ÍNDICE PLANIFICACIÓN EN RED

1. ANTECEDENTES 1
1.1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL: DIEZ AÑOS DE TRANSFORMACIÓN 1
1.2. MARCO NORMATIVO 3
2. EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EN RED (2005 – 2009) 3
3. MARCO CONCEPTUAL 9
3.1. DESARROLLO Y SUSTENTABILIDAD 9
3.2. GESTIÓN POR RESULTADOS 9
3.3. VALOR PÚBLICO 10
3.4. INSTITUCIONALIDAD 10
3.5. CORRESPONSABILIDAD 11
3.6. GOBERNABILIDAD 11
4. ENFOQUE DE LA PLANIFICACIÓN EN RED 11
4.1. PRINCIPIOS DEL MODELO 11
4.1.1. INTEGRALIDAD: 11
4.1.2. RESPETO POR LA EXPERTICIA SECTORIAL: 12
4.1.3. CONCENTRACIÓN: 12
4.1.4. TRANSPARENCIA (ACOUNTABILITY): 12
4.1.5. ADAPTACIÓN Y RESILENCIA: 12
4.2. VISIÓN DEL MODELO Y VALOR PÚBLICO ESPERADO 13
4.3. LA PLANIFICACIÓN EN RED Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 13
5. INSTRUMENTOS A MEDIANO PLAZO DE LA PLANIFICACIÓN EN RED 14
5.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL 14
5.1.1. SISTEMA DE INVERSIÓN MUNICIPAL (SIM) 16
5.1.2. SIT 17
5.2. INSTRUMENTOS DE EJECUCIÓN 17
6. ANEXOS 20

1. ANTECEDENTES

1.1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL: DIEZ AÑOS DE TRANSFORMACIÓN

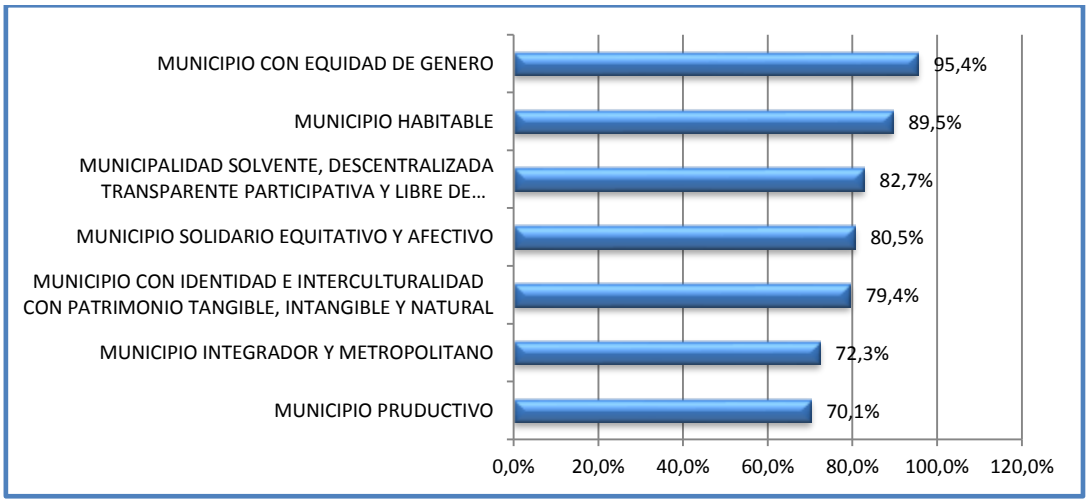
A partir de la gestión 2000, al interior de la alcaldía paceña, se inició un proceso sostenido de institucionalidad y fortalecimiento, donde el Programa de Transformación y Modernización de La Paz, fue ejecutado en dos etapas: 2000-2004 y 2005-2010.

La primera transformación, permitió realizar el saneamiento ético, financiero e institucional del Gobierno Municipal de La Paz, devolviendo a la población un instrumento idóneo para emprender en la gestión 2005-2010 la Transformación y Modernización del municipio. Es así que durante el periodo 2000 al 2005, se creó la Dirección de Planificación y delInstituto de Investigación y Planificación Municipal (IIPLAM) y sistemas informáticos. Dicha dirección logro encarar con éxito la formulación del Primer Plan de Desarrollo Municipal de La Paz (PDM), elaborado para la gestión 2001 – 2005, donde se inician las primeras experiencias de planificación municipal como un proceso de mediano plazo para la gestión pública local y un ícono donde los grandes problemas del municipio y de su Gobierno Municipal se vieron plasmados y priorizados.

En este sentido, en función a las metas planteadas y alcanzadas por ese PDM, el grado de cumplimiento de la ejecución financiera de los lineamientos se ven reflejados en el Gráfico Nº 1.El mayor grado de cumplimiento de metas fueron en los lineamientos de: Municipio con Equidad de Género (95,4%), Habitable (89,5%), Solvente, Descentralizada, Transparente, Participativa y Libre de Corrupción (82,7%) y Solidario, Equitativo y Afectivo (80,5%).

Por otro lado, los lineamientos con menor grado de cumplimiento de metas fueron: Municipio Productivo (70,1%), Integrador y Metropolitano (72,3%), Identidad e Interculturalidad con patrimonio tangible, intangible y natural (79,4%).

GRÁFICO Nº 1: GRADO DE CUMPLIMIENTO DE METAS DE LOS LINEAMIENTOS DEL PDM 2001 – 2005
(EN PORCENTAJE)



FUENTE: LÍNEA BASE DE INVERSIÓN HISTÓRICA 2000 – 2011

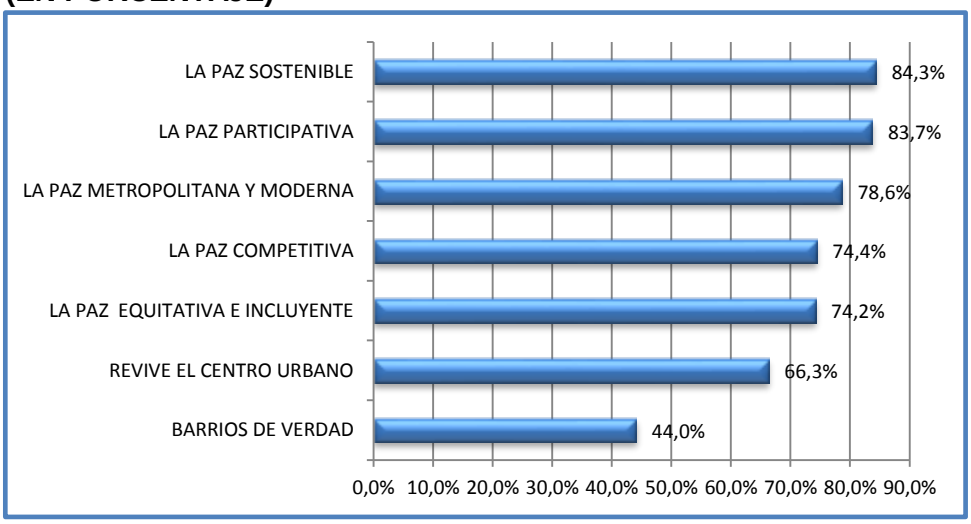
Sin embargo, el crecimiento y desarrollo del municipio de La Paz demandó una gestión gubernamental más eficaz y eficiente, capaz de enfrentar y responder de manera

positiva los retos que se identificaron en materia social, económica, territorial, administrativa y política, a fin de ofrecer un mayor bienestar a los habitantes, principalmente en materia de infraestructura, equipamiento y servicios. Es así que por segunda vez en su historia, La Paz contó con un Plan de Desarrollo Municipal que fue denominado JAYMA[1], el cual fue formulado a partir del liderazgo y la decisión política del Gobierno Municipal de La Paz (GMLP) en un proceso de construcción colectiva, plural y participativa conducidopor la Dirección de Planificación y Control que, a partir del año 2008 fue jerarquizada al nivel de Oficialía Mayor, es decir, como Dirección Especial de Planificación para el Desarrollo (DEPD).

El JAYMA - PDM, aprobado por el Honorable Concejo Municipal de La Paz mediante Ordenanza Municipal Nº 330/07 en fecha 6 de junio de 2007, plantea una La Paz Líder Metropolitana, basada en siete ejes estratégicos para el quinquenio 2007 - 2011: Barrios de Verdad, Revive el Centro Urbano, La Paz Metropolitana y Moderna, La Paz Competitiva, La Paz Sostenible, La Paz Equitativa e Incluyente y La Paz Participativa.

