aroma, Pacajes y Villarroel.

Región

Altiplano

País

: Bolivia

Ámbito

: Municipal

Identidad y cultura

: Aymara

Inclusión social

: Intercultural

1.6.3. Alcance organizacional

Generar un modelo de gestión municipal para municipios de tierras altas, para Integrar la oferta pública en el territorio con diferentes instrumentos de fomento y potenciar la gestión como gobierno local hacia el desarrollo econó-

mico municipal, utilizando metodologías de participación integral con destino al desarrollo.

Asimismo el modelo orientara al municipio que debe llevar adelante como una organización seria, que le permita sustentar y sostener el proyecto de modelo de gestión municipal con la utilización de prácticas, herramientas de gestión y le permitan la autoevaluación y la orientación de las organizaciones con un direccionamiento definido a través de generación de resultados.

CAPITULO 2- MARCO TEORICO

2.1. ASPECTOS CONCEPTUALES

Para fines de estudio es importante definir los aspectos teóricos conceptuales que permitan tener una mayor visión del tema de estudio abordado en la investigación que se detalla a continuación:

Modelo organizacional individualista neo-liberal (weberiano).

El modelo de gestión Weberiano tradicional o modelo individualista: la jerarquía paralizante, la gestión formal, la gestión por normas, la impersonalidad decisoria, con la baja participación social, la performance individual, el costo beneficio de criterios empresarios por encima del interés social; los actores actúan como individuos que solo persiguen el beneficio y orientan sus comportamientos por el interés egoísta del cálculo racional económico (cia@econ.ubawww.econ.uba.ar/).

El modelo weberiano en América Latina, alcanzó una instalación incompleta indica Joan Prats, afirmó "si la reforma administrativa fracasó no fue porque el modelo burocrático que se trataba de implantar no era el adecuado porque en América Latina no existían las condiciones políticas, económicas y sociales para la vigencia eficaz del modelo. En América Latina no llegó a institucionalizarse sino parcialmente y excepcionalmente el sistema que Weber llamó la dominación racional-legal encarnado en la burocracia... lo que se desarrollaron mayormente fueron "buropatologías", que en el mejor de los casos se aproximaban al sistema mixto que Weber llamó "burocracias patrimoniales" (Prats, 1999: 4). De hecho el modelo ha dado y sigue dando rendimiento excelente en muchos países desarrollados (<http://www.academia.edu/2134657/>).

Nueva gestión pública (NGP)

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección y por otro lado favorecen la participación ciudadana (<http://www.ies.es/recursos/>).

Políticas públicas, democracia y gobernanza Para Bazúa y Valenti (1995)

La democracia es el "prerrequisito sistémico" para que el Estado sea funcional al incremento del bienestar público debido a que conlleva, por un lado, la transparencia y rendición de cuentas de las acciones gubernamentales y, por el otro, la propiedad colectiva real de la sociedad sobre el Estado. En cambio, estas dos características están ausentes de la configuración autoritaria, en la que tiende a prevalecer un interés particular que, además, no siempre es claro. Para Luis Aguilar, "en las repúblicas democráticas... gobierno, sociedad política y civil no renuncian al 'espíritu público' de buscar el máximo beneficio colectivo y la máxima solidaridad con los conciudadanos más débiles y desplazados"(www.cshenlinea.azc.uamx).

Las bases de la construcción de las políticas públicas actuales

El mandato emergente va en la dirección de un Estado activo, pero asociado estrechamente con la sociedad civil y potenciador de la acción productiva de

las empresas, fuertemente centrado en lo social, descentralizado, con gran parte de su acción desarrollada a nivel regional y local, totalmente transparente, rendidor de cuentas y sujeto al control social, de alta eficiencia gerencial, y apoyado en un servicio civil profesionalizado basado en el mérito. Asimismo, se aspira que sea un Estado abierto a canales continuos de participación ciudadana (www.scielo-org.mx).

Modelo de gestión Municipal

El concepto de modelo proviene del italiano de modello. Con uso en distintos ámbitos de aplicación en empresa u organización. El modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (<http://www.definicion.de/modelo-de-gestion>).

El concepto de gestión, proviene del latín geslo y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (<http://www.definicion.de/modelo-de-gestion>).

Construcción del nuevo modelo: Basado en el modelo igualitario/participativo, también conocido como modelo post-burocrático, nace de los argumentos iniciales. Así como la globalización entre países muestra la necesidad de contar con líderes capaces de reconocer las diferencias culturales, una transformación compleja de la gestión pública (que al mismo tiempo impulse cambios en el rol del Estado, en sus modelos de gestión y en la consecuente mo-

ernización tecnológica, incluyendo en dicho proceso a la sociedad civil y el mercado), que requiere de líderes innovadores, emprendedores y autónomos, pero a la vez respetuosos de la ley y la ética, con capacidades para trabajar en red, orientarse a resultados (teniendo en cuenta la multidimensionalidad del concepto) y gestionar equilibradamente una visión compartida entre expectativas, necesidades, intereses y diferencias culturales existentes entre el Estado, sus organizaciones componentes, el mercado y la sociedad civil (cia@econ.ubawww.econ.uba.ar/ciap.htm).

El Nuevo modelo de gestión pública giran en torno a nuevos modelos organizacionales públicos menos individualistas, menos jerárquicos y más participativos, que aseguren el gobernante entre la sociedad civil, el mercado y la defensa del interés público representado por el Estado; o modelos organizacionales post-burocráticos más orientados a conceptos de valor de los resultados para la ciudadanía, satisfacción del cliente, gestión por resultados, mejora continua, calidad y aprendizaje.

Los gobiernos locales o municipales como autoridades gerenciales o bien como sujetos que integran una red de decisiones colectivas, si pareciera que los gobiernos locales tal cual como lo plantea Tecco no han concretado en sus modelos de administrar todas las características del modelo clásico burocrático; en algunos casos, tanto municipios como provincias, han construido ensamblajes de ciertas modalidades burocráticas como algunos elementos de la nueva gerencia pública([http://www.academia.edu/2134657/los modelos de organización](http://www.academia.edu/2134657/los_modelos_de_organizacion)).

Según *Grid/Group* y *Christopher Hood*, aporta la base la tipología para el diseño de un nuevo modelo de gestión pública como muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Cuatro modelos de public management

| | | |
|------|--|---|
| Alto | Estilo Fatalista Baja cooperación social, gestión por normas, baja vinculación social- Estado imprevisibilidad | Estilo-Jerárquico, gestión por normas; modelo burocrático; alta cohesión social, legitimidad normativa |
| Bajo | Estilo individualista Enfoque relacionados con el racional choice. El emprendimiento individual, el mercado | Estilo Igualitario Alta participación, estructuras sociales en donde cada problema a resolver consulta y decisión colectiva |

Fuente: Hood Ch. "The art of the state"

➤ **Gestión Municipal**

Como el conjunto de políticas y acciones sustentadas en estructuras orgánicas, funcionales y legales, que permiten aplicar recursos (humanos, financieros y materiales), que se traducen en bienes y servicios públicos para la atención y resolución de las demandas y problemas de los propios municipios, *Egle Iturbe de Blanco (2002)*.

Los Municipios que desean implementar una *Gestión Municipal Transparente*, es fundamental que conozcan y tengan presente estos lineamientos, ya que les proporciona una perspectiva más amplia sobre el fenómeno y sobre las medidas preventivas que se pueden implementar. De igual manera, posibilita establecer una interrelación entre lo local y lo global respecto a temas relacionados con la transparencia, para que las iniciativas que se emprendan, es-

tén enmarcadas dentro de lo acordado en espacios más amplios y puedan recibir apoyo (<http://www.und.org.ec/odm/ARCHIVO%20TE>).

ELEMENTOS DE LA GESTION MUNICIPAL TRANSPARENTE



Los procesos de corrupción implican una relación de doble vía: el funcionario

Figura No.2

que solicita un soborno y el ciudadano que lo hace posible a nombre propio o

Fuente: <http://www.und.org.ec/odm/ARCHIVO%20T>

en representación de una organización o empresa (Egle Iturbe de Blanco

(2002).Las causas de la corrupción son múltiples, pueden existir incentivos

de carácter:

- **Político:** Información sobre gestión pública escasa, de difícil acceso y segmentada; beneficio a élites políticas desde el poder; financiamiento a partidos políticos y procesos electorarios, escaso incentivo a la participación ciudadana y rendición de cuentas; demora en la transferencia de fondos; monopolio estatal en la toma de decisiones.
- **Legal:** Las leyes no se cumplen; leyes poco claras que permiten interpretaciones y discrecionalidad no controlada del funcionario; grado de imparcialidad e independencia del poder judicial; incapacidad de los tribunales para resolver conflictos comerciales; contrataciones gubernamentales ilegales y/o "amañadas", escasa reglamentación para la participación, fiscalización ciudadana y rendición de cuentas.
- **Económico:** Bajos salarios de los funcionarios; pobreza; escasas oportunidades en el mercado laboral; monopolios empresariales con poder de influir en toma de decisiones que los beneficia; empresas legales perjudicadas por licitaciones fraudulentas, imposibilidad de competir.
- **Cultural:** Hábito político de beneficiar a élites o sectores; invocar a parientes que ocupan puestos de relevancia para sacar provecho de situaciones; escasa formación ciudadana para participar, paternalismo.
- Según UNDP sintetiza varios de los elementos que lleva a comprender la corrupción por medio de las siguientes fórmulas (<http://www.und.org.ec/odm/ARCHIVO%20TE>).

CORRUPCIÓN = (MONOPOLIO + DISCRECIONALIDAD) - TRANSPARENCIA

TRANSPARENCIA = Responsabilidad + Integridad + Comunicación

y Acceso a la información

➤ Elementos de la gestión Municipal

Según <http://www.und.org.ec/odm/ARCHIVO%20TE>, Elementos de la gestión municipal deficiente podrían ser definidos como causas de primer nivel son:

- Información sobre actividades municipales segmentadas y de difícil acceso a la ciudadanía.
- Funcionarios desmotivados por la escasa remuneración que perciben.
- Poca disponibilidad de equipos, materiales y fondos para el cumplimiento eficiente de los trabajos.
- Reglamentos y normatividad internos no institucionalizados que permiten la discrecionalidad arbitraria de los funcionarios.
- Procedimientos internos complejos que posibilitan, asimismo, una discrecionalidad de los funcionarios.
- Inexistencia de criterios de promoción de recursos humanos relacionados con el desempeño.
- Falta de objetivos institucionales determinados en función de las necesidades de la población y que orienten las asignaciones presupuestarias.
- Falta de reglamentación para operatividad de mecanismos de participación y rendición de cuentas.
- Inexistencia de mecanismos y canales institucionalizados a nivel local para la denuncia de actos de corrupción (<http://www.und.org.ec/odm/>).

ELEMENTOS DE LA GESTION MUNICIPAL

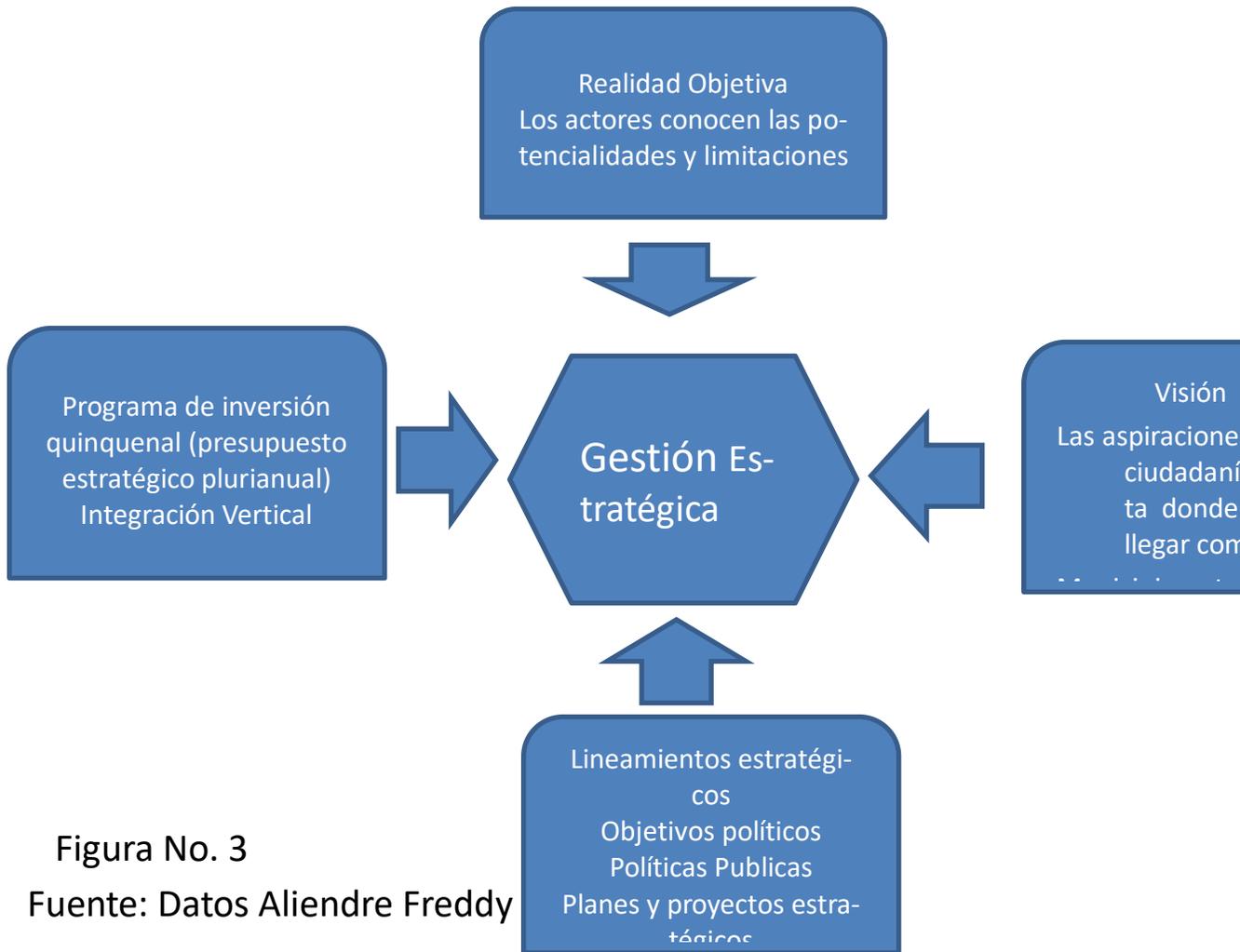


Figura No. 3

Fuente: Datos Aliendre Freddy

➤ Modelo de Gestión Municipal Participativo

“Considera como un conjunto de procesos políticos y sociales, basados en principios y valores que interrelaciona y corresponsabiliza a los actores

municipales (Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal, Comité de Vigilancia y Organizaciones Territoriales de base) basado en nuevo modelo de gestión de gobernanza, generando empoderamiento, gobernabilidad e institucionalidad, para mejorar o establecer conductas de participación, legitimidad, transparencia, equidad, eficacia y eficiencia" (<http://freddyaliendre.files.wordpress.com>).

El MGMP integra mediante procesos políticos, sociales y tecnológicos:

- La misión de la Municipalidad y del GM en el PDM y el POA;
- El proyecto político de los actores municipales;
- Al GM con los demás actores (públicos y privados) del Municipio y del país;
- La demanda social.

➤ **Gestión Pública**

Como parte de la visión y misión del municipio, se definen los objetivos estratégicos institucionales, en el marco del lineamiento establecido en el Plan General de Desarrollo, económico y social, que corresponde a las metas del Milenio (<http://freddyaliendre.files.wordpress.com/2010/08/2>).

➤ **La Constitución Política del Estado**

Define las competencias de los Gobiernos Autónomos Municipales: Competencias legislativas, administración y control (*Constitución Política del Estado 2008*).

➤ **Sistema de Inversión Pública**

Conjunto de erogaciones públicas que afectan la cuenta de capital y se materializan en la formación bruta de capital (fijo y existencias) y en las transferencias de capital a otros sectores (<http://www.definicion.org/inversion-publica>).

Erogaciones de las dependencias del sector central, organismos descentralizados y empresas de participación estatal destinadas a la construcción, ampliación, mantenimiento y conservación de obras públicas y en general a todos aquellos gastos destinados a aumentar, conservar y mejorar el patrimonio nacional (<http://www.umsa.bo/umsa/presupuestos/>).

La gestión pública como parte de la visión y misión del municipio, se definen los objetivos estratégicos institucionales, en el marco de los lineamientos establecidos en el Plan General de Desarrollo, económico y social, que corresponde a las metas del Milenio (<http://www.umsa.bo/umsa/presupuestos/NB->).

➤ **El Plan de desarrollo Municipal**

"Es un instrumento metodológico que permite la participación de las comunidades en la toma de decisión sobre los procesos que afectan y terminan el desarrollo y además constituye como una expresión de las potencialidades, limitaciones y problemas, objetivos estratégicos, programas, proyectos y la demanda social priorizada del desarrollo Municipal, con la participación de las OTBs, Asociaciones Comunitarias, Comité de Vigilancia, y el Gobierno Municipal" (Delgadillo 2005).

➤ **Organización**

Es una unidad de interacción humana que cumple una misión estable sometida a las reglas de un sistema macro organización y a reglas internas que precisan las primeras dentro de sus fronteras (*Administración de Recursos*).

➤ **Liderazgo**

Los líderes deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización, la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y duradero. La participación personal, activa y continua de la dirección crea claridad y unidad en relación a los objetivos de la organización, el ejercicio del liderazgo de la dirección sirve de ejemplo para todos. Por medio del comportamiento ético y transparente, habilidades de planificación, comunicación y análisis, la dirección estimula a las personas a buscar la excelencia. Su papel incluye la creación de un ambiente apropiado, autonomía, mejora, innovación, flexibilidad y aprendizaje. La organización debe contar con líderes capaces en todos sus niveles, con un perfil adecuado, capacidades y habilidades para motivar a trabajar en equipo. Además de liderazgo, la organización necesita desarrollar un sistema capaz de mantener motivadas a las personas en pro del objetivo de la organización. Los procedimientos deben ser definidos para orientar a tomar decisiones y comunicarlos a todos los niveles de la organización. La acción de la dirección y de todos los líderes de la organización debe conducir al equi-

librio y armonía relacionada con todas las partes interesadas, de forma de que la organización concrete la visión de la organización (*Centro Nacional de Productividad y Calidad 2011*).

➤ **Estudio de caso**

Estudio de caso se aplica en planteamiento de conducción de estudios para fines de pesquisa. Como estrategia de pesquisa de caso mayormente se emplea en estudios de: política, ciencias políticas, administración pública, estudios de organizaciones, municipales, instituciones públicas, administración empresarial y trabajo social (*Yin 2001*).

Son diversos los estudios realizados por diferentes autores que han señalado la gran importancia que tiene la investigación basada en estudios de casos en la Administración y Dirección de Empresas, ya que esta herramienta es una de las más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa. El ensayo trata de dar las bases para justificar la importancia y el uso de esta metodología de investigación, y pretende a la vez realizar una comparación entre el estudio de casos (investigación cualitativa) y la investigación cuantitativa tratando de refutar algunos prejuicios y cuestionamientos que varios autores realizan al estudio de casos. Asimismo, se pretende dar las bases teóricas para desarrollar eficientemente un estudio de casos (*Yin 2001*).

2.2. ASPECTOS JURIDICOS

2.2.1. Marco Legal

Marco jurídico legal del presente trabajo del modelo de gestión Pública está marcado: en la Constitución Política del Estado, en la Ley de Municipalidades, en el Marco de Autonomías, en la ley Financial y en Sistema de Inversión Pública. Y las bases del modelo de gestión Pública está representado por: los ochos Sistemas de Administración Pública, por el Plan Nacional de Desarrollo, por el Plan Departamental Desarrollo, por el Plan de desarrollo Municipal, y los Planes Anuales del 2006 al 2009 (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Marco Legal>).

2.2.2. Competencias Nacionales

Según la Constitución Política del Estado (2009), define las competencias de los Gobiernos Autónomos Municipales, que tiene como competencias legislativas, de administración y de control, así mismo también tiene competencias en:

- Elaborar la carta orgánica municipal de acuerdo a los procedimientos en CPE y la ley marco de autonomías.
- Planificar y promover el desarrollo humano en su jurisdicción.
- Iniciativa y convocatoria de consultas y referendos municipales en la materia de su competencia.
- Promoción del empleo y mejora de las condiciones laborales en el marco de las políticas nacionales.
- Preservar, conservar y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales fauna silvestre y animales domésticos.
- Elaboración de planes de ordenamiento territorial y de uso de suelos en coordinación con los planes del nivel central del estado, departamental e indígenas.

- Estadísticas municipales
- Catastro urbano en el ámbito de su jurisdicción en conformidad a los preceptos y parámetros técnicos establecidos para los gobiernos municipales.
- Áreas protegidas municipales en conformidad con los parámetros y condiciones establecidas para los gobiernos municipales.
- Proyectos de fuentes alternativas y renovables de energía preservando la seguridad alimentaria de alcance municipal.
- Controlar la calidad y sanidad en la elaboración, transporte y venta de productos alimenticios para el consumo humano y animal.
- Conformación de instituciones económicas de desarrollo a nivel municipal.
- Deporte en el ámbito de su jurisdicción
- Promoción y conservación del de cultura natural y municipal.
- Promoción y conservación de cultura, patrimonio cultural histórico, artístico, monumental, arquitectónico, arqueológico, paleontológico, científico, tangible e intangible municipal.
- Políticas de turístico local.
- Transporte urbano, registro de propiedad automotor, ordenamiento y educación vial, administración y control de tránsito urbano.
- Creación y administración de impuestos de carácter municipal cuyos techos imponibles no sean análogos a los impuestos nacionales y departamentales.

- Creación y administración de tasas, patentes a la actividad económica y contribuciones especiales de carácter municipal.
- Proyectos de infraestructura productiva.
- Expropiación de inmuebles en su jurisdicción por razones de utilidad y necesidad pública municipal, conforme al procedimiento por ley, así como establecer limitaciones administrativas e incertidumbre a la propiedad por razones orden técnico, jurídico y de interés público.
- Elaborar y aprobar y ejecutar sus programas de operaciones y su presupuesto.
- Fondos fiduciarios, fondos de inversión y mecanismo de transferencia de los recursos necesarios inherentes a los ámbitos de sus competencias.
- Centros de información y documentación, archivos, bibliotecas, museos, hemerotecas y otros municipales.
- Empresa pública municipal.
- Aseo urbano, manejo y tratamiento de residuos sólidos en el marco de la política del estado.
- Diseñar, construir, equipar y mantener la infraestructura y obras de interés público y bienes de dominio municipal, dentro de su jurisdicción territorial.
- Servicios de alumbrado público de su jurisdicción.
- Promoción de la cultural, actividades artísticas en el ámbito de su jurisdicción.
- Espectáculos públicos y juegos recreativos

- Publicidad y propaganda urbana
- Promover y suscribir convenios de asociación o mancomunidad municipal con otros municipios.
- Convenios y/o contratos con personas naturales o colectivas, públicas y privadas para el desarrollo y cumplimiento de sus atribuciones, competencias y fines.
- Constituir y reglamentar la guardia municipal para coadyuvar el cumplimiento, ejercicio y ejecución de sus competencias, así como el cumplimiento de las normas municipales y de sus resoluciones emitidas.
- Políticas que garanticen la defensa de los consumidores y usuarios del ámbito municipal.
- Sistemas de micro riego en con coordinación con los pueblos indígena, originario campesinos.
- Promoción y desarrollo de proyectos y políticas para la niñez y adolescencia, mujer, adulto mayor y personas con discapacidad.
- Servicios básicos así como aprobación las tasas que corresponden a su jurisdicción.
- Áridos y agregados en coordinación con los pueblos indígenas originaria campesinos cuando corresponda.
- Planificación de desarrollo municipal en concordancia con la planificación nacional y departamental.
- Participar en empresa de industrialización, distribución y comercialización de hidrocarburos en el territorio municipal en asociación con las entidades nacionales del sector.

2.2.3. Competencias según la ley marco de autonomías para los gobiernos Autónomos Municipales

Según ley marco de autonomías (2010), las competencias de las entidades Territoriales Autónomas son las siguientes:

- 1) Todas las competencias exclusivas asignadas por la constitución Política de Estado a las entidades territoriales autónomas y aquellas facultades reglamentarias y ejecutivas que les sean transferidas o delegadas por la ley Asamblea Plurinacional deben ser asumidas obligatoriamente por estas al igual que aquellas exclusivas del nivel central del estado que les corresponda en función de su carácter compartido o concurrente, sujetas a la normativa en vigencia.
- 2) Los ingresos que la presente ley asigna a las entidades territoriales autónomas tendrán como destino el financiamiento de la totalidad de competencias previstas en los artículos 299 al 304 de la Constitución Política de Estado.
- 3) Las competencias de las entidades territoriales autónomas se ejercen bajo la responsabilidad directa de sus autoridades debiendo sujetarse a los sistemas de gestión pública, control gubernamental establecidos en la ley, así como control jurisdiccional.

Artículo 81 (3), da a conocer:

- a) Formular y ejecutar participativamente el Plan Municipal de Salud y su incorporación al Plan de Desarrollo Municipal.

- b) Implementar el sistema Único de salud en su jurisdicción, en el marco de sus competencias.
- c) Administrar la infraestructura y el equipamiento de los establecimientos de la salud del primer y segundo nivel de atención organizados en la Red Municipal de Salud Familiar comunitaria e intercultural.
- d) Crea institución máxima de gestión local de la salud incluyendo a las autoridades municipales representantes del sector salud y las representaciones sociales del Municipio.
- e) Ejecutar el componente de atención de salud haciendo énfasis en la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad en las municipalidades urbanas y rurales.
- f) Dotar la infraestructura sanitaria y el mantenimiento adecuado del primer y del segundo nivel municipal para el funcionamiento para el Sistema Único de Salud.
- g) Dotar a los establecimientos de salud del primer y segundo nivel de su jurisdicción servicios básicos, equipos, mobiliario, medicamentos, insumos, y además suministros así como supervisar y controlar su uso.
- h) Ejecutar los programas nacionales de protección social en su jurisdicción territorial.
- i) Proporcionar la información al sistema Único de informaciones de Salud y recibir la información que requieran, a través de la instancia departamental en Salud.

j) Ejecutar las acciones de vigilancia y control sanitario en los establecimientos públicos y de servicios, centros laborales, educativos de la instancia departamental en salud concurrencia con la instancia departamental de Salud.

Artículo 83 (3), da a conocer:

a) Ejecutar los programas y proyectos de los servicios de agua potable y alcantarillado, conforme a la constitución política del estado, en el marco del régimen hídrico y de sus servicios y las políticas establecidas por el nivel central del Estado.

b) Elaborar, financiar y ejecutar los proyectos de agua potable en el marco de las competencias y cuando corresponda de manera concurrente y coordinada con el nivel central del Estado y los otros niveles autonómicos, así como coadyuvar en la asistencia técnica y planificación concluidos los proyectos que podrán ser transferidos al operador del servicio.

c) Proveer los servicios de agua potable y alcantarillado a través de las entidades públicas, cooperativas, comunitarias o mixtas sin fines de lucro conforme a la constitución Política del Estado y en marco de las políticas establecidas en el nivel central del Estado.

d) Aprobar las tasas de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado, cuando estos presten el servicio de forma directa.

Artículo 93 (PLANIFICACION) III

- 1) Elaborar, aprobar y ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal, incorporando los criterios del desarrollo humano, con equidad de género e igualdad de oportunidades, en sujeción a ley especial, conforme a las normas del Sistema de Planificación Integral del Estado y en concordancia con el Plan de Desarrollo Departamental.
- 2) Crear una instancia de planificación participativa y garantizar su funcionamiento, con representación de la sociedad civil organizada.

2.3. ASPECTOS INSTITUCIONALES

2.3.1. Planificación Municipal

"El Plan de desarrollo Municipal, es un instrumento metodológico que permite la participación de las comunidades en la toma de decisión sobre los procesos que afectan y determinan su desarrollo, y además constituye como una expresión de las potencialidades, limitaciones, problemas, objetivos estratégicos, programas, proyectos y la demanda social priorizada del desarrollo Municipal con la participación de las OTBs, Asociaciones Comunitarias, Comité de Vigilancia, y el Gobierno Municipal"

2.3.2. Elementos de la planificación municipal de Pucarani

En el municipio de Pucarani, emplearon la Planificación Participativa Municipal, como instrumento metodológico que permite la participación de las poblaciones de las comunidades en la toma de decisiones sobre los procesos que afectan y determinan en el Plan de Desarrollo Municipal desde los años 2001-2006 y 2007 - 20011 (PDM,(2001-2005) y (PDM,(2007-2011) (*extracto del Plan Desarrollo Municipal de Pucarani 2005*).

Ramírez et al,(1999), Sistema de Programación de Operaciones, menciona que los POAs se deben construir en base al SISTEMA DE PROGRAMACION Y OPERACIONES y las directrices del Ministerio de Hacienda, donde debe básicamente contener los siguientes aspectos:

- Elaboración del Análisis de Situación
- Determinación de Objetivos de Gestión Institucional
- Determinación de Objetivos de gestión específicos
- Elaboración de indicadores de gestión
- Determinación de Operaciones
- Determinación de Recursos Humanos, Bienes y Servicios
- Discusión y aprobación del Programa de Operación Anual
- Presentación del POA aprobado a las instancias competentes (órgano rector y otras entidades que lo requieren).

2.3.3. Políticas sectoriales para Municipio de Pucarani

Cuadro 2: Políticas sectoriales

| Dimensión | Políticas por dimensión |
|-----------------------|--|
| Desarrollo Productivo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Obras con empleos 2. Promoción y diversificación agropecuaria. 3. Desarrollo de un sistema financiero solvente y solido. 4. Promoción industrial 5. Desarrollo Turístico 6. Gas 7. Integración intermunicipal 8. Vertebración caminera |
| Desarrollo Humano | <ol style="list-style-type: none"> 1. Con todo y para todos 2. Educación de calidad para todos 3. Hábitat digno 4. Protección social 5. Seguridad social y pensiones |

| | |
|---|---|
| Desarrollo político institucional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Profundización de la descentralización administrativa 2. Redes contra la corrupción 3. Promoción de la equidad de género en la políticas publicas 4. Seguridad ciudadana |
| Desarrollo Ambiental y recursos naturales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión ambiental del recurso tierra 2. Gestión ambiental del recurso hídrico 3. Aprovechamiento sostenible de la biodiversidad 4. Gestión de calidad ambiental 5. Gestión de los riesgos 6. Educación ambiental para el desarrollo sostenible 7. Mecanismo de desarrollo limpio |

Fuente: Ramírez et al.,(1999).

2.3.4. Organización del Gobierno Municipal

La organización y el plan están estrechamente relacionados. La organización puede crear las condiciones que demandan planificación y el Plan puede caracterizar su estilo de trabajo y en su extremo reformularlas. Bajo ciertas características de la organización no existe demanda por planificación y esta se queda relegada a funciones rituales. En estas condiciones la alternativa al plan es la improvisación y, en ausencia del primero domina la segunda y genera una práctica de baja calidad de gestión en las organizaciones. El llamado hombre práctico es un gran improvisador dominado por el arte de gobierno y el exceso de confianza en su experiencia. El tecnócrata también improvisa basado en la idea de que su profesión o su ciencia departamentalizada le permite dirigirse con eficiencia. En condiciones normales en nuestro medio, asignadas por el dominio del pragmatismo, el centralismo y la baja responsa-

bilidad, la improvisación tiene inevitablemente más fuerza que el plan y adoptamos fácilmente al estilo improvisación de gestión. Porque aceptamos la improvisación como algo Natural. Sin alternativa? (*Revista Pes 1993*).

Según Revista Pes 1993, el gobierno puede ser deficiente por tres razones:

- a) Porque camina en la dirección errada a causa de una mala selección del proyecto de gobierno, es decir de una deficiente selección de problema, causada a su vez por la carencia de una gran estrategia, en ese caso sus decisiones no dan en el blanco de la aspiración y necesidades. Los ciudadanos no aprovechan las potencialidades del sistema, ni enfrentan las amenazas a las conquistas ya alcanzadas.
- b) Debido a un procesamiento torpe del proyecto elegido, sin debida consideración situacional de los aspectos políticos y técnicos lo cual conduce a pagar un costo excesivo por cada decisión, y
- c) Porque la gerencia por problemas y aspiraciones es deficiente y, por consiguiente es baja la capacidad de ejecutar lo decidido.

2.3.5. Balance Político de la Gestión

Según Revista Pes 1993, el balance político de gestión están dadas por 1) sintonización de la gestión en el ámbito político específico, y se refiere a la acción del gobernante orientando por los criterios de profundizar la democracia, respetar los derechos humanos, descentralizar hasta alcanzar un equilibrio de gobernabilidad en las diversas instancias de gobierno, asegurar la ética y celeridad de la justicia, asegurar la legitimidad y legalidad de gobierno. 2) Balance Macroeconómico: se estructura, en sus beneficios y cos-

tos por las consecuencias políticas del manejo macroeconómico. 3) Balance de Intercambio de problema específico: se refiere a su vez, al saldo de efectos políticos positivo o negativo que genera al enfrentamiento de los problemas específicos que la población valora por ejemplo, agua potable, vivienda, transporte urbano, electricidad, teléfonos, seguridad personal, educación, salud básica, saneamiento urbano, recreación, etc.

La eficiencia y seriedad de la gestión pública exige enfrentar los problemas - carga y el gobernante no debe eludirlos. Pero la gradualidad en el tiempo y la intensidad de su enfrentamiento deben calcularse en relación al límite mínimo de gobernabilidad capaz de gestar un proceso de recuperación de ese capital. La peor gestión política es aquella que asume el capital político del gobernante, sin alcanzar los resultados anunciados y perseguidos. La contravención a este principio tiene tres causas: a) el barbarismo político, b) el barbarismo tecnocrático, y c) el barbarismo gerencial.

El barbarismo político consiste en deparar mentalizar la eficacia política e ignorar los problemas económicos y gerenciales para dar beneficios económicos y favores políticos ahora que crearan una crisis política por agotamiento de la base económica y organizativa de la gestión política (*Revista Pes 1993*).

El Barbarismo tecnocrático consiste en deparar mentalizar la eficacia económica o la eficacia tecno-gerencial, ignorar el problema político e incurrir en costos políticos ahora que crearan mañana una crisis económica por agotamiento de la base política de la gestión económica (*Revista Pes 1993*).

El barbarismo gerencial consiste en ignorar la eficiencia y eficacia organizacional como elementos complementarios básicos del manejo político y económico (*Revista Pes 1993*).

2.3.6. Responsabilidad de la Organización

Según Gestión Pública del Banco Interamericano de Desarrollo 2002, Indica que las reglas de responsabilidad establecen la exigibilidad de los compromisos y se manifiestan en las características del sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño que rige en la evaluación de cumplimiento de las misiones y funciones. La dinámica y la calidad de la gestión organizativa dependen en última instancia de estas reglas. Las características de estas reglas permiten distinguir dos tipos de sistemas organizativos de alta y baja responsabilidad.

En una organización, la calidad de estas cuatro reglas determina la eficiencia y eficacia de la gestión institucional, porque ellas definen:

- a) El dominio en el sistema macroorganizativo de departamentos en el estudio de liderazgo innovativo o de declinio.
- b) El dominio de las misiones relativas o proactivas
- c) El grado de resistencia a la centralización inoperante.
- d) La existencia o ausencia de sistemas claves de dirección y gerencia.
- e) La calidad de gestión con que operan dichos sistemas.

- f) La división de los roles entre sistemas con funciones operacionales y rituales en la organización.
- g) La estabilidad o ultra estabilidad del sistema organizativo a un nivel dado de mediocridad o calidad, y
- h) El medio en que el juego micro organizativo resiste los internos de reforma positiva o negativa.

2.3.7. El Desempeño de una Organización

Según la Gestión Pública del Banco Interamericano de Desarrollo 2002, en cada departamento del sistema macro organizativo, se deben establecer una relación muy precisa entre las partes del desempeño:

- Estructura mentales (cultura organizativa)
- Practicas de trabajo, y
- Formas organizativas

2.3.8. Gestión de las Organizaciones Territoriales

Según Delgadillo 2005, indica que en la vida cotidiana de los individuos interactúan entre sí y con las organizaciones que ellos mismos crean en un juego conflictivo y cooperativo incesante por alcanzar sus objetivos.

En esa interacción, los actores, sean individuos u organizaciones, emplean medios, herramientas y materiales que potencian esa interacción multilateral ampliando su capacidad de acción. La relación del hombre con la naturaleza se orienta por esa búsqueda de medios cada vez más potentes. El Avance de las ciencias naturales es tan intenso, al menos en ciertos campos que pare-

ciera que el progreso consiste exclusivamente en el dominio del hombre sobre la naturaleza, sin embargo, los sistemas organizativos también son herramientas que potencian la acción del hombre, y en general, son herramientas sin las cuales las primeras carecen de efectividad.

La eficacia de la acción del hombre, calificada por su potencia para alcanzar las metas particulares y colectivas, depende de la inversión en el hombre mismo, es decir en valores y conocimientos que forman el capital humano, de la inversión en medios materiales que forman el capital material, y de la inversión en organización que crea el capital organizativo.

2.3.9. Organizaciones territoriales (OTBs) en el municipio de Pucarani

2.3.9.1. Centrales Agrarias

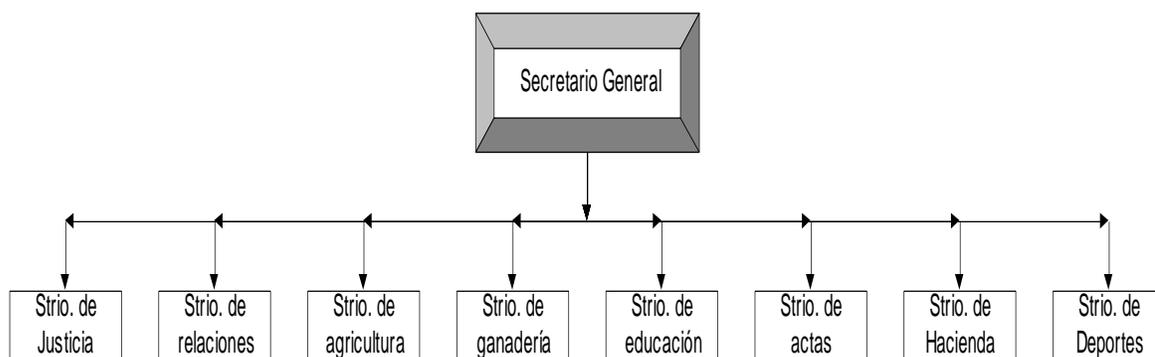
Según el PDM Pucarani 2005, indica que las principales organizaciones sociales del Municipio son las Centrales Agrarias entre ellos figuran: Patamanta, Chojñacollo, Vilaque, Quiripujo y Cohana, que agrupan 89 comunidades u organizaciones Territoriales agrupadas en 12 cantones.

La Estructura organizativa de los Centrales Agrarias, son representaciones de las comunidades, y están integradas por 8 miembros, representando a cada comunidad y tienen un periodo de ejercicio de dos años gestión.