En el Gráfico Nº 2 se puede observar que los ejes estratégicos con mayor ejecución financiera fueron: La Paz Sostenible (84,3%), Participativa (83,7%), Metropolitana y Moderna (78,6%), Competitiva (74,4%) y Equitativa e Incluyente (74,2%). Asimismo, una menor ejecución se produjo en los ejes de Revive el centro urbano (66,3%) y Barrios de Verdad (44,0%)

GRÁFICO Nº 2: GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS EJES DEL PDM "JAYMA" 2007 – 2011
(EN PORCENTAJE)



FUENTE: LÍNEA BASE DE INVERSIÓN HISTÓRICA 2000 – 2011

Finalmente, en junio de 2010, en el marco de la política institucional de mejora continua del Modelo de Planificación Municipal, la Dirección Especial de Planificación para el Desarrollo se constituye formalmente en la **Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo (OMPD)**, ampliando los alcances y atribuciones, a partir de la

[1]Significa "Trabajo conjunto en tierra comunitaria" en aimara

nueva estructura que integra el territorio y el medio ambiente[2] al proceso de planificación para el desarrollo.

1.2. MARCO NORMATIVO

La Constitución Política del Estado en el artículo 302, párrafo I, numerales 2, 6 y 42 determina que *son competencias exclusivas de los gobiernos municipales autónomos en su jurisdicción, entre otras, la planificación y promoción del desarrollo humano en su jurisdicción; la elaboración de Planes de Ordenamiento Territorial y de uso de suelos, en coordinación con los planes del nivel central del Estado, departamentales e indígenas; y la planificación del desarrollo municipal en concordancia con la planificación departamental y nacional*.

Asimismo, en la Ley Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez" Nº 031 de 19 de julio de 2010 en el artículo 7, parágrafo II, numeral 2 se establece que *los gobiernos autónomos tienen como fin promover y garantizar el desarrollo integral, justo, equitativo y participativo del pueblo boliviano, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo nacional*; por otra parte , en el artículo 8, numeral 3 dispone que: *"En función del desarrollo integral del Estado y bienestar de todas las bolivianas y los bolivianos, la autonomía municipal cumplirá preferentemente, en el marco del ejercicio pleno de todas sus competencias, la de impulsar el desarrollo económico local, humano y desarrollo urbano a través de la prestación de servicios públicos a la población, así como coadyuvar al desarrollo rural*". Finalmente, en el artículo 93 parágrafo III determina que los gobiernos autónomos *deben elaborar, aprobar y ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal, incorporando los criterios de desarrollo humano, con equidad de género e igualdad de oportunidades en sujeción a ley especial, conforme las normas del Sistema de Planificación Integral del Estado y en concordancia con el Plan de Desarrollo Departamental*.

2. EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EN RED (2005 – 2009)

Durante el quinquenio 2005 – 2009, a nivel institucional, la entonces Dirección Especial de Planificación para el Desarrollo (DEPD) percibe la necesidad de fortalecer las capacidades de diseñar y gestionar políticas públicas efectivas que permitan generar resultados a través de productos vislumbrados en políticas, programas y proyectos con una perspectiva de acción y disposición de servicios sectoriales en beneficio de la comuna paceña. Es así que, que se plantearon cuatro objetivos estratégicos, cuyos resultados logrados se ven plasmados de acuerdo al siguiente detalle:

[2]se incorpora en la estructura organizacional de la OMPD a la oficialía mayor de gestión territorial y a la dirección de calidad ambiental. La OMPD cuenta con 5 direcciones: dirección de planificación y gestión por resultados, dirección de investigación e información municipal, dirección de ordenamiento territorial, dirección de administración territorial y catastral, y la dirección de gestión ambiental

ESQUEMA N° 1. PLANIFICACIÓN EN RED

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADOS ESPERADOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 Generar información, indicadores y conocimientos en el ámbito municipal para sostener la toma de decisiones	Anuarios estadísticos municipales Sistemas de Indicadores Diarios de Gestión Memorias de gestión Investigaciones y encuestas
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 Innovar y estandarizar los procesos y procedimientos para promover la eficiencia en el servicio	Sistema de Inversión Municipal Sistema de Monitoreo y Ajuste del JAYMA Centro de Documentación Técnica Reglamento Específico delSistema Nacional de Inversión Pública (RESNIP)– Reglamento Específico deSistema de Programación Operativa (RESOP)
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 Desarrollar incentivos, capacidades e instrumentos para asegurar la operatividad del modelo de Planificación en Red	Cursos para el SIM y Planificación en el Centro de Capacitación Municipal Intercambios de Experiencias Diplomado en Planificación en el Centro de Capacitación Municipal Certificación a usuarios y proveedores del SIM
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 Consolidar la apropiación del modelo de Planificación en Red para la provisión efectiva de servicios deinterés público valorados por la ciudadanía que promuevan el desarrollo	Reportes ejecutivos posicionados en la gestión Publicaciones físicas y virtuales en la web del GAMLP Estrategia comunicacional y difusión de los productos del modelo de Planificación en Red

En síntesis, se puede aseverar que los principales resultados para la Planificación en Red 2005 – 2011 fueron:

- Creación y desarrollo del “Modelo de Planificación en Red”, que orientó la gestión de la ex DEPD y su trabajo con el resto de la estructura organizacional de la institución edil del municipio paceño, a corto y mediano plazo.
- Desarrollo de instrumentos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por el modelo, los cuales fueron operados a través de la estructura organizacional de la ex DEPD.
- Se sentaron las bases para acompañar y orientar los procesos de toma de decisión, a partir de información útil y oportuna.
- Se logró el relacionamiento pleno del sistema de la programación de operaciones y el sistema de gestión del presupuesto.

- Se tuvo una gestión con una visión estratégica que orientó el accionar de la gestión municipal, articulando el corto y mediano plazo, a partir de un sistema que permitió el control, seguimiento, y monitoreo constante.

Sin embargo, en este proceso no todo fue bueno, existiendo falencias como:

- Poca difusión y divulgación de los instrumentos del modelo de Planificación en Red, lo cual no permitió entrever la demanda real de información que requiere la gestión institucional.
- Resistencia a los cambios e innovaciones en algunas unidades organizacionales al interior del GAMLP.
- No se concretaron plenamente los espacios de capacitación, reconocimiento a los proveedores, usuarios y actores centrales del modelo.
- Débil articulación con la gestión del territorio y la gestión ambiental.

En este sentido, después de un proceso reflexivo y autocrítico, la Planificación en Red Municipal se convirtió durante el quinquenio 2005 – 2009, en una herramienta útil, para llevar a cabo un cambio en la gestión donde después de diez años de transformación los resultados se ven plasmados y los futuros retos se ven identificados. El principal desafío fue responder a las demandas locales del municipio, dando soluciones, resultados e impactos que permitan la ampliación y adopción de estos sistemas, bajo un nuevo enfoque de la Planificación en Red, promoviendo la creación, seguimiento y monitoreo de políticas públicas locales, con una visión de integración y de construcción de consenso, a largo plazo.

En el proceso de Planificación en Red 2005 – 2009, se identificaron a los principales actores involucrados, donde a través de la Ordenanza Municipal Nº 220/2010se modifica la estructura organizacional y el Manual de Organización y Funciones (MOF), ampliando los alcances y atribuciones al modelo de Planificación Municipal como política institucional a cargo de la Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo (OMPD).

De esta manera, la OMPD a través de distintos recursos y mandatos ha buscado formular y fortalecer el proceso de Planificación en Red Municipal, donde los problemas percibidos, recursos e intereses se muestran en la Figura Nº 2.