Funciones de las Centrales Agrarias, Sub centrales y Secretarios Generales

- Velar por los intereses y derechos económicos, sociales y culturales de las subcentrales y comunidades que integran tienen las siguientes funciones:
- Representar a las organizaciones sindicales en diferentes eventos.
- Organizar, deliberar y apoyar acciones que emprenda el Gobierno Municipal en las comunidades de su jurisdicción.
- Mantener una acción de unidad y solidaridad con las organizaciones fuera del ámbito municipal.
- Los sindicatos representan a sus comunidades
- Coadyuvan y coordinan la labor que desarrolla el Gobierno Municipal en sus comunidades.
- Los secretarios generales gestionan la inclusión de su obra en el POAs y el seguimiento para la ejecución de obra en su comunidad.
- Realizan el seguimiento de ejecución de la obra es casi permanente con las autoridades Municipales.
- En el ámbito de la comunidad la estructura jerárquica es guiada por el secretario general que es colaborado por otros miembros que se demuestra gráficamente la estructura en el siguiente gráfico.

Gráfico 1: Organigrama del Sindicato Agrario



Fuente: PDM Pucarani año 2006

2.3.9.2. Organización (OTBs)

Según el PDM Pucarani 2001-2005, señala los espacios de territorios que ocupan las comunidades tienen origen ex haciendas, es decir están establecidas sobre los territorios de las ex haciendas de los patronos de origen semifeudal.

Forma de organización:

Todas las comunidades cuentan registro de todas las familias que ocupan en el espacio territorial de la comunidad, donde surgen los derechos y deberes para ocupar los diferentes cargos que se describe a continuación:

- a) **Para ser autoridad máxima**, tienen como requisito haber cumplido con obligaciones con diferentes Cargos u obligaciones de la comunidad.
- b) **Las obligaciones comunales** son: Alcalde escolar, representante de los alcaldes escolares, miembro de la directiva del sindicato Agraria, posteriormente puede ocupar el cargo de secretario general y posteriormente sub central, central, provincial y así sucesivamente. Vale decir para llegar a secretario general tiene que haber ocupado cuadro cargos obligato-

rios, generalmente los secretarios generales llegan a ocupar este cargo en la edad de los 50 a 60 años.

- c) **Duración de los cargos:** la duración de los cargos es de un año calendario de enero a diciembre.
- d) **Forma de elección de las autoridades comunales:** Todos los cargos de la comunidad está dada por terreno y están registradas cada cargo ejercido, bajo este registro sale los candidatos para conformar la directiva de la comunidad y la autoridad máxima como el secretario general.
- e) **Gestión de las autoridades de la OTBs:** Todos los secretarios generales acatan las asambleas o reuniones emanadas por los subcentrales y/o Centrales Agrarias. Es decir sindicalmente están bien estructurados como organizaciones cerrados hacia las filas a la FUTKLP y CSUTCB. Las Asambleas comunales llevan cada fin de mes con una duración de 4 horas, en las cuales el 66% de su tiempo ocupan en llamar la lista asistencia y la lectura de la acta anterior y en las temas de interés comunal el 34% ocupan y estas son tratados donde la gente está cansado y los participantes o comunarios por cansancio (participantes en irse en sus actividades de ordeño de la leche o simplemente irse a su casa) aprueban no siempre a favor de la comunidad.
- f) **Formación y visión:** Las bases de las comunidades, no han recibido conocimientos sobre las normas legales, las priorizaciones realizan a su propia necesidad, sin tomar en cuenta las leyes como: Constitución Política del estado, ley Safco, SNIP, LMA, LM, ciclo de Proyectos, la forma de distribución de recursos Municipales y otros. Tienen una visión limitada,

donde solo se restringen a su comunidad y el resto no le interesa, es decir que a las comunidades vecinas o el mismo municipio no le interesa. Con respecto con la asignación presupuestaria por la alcaldía deciden en obras o compras que no siempre están en la inversión pública como se muestran en los POAs 2009 y 2010.

2.3.9.3. Organización Sub federación de Mujeres Campesinas de Pucarani- Bartolina Sisa (SFMCA - BS)

Según el PDM Pucarani 2001-2005, señala que todas las mujeres del Municipio, conformada por 12 miembros, uno por cada cantón, la elección de la Ejecutiva se realiza mediante la votación y un mandato de dos años. Se ha podido evidenciar que en el Municipio pese a la existencia de esta instancia es baja la participación de la mujer en la toma de decisiones que hacen a la gestión del Gobierno Municipal, todavía se requiere la generación de capacidades en sus representantes. Mientras esta situación permanezca su presencia, participación en la toma de decisiones seguirá siendo intrascendente.

Es también claro que no existe en la sección instituciones que promuevan, fortalezcan y coadyuven la labor de liderazgo de las mujeres.

Funciones:

Representar a las mujeres ante las instancias públicas, privadas, el municipio y de del departamento.

2.3.9.4. Organización de relacionamiento organizaciones territoriales y el Gobierno Municipal de Pucarani (comité de Vigilancia).

Según el PDM Pucarani 2005, señala el Comité de Vigilancia está conformado por ocho representantes de cada cantón, la elección se realiza en una asamblea general con una duración de dos años, este Comité está conformado de la siguiente manera: Presidente, Vicepresidente, Secretario de Actas, Comisión Educación, Comisión Salud, Comisión Transporte, Comisión Medio Ambiente y Vocal.

El Comité de Vigilancia asume la representatividad de las OTBs; las principales funciones que realizan son: visitas a las obras, reuniones de priorización de las demandas, participación en actos, intervención en el proceso de contratación, participación el proceso de ejecución, pronunciamiento sobre la aprobación del POA y otros. El nivel de conocimiento de la organización es carente no cumple con las funciones de comité de vigilancia.

2.3.9.5. Relacionamiento Interinstitucional entre GM, CV, Centrales y Sindicatos Agrarios en municipio de Pucarani.

Según el PDM Pucarani 2005, Indican que las relaciones entre las Centrales Agrarias, sub centrales, Secretarios Generales, Comité de Vigilancia y el Gobierno Municipal las relaciones son buenas y de mutuo respeto, existe la coordinación para el desarrollo de diferentes eventos que emprende el GM y que requiere de la participación de estas instancias. De igual forma las demandas y propuesta de las Centrales, Sindicatos y OTB's son escuchadas y consideradas por las autoridades municipales.

La mayor expresión de este relacionamiento se manifiesta en la participación coordinada de ambas instancias en la gestión municipal participativa (Cumbres y EDA's), en procesos participativos de elaboración de POA's y PDM, además del informe de grado de ejecución de los recursos, garantizando las autoridades la transparencia de la administración y sobre todo el cumplimiento de las normas y leyes que rigen el régimen Municipal.

De acuerdo a la respuesta emitida por las Centrales y Sindicatos, todavía falta una comunicación más fluida con el Comité de Vigilancia, donde califican su relacionamiento como regular, sin embargo las autoridades sindicales están conscientes que el Comité de vigilancia está cumpliendo con las convocatorias de las cumbres y encuentros de avance de la gestión del Gobierno Municipal, pero requieren estar en mayor contacto con sus autoridades para realizar un mejor control social, de acuerdo a las responsabilidades y funciones.

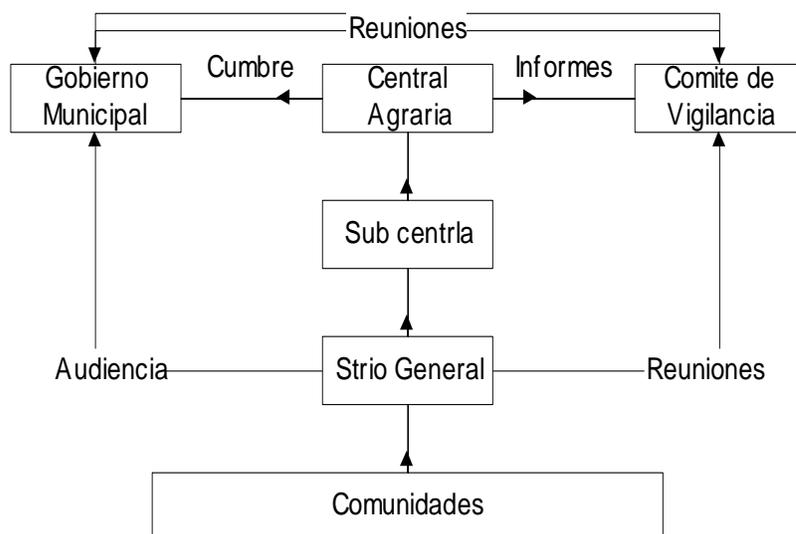
La coordinación entre el Gobierno Municipal y el Comité de vigilancia es constante, debido a reuniones que realizan de información y seguimiento de la ejecución de obras. Este aspecto es favorable, lo que falta es que la información llegue a las bases comunales.

Es necesario indicar que existe una relación directa del Gobierno Municipal y sociedad civil en general, que se da a través de audiencias que son solicitadas los días domingo y jueves, donde las demandas o sugerencias son atendidas y respondidas en corto plazo. Por lo general se efectúa la solicitud de

audiencia o el registro por orden que son atendidos posteriormente los días asignados.

Los diferentes mecanismos de relacionamiento entre los distintos niveles se expresa de manera gráfica en la figura siguiente:

Gráfico 2: Mecanismos de relacionamiento entre los diferentes estamentos



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a informantes claves

2.3.10. Instituciones públicas, identificación de áreas de acción en municipio de Pucarani.

Según el PDM Pucarani 2005, en Pucarani por la actividad que se genera se evidencia la presencia de diferentes instituciones públicas que se detallan a continuación:

Gerencia de Salud Red N° 5: Es parte del Servicio Departamental de Salud que a través de gerencia administra el servicio de salud en el Departamento. El municipio forma parte de esa Red, al igual que otros municipios como Laja,

Batalla, Puerto Pérez; en el Municipio la mayor representación es el Responsable Municipal de Salud, el Gobierno Municipal no asume su real competencia municipal, referidas en la ley marco de autonomías, sin embargo están presupuestados los recursos en los POAs.

Dirección distrital de educación: Sabemos que es la máxima instancia responsable del sector educativo en el municipio, tiene sus oficinas en la capital, tampoco hacen planificaciones conjuntas, la mayoría de los gastos están orientados en la infraestructura, equipamiento, mantenimiento, materiales de funcionamiento, desayuno escolar y otros, sin embargo el Gobierno Municipal hace inversiones mayores en su presupuesto y sin contar con los indicadores de desarrollo.

2.4. ASPECTOS HISTORICOS DE PUCARANI

2.4.1. Origen de los municipios.

El municipio rural nació en las tierras repobladas cuyo límite marcaba el valle del Duero. Cronológicamente, el municipio apareció muy temprano: hacia los siglos IX y X; pero se extendió y asentó con gran rapidez, generalizándose institucionalmente por todos los reinos de Castilla y de León. La repoblación que a continuación se acometió fue la comprendida entre el Duero y el Tajo, con la aparición de las dos Extremadura: la castellana y la leonesa. El campo de batalla no volvió a estar al norte del Duero; por el contrario, la línea defensiva fue el Tajo y la guerra se llevó al corazón de Andalucía (*Extracto del PDM Pucarani 2001-2005*).

Tal circunstancia supuso la aparición de una tupida malla de pequeños y grandes Concejos cuyo señor era el Rey; esto produjo un equilibrio frente a la voracidad feudal de los nobles y de los altos clérigos. Es preciso señalar, además, la fuerza de algunos de estos Concejos, los cuales mayoritariamente ya no se regían por Asambleas de Vecinos. Esta fuerza económica y militar no fue igualada por ningún señorío de la época, y habitualmente apoyó al poder real en detrimento de las instancias nobiliarias (*Extracto del PDM Pucarani 2001-2005*).

Los privilegios concedidos por el Rey o el señor feudal a los municipios; en los fueros se encuentran las bases del derecho local y de la misma autonomía municipal, y aquellos concejos que inicialmente se habían regido por la costumbre encontraron en sus Fueros los códigos de sus derechos y actuaciones. El paso siguiente en la construcción del Derecho Municipal fue la transformación de aquellos primitivos Fueros en los grandes Textos Forales, desde el de León al de Madrid, auto elaborado por su propio Concejo, posteriormente los fueros se convirtieron fueros en ordenanzas. Estos factores configuraron el Derecho Municipal como un Derecho vivo, pero también muy variado, razón por la que los monarcas, a partir del siglo XIII, trataron de unificarlo en un Derecho Territorial igual para todos los municipios (*Extracto del PDM Pucarani 2001-2005*).

Desarrollo de Municipios en Bolivia, están orientados en el Desarrollo Humano con indicador multidimensional del desarrollo, que parte de la premisa de capacidades esenciales para el bienestar de las personas. La respuesta mínimos en materia de salud, educación e ingresos con valor final del IDH

obtuvieron un promedio simple de estas tres dimensiones y éste fluctúa entre 0 y 1. Si el valor 1 es el máximo deseable, los estándares de comparación internacionales permiten clasificar a los países según su nivel de desarrollo humano sea alto (superior a 0.8), medio (entre 0.5 y 0.8) o bajo (inferior a 0.5).

El análisis del Índice de los 314 municipios en Bolivia, en la primera aproximación analítica al mapa de desarrollo humano municipal 2001 en un 0.64, y ofrece un panorama útil para identificar áreas de intervención, definir metas, movilizar recursos y sensibilizar, informe nacional de desarrollo humano, (<http://idh.pnud.bo/usr-files/informes/regional/municipios>).

Los Gobiernos Municipales deben respetar a las comunidades y pueblos indígenas y originarios que viven en su jurisdicción en una nueva "Ley de Municipalidades" contiene aspectos para las organizaciones campesinas e indígenas, podrían mejorar la actual situación. La posibilidad de conformar mancomunidades de distritos podría servir para restituir la unidad de las comunidades y ayllus que quedaron fraccionados por la división político administrativa estatal, (*Ley de municipales 2028*).

Según Delgadillo 2005, los municipios de los 314, la mitad de los municipios son receptores de población se encuentran en los departamentos de Santa Cruz (25) y Pando (13) a pesar de que estos concentran apenas al 20% de los municipios del país. Asimismo, al menos cuatro de cada diez municipios de los departamentos del oriente y Tarija son receptores netos de migrantes y esta relación se eleva al 90% en Pando. Por el contrario, el 95% de los muni-

cipios de Chuquisaca y Potosí son expulsores netos de población, rasgo que predomina igualmente en los municipios de La Paz (75%), Oruro (65%) y Cochabamba (61%). En estos cinco departamentos se concentra el 86% de los municipios expulsores de migrantes del país según el informe nacional de desarrollo humano, (<http://idh.pnud.bo/usr-files/informes/regional/municipios>).

Los municipios están representados por máxima autoridad política (Concejo Municipal) y Ejecutivo Municipal (Alcalde y su equipo técnico) responsable de dirigir y conducir el proceso de planificación participativa en su respectiva jurisdicción municipal. También participan en el proceso de la Planificación Participativa Municipal participan: las Organizaciones de la sociedad civil, la Gobernación, instituciones públicas nacionales y las privadas como instancias de concertación, cumplimiento de las competencias y atribuciones que los son asignados por la Norma de Planificación Participativa Municipal.

2. 4.2. Gobiernos Locales: Municipios caso Pucarani.

- En 1967, la nueva Constitución Política del Estado afirmó y garantizó autonomía de los gobiernos municipales.
- La Administración local, con reconocimiento de autonomía municipal con planes, programas y proyectos en relación con el desarrollo regional, junto con Corporación de Desarrollo y el Consejo Nacional de Economía y Planificación.
- Aprobación de Ley Orgánica de Municipalidades que empezó un período de reforma fundamental para el municipio impulsada por Ley

de Participación Popular (1994) y el surgimiento del municipio como sujeto y objeto de desarrollo.

- Los municipios ejecutan proyectos, programas y políticas en áreas sociales y productivas. Con serias limitaciones de capacidad, de articulación con los niveles departamentales y de obtención de recursos propios.
- Implementación de las normas Bolivianas con nueva ley de Administración y Control gubernamental, imponía un nuevo enfoque de administración, basado en:
 - 1) Eficiencia y Eficacia en captación y uso de recursos y Gestión por Resultados.
 - 2) Homogeneización de normas administrativas que rigen a todas las entidades públicas
 - 3) Incorporación del Proceso Administrativo como base de generación sistémica de Ley.
 - 4) Generación de normas e instrumentos que debieron permitir articulación de planificación nacional a local.
 - 5) Responsabilidad por Función Pública no reconoce cargos y actúa no solo por formas sino por los resultados alcanzados
 - 6) El Control Previo, a cargo de los funcionarios responsables de las operación o supervisión, antes de que sus actos causen efecto

- 7) Control Gubernamental descentralizado y posterior, que basa su confianza en capacidad administrativa y los instrumentos jurídicos administrativos que Ley propugna.
- 8) Las responsabilidades por Función Pública
- 9) El régimen estatutario de función pública
- 10) Administración Presupuestaria por Programas Presupuesto por Programas)
- 11) Lograr en el tiempo, generación del Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa SIGMA (José Ramírez, 2005).

2.4.3. Problemas de gestión Municipal en Bolivia caso Pucarani

Los gobiernos municipales del país afrontan el problema de un sistema de normas básicas, que en la mayoría de los casos, en el afán de controlar la ejecución transparente de recursos públicos, dificultan los procesos de contratación hasta hacerlos inviables. Así, en la cita, en la que participaron también el ministerio de Economía y Finanzas, Obras Públicas y de Planificación del Desarrollo, se puso en debate la Ley 1178, de Administración y Control Gubernamentales (Safco), de 1990 y aún vigente, y el Decreto Supremo 181, de 2009, que modifica y flexibiliza muchos aspectos de esa norma, considerados desde el ámbito municipal como la principal causa de la baja ejecución presupuestaria que, según las cifras oficiales, en 2011 apenas llegó a un 60% en promedio. Los problemas de gestión municipal los grandes saldos presupuestarios que quedan cada fin de año en caja y bancos sin ser emplea-

dos; la priorización de pequeños proyectos de infraestructura por encima de otros de carácter productivo; ausencia de empresas constructoras y de supervisión; y casos en los que las autoridades municipales exigen a las empresas un porcentaje del monto adjudicado para la ejecución de obras o la adquisición de bienes y servicios (www.la.razon.com/sitio/index.php/nuestro).

2.4.4. POAs del Municipio de Pucarani

Para el presente estudio de caso, se ha analizado los Planes Anuales del 2006 a 2009, enmarcado con visión, misión del PDM, y el Organigrama de Funcionamiento Municipal planteado en el PDM; en el siguiente cuadro muestra los ingresos y gastos por áreas que realiza el gobierno Municipal de Pucarani (*revisión POAs y Estadísticas municipales FAM Bolivia, 2009*).