FIGURA Nº 2. MATRIZ DE INVOLUCRADOS EN LA PLANIFICACIÓN EN RED 2005 -2009

GRUPOS IDENTIFICADOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERESES EN LA PLANIFICACIÓN EN RED
OMPD	SE AMPLIAN ALCANCES Y ATRIBUCIONES AL MODELO DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL	ORDENANZA MUNICIPAL QUE MODIFICA ESTRUCTURA Y MOF	MEJORAR EL MODELO DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL COMO POLITICA INSTITUCIONAL
ASESORIA LEGAL OMPD (1)	VACIOS NORMATIVOS Y CONCEPTUALES A NIVEL NACIONAL	NORMAS	DESARROLLAR INSTRUMENTOS NORMATIVOS MUNICIPALES
Dirección de Investigación e Información Municipal DIIM	SISTEMAS FUNCIONAN DE MANERA AISLADA	FINANCIAMIENTO Y EQUIPAMIENTO	INTEGRAR LOS SISTEMAS DE LA OMPD
Dirección de Investigación e Información Municipal DIIM	DESARROLLO DE INVESTIGACIONES INTERMITENTE	INVESTIGACIONES	DESARROLLAR INVESTIGACIONES QUE SOPORTEN A LA GESTIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS
Dirección de Administración Territorial y Catastral DATC	ARCHIVO DE GESTIÓN TERRITORIAL DEFICIENTE	FINANCIAMIENTO Y EQUIPAMIENTO	DIGITALIZAR Y DESCONCENTRAR LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL
Dirección de Planificación y Gestión por Resultados DPGR	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LIMITADA POR TEMAS OPERATIVOS	NORMAS, JAYMA	FORMULAR LAS POLITICAS Y ESTRATÉGIAS DE LARGO PLAZO (LA PAZ 2040)
Dirección de Ordenamiento Territorial DOT	RELACIÓN DEFICIENTE DE LA PLANIFICACIÓN CON ASPECTOS TERRITORIALES	NORMAS, PMOT	FORMULAR LAS POLITICAS Y ESTRATÉGIAS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL (LA PAZ 2040)
Dirección de Calidad Ambiental DCA	GESTIÓN AMBIENTAL SUBESTIMADA Y POCO VISIBLE	LEY MUNICIPAL	DESARROLLAR ESTRATÉGIAS INTEGRALES DE DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN
RESTO DEL GAMLP	ACCESO LIMITADO Y DEFICIENTE A LA INFORMACIÓN	DESARROLLO INFORMÁTICO	FORTALECER LOS INSTRUMENTOS DE ACCESO A LA INFORMACIÓN
CIUDADANIA	BUROCRACIA ENLA GESTIÓN DEL TERRITORIO	CONTROL SOCIAL	MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO

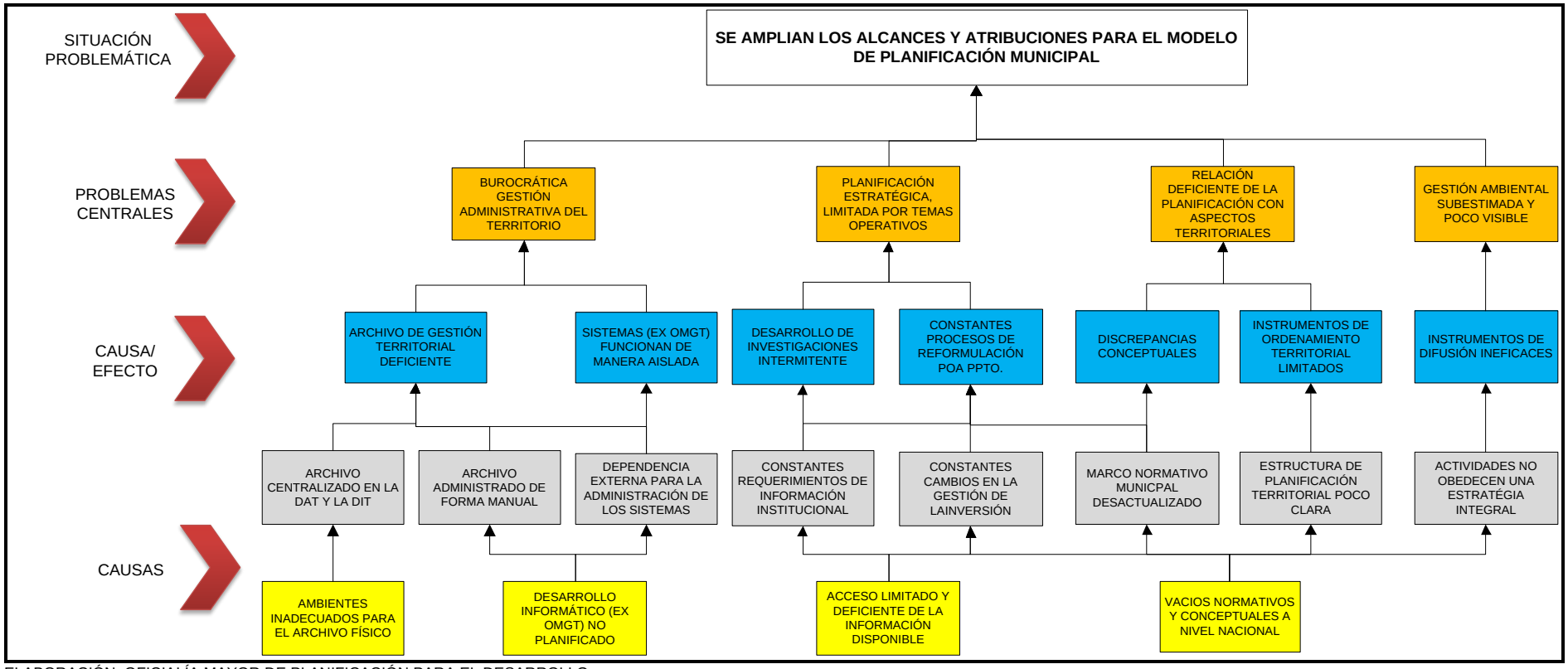
ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO
(1) LA ASESORÍA LEGAL OMPD FORMA PARTE DEL DESPACHO DE LA OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO.
OMPD: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO
MOF: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
PMOT: PLAN MUNICIPAL DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Por otro lado, de acuerdo al árbol de problemas[3](Véase Figura Nº 3) se pudo identificar como situación problemática relevante:

- Gestión administrativa del territorio burocrática.
- Relación deficiente de la planificación con aspectos territoriales.
- Gestión ambiental subestimada y poco visible.
- Planificación estratégica, limitada por acciones operativas.

[3]El árbol del problema es una herramienta visual de análisis que debe ser utilizada para identificar con precisión al problema objeto de estudio, a través de él se especifican e investigan las causas y los efectos del problema a plantear, además de destacarse las relaciones entre ellas.

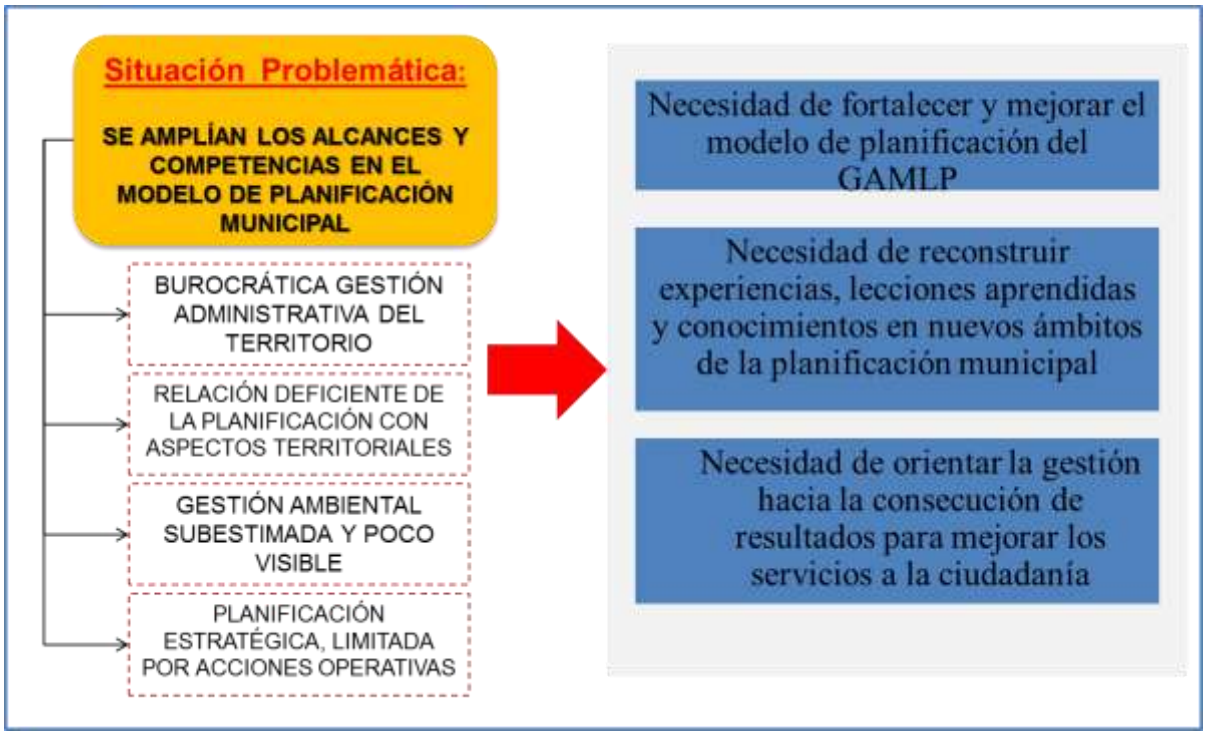
FIGURA Nº 3. ÁRBOL DE PROBLEMAS EN LA PLANIFICACIÓN EN RED 2005 -2009



ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO
DAT: DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL
DIT: DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN TERRITORIAL
POA: PROGRAMA OPERATIVO ANUAL
PPTO: PRESUPUESTO
OMGT: OFICIALÍA MAYOR DE GESTIÓN TERRITORIAL

Es así que, en función a la relevancia y análisis de las causas recurrentes de los problemas principales, se identificaron soluciones y la propuesta de objetivos (Véase Figura Nº 4).

FIGURA Nº 4. CAUSA - EFECTO EN LA PLANIFICACIÓN EN RED 2005 -2009



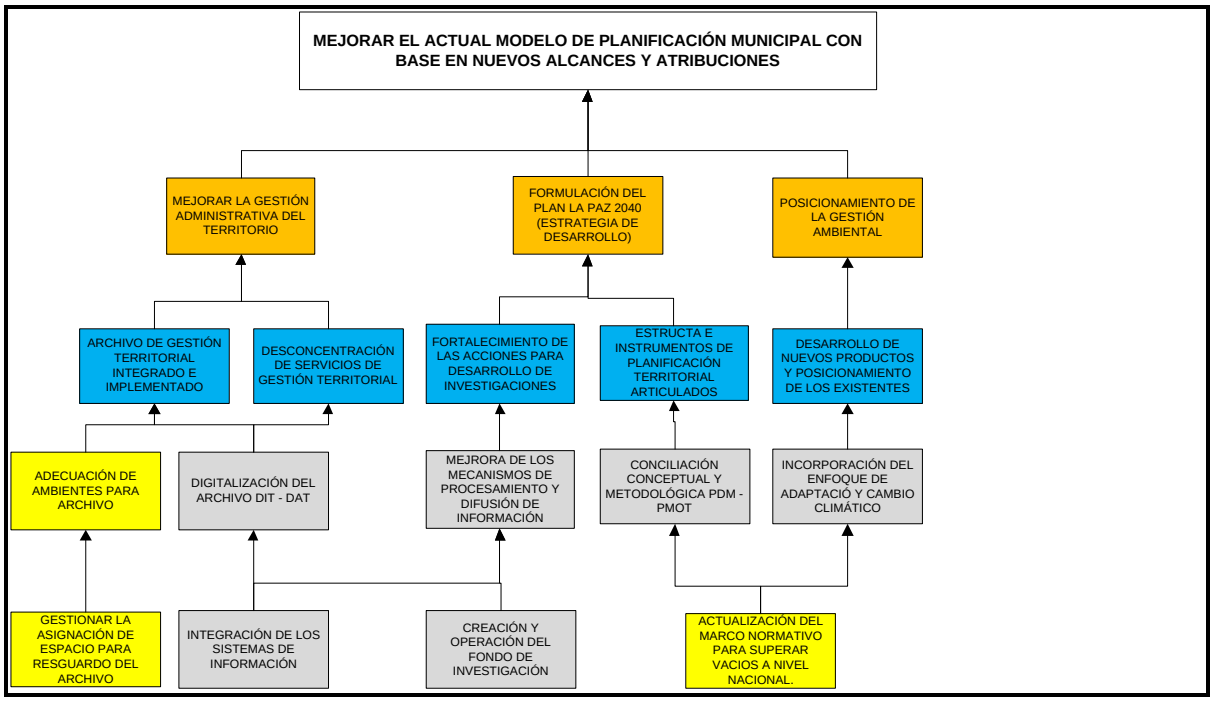
ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

Con estos insumos, se realizó el árbol de objetivos, el cual permitió determinar las áreas de intervención en función a los problemas planteados anteriormente para convertirlos en objetivos realistas y deseables. Así, la situación objetivo identificada fue **"Mejorar el actual modelo de Planificación Municipal con base en nuevos alcances y atribuciones"**, en función a tres objetivos estratégicos (Véase Figura Nº 5):

- Mejorar la gestión administrativa del Territorio.
- Consolidar el enfoque integral[4] de la planificación para el desarrollo del municipio a corto, mediano y largo plazo.
- Acción: Formulación del Plan la Paz 2040 (Estrategia de Desarrollo).
- Posicionar la gestión ambiental en la planificación y toma de decisiones.

[4] Implica la articulación de la Gestión del Territorio y la Planificación Socioeconómica.

FIGURA Nº 5. ÁRBOL DE OBJETIVOS EN LA PLANIFICACIÓN EN RED MUNICIPAL



ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO
DAT: DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL
DIT: DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN TERRITORIAL
PDM: PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL
PMOT: PLAN MUNICIPAL DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. DESARROLLO Y SUSTENTABILIDAD

El **desarrollo sustentable** satisface "las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades"[5]. En términos simples, esta actividad surge como una manera de responder a las exigencias de la comunidad, principalmente para generar un nuevo modelo de desarrollo que, además de las variables económica y social, incluya lo ambiental de manera transversal. Estas tres variables de desarrollo se entrelazan entre sí en un triángulo que es dinámico y que, por ende, cambiará de acuerdo a la región donde se desee aplicar. También dependerá de los problemas que aquejen a ese determinado espacio, actores a intervenir, características de dicho territorio, etc.

3.2. GESTIÓN POR RESULTADOS

La **Gestión por Resultados** puede ser definida como “una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados”[6].

[5] El concepto de *desarrollo sustentable* fue utilizado por primera vez en el reporte, denominado "Nuestro Futuro Común", publicado en 1987 por la comisión mundial sobre medio ambiente y desarrollo, también conocida como comisión BRUNDTLAND.
[6] mesa redonda de resultados de MARRAKECH, 2004.

De este modo, la Gestión por Resultado representa una estrategia práctica y operativa de aplicar los principios fundamentales de la Nueva Gestión Pública, tal como lo han entendido la mayoría de países que deciden transitar por esta corriente de pensamiento.

Sin embargo, la Gestión por Resultados en el sector público no es tarea fácil de implementar, debido no sólo al complejo paso de un sistema a otro, y todo lo que ello implica en términos de apoyo político, liderazgo, cambio cultural, nuevos procesos, pérdida de discrecionalidad, etc., sino además debido a los problemas inherentes a la provisión de servicios de la burocracia[7], tales como:

- Dificultad para medir algunos productos y por ende el desempeño de los funcionarios y las instituciones públicas.
- Asimetría de información al interior de las entidades y el ciudadano
- Inflexibilidad de los controles ex-ante y especialmente, de los sistemas de carrera.

3.3. VALOR PÚBLICO

La idea de **Valor Público** remite al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones[8]. Pero también, se crea valor sobre todo a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y, prestándoles servicios de calidad. En este sentido todas las áreas importantes de valor se encuadran dentro de tres amplias categorías: servicio, resultados y confianza.
Bajo esta perspectiva, se busca la creación de valor público por medio de cuatro fines o principios fundamentales:

- Reducción de la desigualdad.
- Reducción de la pobreza.
- Fortalecimiento de estados democráticos.
- Fortalecimiento de ciudadanía.

3.4. INSTITUCIONALIDAD

La **Institucionalidad** es entendida como un atributo básico, dentro de un estado de derecho. Por consiguiente se entiende que, si un estado en ejercicio de su plena soberanía configura su distribución político-administrativa a la luz de la división de poderes, luego, esa república, se hará de todos los organismos (entendidos estos en abstracto) que dirijan ese imperio y su ejecución al servicio de las personas y en pos del bien común[9].

Cabe señalar que no existe completo consenso del alcance que se debe otorgar al término, así algunos atribuyen su carácter normativo-administrativo como la particularidad determinante de la institucionalidad y diferenciadora de los demás métodos de ejecución estatal, sin embargo otros la señalan como el apego de la

[7]La burocracia es la organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.
[8] "Valor Público: Un enfoque integral para la Gestión de Políticas" – Marco Morenos. ILPES – AECID, 2009.
[9] http://es.wikipedia.org/wiki/institucionalidad

sociedad contemporánea dentro del desenvolvimiento de las atribuciones gubernamentales, administrativas, constituyentes y legislativas.