Cuadro 3: Estadísticas de ingresos y gastos municipales de las gestiones 2006-2010

| GESTIONES MUNICIPALES | 2006 | 2007 | 2008 | 2010 |
|-------------------------------------|-------------|------------|----------|----------|
| Ingresos totales | 12472099,49 | 17120234,4 | 15652586 | 17505425 |
| Gastos de funcionamiento | 25,30% | 23,80% | 17,30% | 19,30% |
| Total de Gasto de inversión | 85% | 86% | 82,70% | 81% |
| Infraestructura Vial | 7,60% | 5,20% | 4,70% | 6,50% |
| Tráfico y Transporte | 1,20% | 1,70% | 1,30% | 1,70% |
| Gestión de riesgos y emergencia | 1,80% | 10,41% | 0,30% | 0,30% |
| Seguridad Ciudadana | 0,00% | 0,20% | 0,20% | 0,70% |
| Electrificación y alumbrado publico | 3,00% | 5,50% | 3,70% | 4,50% |
| Gestión Ambiental y forestación | 0,40% | 0,20% | 0,80% | 1,20% |
| Saneamiento Básico | 6,10% | 4,80% | 9,20% | 1,20% |
| Gestión Territorial | 0,00% | 0,0% | 0,00% | 0,00% |
| Educación | 21,70% | 34,90% | 15,40% | 18,02% |
| Salud | 13,60% | 6,20% | 14,80% | 13,50% |
| Deportes | 0,60% | 1,10% | 2,20% | 3,50% |
| Genero y Niñez | 0,20% | 0,20% | 0,40% | 0,40% |
| Promoción de las culturas | 1,10% | 0,80% | 0,30% | 0,30% |
| Desarrollo Económico | 1,20% | 2,20% | 8,60% | 14,19% |
| Riego | 0,30% | 0,20% | 1,80% | 0,30% |
| Turismo | 2,20% | 8,60% | 0,60% | 0,20% |
| Servicios Municipales | 0,10% | 0,10% | 0,20% | 0,30% |
| Infraestructura urbana y rural | 15,10% | 11,50% | 0,0% | 5,10% |
| Fortalecimiento Institucional | 13,30% | 5,80% | 5,20% | 7,80% |
| Inversión Especifica Municipal | 0,00% | 0,00% | 0,10% | 0,10% |
| Partidas no asignadas (activos) | 10,6% | 10,80% | 6,10% | 0,00% |

Fuente: Ejecución Presupuestaria del Gobierno Municipal Pucarani

De acuerdo al historial de recaudaciones de recursos propios en los POAs, no existen políticas de mejora municipal, razón por la cual muestran montos invariables y se manifiesta alta dependencia de recursos del Tesoro General de la Nación, convirtiéndose en un Municipio poco sostenible, porque el congreso Municipal solamente se fija si el POA esta adjuntado por el pronunciamiento del Comité de Vigilancia y que posteriormente es aprobada sin mayores observaciones (*ver POAs en el anexo*).

Los POAs contienen los siguientes contenidos: objetivos por programas, marco legal, consistencia estratégica, Marco estratégico, identificación de área funcionales, líneas de acción, conclusiones, organigrama y programa anual operativo. El primero presenta como objetivo de gestión a la visión Municipal del PDM y las Políticas Planteados en el PDM, presentando como un Municipio productivo agroindustrial lechero, minero, artesanal, turístico, ganadero como visión.

2.4.5. Prioridad de gastos de inversión en el Municipio de Pucarani

Según la revisión del historial de los gastos de POAs de 2001 al 2009 son las siguientes:

- En la Gestión 2001, se enfatiza la ejecución de proyectos en el sector de educación y saneamiento básico, pero no se observa contrapartes de otras entidades en la ejecución de proyectos.
- En la Gestión 2002, se aumento la inversión en el sector de educación y en el segundo lugar aparece el sector salud.

- En la *Gestión 2003*, se enfatizó en todos los programas, educación, infraestructura urbana rural y micro riego.
- En la *Gestión 2004*, los recursos se destinaron mayormente a educación y fortalecimiento municipal.
- En la *Gestión 2005*, la inversión se destinó a educación, fortalecimiento municipal y saneamiento básico y
- En las gestiones 2006 al 2009 se destinaron los recursos a educación y salud en mayor porcentaje.

2.4.6. Pactos de Gobernabilidad en el municipio de Pucarani

Según las entrevistas claves 2009, en el Gobierno Municipal de Pucarani, en las gestiones de estudio existieron pactos de gobernabilidad en la directiva del concejo, el personal administrativo y la participación en la ejecución y la licitación de las obras durante las gestiones de estudio (2006 al 2009). Es decir que existió la coadministración entre el Concejo Municipal y el Ejecutivo Municipal, donde las autoridades pactantes direccionan e imponen las obras de su interés en algunos casos ejecutan obras sin respetar el Plan Anual Operativo.

Al entrar a este tipo de convenio se olvidan de sus competencias normativas tanto como Concejo y el Ejecutivo Municipal, haciendo caso omiso a las normas legales, con acuerdos de la directiva del Concejo, del Comité de Vigilancia y el Ejecutivo Municipal; de esta forma hacen y deshacen las programaciones que se realizan con los POAs que fueron aprobadas, donde direccionan

las inversiones al grupo que está en el ejercicio de gobierno de manera improvisada, *según entrevista autoridades sindicales (2010)*.

2.4.7. Funciones del Concejo Municipal de Municipio de Pucarani

El Concejo Municipal de Pucarani, está compuesto de 7 concejales titulares que son la representación del gobierno municipal en instancias públicas y privadas; las funciones que cumplen es de realizar sesiones en la capital de Pucarani y en los capitales de cantones del Municipio. También se ha visto a los concejales agilizando las obras de las comunidades donde tuvieron apoyo de votos en su elección, así mismo van exigiendo el pago a los contratistas, de esta forma el Consejo Municipal se convierte en el brazo operativo del ejecutivo (*encuestas, 2010*).

2.4.8. Gobierno Municipal de Pucarani

2.4.8.1. Ingresos Municipales

El Gobierno Municipal de Pucarani, recibe los recursos de acuerdo al número de habitantes del censo (INE, 2001) y el gobierno municipal distribuye el presupuesto a las comunidades de acuerdo al número de habitantes del censo (INE, 2001), la cual forma el presupuesto de las OTBs, y otros presupuestos se mantienen para los sectores de: Salud, Educación, Seguro de Vejez, comité de vigilancia y otros; el gobierno municipal presupuesta anticipadamente con representantes de las OTBs y deciden inscribir las demandas mediante EDAS (reunión ampliada de todos los OTBs, asociaciones comunitarias, mas el Gobierno municipal), *según entrevistas realizadas a representantes de las OTBs, 2010*.

2.4.8.2. Funciones del Ejecutivo Municipal de Pucarani

Según PDM Pucarani 2005, las funciones que realiza el Ejecutivo Municipal, la contratación del personal administrativo con preferencia de la coalición y del partido gobernante como primer requisito. Por la presión de los dirigentes que apoyaron al partido, la autoridad ejecutiva ordena para que prosiga las contrataciones a su inmediato colaborador, aunque no esté tomado en cuenta dentro en el POA, esta situación se dio en las gestiones 2008-2009 y del mismo modo realizan los concejales como se puede ver en las sesiones del concejo donde están más centrados en la administración (entrevista contratistas y autoridades).

Oficial Mayor Administrativo (ejerce personas con carencia técnica)

El función que cumple como inmediato colaborador del alcalde, donde cumple las instrucciones del alcalde como el proceso de contratación y que coordina con las direcciones de su dependencia para cumplir el orden del alcalde, generalmente este cargo son ocupados por personas de bajo nivel gerencial donde presenta carencia del perfil profesional de gerencia, lo cual es improvisador de la administración, con grandes vacíos de cumplimiento de normas de administración pública, casi siempre estos cargos en los municipios presentan malos manejos de los recursos del estado.

Dirección Administrativa Financiera

Obedece a los órdenes del Alcalde y de los Concejales, agilizando los procesos y los trámites de pago, donde se nota que existe demora, debido que el

oficial mayor administrativo no apresura el trámite y en muchos de los casos el proceso se detiene en manos del alcalde que también dificulta en el pago respectivo, así manifiestan las encuestas de los contratistas.

Debido a esta situación el municipio casi siempre se ha visto con problemas de descargo durante el cierre de gestión donde se presentan elevados porcentajes de fondos en avance, (*gestiones 2008-2009*).

Dirección de Planificación Técnica (personal de arquitectos)

Como mando de dirección responsable de la ejecución de las obras civiles, donde se observa que el trabajo técnico que realizan es muy deficiente, debido a varios problemas como se detalla a continuación: primero que las ordenes de cambio no se modifican en las POAs, segundo por mala elaboración de perfiles, Aparición de nuevos ítems, cuarto no supervisan las obras, quinto se basan a la solicitud de los contratistas, sexto los técnicos son demasiado jóvenes carentes de conocimientos, séptimo bajo nivel salarial, octavo carencia de planificación y noveno control monitoreo del cumplimiento de los contratos no realizan; todo es improvisado en fin el trabajo de los técnicos radica en dos aspectos: en la elaboración de carpetas para el proceso de contratación y en elaboración de los informes técnicos para los pagos, de esa forma descuidándose de la supervisión de las obras (*encuesta, 2010*).

Los directores de esta unidad muestran carencia de gerencia el cual repercute en la organización de la dirección, mostrando falencias en el desarrollo del trabajo con resultados negativos.

Dirección de Desarrollo Humano (no profesional)

Sus funciones se remiten a la organización de eventos sociales y cívicos; donde existe ausencia de coordinación con los servicios de salud y educación, que no controla el desarrollo de las políticas y programas, descuidando las competencias municipales (*encuestas, informes de gestión 2010*).

CAPITULO 3 -MARCO PRÁCTICO

3.1. TIPO Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

En el presente trabajo de investigación se utilizó el Estudio de Caso de carácter descriptivo, exploratorio y explicativo, tomando en cuenta el diseño no experimental, con fines de determinar el Modelo de Gestión Municipal, frente a los servicios que presta a la población en los municipios de tierras altas.

3.1.2. Técnicas de investigación

En cuanto a las técnicas utilizadas en el presente trabajo de investigación se empleó las técnicas cuantitativas y cualitativas.

- **Técnicas Cuantitativas (Datos primarios)**

Los instrumentos aplicados en la recolección de datos fueron: la entrevista o cuestionario y la observación

Entrevista y Cuestionario

Las entrevistas fueron aplicadas como semi estructurada y presenciales, que fueron dirigidos a los grupos focales seleccionados internos y externos en el municipio de Pucarani (directores, ejecutivo municipal, concejales, a trabajadores administrativos, autoridades sindicales, al comité de vigilancia, proveedores y contratistas) con el objeto de enriquecer la información e evidenciar sobre el problema abordado en cuanto al modelo de Gestión Municipal y el funcionamiento de la misma, de esta forma no existiendo sesgos en el procedimiento de la recolección de la información.

Guía de Observación

La observación fue aplicada desde diferentes aspectos como se describe a continuación:

1) Observación directa personal

Observación aplicada con la finalidad de evidenciar en prestación de servicios en el cumplimiento de los aspectos jurídicos, e institucional y organizacional del municipio de Pucarani, que fue dirigido a las autoridades de organizaciones territoriales, asociaciones comunitarias y altos funcionarios del gobierno municipal.

2) Observaciones físicas

Consistió en observar los procesos administrativos de los informes de EDAs, (SINCOM) con el objetivo de explicar sobre: el cumplimiento de funciones, la estructuración, el manejo administrativo y otros aspectos al interior y exterior del municipio de Pucarani.

3) Observación sistemática

Se aplicó con la finalidad de evaluar la gestión pública en los aspectos de prestación de servicios, estructura de funcionamiento de administración a nivel Gobierno Municipal y relacionamiento con las Organizaciones Territoriales de Base y sectoriales (educación y salud) y también exploración en el funcionamiento organizacional.

4) La observación abierta de campo

Se empleo al inicio del trabajo en las áreas de relacionamiento interno y externo del municipio de manera integral, la cual permitió la investigación de la estructura en la idea primaria de la situación, que oriento a la selección de las técnicas más específicas para el estudio. Donde se aplico en las diferentes reuniones de las organizaciones de territoriales de base, gobierno municipal, asociaciones comunitarias, como sectoriales y conjuntas con la finalidad de evidenciar los resultados primiciales de los documentos consultados, y de entrevistas realizadas en los aspectos jurídico, institucional y organizativo.

5) Las observaciones armadas

Se ha aplicado con la finalidad de tener la precisión de los datos de ilustración y la interpretación de la gestión Municipal y la interacción del componente organizacional en la satisfacción de los clientes, con la ayuda de instrumentos y equipos como cámara fotográfica digital, videos, reuniones y otros.

- **Técnicas cualitativas (Datos Secundarios)**

Técnicas utilizadas son la revisión documental y la recolecta datos se empleo los siguientes aspectos:

a) Revisión Documental (archivos, informes procesos)

Consistió en la revisión bibliografía como: *Modelo de Gestión Pública*, *Nueva Gestión Pública*, *Modelo de Gestión Municipal Participativo en Bolivia*, *Constitución Política del Estado*, *Ley de Municipalidades*, *Ley Marco de Autonomías*, *Sistema de Inversión Pública*, *Plan de Desarrollo Nacional*

y Departamental, en los Aspectos jurídico, Aspecto Institucional y Aspecto Organizacional; que posibilitó la fundamentación teórica con apoyo de informes de Gestión, POAs Municipales, PDMs, documentos de procesos y informes de gestiones.

b) Recolecta de datos

Para el análisis de la recolecta de los datos (indagaciones jurídicas, organizativas e institucionales para establecer la convergencia de la investigación).

Colecta de datos que permitió evaluar la gestión Pública municipal, en los aspectos de organización, institucional y jurídica, donde se ha identificado la interacción de actores internos y externos en relación a la gestión pública del municipio de Pucarani. Entre los actores públicos indicamos al Gobierno Central, el Gobierno Departamental, Gobiernos locales (Gobierno Municipal), organizaciones territoriales de base (OTBs), las asociaciones de territoriales (Sub central y centrales agrarias) y las asociaciones funcionales (productivas y otros)). El estudio de caso se ha realizado en base a los parámetros (datos de archivos, observación directa, y entrevistas, 2009).

METODOLOGIA

Por las características del presente estudio de caso del Municipio de Pucarani y la identificación del problema nos permitió realizar el estudio de los fenómenos de las variables como: Jurídico, institucional y organizativo, al

mismo tiempo nos permite evidenciar la naturaleza del problema, el bajo nivel de desarrollo de los municipios de tierras altas.

Tomando en cuenta estos factores la metodología aplicada en el presente estudio de caso, como un instrumento metodológico dentro el ámbito de la investigación empírica de carácter cuantitativo y cualitativo que favoreció una delimitación de la realidad social, con aplicación de técnicas metodológicas e instrumentos de recolección, que permitió evidenciar e indagar en un ámbito objetivo del cumplimiento de los factores del estudio jurídico, organizacional e institucional, orientados en el cumplimiento del modelo de gestión municipal, basándose en la interpretación de la información obtenida en los diferentes instrumentos de recolección de datos, dando lugar a una sistematización y al análisis de carácter cuantitativo y cualitativo sobre el tema abordado.

3.3. UNIVERSO Y MUESTRA

3.3.1. Universo

El Universo del presente estudio se enmarco en el Altiplano Central de tierras altas, que integra los municipios de las provincias de: Manco Kapac, Villarroel, Aroma, Ingavi, Los Andes, Omasuyos, Camacho, Copacabana, Tito Yupanqui, Tiquina, Puerto Acosta, Humanata, Achacachi, Ancoraimas, Huarina, Compi, Batallas, Pucarani, Laja, Puerto Pérez, Vicha, Guaqui, Desaguadero, Calamarca, Patacamaya, Sica Sica, Umala, Papelpampa; todos ubicados en la cuenca lechera del departamento de La Paz.

3.3.2. Muestra

Para el estudio se empleó el muestreo no probabilístico intencional con características de selección del contexto municipal de tierras altas como punto de referencia como foco de modelo gestión municipal y con validación de hechos, que resultó el Municipio de Pucarani como estudio de caso para la región del Altiplano Central con características similares de los Municipios de Tierras Altas.

3.3.3. Diseño Muestral del estudio

En el Municipio se designó un mínimo de entrevistas realizadas para elaborar el estudio de caso. ¿Quiénes fueron entrevistados? Se detalla a continuación:

- Gobierno Municipal (Ejecutivo Municipal, Concejales, Directores, Trabajador Administrativo).
- Organizaciones territoriales (Secretarios generales, Junta de Vecinos).
- Asociaciones Comunitarias (Sub centrales, Centrales agrarias y asociaciones productivas).
- Comité de Vigilancia.
- Empresas Contratistas y proveedores.
- Observación directa (EDAS, reuniones municipales, rendición de cuentas, programaciones anuales, otros).

CONTEXO GEOGRAFICO PUCARANI



CONTEXTO DE LA INVESTIGACION MUNICIPIO PUCARANI



3.4. VARIABLES

Se ha empleado sistema de matrices de datos y de aporte de la selección de muestra con tres niveles de complejidad:

- Una matriz central o matriz del nivel de anclaje, donde la investigación se ha focalizado en el municipio de Pucarani.

- Una matriz (subunitario) constituida por los componentes de las unidades de análisis del nivel de anclaje, donde se ha determinado las áreas: Jurídico, organizacional e Institucional.
- Una matriz (supraunitaria) constituida por los contextos de las unidades del nivel de anclaje (Gobierno Municipal, organizaciones sociales y comité de vigilancia).

Cuadro 4. Análisis de Variables.

| Variable independiente(anclaje) | Variable dependiente (subunitaria) | Variabes sub dependiente(supraunitaria) |
|--|--|--|
| <p>Determinar el cumplimiento jurídico, organizacional e institucional que tiene una influencia en el modelo de la gestión municipal que afecta en el desarrollo del Municipio de Tierras Altas en el altiplano central (caso Pucarani).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Conocer cuáles son los factores de cumplimiento dentro los aspectos jurídico, organizacional e institucional que tienen como influencia en el modelo de la gestión municipal en Tierras Altas en el altiplano central que afecta en su desarrollo del municipio. • Conocer las causas de la participación popular que no lograron alcanzar el desarrollo integral efectivo en los municipios de tierras altas (caso Pucarani). • Determinar la concordancia de los marcos jurídico, organizacional e institucional como aspectos que afectan el desarrollo de los municipios de tierras altas. | <p>Jurídico (Constitución Política de Estado CPE Ley de Municipalidades LM, Ley Marco de Autonomías LMA, Sistema de inversión Pública) organizaciones (Plan Nacional PND, Plan Departamental PDD, Plan de desarrollo municipal, Plan Anual Operativo, Modelo de Gestión Pública) e instituciones (Gobierno Municipal GMP, Comunidades OTBs, Asociaciones comunitarias, Comité Vigilancia).</p> <p>Jurídico (Constitución Política de Estado CPE Ley de Municipalidades LM, Ley Marco de Autonomías LMA, Sistema de inversión Pública) organizaciones (Plan Nacional PND, Plan Departamental PDD, Plan de desarrollo municipal, Plan Anual Operativo, Modelo de Gestión Pública) e instituciones (Gobierno Municipal GMP, Comunidades OTBs, Asociaciones comunitarias, Comité Vigilancia).</p> <p>Jurídico (Constitución Política de Estado CPE Ley de Municipalidades LM, Ley Marco de Autonomías LMA, Sistema de inversión Pública) organizaciones (Plan Nacional PND, Plan Departamental PDD, Plan de desarrollo municipal, Plan Anual Operativo, Modelo de Gestión Pública) e instituciones (Gobierno Municipal GMP, Comunidades OTBs, Asociaciones comunitarias, Comité Vigilancia).</p> |

Fuente: Ministerio de Hacienda 2004.

3.4.1. INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS

Los instrumentos empleados en el presente estudio de caso, se realizado en base a las observaciones, reuniones, actividades, trabajos administrativos, visita de campo en base a los parámetros que se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Parámetros de recopilación de datos

| Unidad de caracterizada | Sistema total | Unidades Intermedias | | Individuos | |
|--|--|--|--|---|--|
| | Municipal | Temas: Datos Normativo; los sindicales; Políticas; datos históricos; relatorios convencionales | Historia de los habitantes e registro de datos; cuestiones nivel local; número de habitantes | Registro; componentes; número de registro | Entrevistas con lideres |
| Personal | Estructura, ambientales, comportamiento | Por inferencia y red de comunicación | Inferencia y red de comunicación | Estructura, ambiental, Comportamiento | |
| Administrativo municipal, social, comité de vigilancia | | | | | |
| Gobierno Municipal, sindical y comité de vigilancia | | | Comportamiento y tamaño | | Distribución individual |
| Ambiente Social | Clima social, por inferencia por cuestiones dominantes, resultados de elecciones | Clima social, por inferencia por cuestiones dominantes, resultados de elecciones | | | Atribuciones de Alcalde y de los amigos |
| Personas | valores e intereses dominantes | valores e intereses dominantes, lealtad | valores e intereses dominantes, lealtad | Valores | Comportamiento, conocimiento, valores, actitudes |

Fuente: Yin y Robert K año 2001.