En líneas generales e intuitivas, debe entenderse que una sociedad o un Estado tienen su institucionalidad más avanzada y fuerte, cuanto más eficientes sean las normativas y leyes que se aplican, y cuanto menos distorsiones se verifiquen en las regulaciones y resoluciones.

3.5. CORRESPONSABILIDAD

El Estado y los ciudadanos son corresponsables en la construcción de la sociedad que deseamos, vale decir, ambos deben decidir y actuar en el camino común; es así que la Constitución Política del Estado (CPE) establece que "*El principio de la corresponsabilidad se ejerce sobre los ámbitos económicos, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar".*

Los ciudadanos sus comunidades y grupos vecinales -por transferencia descentralizadora- participan en la gestión pública y gerencia de los servicios. La Constitución establece también, de manera indubitable, que *"La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas"*, para luego añadir que ésta se fundamenta en diferentes principios, entre los cuales la participación tiene puesto privilegiado; esos principios son: *"honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho".*

3.6. GOBERNABILIDAD

El término gobernabilidad se refiere a las instituciones del estado, de la sociedad civil y del sector privado, y a las relaciones entre estos sectores.
Aunque dichas relaciones varían según el país y la época, todos los países se enfrentan al siguiente desafío: cómo las instituciones pueden asegurar el bienestar de sus ciudadanos de manera más eficaz, y cómo los ciudadanos pueden contribuir a construir y a mantener instituciones que sean transparentes, eficientes y equitativas[10].

4. ENFOQUE DE LA PLANIFICACIÓN EN RED

4.1. PRINCIPIOS DEL MODELO

En este sentido, la Planificación en Red promueve la generación de Valor Público, la provisión de Servicios de Calidad y el establecimiento de Políticas Públicas Efectivas los cuales se sustentan en los principios de:

4.1.1. INTEGRALIDAD:

El logro de objetivos exige la incorporación de todos los elementos inherentes a una institución. En este sentido la integralidad es concebida como una concentración de esfuerzos que se ve manifestada como un todo.

Éste principio consolida la planificación del desarrollo económico-social con el uso y ocupación del territorio, articulando el corto, mediano y largo plazo.

[10] http://www.britishcouncil.cl/

4.1.2. RESPETO POR LA EXPERTICIA SECTORIAL:

No obstante la integralidad del proceso se debe respetar la experticia sectorial que es cabeza de sector. En el entendido que, la experticia sectorial, es decir, el conocimiento científico, técnico o práctico acumulado en un determinado sector o ámbito, debe ser aplicado con el fin de cooperar con la solución de problemas para la formulación y evaluación de políticas públicas.

4.1.3. CONCENTRACIÓN:

Este principio establece que pese a mantener cierta independencia en las áreas organizacionales para efectuar su planificación sectorial y el manejo de su información, es necesario contar con lineamientos y políticas de aplicación general que preserven la coherencia y articulación hacia la visión del modelo de Planificación en Red. En este sentido, el rol como instancia rectora de la OMPD a través de sus distintas direcciones, establece la normativa para el funcionamiento del modelo y la administración de la información municipal en cumplimiento de sus atribuciones.

4.1.4. TRANSPARENCIA (ACOUNTABILITY):

Busca la consolidación de una cultura de evaluación social, involucramiento y apropiación del que hacer público institucional, un control social democrático[11].

4.1.5. ADAPTACIÓN Y RESILENCIA:

Definida como la condición que permite a los seres humanos sobreponerse a las adversidades, construir sobre ellas y proyectarse en el futuro. Está centrada en los recursos, potencias y capacidades de las personas[12].

Cada uno de estos conceptos incorpora la perspectiva de Territorio y Medio Ambiente, los cuales pretenden consolidar el desarrollo sustentable e integral del municipio.

FIGURA Nº 6. PRINCIPIOS DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN EN RED MUNICIPAL

ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

[11]"Responsabilización y evaluación de la gestión pública" - nuria cunill - directora de programas del centro latinoamericano de administración para el desarrollo.
[12]"Resiliencia: ¿enemigo o aliado para el desarrollo humano?" - Bertrán, G.; Noemí, P.; y Romero, S. Santiago de CHILE, CIDE documentos, nº 9, 1998.

4.2. VISIÓN DEL MODELO Y VALOR PÚBLICO ESPERADO

La planeación estratégica, es de gran importancia para la administración pública, ya que si es aplicada adecuadamente contribuye al crecimiento y bienestar a largo plazo, y permite una conducta proactiva en la proyección del futuro. Además de que ayuda a establecer adecuadamente las preguntas básicas para orientar la asignación de recursos a prioridades y resultados esperados, como la estabilidad económica y social, en la cual se involucra la sociedad como factor indispensable para la toma de decisiones públicas y la construcción de políticas públicas eficientes.

De esta manera la tarea de la administración pública municipal en términos de la planificación, será adoptar una visión a largo plazo, en donde se especifique de manera clara y coherente el modelo de desarrollo que se seguirá, el cual es plasmado en un plan de desarrollo. Es así, que de acuerdo al diagnóstico y análisis respectivo sobre el modelo de Planificación en Red, se formula la presente visión:

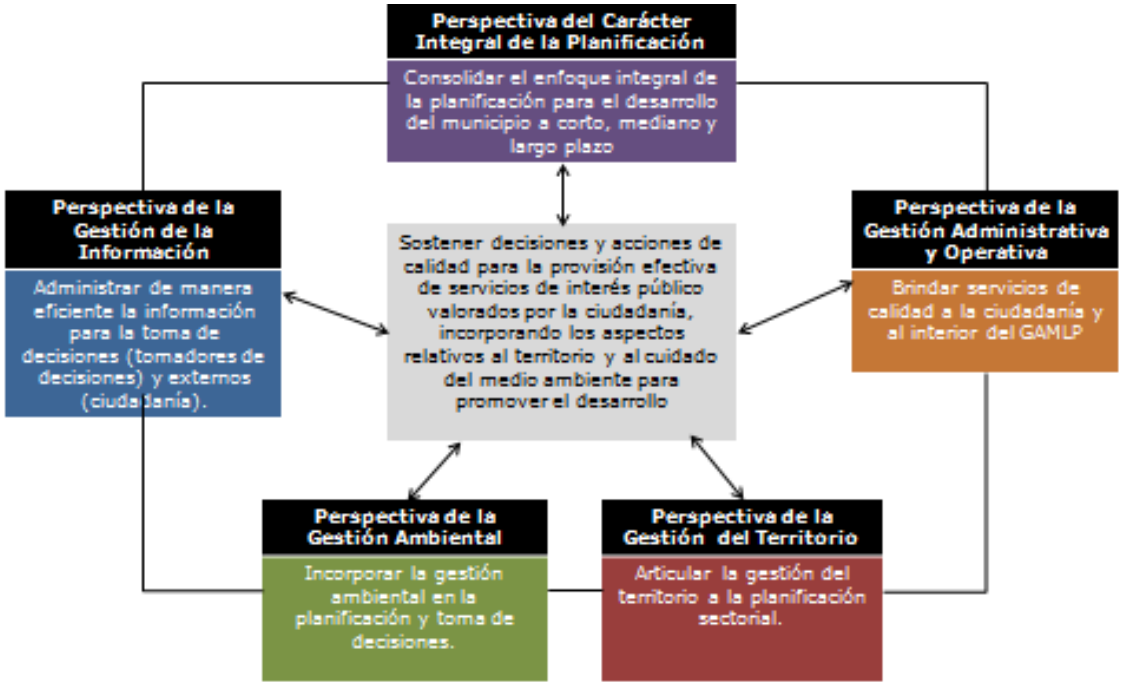
El enfoque integral de la Planificación permite sostener decisiones y acciones de calidad para la provisión efectiva de servicios de interés público valorados por la ciudadanía paceña que promuevan el desarrollo sustentable del municipio de La Paz y su región metropolitana

En este sentido, La Planificación en Red es un instrumento orientador de la gestión institucional del Gobierno Autónomo Municipal de la Paz, que prioriza objetivos y establece estrategias de acción institucional. Por consiguiente, el modelo de gestión se basa en la constitución de cinco perspectivas:

- **Perspectiva del Carácter Integral de la Planificación:** Establece los lineamientos, criterios e instrumentos que coadyuven en la construcción del modelo integral de Planificación cuyos principales productos se convierten el Plan Integral de desarrollo que articula el desarrollo socioeconómico con el uso y la ocupación territorial.
- **Perspectiva de la Gestión del Territorio:** Desarrolla los principales instrumentos que, en el marco de la planificación integral, orientan de manera estratégica la gestión del territorio. Los productos principales son: Centralidades Urbanas en el Municipio de La Paz, Actualización de la Ley de Uso de Suelos (USPA) y Planes Integrales de Área.
- **Perspectiva de la Gestión Ambiental:** Incorpora la gestión ambiental en la planificación y la toma de decisiones, los principales instrumentos que en el marco de la planificación integral son: Estrategia de Gestión Ambiental, Servicios Ambientales, Calendario Ambiental Municipal y la Prevención y Control Ambiental.
- **Perspectiva de la Gestión Administrativa y Operativa:** Coadyuva en la prestación de servicios de calidad, a partir del modelo de gestión por resultados cuyos principales instrumentos son la Modernización del Catastro, el Saneamiento Técnico Legal de Asentamientos – PSA, la Validación y Actualización de Planimetrías – PVAP, la Actualización del Planificador Municipal y el Centro de Documentación Técnica

- **Perspectiva de la Gestión de la Información:** Administra de manera eficiente la información para sostener la toma de decisiones, en el marco de la planificación integral, a partir de mecanismos de gestión de información: la mejora continua del Sistema de Inversión Municipal, el desarrollo e implementación del Sistema de Información Territorial v2, el desarrollo investigaciones y la actualización de estadísticas municipales de manera continua.

FIGURA Nº 7. PERSPECTIVAS DEL CARÁCTER INTEGRAL DE LA PLANIFICACIÓN EN RED



ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

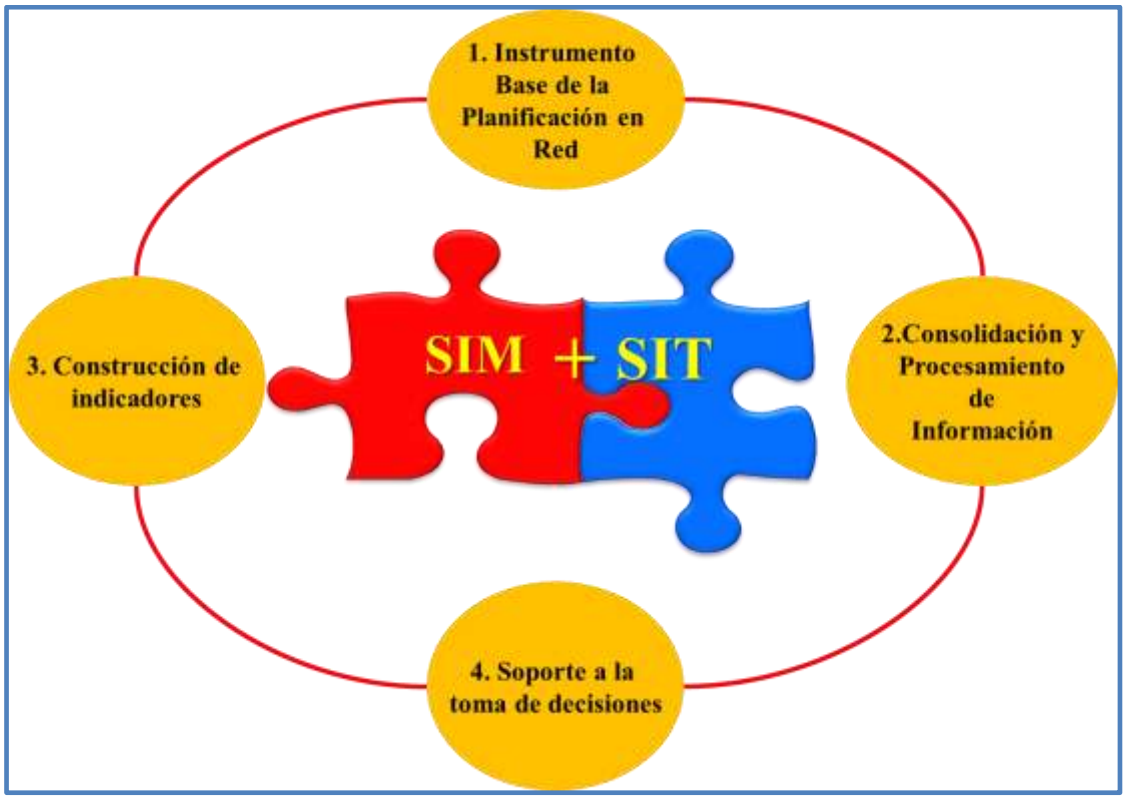
5. INSTRUMENTOS A MEDIANO PLAZO DE LA PLANIFICACIÓN EN RED

5.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL

El Sistema de Información Municipal está dedicado a la colección, integración, administración y análisis de un conjunto de datos históricos cuyo fin es generar una plataforma que ayude en el proceso de toma de decisiones. Está constituido por dos subsistemas: El Sistema de Inversión Municipal[13] y el Sistema de Información Territorial[14], instrumentos base que se constituyen en el soporte estratégico para la formulación y evaluación de políticas públicas, lo cual conlleva a la toma de decisiones oportuna por parte de las autoridades. Por otro lado, a través de estas herramientas informáticas se tiene la consolidación y procesamiento de información, la construcción de indicadores para la toma de decisiones como se puede apreciar en la Figura Nº 8.

[13]Instrumento de Soporte Para la Administración de La Inversión Pública Municipal.
[14]Instrumento de Soporte Para la Administración y Gestión del Territorio Municipal.

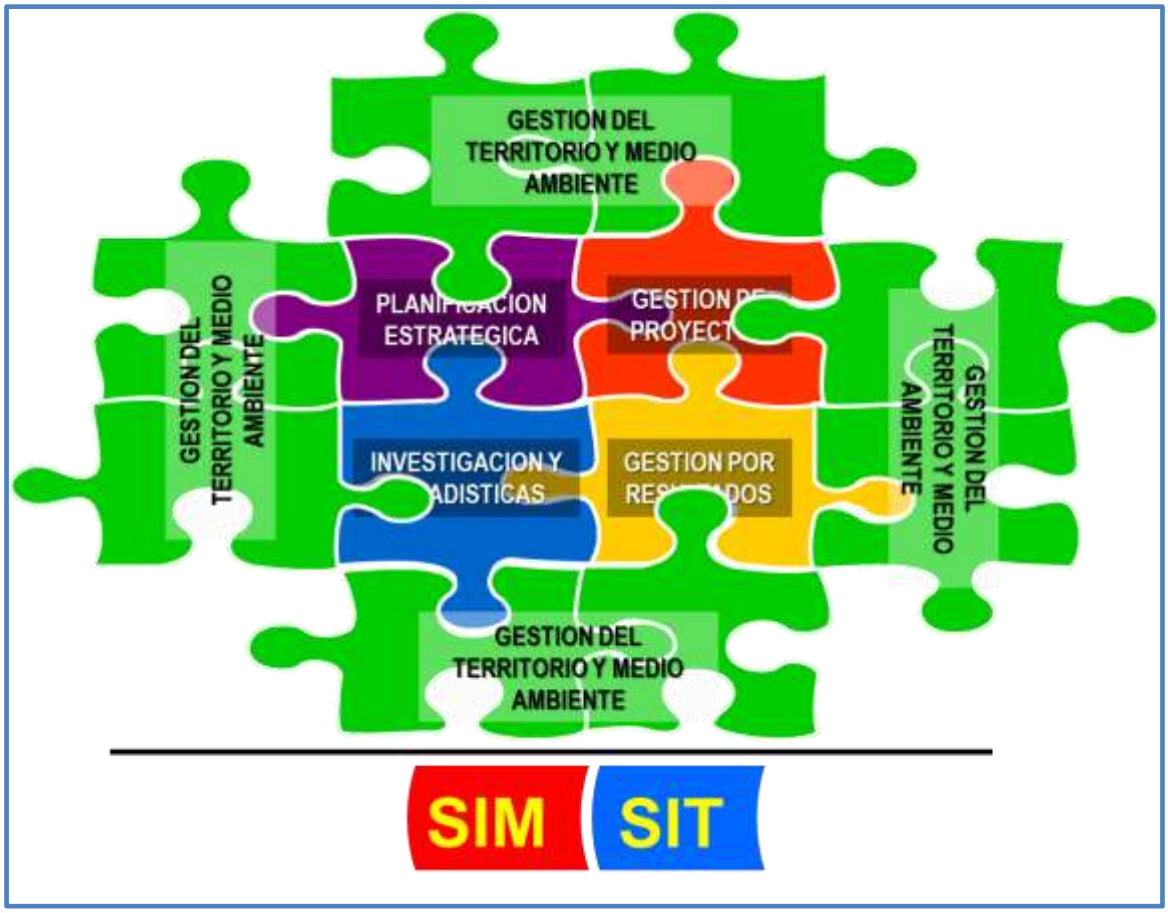
FIGURA Nº8. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE INVERSIÓN MUNICIPAL Y EL SISTEMA DE INFORMACIÓN TERRITORIAL



ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

Por otro lado, el enfoque integral de la Planificación permite sostener decisiones y acciones de calidad para la provisión efectiva de servicios de interés público valorados por la ciudadanía, incorporandola Planificación Integral, gestión por resultados, investigación y estadísticas municipales sin dejar de lado los aspectos relativos al territorio y al cuidado del medio ambiente (Figura Nº 9).

FIGURA Nº 9. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN EN RED



ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

A continuación se explicará los dos componentes del Sistema de Información Municipal:

5.1.1. SISTEMA DE INVERSIÓN MUNICIPAL (SIM)

Este componente del Sistema de Información Municipal tiene el objetivo de brindar una solución informática modular, para la planificación, formulación, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa Operativo Anual del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, compuesto por cuatro módulos:

- Módulo de Planificación con productos como el Centro de Documentación Técnica, Red de Objetivos y la Programación Quinquenal.
- Módulo de formulación con productos como Formulación POA y la Formulación del Programa Anual de Contrataciones (PAC).
- Módulo de Ejecución con Carpetas de Inversión, Contrataciones mayores y menores, Supervisión y Fiscalización de Obras, y los Formularios de autorizaciones de pagos y planillas.
- Módulo de Seguimiento y Control a través de productos como los Registros de Avances Administrativos Físicos y Financieros, Avances Cualitativos de Gestión, Reportes operativos, gerenciales y de gestión.

5.1.2. SIT

El Sistema de Información Territorial (SIT) es una solución informática modular y de acceso simultaneo, dinámico, inmediato y preciso que permite agilizar los procesos de gestión territorial de manera transparente y desburocratizada, constituyéndose en la plataforma para la desconcentración de servicios relacionados a la gestión del territorio. En este sentido, se consolidaron los siguientes módulos:

- Módulo de Catastro (SERCAT v2) reflejado con productos como el Registro y Certificación Catastral, Inspecciones y Levantamientos Topográficos, Formulario Único Digital de Registro Catastral, Consultas y reportes.
- Módulo de Archivo Territorial reflejado a través de Registro de trámites territoriales, Préstamo de trámites, Movimiento de archivos físicos, Reportes y consultas.
- Módulo de Planimetrías mediante el desarrollo de soluciones informáticas para el servicio de consulta y actualización en línea mediante AutoCAD.
- Módulo de Publicación y Difusión con la Integración de servicios e información

5.2. INSTRUMENTOS DE EJECUCIÓN

En este proceso de generación de información intervienen todas las instancias del GAMLP como proveedores de insumos esenciales para la construcción del sistema. Sin embargo en el mismo se genera un valor adicional a partir de la intervención de la Oficialía Mayor Planificación para el Desarrollo que cruza esta información institucional con otra del ámbito municipal. Es aquí donde se construyen herramientas poderosas de formación de políticas efectivas en base a la información disponible institucionalmente que se conjugan en indicadores municipales que orientan las decisiones y acciones de los usuarios del sistema; en este caso las autoridades del GAMLP, los directivos públicos en el ámbito municipal y adicionalmente otro tipo de usuarios externos.

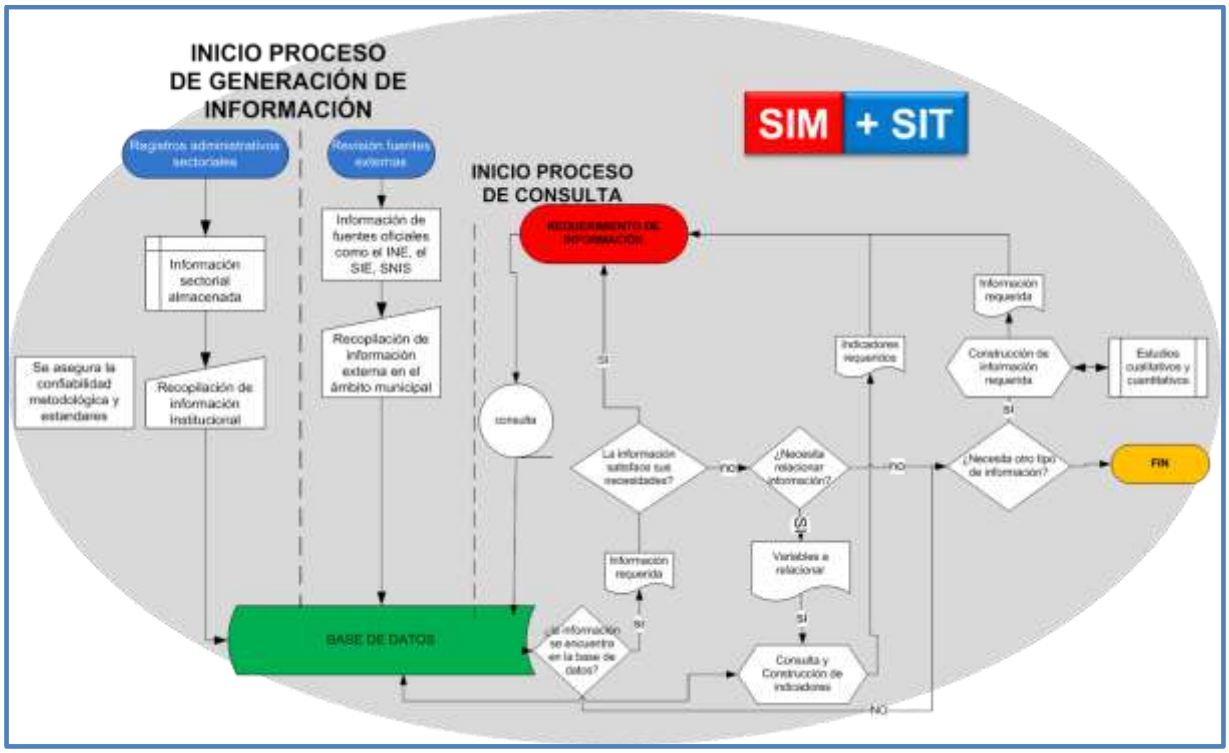
Por tanto, el sistema se concibe como circundante, donde las entradas se retroalimentan de las salidas en la toma de decisiones. Este es el caso de los Oficiales Mayores, que desde su accionar estratégico proveen de información sectorial valiosa por su especialidad y especificidad; lo que asegura su consistencia. Sobre esta se construirán indicadores aún más valiosos por la potencialidad de la información que estos proveen para los mismos Oficiales Mayores, pero también para otras autoridades del GAMLP. En este sentido se genera una cadena de valor en la que intervienen las instancias organizacionales como insumos pero también como usuarios del sistema; beneficiando inmediatamente a los clientes/usuarios de los servicios de calidad que se generan de las decisiones y acciones soportadas por el sistema. Esto obedece a uno de los principios rectores del sistema, alineado con el respeto a la experticia de las Oficialías Mayores en sus ámbitos de acción, a las que se debe asistir para asegurar la confiabilidad y los estándares de reporte de la información cargada al sistema, y la información que el sistema descarga hacia sus usuarios.

En este sentido se describe el funcionamiento conceptual del sistema en las Figuras N° 10, 11 y 12; donde se puede observar claramente la interacción de la alimentación,

los estándares de reporte, la confiabilidad y la consulta para tomar decisiones o acciones durante el ciclo de políticas públicas orientadas a resultados.