3.5. RESULTADOS

Los resultados se han obtenido de acuerdo a los objetivos planteados en el estudio de caso, con instrumentos, técnicas, metodologías planteados en función aspectos organización, jurídico e Institucional, se han llegado los siguientes resultados:

3.5.1. Organizacionales

a) Cargo jerárquicos en el municipio de Pucarani

Los cargos jerárquicos del Gobierno Municipal de Pucarani, están ocupados por de 22 puestos entre cargos jerárquicos son: Alcalde, Concejales, Oficial Mayor, Directores, Jefaturas y Asesores jurídicos que representan el 31.82% ocupadas por profesionales y el 68.18 % no profesional, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 6: Ocupación de puestos jerárquicos en el gobierno municipal de Pucarani durante de años de estudio.

| Puestos | Alcalde | Concejales | O. Mayor | Directores | A. jurídicos | Jefaturas | Técnicos | % |
|------------------|---------|------------|----------|------------|--------------|-----------|----------|-------|
| F. profesional | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | | | 7 |
| Egresados | | | | | | | 5 | 5 |
| No Profesionales | | 5 | | 1 | | 4 | | 10 |
| Total | 1 | 7 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 22 |
| Porcentaje (%) | 4.5 | 31.8 | 4.5 | 13.6 | 4.5 | 18.2 | 22.7 | 100.0 |

FUENTE: Elaboración propia en base Curriculum.

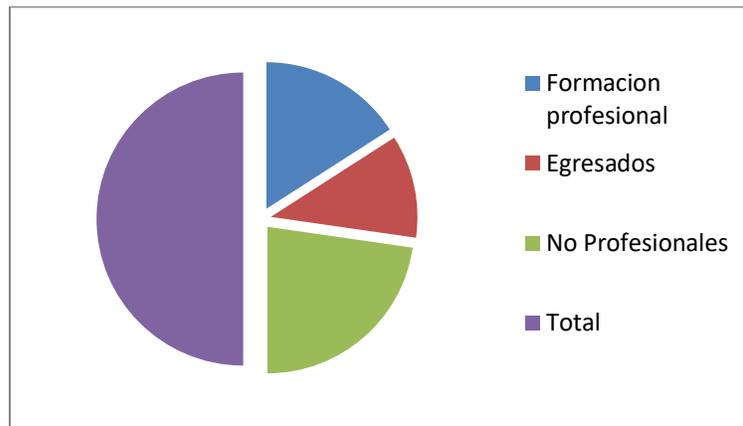


Figura: Porcentaje del personal del Gobierno Municipal de Pucarani.

Como se puede observar en la figura 1, en mayor porcentaje de los cargos jerárquicos en el municipio de Pucarani, ocupados por favores políticos no calificados carentes de cultura administrativa que conduce con baja calidad de servicios en la atención del cliente con consecuencias de la pérdida de poder y sin resolver los problemas de la jurisdicción municipal.

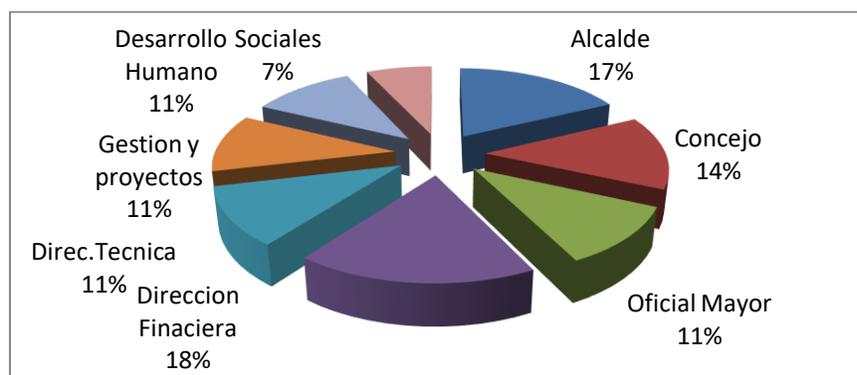
b) Nivel de decisión y coordinación con mandos jerárquicos

Según la figura 2, las actividades del personal jerárquico las decisiones y coordinación están dadas en mayor porcentaje por: dirección financiera seguida por el alcalde y los concejales especialmente en temas de la adjudicación de obras, compras, y atención a las comunidades que han recibido los votos en las elecciones municipales.

El organigrama de funcionamiento municipal no está acorde a las potencialidades que tiene el municipio, sino está divorciado los objetivos de gestión con la realidad municipal, produciendo servicios deficientes, metas políticas inexistentes y tampoco sigue el patrón institucional que muestra como una

organización desestructurada sin capacidades de gestión municipal (dirigir, ordenar, disponer, organizar) como muestra en la siguiente figura.

FIGURA 5: NIVEL DE DECISIÓN Y COORDINACIÓN SEGÚN CARGOS JERÁRQUICOS MUNICIPIO DE PUCARANI



3.5.3. Tipos de determinación de gestión pública aplicadas en el gobierno Municipal de Pucarani.

La gestión del Gobierno municipal de Pucarani, de acuerdo al estudio realizado muestra como organización (cargos jerárquicos, nivel de decisión, tipo de gestión municipal), con baja credibilidad con pérdida de institucionalidad, debido al incumplimiento de los normativos legales obligatorio que concuerda con los lineamientos de cuadro 7, donde los objetivos de gestión son obtenidos en escritorio, no existen responsabilidades por función por desempeño, los puestos jerárquicos son cubiertos por el personal del partido gobernante, donde la gestión orientada hacia grupo de poder, no existiendo mecanismos de evaluación como se muestra los parámetros de la Gestión Pública y la Nueva Gestión Pública, cuya gestión del Gobierno Municipal se enmarca en la gestión pública tradicional como muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 7: Parámetros de determinación del tipo de gestión pública

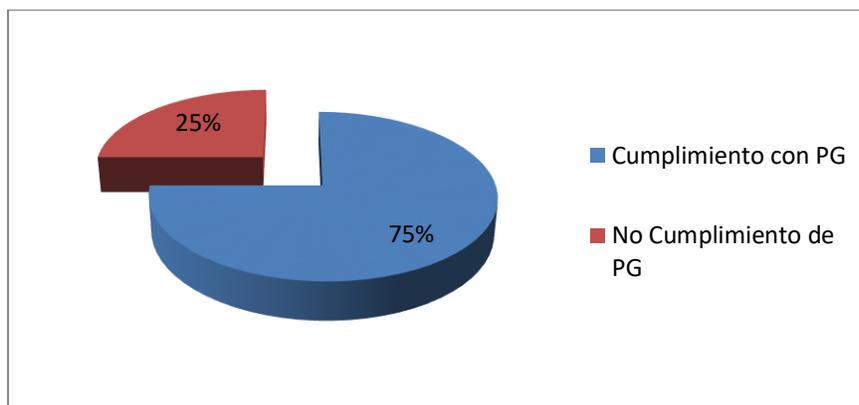
| GESTION PUBLICA TRADICIONAL | SI/NO | NUEVA GESTION PUBLICA | SI/NO |
|--|--------------|---|--------------|
| Regulación y objetivos vagos | SI | Desregulación | NO |
| Gestión orientada hacia adentro | SI | Gestión orientada hacia el cliente | NO |
| Ausencia de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora | SI | Énfasis de responsabilidades de gestión y motivación para mejora | NO |
| Ausencia de competencia | SI | Introducción de la competencia y el mercado | NO |
| Ausencia de evaluación y técnicas de gestión | SI | Métodos de evaluación y técnicas de gestión | NO |
| Centralización | SI | Descentralización | NO |
| Funciones públicas burocratizada | SI | Reorganización e implicación de la función pública en la gestión y las reformas | NO |
| RESULTADO | SI | RESULTADO | NO |

Fuente: Elaboración propia en documentos operativo GAMP año 2006 a 2009.

3.5.4. Políticas públicas democracia y gobernanza

De acuerdo a las informaciones recolectados de los procesos y de la planificación estrategia en el municipio de Pucarani, la construcción de las políticas públicas realiza el director financiero en la elaboración de programas operativos anuales por cumplimiento, y luego aprobado por las instancias del Consejo municipal y por los dirigentes central y sub central y la rendición de cuentas (solo informan sobre la ejecución obras), muestra el estado de avance de las obras en las comunidades, dejando de lado la calidad de la prestación de servicios, cumplimiento gerencial, técnico administrativo salarial con ausencia de liderazgo, transparencia administrativo con problemas de gobernabilidad y gobernanza como indica en el figura siguiente.

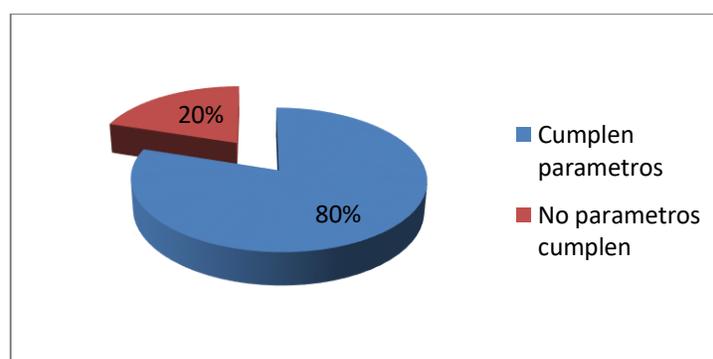
FIGURA 6. PORCENTAJE DE INCLUSIÓN DE PARÁMETROS POLÍTICAS DE GESTIÓN PÚBLICA



3.5.5. Culturas administrativas en los cargos jerárquicos

En el gobierno municipal de Pucarani, el 80% no cumplen con los parámetros de la Nueva Gestión Pública como: visión, misión, transparencia, trabajo en equipo, identifica, reglamentos, normas y cumplimiento de funciones; la gestión municipal está basada en la adecuación de los gastos una vez realizado las contrataciones de servicios y compras, como se puede observa en la siguiente figura.

FIGURA 7. PORCENTAJE DE PARÁMETROS DE CARGOS JERARQUICOS EN EL GOBIERNO MUNICIPAL PUCARANI



3.5.6. Análisis de los aspectos jurídico, organizacional e institucional

Se ha analizado aspectos normativos de cumplimiento en la, organización municipal y la institucionalidad del municipio de Pucarani es como sigue:

- Los elementos referidos a la gestión Municipal en aspecto normativo (Constitución Política de Estado, la Ley de Municipalidades, la ley Marco de Autonomías y ley 1178) no incluye los elementos o lineamientos de la Nueva Gestión Pública, con excepción planificación.
- El Gobierno Municipal como organización muestra escasa: interacción interna, con ausencia de liderazgo para llevar la ejecución del Plan Desarrollo Municipal que no son tomados en cuenta en los Plan Anual Operativos ni por las autoridades del Gobierno municipal ni los sectores sociales también lo dejan de lado el PDM quienes hacen nuevas demandas. Asimismo muestra que la institución no tiene visión y misión institucional porque en su ejecución de las POAs 2007 al 2009, muestra mayores inversiones en educación y salud, sin embargo su visión municipal fue agroindustria que no aparece en la inversión de los POAs de estudio.
- El Gobierno Municipal no tiene una estructura acorde a su realidad municipal no gobierna con interés público sin normas de conducta social donde muestra la incoherencia de los sectores sociales que tienen una visión y misión comunal y no municipal como refleja en el siguiente cuadro de análisis:

Cuadro 8. Análisis (marco normativo, organización e institucional)

| CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO | LEY DE MUNICIPALIDADES | PDM | POA | INVERSION | ORGANIZACIONES TERRITORIALES |
|----------------------------------|------------------------|----------|----------|-----------|------------------------------|
| Desarrollo integral | Formular y ejecu- | Fortale- | No tiene | Gasto por | Solo el objetivo es su |

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|---|
| sustentable es parte fundamental de la políticas económicas del Estado (agropecuaria comunitaria, agroindustrial, turística y otros). | tar las políticas, planes, programas y proyectos concordantes con planificación de desarrollo departamental y nacional y Municipal con la ejecución directa de obras, servicios públicos y explotaciones municipales. | cer la eficiencia municipal en campo de administración, técnica y financiero. | políticas de desarrollo local. | presión y improvisación. | comunidad, no tienen visión municipal y deciden realizar construcciones para escuela mayor parte. |
| Promover y garantizar el aprovechamiento responsable y la planificación de los recursos naturales e impulsar a industrializar a través del desarrollo y del fortalecimiento de la base productiva en sus diferentes dimensiones y niveles. | Promover el crecimiento económico en coordinación con Prefectura Departamental, identificando las potencialidades y vocaciones del Municipio e involucrando para este propósito a los agentes económicos, locales y externos. | Fortalecer la gestión de las organizaciones comunitarias, , productivas y Gobierno Municipal. | Productos de calidad comercial y de mejor valor agregado exportable y la seguridad alimentaria. | Educación y salud reciben mayores porcentajes de inversión, en el programa desarrollo económico destinan a un promedio de 3% . | Las organizaciones por falta de conocimiento solo piensan y realizan obras construcción con el presupuesto asignado por la alcaldía de acuerdo al número de habitantes que tiene cada OTBs. Por los escasos recursos que reciben sus obras se ejecutan de uno a 2 y hasta tres años en su conclusión. |

FUENTE: Elaboración propia en base marcos legales, encuestas, entrevistas y observaciones.

Si interpretamos el cuadro 8, concluimos lo siguiente:

- El municipio de Pucarani, Tiene el Plan de Desarrollo Municipal hasta el año 2011, sin embargo en las POAs anuales copian la visión municipal del PDM, y las demandas priorizadas de las entidades territoriales (OTBs) en PDM no son tomados en cuenta en los POAs quinquenales.
- No existe concordancia entre: el Plan del Desarrollo Nacional, Plan de Desarrollo Departamental, Plan de Desarrollo Municipal y mucho menos con los Planes Anuales Operativos del gobierno municipal.
- Las entidades territoriales demandan las prioridades comunales: con visión comunal, obras al margen de las normas legales, avalados y aprobados por el comité de vigilancia y el consejo municipal.

- El comité de Vigilancia, cumple el papel figurativo no emplea los instrumentos (PDMs, POAs) de seguimiento para sus funciones, el desempeño del comité de vigilancia se limita en: entrega de obras, la convocatoria a reuniones (EDAs) y manifiesto de aprobación del POA.

**ATENCION DE DEMANDAS DE LAS ORGANIZACIONES HACIA AL
GOBIERNO MUNICIPAL.**



ATENCION SOBRE EL INCUMPLIMIENTO DE LAS DEMANDAS AL CONCEJO MUNICIPAL DE PUCARANI.



3.5.7. Resultado de análisis de la interacción entre las instituciones del Municipio.

Se detalla de la siguiente forma:

- En el municipio existe hábitos políticos de beneficiar a élites o sectores del partido gobernante; invocan a sus adherentes para ocupar puestos de relevancia, para sacar provecho de situaciones con escasa formación administrativo y paternalista.
- Cada dirección realiza actividades municipales segmentadas y de difícil acceso de información a la ciudadanía.
- Funcionarios desmotivados por la escasa remuneración que perciben, solo se preocupan en la entrada y salida de la fuente de trabajo.

- Insuficiencia disponibilidad de equipos, de materiales para el cumplimiento eficiente del trabajo.
- Reglamentos y normatividad internos no institucionalizados que permiten la discrecionalidad arbitraria de los funcionarios.
- Inexistencia de criterios de promoción de recursos humanos relacionados con el desempeño.
- Falta de reglamentación para operativizar mecanismos de participación y rendición de cuentas.
- Inexistencia de mecanismos y canales institucionalizados a nivel local para la denuncia de actos de corrupción.
- Gobierno municipal no cuenta con planificación estratégica porque funciona con demandas priorizadas por las organizaciones territoriales, con enfoque en obras (construcción de escuelas, obras públicas como canchas, plazas, sedes sociales y otros) con visión comunal.
- Se evidencia los instrumentos de control y seguimiento para las autoridades territoriales y comité de vigilancia se adhieren al gobierno de turno.
- Asociaciones productivas no están insertadas en las estrategias municipales y tampoco lo toman parte a las organizaciones territoriales ni en el POA como muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 9. Análisis de la interacción entre las instituciones del municipio.

| Gobierno Municipal | Comité Vigilancia | OTBs | Asociaciones comunitarias | Organizaciones Funcionales |
|--|---|--|--|---|
| El Municipio recibe las transferencias económicas de acuerdo al censo 2001 y de la misma manera distribuye a las | El Comité de Vigilancia convoca a los representantes de las OTBs, Sub Centrales y Centrales Agrarias de la EDAs y envase esta EDA se el pronunciamiento de la | Las OTBs reciben el Monto económico deciden una obra y en una reunión de todas las comunidades es conocida tipo de demanda llamado | Las Asociaciones Comunitarias, ósea sub centrales, Central Agraria en esta reunión son convocadas por el comité de Vigilancia y hacen control de asistencia de asocia- | Las organizaciones como las asociaciones lecheros, tienen sus propias reuniones del sectores no |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| comunidades y envase a esta distribución confecciona su POA. | conformidad de la POA. | EDAs. | dos y obtienen conocimiento las obras que está entrando para sus asociados. | participan en estas instancias. |
| El Municipio Ejecuta su POA, muchas veces son reformulados con el acuerdo el Consejo, Comité Vigilancia y el ejecutivo para introducir otras obras muchas veces sin consentimiento de los representantes de las OTBs beneficiando mas obras en las OTBs que han recibido mayor caudal de votos bajo acuerdo de gobernabilidad. | En esta etapa mayoría del Comité de Vigilancia se arriman al ejecutivo municipal, por lo tanto se hace mayores problemas. El comité de Vigilancia participa en todas las actividades del Gobierno Municipal y por otro lado van a las comunidades la ejecución de obras, casi no se hacen problemas y la obra coadyuva en el cumplimiento de la visión Municipal en algunos casos en las POAs solo existe el presupuesto y no el Plan ni indicadores de desarrollo, el equipo necesario para llevar a cabo la ejecución de las obras y casi pasa desapercibido la ejecución obras ejecutados sin esta insertado en el POA. | Los representantes de las OTBs se cansan de idas y venidas y por el desconocimiento de las normas, por el cambio de autoridades en su mayoría se quedan sin obras o obras que son invertidos con la conversión de recursos públicos en privado como se muestra en las POAs. | Estas organizaciones son fuertes muchas veces también se vuelven muy verticalistas, cuando hay problema el comité de Vigilancia ya no convoca. Cuando toma la idea cambiar a las autoridades lo cambian con la presión de todos. Muchas veces también entran al igual que los del Comité de Vigilancia a arrimarse al ejecutivo Municipal no se hacen mucho problema. | Esta organización mas tratan sus propias problemas en la comercialización de la leche casi nada se preocupan del Gobierno municipal y tampoco apoyan a sus representantes de las comunidades hay creencia que están al a altura de los secretarios generales. |

FUENTE: *Elaboración propia en base marcos legales, encuestas, entrevistas y observaciones.*

En el análisis institucional se reflejas los siguientes aspectos:

- El relacionamiento interno del Gobierno Municipal y las Organizaciones (territoriales, comité de Vigilancia, Asociaciones comunitarias y asociaciones productivas) son segmentadas y de interés de obras.
- El personal técnico presenta carencia de conocimientos de gestión, administración sin responsabilidades de función pública obedeciendo de manera vertical al alcalde de turno.
- Las actividades administrativas no están planificados, solo obedecen a la presión de las autoridades territoriales para ejecución de obras, dando

como resultado el desembolso y posteriormente adecuando la documentación de descargo.

- El Alcalde conforma el equipo técnico y el personal administrativo con las personas de los partidos de la coalición gobernante.
- El alcalde se dedica a administrar los recursos de transferencia del estado y no gestiona otros recursos de contraparte en los niveles departamental y nacional y otros.
- El Gobierno Municipal de Pucarani, durante las gestiones 2006 al 2009 no aparece la demanda de los proyectos de Agua Potable, Riego, electrificación y otros, solo se basa en el listado de las demandas de las organizaciones territoriales (secretarios generales); que posteriormente elaborados y entregado el POA al Ministerio de Hacienda.
- Las autoridades de las comunidades gestionan ante el gobierno municipal bajo un presupuesto asignado por el propio municipio, donde destinan para obras de construcción en su mayoría, en otros casos proponen para la compra de semillas, ganados o construcciones de establos a nivel familiar.
- El comité de Vigilancia no cumple con los mecanismos de control social en el cumplimiento de la planificación, en el seguimiento de ejecuciones de obras, en la evaluación de ejecuciones, en el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos del municipales; El control social solo aboca a realizar actividades como: reuniones entre las autoridades, visitas a las obras en ejecución, solicitando informes de gestión al gobierno

Municipal, aprobación de los POAs y asistiendo a la inauguración de obras.

- El consejo municipal no fiscaliza porque sus funciones están más centradas en la coadministración.
- Los informes de gestión se realiza por el gobierno municipal en la reunión general convocada por el comité de vigilancia informando a las organizaciones territoriales (secretarios generales, sub centrales y centrales) donde generalmente salen cuestionados por obras inconclusa y baja ejecución presupuestaria.

3.5.8. Análisis jurídico y organización en el sector de educación

El Gobierno Municipal de Pucarani, durante los 10 últimos años ha invertido económicamente en el sector educativo, sin ninguna planificación en comunidades originarias o campesinas, por esta razón los municipios en los 17 años de participación popular no han conseguido los resultados en el mejoramiento de estés sectores de servicios con baja calidad educativo municipal, donde se observa que los dineros trasferidos por el Estado solo se ve gastos altos y no así en los resultados.

- Estratégica, inversión que fue destinado a la construcción de infraestructuras que resulta ser visible para las autoridades territoriales, juntas escolares y para el Gobierno municipal.

- Las juntas escolares, no cumplen las funciones de control y mucho menos realizan seguimiento a la calidad educativa; las actividades están centradas en la preparación del desayuno escolar.
- En relación a la calidad educativa es bastante bajo, porque muchos de los estudiantes que logran culminar sus estudios secundarios, no ingresan a las instituciones superiores, debido a bajos conocimientos y calidad educativa.

RECOLECTA DE DATOS A AUTORIDADES TERRITORIALES Y BASES



RECOLECTA DE DATOS A ORGANIZACIÓN SOBRE LA FORMA DE REALCIONAMIENTO CON EL GOBIERNO MUNICIPAL.



Cuadro 10. Interacción jurídica y organización en el sector educativo

| Constitución política del estado | Ley de Municipalidades | Ley marco de autonomías | PDMs | POAS |
|---|--|--|--|---|
| <p>Planificar y promover el desarrollo humano en su jurisdicción.</p> <p>Educación Gratuita en todos los niveles hasta bachillerato.</p> <p>El seguimiento, la medición, evaluación y acreditación de la calidad educativa en todos los sistemas educativos a cargo del ministerio del ramo.</p> <p>Los docentes del magisterio deberán participar en el proceso de actualización y capacita-</p> | <p>Planificar y promover el desarrollo humano sostenible en el ámbito urbano y rural del Municipio.</p> <p>1) Construir, equipar y mantener la infraestructura en los sectores educación y salud</p> | <p>Ley especial;</p> <p>a) Marco Legal vigente, Normal, RRHH;</p> <p>b) Gestión del sistema de educación;</p> <p>c) Infraestructura.</p> | <p>Distrital de educación realiza control, de recursos humano, supervisión, seguimiento del sistema informático estadístico.</p> <p>Juntas escolares, gestiona infraestructura, la atención del desayuno escolar y no participa en la gestión educativa.</p> <p>En la cobertura ha mejorado 45% a 55% en los 5 años.</p> <p>Matricula 2010 alcanza a 8502 que ha disminuido 2006 alcanza a 8731 alumnos.</p> <p>Crecimiento de 2006 a 2010 es de 1.2%.</p> <p>Actualmente la tasa pro-</p> | <p>En las POAs, del 2006 al 2009, destinan a un promedio de 27.01% del Total del presupuesto.</p> <p>Si bien existen juntas escolares mas atiende tramites de las obras de infraestructura escolar, no hace ningún tipo de control en la calidad educativa.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| <p>ción continua. Participación social, comunitaria de los padres de familia. Salud para todos y acceso para todos. Acceso seguro universal gratuito. Salud primera responsabilidad financiera. Prevención de las enfermedades. La participación de la sociedad civil en la toma de decisiones. Acceso de los medicamentos sin restricción</p> | | | <p>medio de deserción escolar es 8,7% en el Municipio Pucarani del 2003 al 2006. El índice de IDH es del 0,522 y, que esta relacionada con el indicador de pobreza que es del 72,1% del nivel conocimiento. De los 8502 alumnos salen bachilleres el 31%.</p> | |
|--|--|--|---|--|

FUENTE: Elaboración propia en base marcos legales, encuestas, entrevistas y observaciones

3.5.9. Análisis jurídico y organización en el sector de Salud

- El Gobierno Municipal de Pucarani durante los últimos 10 años, no priorizo económicamente al sector de Salud por desconocimiento de las normas legales.
- El sector del Salud viene cumpliendo sus funciones sin ningún control, creando sus propios indicadores sectoriales.
- El personal de salud carece de los instrumentos de gestión pública, con dificultades en la planificación, procesos de contrataciones y la cultura administrativa del personal médico, paramédico y administrativo.

Cuadro 11. Análisis de servicios de Salud

| Constitución política del estado | Ley de Municipalidades | Ley marco de autonomías | PDMs | POAS |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|--|----------------------------------|
| Planificar y promover el desarrollo | Planificar y promover el desarrollo | • Formular y ejecutar participativamente | La población base de trabajo: población base | Construcción de infraestructura, |

| | | | | |
|----------------------------|---|--|--|---------------------------|
| humano en su jurisdicción. | humano sostenible en el ámbito urbano y rural del Municipio. 1) Construir, equipar y mantener la infraestructura en los sectores educación y salud | el Plan Municipal de Salud y su incorporación al Plan de Desarrollo Municipal. • Implementar el sistema Único de salud. • Administrar la infraestructura y el equipamiento. • Crea institución máxima de gestión local de la salud incluyendo a las autoridades municipales representantes del sector salud y las representaciones sociales del Municipio. • Ejecutar el componente de atención de salud haciendo énfasis en la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad en las municipalidades urbanas y rurales. • Dotar la infraestructura y el mantenimiento adecuado para el funcionamiento para el Sistema Único de Salud. • Dotar equipos, mobiliario, medicamentos, insumos, y además suministros así como supervisar y controlar su uso. Ejecutar las acciones de vigilancia y control | 6118; mujeres de la edad fértil 1257; Embarazo esperada 152; Partos esperados 134; Niños esperados 135. Niños: Desnutrición 0.26; Pentavalente 73.22%, Dosis Única SRP 96.18 %; BCG 77.52%; Diarreas 113.6/1000 niños; Cobertura Prenatal 70.69%, Control prenatal 30.45%, Partos atendidos 37.9%; Planificación Familiar 10.2%; atención odontológico 11.11%; Vacunación antirrábica 56.6%. | refacción y equipamiento. |
|----------------------------|---|--|--|---------------------------|

FUENTE: Elaboración propia en base marcos legales, encuestas, entrevistas y observaciones

3.5.10. Resultado de análisis marco normativo (CPE, Planificación y SNIP) versus Institucional y organizacional (Gobierno Municipal, OTBs, Comité de Vigilancia).

- No existe coherencia entre ley Normativa de la Constitución Política de Estado y la ley de Municipalidades, porque aun que existe la ley marco de autonomías.
- Las organizaciones territoriales carecen de conocimientos de las normas legales, por lo que se aferran a prioridades enmarcados en usos y costumbres basadas con visión comunal.
- Las planificaciones estratégicas no lo toman como instrumento de gestión, porque cada año surgen nuevas demandas fuera de lo planificado y además la planificación participativa vigente conlleva a la improvisación administrativa.
- En los planes operativos anuales, el gobierno municipal se preocupa en recoger las demandas comunales, para luego realizar la distribución de los recursos sin que exista una política municipal y ignorando las políticas departamentales y nacionales.
- En la población civil existe desconocimiento total de las normas legales, que como efecto se va dando malversación de fondos económicos o realizan demandas al margen de la planificación y normas vigentes.

Cuadro 12. Análisis de la Planificación entre niveles de estado (aplicación normativa de planificación versus organización e institucional

| PND | | PDD | PDM | POAs |
|--|---|--|---|---|
| BOLIVIA DIGNA, SOBERANA, PRODUCTIVA, DEMOCRATICA PARA VIVIR BIEN | Cultura (Desmontaje del colonialismo y con la construcción de la interculturalidad y el sociocomunitarismo con construcción su propio Desarrollo) con Salud(Familiar, intercultural y Comunitaria), educación (Transformar calidad educativa), Sanea- | <ul style="list-style-type: none"> • Promover un crecimiento del Producto Interno Bruto del Departamento de La Paz (PIB) de 3,50 a 5.5%. • Contribuir a mejorar el PIB per cápita de \$us 822 para llegar a \$us. 997. | <ul style="list-style-type: none"> • Diversificar la producción con mayor valor agregado con fomento de la organización de microempresas, asociaciones productivas. • Gobierno Municipal apoyara en la recuperación de los pastizales perdidos. • Recuperación de las praderas nativas en la | <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura Vial 6%. • Tráfico y Transporte 1.47%. • Gestión de riesgos y emergencia 3.55%. • Seguridad Ciudadana 0.27%. • Electrificación y alumbrado público 4.17%. |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | <p>miento Básico (agua y saneamiento), vivienda con protección social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir la pobreza Diferencia de empleos bajar de 25% a 21%. • Empleos de 8.4% Bajar 4%. • Transparencia de la Gestiona pública. • Acceso al riego • Tecnificación de las Actividades agropecuarias. • Registro Único de las Tierras Alta y Bajas. | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a disminuir la tasa de desempleo de 4,8 a 3,3%, generando 21.822. • empleos directos en el departamento por la ejecución de los programas de desarrollo del PDD. • Incrementar la Cobertura de Inmunización en menores de un año de 83,5 a 87,81% para contribuir a reducir la Mortalidad Infantil. • Incrementar significativamente la Cobertura de Parto Institucional de 53,1 a 59,43% para contribuir a disminuir la Mortalidad Materna. • Contribuir a la implementación del Seguro Universal de Salud en todo el departamento de La Paz. • Mejorar la Gestión Pública en el Departamento. • Reducir el número de Gobiernos Municipales con problemas de Gestión Institucional. • Mejorar las exportaciones del departamento de La Paz | <p>zona norte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la producción lechera. • Incremento de la producción agrícola. • Apoyar los corredores Turísticos. • Ruta Turística con Tihuanacu con Pucarani. • Fomento al Turismo de Alta Montaña. • Mayor aprovechamiento de carne y piel en la producción pecuaria • Mantenimiento y construcción de sistema micro riego. • Estudio y ejecución de las represas. • Mantenimiento, construcción y la señalización de caminos • Apoyo a la construcción de establos. • Apoyo a la construcción de cabañas turísticas. • Sanidad Animal • Capacitación gestión empresarial. • Gestión de calidad. • Capacitación Turística. • Capacitación de elaboración de los derivados de lácteos. • Desayuno Escolar • Cambio de Mapa curricular de acuerdo a las vocaciones del Municipio. • Pruebas de aptitud y olimpiadas • Mejorar La calidad educativa. • Conservación y mejoramiento de las infraestructuras actual. • Fomento a la calidad educativa y formación Profesional. • Apoyo a la actualización del docente. • Promoción de las | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Ambiental y forestación 0.65%. • Saneamiento Básico 5.32%. • Gestión Territorial 0.0%. • Educación 27.01%. • Salud 12.2% • Deportes 1.85%. • Genero y Niñez 0.30%. • Promoción de las culturas 6.3%- • Desarrollo Económico 3%. • Riego 0.65%. • Turismo 2.5%. • Servicios Municipales 0.01%. • Infraestructura urbana y rural 7.93%. • Fortalecimiento Institucional 8.02 %. • Inversión Especifica Municipal 0.05%. • Partidas no asignadas (activos) 6.87%. |
|--|--|---|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | actividades de salud. • Red Institucional de RPS con formación de medicina tradicional. • Control de enfermedades endémicas. • Capacitación al personal médico con idioma nativa. | |
|--|--|--|--|--|

FUENTE: Elaboración propia en base marcos legales, encuestas, entrevistas y observaciones

- El Estado transfiere mediante el Ministerio de Hacienda los recursos a los Municipios, para que elaboren la Planificación con la participación social, incorporando en todas las entidades territoriales en base a los conceptos de gestión pública e indicadores definidos por el ministerio de Hacienda como: gastos de funcionamiento, educación, salud, seguro de vejes, comité de vigilancia; el gobierno Municipal el resto de igual manera distribuye los recursos de acuerdo al número de poblaciones a las comunidades, con serias problemas dar contraparte en los proyectos que se genera en los niveles de departamental y nacional; las comunidades en las asambleas deciden la demanda de acuerdo a sus costumbres con el monto asignado y de acuerdo a lo decidido encertan al POA municipal. Pero es necesario indicar que en mucho de los casos no llegan ejecutarse demandas las obras por insuficiente presupuesto asignado y destinan a otras obras pequeñas de menor importancia.
- El Gobierno Municipal y las comunidades demandan salen fuera de los parámetros de la inversión pública para la elaboración de las POAs, sin tomar en cuenta los lineamientos políticos, programas, competencias impartidas del gobierno central y departamental.

- Durante el 2005- 2009, el Gobierno Municipal pese a contar con las planes de desarrollo, plantea: políticas de Desarrollo económico, políticas de desarrollo humano y la conservación del medio ambiente; sin embargo los destinos de la inversión están dirigidos al sector de educación y salud en un promedio anual de 20%, y 13% respectivamente y en programas de vial, electrificación, agua potable no superan al 5% de la inversión; por tal situación no existe la concordancia con las Políticas de la Constitución Política del Estado, la ley de Municipalidades y el Plan de Desarrollo Municipal.
- Mediante observación directa de los documentos (POAs, SIMCOM) y entrevistas (reuniones y reclamos de las empresas) se ha establecido obras ejecutados que no están insertos en los POAs, también se evidencio el traspaso de partidas a otras partidas sin estar reformulados en el POA.
- El Gobierno Municipal de Pucarani, debido a factores: como la falta de voluntad de concordancia política de desarrollo entre los niveles de Estado, por la falta de transferencias de conocimientos de las normas de las entidades territoriales, y diseño de la propia política; los recursos económicos del Estado seguirá espumándose sin ningún resultado donde conducirá a una crisis económica y manteniendo en el Subdesarrollo del país.
- Se ha establecido que Gobierno el Municipal no toma en cuenta los normativos nacionales, donde todas las organizaciones sociales con visiones comunales son impuestos al gobierno Municipal, esta acción dan poca cla-

ridad de la gestión en cuanto a la asignación de recursos y la Gestión de Municipal, donde generan improvisación en la atención a los demandantes, que va creando el barbarismo administrativo, técnico y gerencial del gobierno municipal, dejando de lado las disposiciones de las Leyes de la Constitución Política del estado, Marco de Autonomías y la Ley Municipal, en los proceso no se demuestra estas hechos porque arman los procesos.

3.5.11. Análisis jurídico (CPE, LM, SINIP) versos Organizacional

En este acápite analizamos si se cumplen los lineamientos jurídicos que descansan en la organización municipal.

- El Gobierno municipal, no revisa las normas para elaborar programas anuales operativos, ni incluye los indicadores de desarrollo; presupuesta los recursos y distribuye al número de habitantes a las comunidades que integra el municipio según el censo del 2001 y hace conocer el presupuesto a las autoridades de cada comunidad.
- Las comunidades por falta de conocimiento de las normas, deciden obras físicas, en otros casos la compra de ganados vacunos, ovinos, semillas de alfalfa, etc. Si existiera incumplimiento a las demandas priorizadas las comunidades a la cabeza de sus autoridades logran crear una situación de hostilidad des encabezando a las autoridades ediles en el gobierno municipal. En su mayoría de los gobiernos municipales fomentan con atención de farras a los dirigentes como centrales, subcentrales en algunos casos favoreciendo con obras con objetivo de mantenerse en el gobierno municipal.

- El gobierno Municipal, acepta las demandas en reuniones de EDAs (reunión autoridades comunales de todo el municipio), con las decisiones hechas por las comunidades sin discusión alguna, tiene que ejecutar aunque esté en contra de la inversión pública en esta instancia solo tienen voz y voto los representantes de las OTBs.
- Los representantes de las comunidades generalmente son de la tercera edad y con nivel de formación con desconocimiento de gestión pública, la decisiones no obedecen a las demandas inscritas en el PDM ni las políticas del municipio menos a las políticas en los niveles de estado como nacional y departamental, por lo que se puede apreciar transferencias de dineros del Estado que se han convertidos en gastos públicos, sin resultados de desarrollo económico local, los mismos que se expresan en el acrecentamiento del nivel de pobreza local de acuerdo a la observación directa.

Cuadro 13. Análisis jurídico (CPE, LM, SINIP) versus Organizacional

| CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO | LEY DE MUNICIPALIDADES | SNIP | POA MUNICIPAL | POAs DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES. |
|--|--|---|--|---|
| Determinación del gasto y de inversión pública tendrá lugar por medio de mecanismo de participación de ciudadanía y de planificación técnica y ejecutiva estatal. Las asignaciones atenderán especialmente a educación, salud, alimentaria, vivienda y el desarrollo productivo. | Inversión Pública es todo gasto de recursos de origen público destinado a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o de capital humano, con el objetivo de ampliar capacidad para prestación de servicios o producción de bienes. | Lograr una eficiente asignación y administración de los recursos públicos destinados a inversión, maximizando sus beneficios socioeconómicos. Establecer las metodologías, parámetros y criterios para formulación, evaluación y ejecución de proyectos que | Determina los gastos de funcionamiento, asignación presupuestaria, en base a los indicadores de ministerio de hacienda para educación y salud. Determina fondo de comité de vigilancia, seguro vejez y el resto divide por el número de habitantes de la | Las entidades territoriales con su presupuesto asignado deciden su demanda en su mayoría son obras civiles, con objetivo de demostrar durante su gestión de un año estas obras muchas veces terminan en dos a tres gestiones. En otras ocasiones su demanda son compras de semillas, establos o compra de ganado. Estas |

| | | | | |
|--|------|---|--|--|
| | nes. | deberán aplicar las entidades del sector público para el desarrollo de sus Proyectos de Inversión Pública. Establecer los procedimientos para él con financiamiento de proyectos de inversión entre las entidades públicas y el Gobierno Central. | entidad territorial según el censo 2001. Reciben las demandas bajo ese presupuesto de las entidades territoriales. | demandas son insertadas en las reuniones de EDAs convocadas por el comité de vigilancia. Estas decisiones o sus demandas están fuera de los marcos de inversión. |
|--|------|---|--|--|

FUENTE: *Elaboración propia en base marcos legales, encuestas, entrevistas y observaciones*

CAPITULO 4-MARCO PROPOSITIVO

PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL POR COMPETENCIA PARA LOS MUNICIPIOS DE TIERRAS ALTAS.

4.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Actualmente los *Gobiernos Municipales* de Tierras han llegado al extremo de creerse como dueños de los municipios, donde él hace y deshace, como dueños de la verdad, asumiendo una posición "yoista", ve a sus opositores como sus enemigos y tiene que destruirlos, nada se hace sin su autorización; por lo tanto, todos los trabajadores del *Gobierno Municipal* como los ciudadanos tienen que rendirle con pleitesía para mantener o tener un trabajo, y obtener algún beneficio. Ante esta realidad los *Gobiernos Municipales*, tanto como los funcionarios y asesores, tiene la obligatoriedad de mejorar la gestión pública local para dar un cambio en la construcción organizacional con visión y misión municipal participativa; actualmente esta cuestionado por ser una entidad pesada, burocrática y corrupta con problemas gobernanza y gobernabilidad que repercuten en el accionar del desarrollo del Municipio.

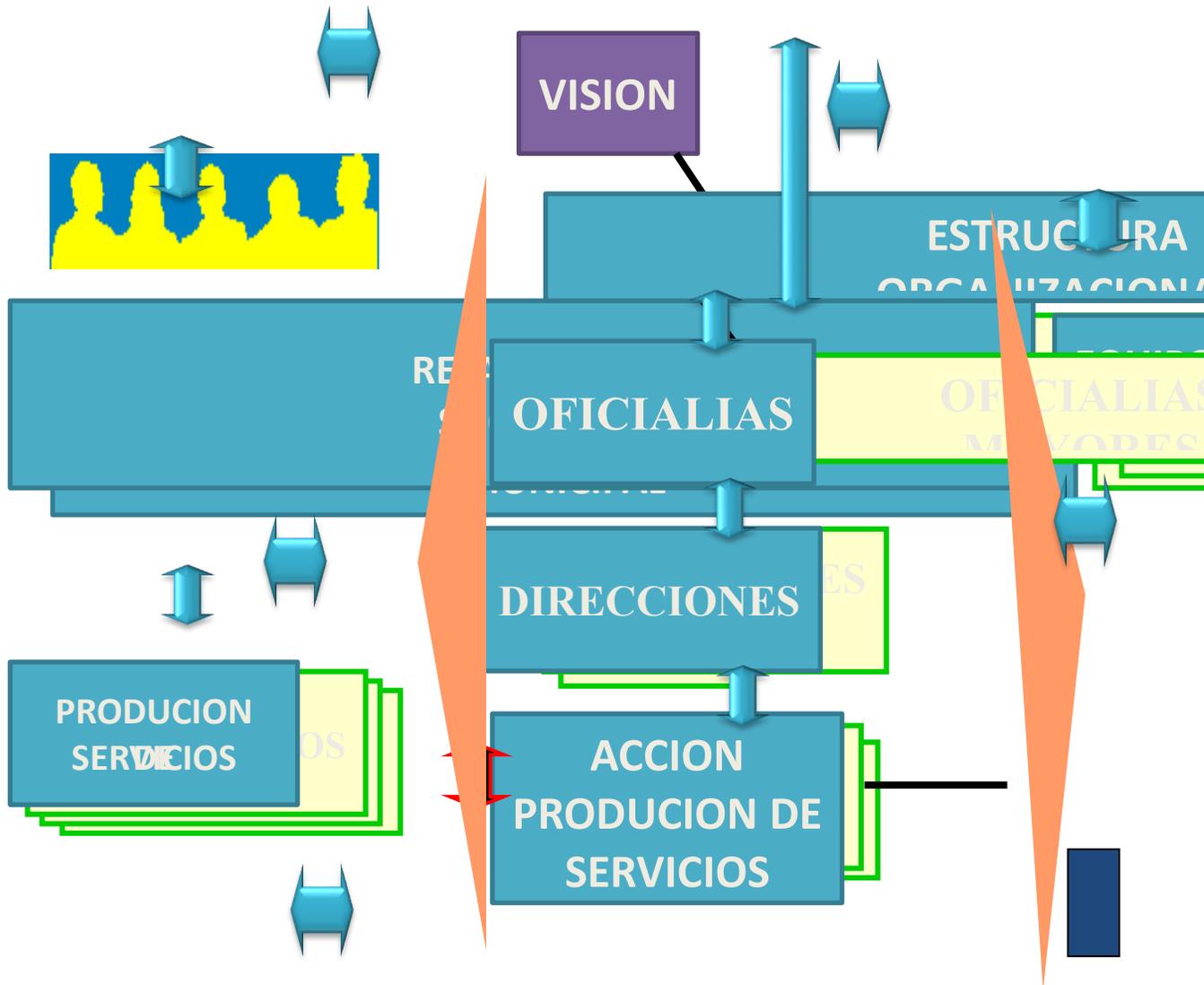
Con el presente estudio de caso se propone el **MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL POR COMPETENCIA PARA LOS MUNICIPIOS DE TIERRAS ALTAS**, con cambio de una autoridad vertical por un gerente con gestión eficacia-eficiencia en la organización municipal, control y evaluación de procesos, cumplimiento de normas para medir el impacto y la performance estructura organizacional para que cumplan adecuadamente la elaboración de políticas públicas municipales, que tenga gobernabilidad estable y incorporar a pro-

ductores, empresarios privadas y organizaciones sociales para encontrar una organización económica que posibiliten ampliar y diversificar los negocios locales, racionalizar el uso de los recursos financieros satisfechos con alianzas estratégicos con apoyo políticas de gobierno central y departamental que oriente el impulso inter municipales para promover el desarrollo regional con acceso al crédito para el desarrollo económico.

Con el modelo por competencia de gestión creara nuevos escenarios de vinculación gobierno y sociedad civil para asumir nuevos roles de los partidos políticos con una concepción política más dialogada, concertadas y basada en la capacidad estratégica y de gestión, vinculando a las organizaciones sindicales campesinas con valores, visiones y misiones de enfoque municipal.

He allí, el gran reto que tienen las autoridades, conjuntamente con sus tecnócratas, funcionarios y personal de confianza que van a conducir el municipio a través de una nueva gestión municipal bajo el siguiente modelo propuesto:

MODELO GESTION MUNICIPAL



En síntesis el modelo nuevo para municipios de tierras altas tienen tareas a resolver las tres áreas de innovación: la organización, político-institucional, la económica a continuación se describe:

4.2. Modelo de gestión municipal para los municipios de Tierras Alta

4.2.1. Modelo burocrático a gerencial:

- a) Los actuales gobiernos municipales de tierras altas ignoran los problemas económicos y gerenciales produciendo el barbarismo gerencial donde ignoran la eficiencia y eficacia, para dar los beneficios económicos y favores políticos partidarios, produciendo la crisis política y el agotamiento de la base económica y la organización con una gestión pública deficiente. Se propone un gerente con gestión eficacia-eficiencia en la organización municipal con control, evaluación de procesos, normas para medir el impacto y la performance organizacional para obtener gobiernos abiertos e innovadores" con estructuras interdependencia jerárquica y con autonomía funcional, trabajo en equipos con principio de legalidad y de normas con menor concentración del poder, y mayor descentralización e incorporación de roles de auditoría, control y fiscalización.
- b) Este proceso de reforma tiende a fomentar el buen manejo de los fondos públicos, la planificación y presupuestos de manera participativa con las organizaciones de acuerdo a las políticas públicas para producir la calidad de servicios, a las organizaciones sociales para el control de la administración. Asimismo se requiere un "nuevo contrato social" o acuerdo social con organizaciones sociales del municipio y el gobierno para la innovación administración. Este nuevo contrato se debe fundar en dos ejes: la rendición de cuentas y la evaluación institucional.

4.2.2. Liderazgo municipal

En cada gestión municipal de la clase política salen descreditados y aparecen nuevos líderes con la articulación de organizaciones sociales de comunidades llegando con apoyo masivo al igual que sus antecesores. Como señala Tecco (1997) éstos no cumplen adecuadamente con la elaboración de políticas públicas municipales, en función del principio de "governabilidad", en virtud del cual el partido que se impone en las elecciones tiene garantizado no sólo el ejercicio del poder ejecutivo, sino también la mayoría absoluta en el Concejo: "Esto conduce a que los concejales oficialistas se limiten a, probar las iniciativas del Ejecutivo, mientras la oposición sin posibilidad de viabilizar sus proyectos a utilizar al consejo como caja de resonancia de sus renuncias. Esta deficiencia conduce a los municipios a la pérdida de la gobernanza porque no existe un criterio de selección de candidatos concejales y acaldes con características adecuada preparación para el ejercicio de funciones, la cual dificulta la selección de elites flexibles y preparadas con capacidad de trabajo en equipo.

4.2.3 Político-organizacional

Para superar el actual problema político se propone el cambio de habito político de beneficiar a los elites por modelo gerencial para dotar eficacia y performance organizacional con la selección de equipos técnicos profesionales capaces y motivados que se sienten orgullosos de ser servidores públicos eficientes con mejores procedimientos administrativos, técnicos - financieros y eficaz para producir los resultados esperados respondiendo a las necesidades y demandas sociales al municipio con descentralización de trabajo en equipos, con horizontalidad, flexibilidad con cumplimiento con evaluación y

monitorio del desempeño del personal en los informes de gestión y cierre de cuentas, con nuevos roles de auditoría y control y con acercamiento de las estructuras organizaciones sociales o clientes.

4.2.4. Dificultades en el cambio de modelo son:

- a) Con relación a los recursos humanos en los municipios de tierras altas en su mayoría tienen exceso de personal y a la vez, falta de personal especializado. Tienen tradiciones de reclutamiento de carrera administrativa asociada a enfoques burocráticos centrados en la antigüedad basado en lo meritocrático. Con deficiencias de asumir las responsabilidades que se les exige desde los niveles de Estado con gestiones deficientes en capturar fondos de los programas nacionales y de la cooperación internacional.
- b) **La reformulación del sector público y la búsqueda de eficacia**
En los municipios existe una minimización del nivel municipal de los niveles departamentales y nacionales por pérdida de la institucionalidad. Existe el riesgo de trasplante del modelo por competencia en términos eficiencia y reducción de gasto y del proceso de reformas a los líderes políticos que tiene el clientelismo político, la escasa diferenciación entre cargos políticos y técnicos que tienen como hábito de cultura político.
- c) Si bien el modelo favorable es posible que tenga problemas en implementación por la resistencia de cambio de los funcionarios hasta obtener cultura administrativa que surjan argumentos que no hay recursos como resistencias a la transformación de la cultura burocrá-

tica como en las estructuras políticas centralizadas. También producirá cambios en las organizaciones sociales producirá el conflicto entre el surgimiento de la nuevo modelo que exigirá alta participación sociales y en las organizaciones no gubernamentales y en los partidos políticos tradicionales.

- d) Otros de los problemas es la debilidad institucional y de recursos de estas instituciones. Como las comunidades campesinas realizan por demandas con visión al margen de la planificación y de cambio acción administrativa por competencia de esta manera encarar la ineficiencia política para evitar el cuestionamiento de la sociedad civil en el municipio.

4.2.5 Nueva actividad económica municipal con el modelo

Las perspectivas económicas nacionales y las oportunidades de la exportación y las crecientes demandas de los centros de consumo de las ciudades provocadas por las políticas neoliberales, los municipios se deben orientar hacia un mayor activismo económico. Asimismo mayores preocupaciones que se debe dar a la capacitación en producción y en la generación de mano de obra calificada con la terciarización con las empresas privadas o con las instituciones del sector público como cursos, pasantías apoyos universitarios con nuevas capacidades que requieren la producción actual. Para dar soluciones efectivas se debe incorporar a productores, empresarios privados y organizaciones sociales para encontrar alternativas de organización económica que posibiliten ampliar y diversificar los negocios locales, racionalizar el uso de los recursos financieros e intensificar la utilización productiva de los re-

cursos disponibles con apoyo de PYMES, políticas de gobierno central como la seguridad alimentaria y otro de las orientaciones al impulso interjurisdiccionales para promover el desarrollo regional, organizar a los productores facilitando el acceso al crédito, entre varios municipios sin desmarcarse del contexto en lo territorial, económico y cultural. El reposicionamiento de municipio con cara a la competencia económica global lleva a la vinculación del municipio con las organizaciones y actores del conocimiento vía convenios con las universidades, consultoras e institutos, despertar potencialidades ocultas que hasta hace poco estaban exclusivamente referenciadas a nivel nacional o provincial. Además otros aspectos novedosos: como la incursión en lo turístico paisajístico, natural y antropológico.

4.2.6. El desarrollo local y la planificación estratégica.

La implementación de la gestión pública por competencia se debe incorporar con mayor reflexividad a las fortalezas y debilidades de la estructura productiva local. Esto requiere que los municipios amplíen su esfera de actuación agregado a las funciones tradicionales (obra pública, servicios básicos, regulación de la vida comunitaria), el diseño e implementación de estrategias de desarrollo local tendientes a la generación de ventajas comparativas empresariales locales catalizadores, potenciador o articulador, tender hacia un rol más activo del municipio "facilitador de oportunidades", más que redistribuidor de recursos públicos concertando y creando mayor compromiso con los distintos actores para definir el perfil productivo regional. El objetivo es amplificar la capacidad productiva de una microrregión a través de una coordinación e integración de esfuerzos focalizados en un territorio de ac-

tuación, haciendo que las políticas públicas no sean sólo diseñadas y realizadas por las administraciones centrales sino también por los gobiernos locales.

Las tendencias que provocan la globalización y las políticas de ajuste, llevan al aumento de amenazas y oportunidades para desarrollar una capacidad estratégica local. Aunque existe en el territorio la coordinación/descoordinación de las acciones de todos los agentes económicos y que, por lo tanto, la visión estratégica desde lo local es relevante para el desarrollo económico" con base de aumentar el valor agregado local y de generar sinergias). En algunos casos, la promoción de economías mixtas, en otros, para alentar convenios intermunicipales para la creación de parques industriales o zonas francas, o para propiciar la participación de los productores locales en ferias y exposiciones internacionales.

4.2.7. Sustentabilidad del proceso de cambio (innovación)

Los nuevos escenarios del modelo de gestión por competencias con vinculación gobierno y sociedad civil. Si bien el municipio asume nuevos roles no significa la eliminación de los antiguos sino su mejor cumplimiento ya que las elecciones siguen ganándose aún por obra pública, con ofrecimientos electorales inalcanzables, en este marco comienza aparecer una concepción de la política más dialógica y concertadas y con una política pública coordinada y articulada que de confrontación; debe estar basada en la capacidad estratégica y de gestión; y más vinculada a la coordinación e impulso de redes sociales y a la articulación de organizaciones sindicales campesinas controladas.

Las condiciones básicas para que este proceso de innovación sea sustentable pudieron ser las siguientes:

- a) **El liderazgo**, es el innovador motivador del proceso de la implementación del modelo por competencias con habilidades de seleccionador por competencias la conformación del equipo con capacidades descentralizadas para prestar las funciones y generar la masa crítica con procesos innovadores. Como político clásico aparece casi como un empresariado público que promueve y genera incentivos e imagen del municipio.
- b) Los mecanismos de participación social con sinergia y la coordinación con las organizaciones sociales como el eje central. El involucramiento de los habitantes del municipio en las políticas públicas a través de organizaciones sindicales, mediante asambleas comunales, subcentrales y centrales con distintos marcos legales, o los elementos de la gestión municipal como forma de generar valores y capacidades de llevar adelante en dirección de economías globalizadas. En todos los procesos de innovación, la participación población y de las organizaciones no gubernamentales es fundamental para generar una multiplicación de los efectos innovadores.
- c) El modelo como constitución de relacionamiento de las organizaciones municipales que articula de manera vertical y horizontal, porque los municipios no son autosuficientes ni financiera, económica o políticamente. Porque requieren en lo económico la conformación de una "coalición productiva", y de contactos que aumenten su capacidad de pre-

si3n y obtenci3n de informaci3n a niveles de gobiernos departamentales, nacionales y organismos internacionales. Crear capacidades afectivas para gestionar leyes, subsidios y programas de ayuda social y en lo horizontal, de aumentar la capacidad de concertaci3n y articulaci3n intermunicipal a trav3s mancomunidades de los municipios.

CAPITULO 5- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El Ejecutivo Municipal, los funcionarios jerárquicos, las autoridades sindicales, asociaciones comunitarias y el comité de vigilancia deben fortalecerse con temas de modelo de gestión Pública Municipal en los diferentes espacios de representación y no repetir aquellas malas

costumbres de improvisaciones que afecta directamente en el Desarrollo Municipal.

- El Estado Plurinacional debe implementar los modelos de gestión en las normas bolivianas y control gubernamental del estado, además debe efectuar el control por modelos de gestión.
- No es conveniente que los municipios ignoren sobre el cumplimiento de las normas, porque tomarlas en cuenta mejoraría los modelos de gestión en la prestación de servicios.
- Si los municipios continúan con el actual accionar, esto dificultara la capacidad del estado o del control social para supervisión, evaluación y monitoreo de los resultados municipales.
- El Estado Plurinacional tiene la obligación de optimar la coherencia normativa y el control de planificación obligatorio, insertando como responsabilidad de mayor control.
- El Estado en los marcos normativos debe insertar capacitación permanente con temas de modelo de gestión municipal dirigidos a todas las unidades direccionales a funcionarios y dirigentes sociales.
- Es importante como unidad de planificación del estado aprovechar el potencial para la organización del Departamento y Nacional con obligación de cumplimiento de las Políticas Departamentales y Nacionales de manera coherente.
- El Estado Plurinacional debe estar informado sobre las Políticas, programas que se están implementando en los municipios de acuerdo sus

competencias y el Estado debe evitar que los municipios estén malversando los recursos propios, para la buena marcha del país.

- Se ha evidenciado que las Leyes y Regulaciones que rigen el Estado Boliviano en materia de *Gestión de pública*, muestran mucha fragilidad, casi no le dan mucha importancia a la gestión pública, los cuales direccionan a un manejo de barbarismo gubernamental y los recursos se van esfumando sin ningún resultado.

5.2. RECOMENDACIONES

- El Ejecutivo Municipal, los funcionarios jerárquicos, las autoridades sindicales, asociaciones comunitarias y el comité de vigilancia deben fortalecerse con temas de modelo de gestión local y la prestación de servicios al cliente en los diferentes espacios de representación y no repetir aquellas malas costumbres de improvisaciones que afecta directamente en el Desarrollo Municipal.
- No es conveniente que los municipios ignoren sobre el cumplimiento de las normas, porque tomarlas en cuenta mejoraría los modelos de gestión en la prestación de servicios.
- Si los municipios continúan con el actual accionar, esto dificultara la capacidad del estado o del control social para supervisión, evaluación y monitoreo de los resultados municipales.
- El Estado Plurinacional tiene la obligación de optimar la coherencia normativa y el control de planificación obligatorio, insertando como responsabilidad de mayor control.

- El Estado en los marcos normativos debe insertar capacitación permanente con temas de modelo de gestión municipal dirigidos a todas las unidades direccionales a funcionarios y dirigentes sociales.
- Es importante como unidad de planificación del estado aprovechar el potencial para la organización del Departamento y Nacional con obligación de cumplimiento de las Políticas Departamentales y Nacionales de manera coherente.
- El Estado Plurinacional debe estar informado sobre las Políticas, programas que se están implementando en los municipios de acuerdo sus competencias y el Estado debe evitar que los municipios estén malversando los recursos propios, para la buena marcha del país.
- El Estado Plurinacional debe implementar la nueva gestión pública y su cumplimiento en las normas bolivianas, así mismo el control gubernamental del estado debe efectuar por modelos de gestión.
- Realizar estudios de interculturalidad en el modelo de la gestión Municipal.
- Efectuar estudios de caso con modelo de gestión pública para municipios del País.
- Ejecutar estudios de caso con modelo de gestión pública en los diferentes de niveles de administración.
- Realizar estudios de caso con modelo de gestión jurídica en el País.
- Realizar estudios de caso con modelo de gestión de servicios de educación.
- Realizar estudios de caso con modelo de gestión de salud por red.

- Realizar estudios de caso con modelo de gestión para las organizaciones sociales.

BIBLIOGRAFIA

DOCUMENTOS:

1. AGRO "Plan Desarrollo Municipal de Pucarani 2001-2005"; Impreso La Paz-Bolivia; La Paz 200 - 2001.
2. ANDRÉS IBÁÑEZ "LEY MARCO DE AUTONOMIAS Y DESCENTRALIZACION"; Promulgado en 19 de julio 2010; Impreso Ministerio de Autonomías La Paz-Bolivia, La Paz 2010.
3. CARLOS TORANZO "Bolivia en Siglo XX, la Formación de la Bolivia Contemporánea Harvard Club de Bolivia"; Editores La Paz-Bolivia, La Paz 2000.
4. CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO "La nueva Constitución Política del estado" Promulgado en 21 de octubre 2008 La Paz-Bolivia; La Paz 2009.
5. *Egle Iturbe de Blanco (2002), Lecciones de la Experiencia en gestión pública de alto nivel: Experiencias comparadas de países de la región.*
6. IDALBERTO CHIAVENATO "Administración de Recursos Humanos"; Impreso McCRAW-HILL Los Ángeles-California 2009.
7. JOAN PRATS "Las Transformaciones de las Administraciones Públicas"; de Nuestro Tiempo" Impreso Catalán- España.
8. JHONNY DELGADILLO "Planificación Participativa Municipal" Impreso PDCR-II La Paz- Bolivia, La Paz 2005.

9. "Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social"; RO/169 de 8 de octubre de 1997.
10. MARCELA REVOLLO "Participación y Control Social"; Impreso PDCR-II; La paz-Bolivia 2005.
11. MARCO MONASTERIOS "Desarrollo Económico Local y Gestión de Servicios Públicos Municipales", Impreso PDCR-II; La Paz- Bolivia 2006.
12. MANUAL DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA MUNICIPAL "Lineamientos y Bases Metodológicos para la Formulación de Planes de Desarrollo Municipal. Vice Ministerio de Participación Popular" Impreso La Paz-Bolivia, La Paz 2002.
13. POA "Plan Anual Operativo del Gobierno Municipal de Pucarani"; Impreso Pucarani; Pucarani 2005.
14. POA "Plan Anual Operativo del Gobierno Municipal de Pucarani". Impreso Pucarani; Pucarani 2006.
15. POA "Plan Anual Operativo del Gobierno Municipal de Pucarani". Impreso Pucarani; Pucarani 2007.
16. POA "Plan Anual Operativo del Gobierno Municipal de Pucarani". Impreso Pucarani; Pucarani 2009.
17. PLAN INTERNACIONAL "Plan Desarrollo Municipal de Pucarani" Impreso La Paz - Bolivia; La Paz 2006 - 2011.
18. Plan de Descentralización "Decreto Ejecutivo N 1616 RO/365 de 10 de julio de 2001.
19. ROBERT K YIN "Estudio de caso"; Impreso en Brasil; Brasil 2001.

REVISTAS

1. Corrupción "Comisión de Control Cívico de la Corrupción" Septiembre 3, No 12; año 2003.
2. El Chasqui "Órgano de Difusión de la IMPM"; Edición 59; marzo-junio 2004.
3. Revista Rescate "La Cooperación Hemisférica en el Combate a la Corrupción"; junio 4, No 15; junio 2004.
4. Revista Rescate "La Contratanet, una Herramienta Eficaz para Combatir la Corrupción"; Septiembre de 4, No 12; junio 2003.

PAGINAS WEB

5. <http://www.und.org.ec/odm/ARCHIVO%20TE>
6. www.la-razon.com/sitio//index.php/nuestro-modelo/modelo-gestion
7. [htt://freddyaliendre,files:wordpress.com/2010/08/2](http://freddyaliendre.files.wordpress.com/2010/08/2).
8. <http://www.und.org.ec/odm/ARCHIVO%20TE>.
9. [htt://freddyaliendre,files:wordpress.com/2010/08/2](http://freddyaliendre.files.wordpress.com/2010/08/2).
10. <http://www.definicion.org/inversion-publica>.
11. <http://www.umsa.bo/umsa/presupuestos/NB-SNIP.pdf>-
[windowsInternet Explorer](#)
12. [\(http://www.buenastareas.com/ensayos/Marco Legal Municipal/](http://www.buenastareas.com/ensayos/Marco Legal Municipal/)
13. <http://www.cebem.org/cmsfiles/publicaciones/Libro municipal>.
14. <http://idh.pnud.bo/usr-files/informes/regional/municipios>
15. <http://idh.pnud.bo/usr-files/informes/regional/municipios>
16. www.la.razon.com/sitio/index.php/nuestro-modelo/modelo-gestion
17. <http://pdba.georgetown.edu/>

18. [www, ame.gov.ec](http://www.ame.gov.ec)
19. [www. anticorrupción gov.com](http://www.anticorrupcion.gov.com)
20. www.cosude.org.ec
21. [www. Promode.ec.](http://www.Promode.ec)
22. [www. Snv.org.pe/SNV-Ecuador/snv_ecuador.html](http://www.Snv.org.pe/SNV-Ecuador/snv_ecuador.html)
23. www.undp.org
24. www.esquel.org.ec
25. [www.undp.org.ec/desarrollo humano.htm](http://www.undp.org.ec/desarrollo_humano.htm)
26. [www. undp.org.ec/principal.htm](http://www.undp.org.ec/principal.htm)
27. www.Fam.bo/portal/default.asp
28. [www. Colectivocabeldeo.org/site/vbz/...cartilla-politicas-sf.pdf](http://www.Colectivocabeldeo.org/site/vbz/...cartilla-politicas-sf.pdf)
29. [www.slideshare.net/.../la-inversión-publicay-control-social 19cul/2010](http://www.slideshare.net/.../la-inversión-publicay-control-social-19cul/2010)
30. cia@econ.ubawww.econ.uba.ar/ciap.htm
31. <http://www.academia.edu/2134657/los>
32. <http://www.wies.es/recursos/publicacione>
33. cia@econ.ubawww.econ.uba.ar/ciap.htm
34. <http://www.academia.edu/2134657/los>
35. www.cshenlinea.azc.uamx
36. www.scielo-org.mx

FOLLETOS

37. "Participación indígena en los locales", IEE-APN, Folleto.
38. "Sumando fuerzas hasta el fin de la pobreza", CARE,(n.d) Folleto
39. "PROCAL" (Folletos)

INDICE DE CONTENIDO

| | Pag. |
|---|------|
| CAPITULO 1. MARCO GENERAL..... | 1 |
| 1.1. INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN..... | 5 |
| 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 6 |
| 1.4.1. Objetivo General..... | 9 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos..... | 9 |
| 1.5.1. Método de la investigación..... | 10 |
| 1.6.1. Alcance Sectorial..... | 15 |
| 1.6.2. Alcance Institucional..... | 15 |
| 1.6.3. Alcance organizacional..... | 16 |
| CAPITULO 2-TEORICO | |
| 2.1. ASPECTOS CONCEPTUALES..... | 18 |
| 2.2. ASPECTOS JURIDICOS..... | 31 |
| 2.2.1. Marco Legal..... | 31 |
| 2.2.2. Competencias Nacionales..... | 32 |
| 2.2.3. Competencias según la ley marco de autonomías para los gobiernos..... | 36 |
| 2.3. ASPECTOS INSTITUCIONALES..... | 39 |
| 2.3.1. Planificación Municipal..... | 39 |
| 2.3.2. Elementos de la planificación municipal de Pucarani..... | 39 |
| 2.3.3. Políticas sectoriales para Municipio de Pucarani..... | 40 |
| Fuente: Ramírez et al,(1999)...... | 41 |
| 2.3.4. Organización del Gobierno Municipal..... | 41 |
| 2.3.5. Balance Político de la Gestión..... | 42 |
| 2.3.6. Responsabilidad de la Organización..... | 44 |
| 2.3.7. El Desempeño de una Organización..... | 45 |
| 2.3.8. Gestión de las Organizaciones Territoriales..... | 45 |
| 2.3.9. Organizaciones territoriales (OTBs) en el municipio de Pucarani..... | 46 |
| 2.3.9.5. Relacionamiento Interinstitucional entre GM, CV, Centrales y Sindicatos Agrarios en municipio de Pucarani..... | 51 |
| 2.3.10. Instituciones públicas, identificación de áreas de acción en municipio de Pucarani..... | 53 |
| 2.4. ASPECTOS HISTORICOS DE PUCARANI..... | 54 |
| 2.4.1. Origen de los municipios..... | 54 |
| 2.4.2. Gobiernos Locales: Municipios caso Pucarani..... | 57 |
| 2.4.3. Problemas de gestión Municipal en Bolivia caso Pucarani..... | 59 |
| 2.4.4. POAs del Municipio de Pucarani..... | 60 |
| 2.4.5. Prioridad de gastos de inversión en el Municipio de Pucarani..... | 61 |
| 2.4.6. Pactos de Gobernabilidad en el municipio de Pucarani..... | 62 |
| 2.4.7. Funciones del Concejo Municipal de Municipio de Pucarani..... | 63 |
| 2.4.8. Gobierno Municipal de Pucarani..... | 63 |

| | |
|--|-----|
| CAPITULO 3- MARCO PRACTICO | |
| 3.1. TIPO Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN..... | 67 |
| 3.1.1. Tipo de investigación..... | 67 |
| 3.1.2. Técnicas de investigación..... | 68 |
| 3.3. UNIVERSO Y MUESTRA..... | 72 |
| 3.3.1. Universo | 72 |
| 3.3.2. Muestra..... | 72 |
| 3.3.3. Diseño Muestral del estudio | 73 |
| 3.4. VARIABLES | 74 |
| 3.4.1. INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS..... | 76 |
| 3.5.1. Organizacionales..... | 77 |
| 3.5.7. Resultado de análisis de la interacción entre las instituciones del Municipio..... | 85 |
| 3.5.8. Análisis jurídico y organización en el sector de educación | 89 |
| 3.5.9. Análisis jurídico y organización en el sector de Salud..... | 92 |
| 3.5.10. Resultado de análisis marco normativo (CPE, Planificación y SNIP) versus Institucional y organizacional (Gobierno Municipal, OTBs,..... | 93 |
| 3.5.11. Análisis jurídico (CPE, LM, SINIP) versus Organizacional | 98 |
| CAPITULO 4 - MARCO PROPOSITIVO | |
| 4.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA..... | 102 |
| 4.2. Modelo de gestión municipal para los municipios de Tierras Alta | 105 |
| 4.2.1. Modelo burocrático a gerencial:..... | 105 |
| 4.2.2. Liderazgo municipal | 105 |
| 4.2.5 Nueva actividad económica municipal con el modelo | 108 |
| 4.2.6. El desarrollo local y la planificación estratégica. | 109 |
| 4.2.7. Sustentabilidad del proceso de cambio (innovación)..... | 110 |
| CAPITULO 5 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| 5.1. CONCLUSIONES | 113 |
| 5.2. RECOMENDACIONES | 115 |

Índice de Cuadros

| |
|---|
| Cuadro 1. Cuarto modelos de public management |
| Cuadro 2. Políticas sectoriales..... |
| Cuadro 3. Estadísticas de ingresos y gastos municipales (2006 al 2009)... |
| Cuadro 4. Análisis de variables..... |
| Cuadro 5. Parámetros de recolección de datos..... |
| Cuadro 6. Ocupación de puestos jerárquicos en el gobierno municipal de Pucarani..... |
| Cuadro 7. Parámetros de determinación el tipo de gestión pública..... |
| Cuadro 8. Análisis (marco normativo, organización e institucional) |
| Cuadro 9. Análisis de interacción entre las instituciones del municipio de Pucarani..... |
| Cuadro 10. Interacción jurídica y organizacional en el sector educativo..... |
| Cuadro 11. Análisis de servicios de salud..... |
| Cuadro 12. Análisis de la planificación entre los niveles de estadio (aplicación normativa de planificación versos organizacional e institucional)..... |
| Cuadro 13. Análisis Jurídico (CPE, LM, SNIP) versos organizacional..... |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|--|
| Figura 1. Fuentes de recolecta de datos..... | |
| Figura 2. Elementos de la gestión municipal transparente..... | |
| Figura 3. Elementos de la gestión Municipal..... | |
| Figura 4. Relación entre la variable dependiente (X) y la independien- te | |
| Figura 5. Modelo gestión Municipal propuesto..... | |

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Organigrama del Sindicato Agrario.....

Grafico 2. Mecanismos de relacionamiento entre diferentes estamentos.

Grafica 3. Relación entre la variable dependiente (X) y la independiente (Y). Figura 5. Operacionalización

6

Agradecimientos

A agradecimiento a la Universidad a la Universidad Andina "Simón Bolívar" por el apoyo de las facilidades prestados para poder llevar a cabo la finalización de esta tesis. No obstante, sería injusto no mencionar mi agradecimiento a los amigos y amigas por su inquebrantable amistad de los profesores y tutores de la Universidad Andina, por su talento, experiencia, apoyo y paciencia para terminar la presente tesis.

Muy especialmente, quiero agradecer por el apoyo de mi familia y a las personas muy allegadas por su paciencia durante el tiempo que me facilitó la elaboración de la tesis, en especial a mi padre y madre para quienes tengo un especial recuerdo.

A mis hijos Rodrigo Alvin, Diego Alejandro y Adrian Fabricio por su apoyo y cariño, especialmente por aquellos fines de semana que no estuve con ellas. A mis Padres, por su amor y ejemplo de vida.

Al Lic. Lexin Arandia, un agradecimiento especial por su apoyo para impulsar la conclusión del presente trabajo.

Al Lic. Alvaro Giraldo Pabon, por el apoyo desinteresado para la culminación del presente trabajo por sus ideas, aportaciones y apoyo entusiasta para la realización de la presente tesis.

A los siguientes servidores públicos del municipio de Pucarani quienes compartieron sus opiniones, consejos y orientaciones: Martin Chávez Félix Espinoza Ángel Pantoja, , , Sub centrales, centrales, secretarios generales, comité de vigilancia un agradecimiento especial a todos ellos.

- Realizar estudios de caso con modelo de gestión pública para municipios del País.

- Realizar estudios de caso con modelo de gestión pública en los diferentes de niveles de administración.
- Realizar estudios de caso con modelo de gestión jurídica en el País.
- Realizar estudios de caso con modelo de gestión de servicios de educación.
- Realizar estudios de caso con modelo de gestión de salud por red.
- Realizar estudios de caso con modelo de gestión para las organizaciones sociales.

BIBLIOGRAFIA

DOCUMENTOS:

20. AGRO "Plan Desarrollo Municipal de Pucarani 2001-2005"; Impreso La Paz-Bolivia; La Paz 200 - 2001.
21. ANDRÉS IBÁÑEZ "LEY MARCO DE AUTONOMIAS Y DESCENTRALIZACION"; Promulgado en 19 de julio 2010; Impreso Ministerio de Autonomías La Paz-Bolivia, La Paz 2010.
22. CARLOS TORANZO "Bolivia en Siglo XX, la Formación de la Bolivia Contemporánea Harvard Club de Bolivia"; Editores La Paz-Bolivia, La Paz 2000.

23. CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO "La nueva Constitución Política del estado" Promulgado en 21 de octubre 2008 La Paz-Bolivia; La Paz 2009.
24. *Egle Iturbe de Blanco (2002), Lecciones de la Experiencia en gestión pública de alto nivel: Experiencias comparadas de países de la región.*
25. IDALBERTO CHIAVENATO "Administración de Recursos Humanos"; Impreso McCRAW-HILL Los Ángeles-California 2009.
26. JOAN PRATS "Las Transformaciones de las Administraciones Públicas"; de Nuestro Tiempo" Impreso Catalán- España.
27. JHONNY DELGADILLO "Planificación Participativa Municipal" Impreso PDCR-II La Paz- Bolivia, La Paz 2005.
28. "Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social"; RO/169 de 8 de octubre de 1997.
29. MARCELA REVOLLO "Participación y Control Social"; Impreso PDCR-II; La paz-Bolivia 2005.
30. MARCO MONASTERIOS "Desarrollo Económico Local y Gestión de Servicios Públicos Municipales", Impreso PDCR-II; La Paz- Bolivia 2006.
31. MANUAL DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA MUNICIPAL "Lineamientos y Bases Metodológicos para la Formulación de Planes de Desarrollo Municipal. Vice Ministerio de Participación Popular" Impreso La Paz-Bolivia, La Paz 2002.
32. POA "Plan Anual Operativo del Gobierno Municipal de Pucarani"; Impreso Pucarani; Pucarani 2005.
33. POA "Plan Anual Operativo del Gobierno Municipal de Pucarani". Impreso Pucarani; Pucarani 2006.

34. POA "Plan Anual Operativo del Gobierno Municipal de Pucarani". Impreso Pucarani; Pucarani 2007.
35. POA "Plan Anual Operativo del Gobierno Municipal de Pucarani". Impreso Pucarani; Pucarani 2009.
36. PLAN INTERNACIONAL "Plan Desarrollo Municipal de Pucarani" Impreso La Paz - Bolivia; La Paz 2006 - 2011.
37. Plan de Descentralización "Decreto Ejecutivo N 1616 RO/365 de 10 de julio de 2001.
38. ROBERT K YIN "Estudio de caso"; Impreso en Brasil; Brasil 2001.

REVISTAS

40. Corrupción "Comisión de Control Cívico de la Corrupción" Septiembre 3, No 12; año 2003.
41. El Chasqui "Órgano de Difusión de la IMPM"; Edición 59; marzo-junio 2004.
42. Revista Rescate "La Cooperación Hemisférica en el Combate a la Corrupción"; junio 4, No 15; junio 2004.
43. Revista Rescate "La Contratanet, una Herramienta Eficaz para Combatir la Corrupción"; Septiembre de 4, No 12; junio 2003.

PAGINAS WEB

44. <http://www.und.org.ec/odm/ARCHIVO%20TE>
45. www.la-razon.com/sitio//index.php/nuestro-modelo/modelo-gestion
46. [htt://freddyaliendre,files:wordpress.com/2010/08/2](http://freddyaliendre.files.wordpress.com/2010/08/2).
47. <http://www.und.org.ec/odm/ARCHIVO%20TE>.
48. [htt://freddyaliendre,files:wordpress.com/2010/08/2](http://freddyaliendre.files.wordpress.com/2010/08/2).
49. <http://www.definicion.org/inversion-publica>.

50. <http://www.umsa.bo/umsa/presupuestos/NB-SNIP.pdf-windowsInternet Explorer>
51. (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Marco Legal Municipal/>)
52. <http://www.cebem.org/cmsfiles/publicaciones/Libro municipal.>
53. <http://idh.pnud.bo/usr-files/informes/regional/municipios>
54. <http://idh.pnud.bo/usr-files/informes/regional/municipios>
55. www.la.razon.com/sitio/index.php/nuestro-modelo/modelo-gestion
56. <http://pdba.georgetown.edu/>
57. [www, ame.gov.ec](http://www.ame.gov.ec)
58. [www. anticorruptiòn gov.com](http://www.anticorruptiòn.gov.com)
59. www.cosude.org.ec
60. [www. Promode.ec.](http://www.Promode.ec)
61. [www. Snv.org.pe/SNV-Ecuador/snv_ecuador.html](http://www.Snv.org.pe/SNV-Ecuador/snv_ecuador.html)
62. www.undp.org
63. www.esquel.org.ec
64. www.undp.org.ec/desarrollo humano.htm
65. [www. undp.org.ec/principal.htm](http://www.undp.org.ec/principal.htm)
66. www.Fam.bo/portal/default.asp
67. [www. Colectivocabeldeo.org/site/vbz/...cartilla-politicas-sf.pdf](http://www.Colectivocabeldeo.org/site/vbz/...cartilla-politicas-sf.pdf)
68. www.slideshare.net/.../la-inversiòn-publicay-control-social 19cul/2010

FOLLETOS

69. "Participación indígena en los locales", IEE-APN, Folleto.
70. "Sumando fuerzas hasta el fin de la pobreza", CARE,(n.d) Folleto
71. "PROCAL" (Folletos)