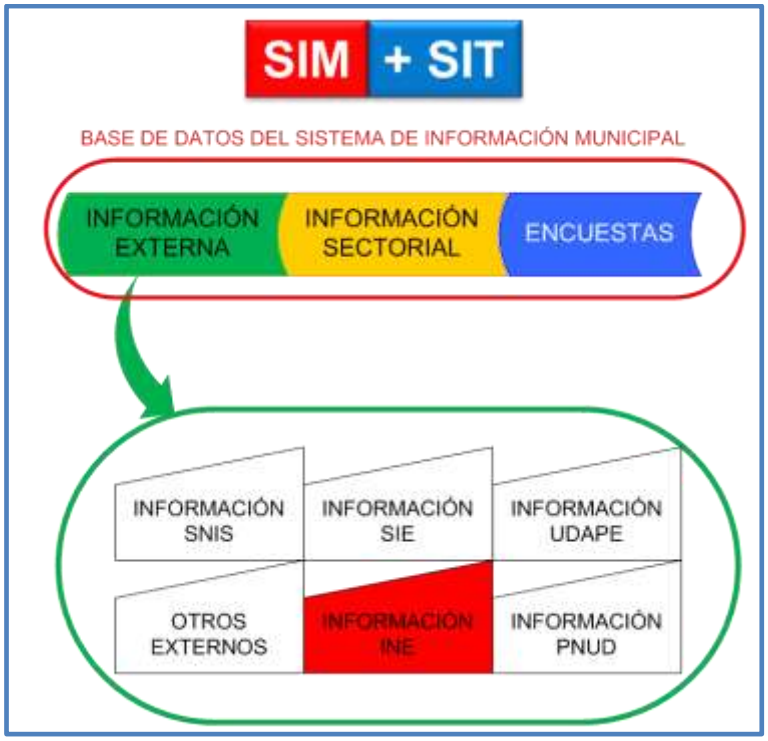
De tal manera que el sistema genera una base de datos de construcción propia (institucional) que deberá además ser ampliada y enriquecida con información generada por otras instituciones. Esta base de datos es, por si misma, un instrumento poderoso de soporte en la toma de decisiones y acciones sobre la provisión de servicios de calidad; sin embargo se considera que se requiere más que información almacenada en el sistema para asegurar la efectividad de las políticas públicas y la calidad de los servicios generados a partir de estas donde se construyen y constituyen, indicadores y herramientas.

FIGURA Nº 10. SISTEMA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL



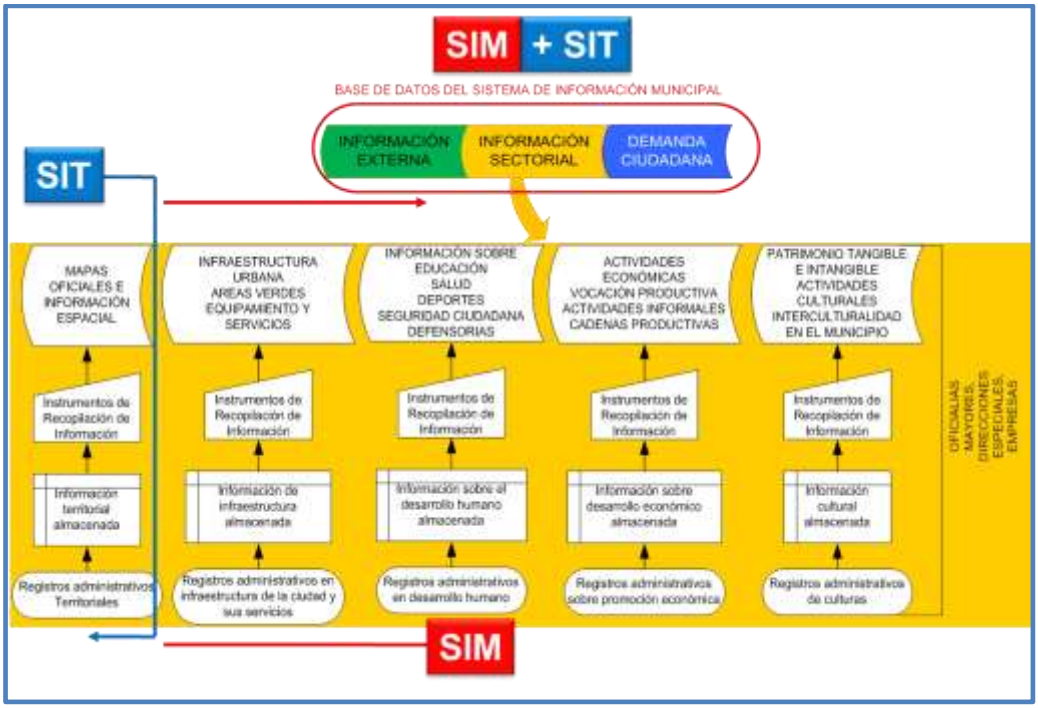
Elaboración: Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo

FIGURA Nº 11. COMPONENTE EXTERNO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL



ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

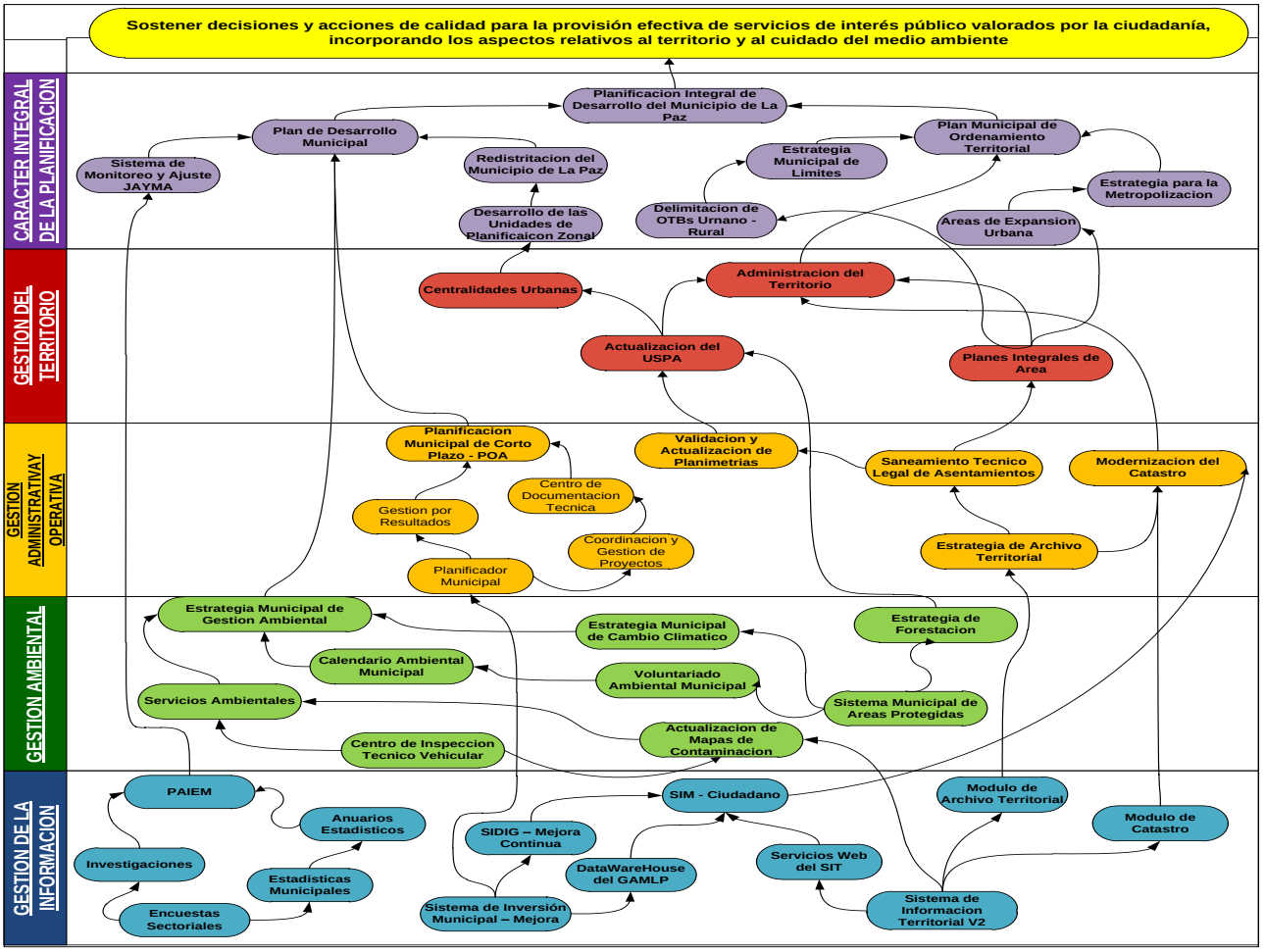
FIGURA Nº 12. COMPONENTE INSTITUCIONAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL



ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

6. ANEXOS

ANEXO N° 1
MAPA ESTRATÉGICO



ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO