

ÍNDICE PARTICIPATIVO INSTITUCIONAL

1.	ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CIUDAD Y EL MUNICIPIO DE LA PAZ.....	1
1.1.1	LA CIUDAD DE LA PAZ.....	1
1.1.2	EL MUNICIPIO DE LA PAZ.....	2
2.	CONTEXTO POLÍTICO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ.....	3
2.1	ANTES DEL AÑO 2000.....	3
2.2	DEL AÑO 2000 AL 2004.....	5
2.3	DEL AÑO 2005 A 2009	7
2.4	DEL AÑO 2010 A 2011	9
3.	ÁMBITO PARTICIPATIVO: PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL	10
3.1	DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	10
3.2	TRANSICIÓN DEL MODELO REPRESENTATIVO AL NUEVO MODELO REPRESENTATIVO, PARTICIPATIVO Y COMUNITARIO	13
3.3	ACTORES SOCIALES	14
3.3.1	ORGANIZACIONES TERRITORIALES DE BASE (OTB)	14
3.3.2	CONTROL SOCIAL.....	17
3.3.3	OTRAS ORGANIZACIONES FUNCIONALES DE LA SOCIEDAD CIVIL	19
3.4	ACTORES INSTITUCIONALES.....	21
3.4.1	PÚBLICOS	21
3.4.2	PRIVADOS	22
3.5	ESTADO DE SITUACIÓN DE LOS ACTORES	22
3.5.1	DERECHOS Y GARANTÍAS	22
3.5.2	OBLIGACIONES	23
3.5.3	ESTRUCTURAS DE VINCULACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	23
3.5.4	RELACIONAMIENTO ENTRE EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ Y LA CIUDADANÍA, GESTIÓN 2000-2004: PARTICIPACIÓN SOCIAL	24
3.5.5	RELACIONAMIENTO ENTRE EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ Y LA CIUDADANÍA, GESTIÓN 2005-2010: PARTICIPACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN PLENA	26
3.5.6	RELACIONAMIENTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ EN LA NUEVA GESTIÓN MUNICIPAL	36
4.	ÁMBITO INSTITUCIONAL: LA MUNICIPALIDAD DE LA PAZ.....	38

4.1	ESTADO DE SITUACIÓN ANTES DEL AÑO 2000	38
4.2	MODELO DE REFORMA INSTITUCIONAL 2000-2006.....	39
4.2.1	REFORMA INSTITUCIONAL.....	39
4.2.2	PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL.....	40
4.3	MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL “JAYMA 2007/11”	41
4.3.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL	41
4.3.2	LA PLANIFICACIÓN EN RED	42
4.3.3	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2008-2011 (PDI).....	51
5.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	55
5.1	DESCENTRALIZACIÓN.....	55
5.1.1	EMEVERDE.....	56
5.1.2	EMAVÍAS	58
5.1.3	DESCONCENTRACIÓN	60
5.1.4	ATENCIÓN CIUDADANA.....	75
5.2	TRANSPARENCIA “CERO TOLERANCIA A LA CORRUPCIÓN”	78
5.2.1	ÁREAS DE TRABAJO	81
5.3	ASESORAMIENTO JURÍDICO, RESGUARDO DE LA LEGALIDAD Y DEFENSA DEL PATRIMONIO MUNICIPAL	88
5.4	REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN MUNICIPAL	90
5.4.1	SUPERVISIÓN DE CALIDAD AMBIENTAL	92
5.4.2	SUPERVISIÓN DE SERVICIOS URBANOS GENERALES.....	93
5.4.3	SUPERVISIÓN DE DESARROLLO HUMANO	93
5.4.4	DIRECCIÓN OPERATIVA DE REGULACIÓN.....	95
5.5	GOBIERNO ELECTRÓNICO	96
6.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	98
6.1	COEXISTENCIA DE DOS RÉGIMENES LABORALES	98
6.2	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	99
6.3	CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	100
6.4	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO: CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO MUNICIPAL (CCAM)	101
6.4.1	CCAM, GESTOR DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL	102
7.	RELACIONES INTERNACIONALES.....	110
7.1	POSICIONAMIENTO DE LA CIUDAD DE LA PAZ EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL	110

7.2	REDES DE CIUDADES Y OTROS.....	111
7.3	COOPERACIÓN INTERNACIONAL	113
8.	POLÍTICA COMUNICACIONAL: ENFOQUE INFORMATIVO – FORMATIVO	114
9.	PERCEPCIÓN CIUDADANA	117
10.	COMENTARIOS FINALES	119

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO INSTITUCIONAL

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CIUDAD Y EL MUNICIPIO DE LA PAZ

1.1.1 LA CIUDAD DE LA PAZ

La ciudad de La Paz nació en un antiguo asentamiento Aymara compuesto por quinientas familias establecidas alrededor del río Choqueyapu, al pie del cerro Choquehuanca, ahora *El Calvario*¹; está asentada en el Valle (estrecho) del río Choqueyapu, a lo largo de cinco cuencas principales. Fue fundada por necesidad, en interés de contar con un **centro de servicios** entre las ciudades del Cuzco (Perú) y Potosí, además, funcionó como **contacto comercial** entre varias poblaciones. Asimismo, se puede apreciar que la **ubicación** geográfica de la ciudad de La Paz fue desde un principio **estratégica**, porque su emplazamiento es clave para tener dominio sobre territorios de influencia de la misma ciudad; su **vocación** de inicio fue el **comercio**, la **mano de obra** (manufactura) y **centro de gestión para la administración política**.

De aldea prehispánica con presencia multiétnica y habla aymara, quechua y puquina, La Paz fue primero el *pueblo nuevo*, establecido en 1548 por los conquistadores españoles. Luego, durante casi tres siglos, fue Cabildo y ciudad cabeza de diferentes *partidos* coloniales agrupados en un Corregimiento hasta convertirse en Intendencia en 1782, y por tanto en uno de los dos más importantes centros comerciales del Alto Perú. Posteriormente en 1809, se convertiría en protagonista fundamental de las luchas libertarias por la independencia.

Con el nacimiento de la República, se creó el Departamento de La Paz en 1826 y el viejo Cabildo que administraba la ciudad, se adecuó a lo largo del siglo XIX a distintos ayuntamientos, concejos y diversos regímenes municipales². Posteriormente, varios fueron los hitos que experimentó y que trajeron un desarrollo urbano continuo: La Guerra Federal el año 1899 le otorgó el nuevo rol de sede de los órganos Ejecutivo y Legislativo, trasladados desde la ciudad de Sucre; la celebración del Primer Centenario de la República de Bolivia (1925); la celebración del Cuarto Centenario de fundación de la ciudad (1948); la sede de los VIII Juegos Deportivos Bolivarianos (1978), hito importante para la construcción de infraestructura deportiva de la ciudad.

El proceso de crecimiento hizo que de forma espontánea varias de sus zonas se consoliden con determinada (s) vocación (es):

TABLA 1: ZONAS Y VOCACIONES DE LA PAZ

¹ 10 años de Transformación, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, pg. 39.

² Idem

ZONA	VOCACIONES
Sopocachi	Encuentro cultural
Max Paredes	Artesanal y comercial
Challapampa y Achachicala	Industrial y Residencia obrera
Miraflores	Salud
Sur	Barrios residenciales
Centro	Administrativo, financiero, servicios privados y públicos, comercio formal e informal
Mallasa	Turismo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, PLAN LA PAZ 2040

En lo cultural, se puede decir que en la ciudad de La Paz confluyen diversidad de tradiciones, desde ancestrales hasta aquellas traídas de distintos lugares a causa de la inmigración permanente, aspecto que hace resaltar su carácter de ciudad cosmopolita, con identidad intercultural, con diversidad ideológica y donde coexiste un evidente sincretismo religioso. Además, es parte de un sistema de ciudades que se complementan social, económica y culturalmente, por lo que su realidad urbana no está disociada de la realidad metropolitana ni regional³.

1.1.2 EL MUNICIPIO DE LA PAZ

El Municipio de La Paz es la sección capital de la Provincia Murillo del Departamento de La Paz. Tiene una superficie total de 201.190,66 hectáreas dividida en Área Urbana con 18.009,82 hectáreas y Área Rural con 183.180,84 hectáreas, es decir, 8.95% del territorio municipal es urbano y 91.05% tiene condición rural. La población total proyectada al 2011 alcanzaría a 881.349 habitantes (100%), de los cuales 877.230 (99.53%) corresponden al área urbana y 4.119 (0.47%) al área rural⁴. Limita al norte con el Municipio de Guanay; al noreste con el Municipio de Caranavi; al Este con los Municipios de Coroico y Yanacachi; al sureste con el Municipio de Palca; al sur con los Municipios de Mecapaca y Ahocalla; al suroeste con el Municipio de El Alto y al oeste con el Municipio de Pucarani⁵. De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV 2001) la superficie y población del Municipio de La Paz es la siguiente:

TABLA 2: POBLACIÓN Y SUPERFICIE DEL MUNICIPIO DE LA PAZ, CNPV 2001

Superficie Urbana	180 km 2	8.95%
Superficie Rural	1.832 km 2	91.05%
Habitantes Urbanos	789.585 hab.	99.53%
Habitantes Rurales	3.708 hab.	0.47%

FUENTE: 10 AÑOS TRANSFORMACIÓN, GAMLP

Cuenta con diversos pisos ecológicos, estableciéndose que su clima está caracterizado como “clima de alta montaña”. Su emplazamiento se ve influenciado por los sistemas hidrográficos del río La Paz hacia el Sur y del río Zongo hacia el norte. El río La Paz cuenta con cinco cuencas hidrográficas: Choqueyapu, Orkojahuira, Irpavi, Achumani y

³ Plan de Desarrollo Municipal “JAYMA 2007 – 2011”.

⁴ Anuario Estadístico del Municipio de La Paz 2010.

⁵ Ver Mapa de Límites Político Administrativos.

Huayñajahuira; todas confluyen en el Sur, dando lugar al río La Paz, además cuenta con más de 300 ríos y riachuelos tributarios.

En cuanto a la división político administrativa, el Municipio de La Paz cuenta con nueve (9) Macrodistrictos: Siete (7) en el Área Urbana: Centro, Cotahuma, Maximiliano Paredes, Periférica, San Antonio, Sur, Mallasa, y dos (2) en el Área Rural: Zongo y Hampaturi. A ello añadimos que se tienen quinientos sesenta y cinco Juntas Vecinales y Comunidades, conforme al siguiente detalle:

TABLA 3: ORGANIZACIONES TERRITORIALES DE BASE

Macrodistrito	Distrito	Subalcaldía	Nº de juntas
Centro	1 y 2	Centro	16
Cotahuma	3, 4, 5 y 6	Cotahuma	71
Max Paredes	7, 8, 9 y 10	Max Paredes	90
Periférica	11, 12 y 13	Periférica	132
San Antonio	14, 15, 16 y 17	San Antonio	82
Sur	18, 19 y 21	Sur	106
Mallasa	7	Mallasa	7
Hampaturi	22	Hampaturi	29
Zongo	23	Zongo	32
TOTAL			565

FUENTE: 10 AÑOS TRANSFORMACIÓN, GAMLP

De acuerdo al cuadro de población y superficie se aprecia que **el Municipio de La Paz demográficamente es predominantemente urbano**, sin embargo, **al considerar la extensión de su territorio comprobamos que es predominantemente rural**. Además, existe una **débil vinculación caminera** entre el área urbana y el área rural del Municipio de La Paz debido a la falta de infraestructura vial. Para acceder a Zongo por ejemplo, se debe hacer uso de una carretera del Municipio de El Alto; y, para ir a Hampaturi, existe una vía troncal (asfaltada) y una vía secundaria (de tierra) únicamente. Este aspecto limita el desarrollo de los recursos productivos de esa región, aleja la presencia activa del gobierno municipal y el conjunto del Estado sobre la mayor parte de su propio territorio manteniendo a la población rural desatendida.

2. CONTEXTO POLÍTICO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ

2.1 ANTES DEL AÑO 2000

Luego de la Revolución Nacional de 1952, los alcaldes eran impuestos por el Gobierno nacional de forma recurrente hasta 1985. En este periodo, resaltan las gestiones de los alcaldes Armando Escobar Uría (1964-1969 y 1971-1975), Mario Mercado Vaca Guzmán (1975-1979) y Mario Sanjinés Uriarte (1983-1985). Tuvieron que transcurrir casi cuatro décadas desde 1948, año en que por última vez se eligió mediante voto al Alcalde Municipal de La Paz, para que la ciudadanía recobre la potestad de elegir a sus gobernantes locales. La Ley N° 696, Orgánica de Municipalidades, de 10 de enero de 1985, instituyó la **elección general como mecanismo de designación de las autoridades municipales**. Resultado del ejercicio ciudadano, vendrían las gestiones de

Ronald MacLean Avaroa, que condujo el gobierno municipal de 1985 a 1987 y Raúl Salmón de la Barra, en el periodo 1988-1989.

Intereses políticos y personales se interpusieron al servicio que el Gobierno Municipal debe realizar en beneficio de la ciudadanía, generando situaciones reprochadas por la opinión pública, que empañaron las gestiones de Ronald MacLean (1990-1991), Julio Mantilla (1992-1993) y Mónica Medina (1994-1995). En ese periodo, se promulgaron las Leyes de Participación Popular (1994) y de Descentralización Administrativa (1995), ampliándose la gestión municipal de dos (2) a cinco (5) años.

Producidas las elecciones a fines de 1995, pese a que Ronald MacLean resultó derrotado en el proceso eleccionario por la candidata Mónica Medina, el voto de los concejales no adeptos a la fórmula ganadora hizo que MacLean vuelva como Alcalde Municipal para el periodo 1996-1999, sin embargo, en este corto tiempo, se turnaron en el gobierno municipal Gaby Candia (1997), Germán Monrroy Chazarreta (1998) y Lupe Andrade Salmón (1999), generando una etapa de descalabro institucional en el gobierno del municipio.

Cabe destacar que la primera elección municipal, después de aprobada la Ley de Participación Popular, se produjo el 13 de diciembre de 1995, en 311 municipios bajo los siguientes nuevos criterios:

- Personas mayores a 18 años.
- La gestión municipal se amplió de 2 a 5 años (mayores posibilidades de ejecución de planes).
- El número máximo de concejales se redujo de 13 a 11;
- Posibilidad de que los Alcaldes Municipales sean censurados.

Fue una **buena medida** permitir que **personas de 18 años en adelante puedan votar**, porque de esta manera se amplió el universo de electores, consecuentemente, más personas – concretamente jóvenes - pudieron ejercer su derecho político de participar en la formación del poder público a través del sufragio, con lo que la democracia de carácter representativa fue fortalecida.

Asimismo, ampliar la **gestión municipal de 2 a 5 años** fue desde todo punto de vista **positivo** puesto que se otorgó mayores posibilidades de que los planes, programas y proyectos municipales de corto y mediano plazo sean ejecutados hasta su conclusión, y que las propuestas electorales sean incorporadas como parte de las metas a alcanzarse en ejercicio de la gestión municipal.

Finalmente, la experiencia suscitada en muchos municipios del país, incluido el de La Paz, enseñó que **el Voto Constructivo de Censura**, en lugar de servir de medio de control y fiscalización a la gestión de los ejecutivos municipales, fue **utilizado** por concejales de

distintas tendencias políticas a fin de obtener ilegítimamente lo que no habían logrado mediante el voto popular, en franco desconocimiento de la voluntad ciudadana.

En ese ámbito, la discontinuidad en la gestión de la alcaldía paceña y la corrupción generalizada, trajeron caos institucional, ingobernabilidad en el municipio y una pésima gestión financiera; consecuentemente un ***municipio abandonado*** tanto en su área urbana como rural, y la ciudadanía frustrada, al ver postergadas la satisfacción de sus más elementales necesidades, debido a la imposibilidad, impotencia e ineficiencia de las autoridades de turno para resolver sus problemas.

2.2 DEL AÑO 2000 AL 2004

La nueva gestión municipal tuvo que enfrentar las consecuencias de una ***coyuntura adversa a nivel local y nacional***. El Gobierno Central, debilitado por el agotamiento del modelo neoliberal, enfrentaba una creciente movilización social de sectores populares. El Presidente Hugo Banzer Suárez, en medio de esa crisis, no pudo concluir su mandato debido a serios problemas de salud, quedando Jorge Quiroga como presidente por el resto de la gestión. La elección presidencial del año 2002, dio paso al gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada, que en el mes de octubre tuvo que abandonar el Palacio Quemado y presentar su renuncia ante el Congreso en medio de una de las peores crisis políticas y sociales de los últimos años. Las sucesiones constitucionales de Carlos Mesa Gisbert y Eduardo Rodríguez Veltzé respectivamente, intentaron llevar al país por un periodo de transición pacífica hacia los cambios estructurales que demandaba la mayoría de la población. Para ese entonces ya comenzaría la segunda gestión municipal de Juan Del Granado Cosío en el Municipio de La Paz.

Descrito el ***contexto local y nacional***, la estabilidad política, como paso previo a la institucionalidad del Gobierno Municipal de La Paz tuvo su inicio en el triunfo electoral obtenido por el Movimiento Sin Miedo (MSM) en las elecciones municipales de 1999 y posterior acuerdo político de este partido con el Movimiento Bolivariano (MB) y el Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR), posibilitando de esta manera la elección de Juan Del Granado Cosío como Alcalde Municipal de La Paz en reconocimiento de la legitimidad obtenida en las urnas. Además, posibilitó la necesaria estabilidad política para garantizar una gestión de cinco años, como manda la ley; la incorporación de las propuestas electorales de los aliados al desarrollo de la gestión y el compromiso con la institucionalidad de la alcaldía paceña.

Es importante el hecho de que ***el gobierno municipal haya sido ejercido por el candidato ganador y la fórmula que resultó vencedora en un proceso eleccionario*** y además, que se haya ***garantizado su gobernabilidad desde el Concejo Municipal***, pese a no haber contado con la mayoría de concejales, todo ello en ***respeto al voto ciudadano y la legitimidad otorgada en las urnas***.

De esta forma, en relación continua con todos los concejales, se sentó las bases de un ***relacionamiento intrainstitucional saludable en la Municipalidad de La Paz***, orientado inicialmente, a la transparencia en el objetivo de recuperar la credibilidad ciudadana.

Por su parte el Concejo Municipal, guió su accionar en base a los siguientes principios:

- Pluralidad y respeto: A causa de la correlación no equitativa de fuerzas políticas que lo conformaban, fue necesario promover la pluralidad en su trabajo y el respeto a la igualdad de condiciones para el desempeño de los concejales.
- Relación proactiva: Entre el Ejecutivo y el Concejo Municipal en el marco del respeto y la consideración.
- Corresponsabilidad: Actitud facilitadora del Concejo para el logro de los resultados institucionales.
- Representatividad: Acciones políticas en reconocimiento de la representatividad de todos y cada uno de los concejales

La Gestión 2000 – 2004 estuvo marcada por la inestabilidad política en el contexto nacional, sin embargo, pese a ella, el Gobierno Municipal de La Paz tuvo la capacidad de mantener **estabilidad y legitimidad** que sabemos, son sustento de la gobernabilidad⁶.

El **saneamiento ético – moral, económico – financiero e institucional** fueron ejes medulares para el nuevo Ejecutivo Municipal, por lo que desde inicio se implementaron determinadas políticas y acciones según se detalla a continuación:

TABLA 4: SANEAMIENTO ÉTICO – MORAL, ECONÓMICO – FINANCIERO E INSTITUCIONAL

Ético – Moral	Económico - Financiero	Institucional
Reducción de sueldos a Alcalde, Oficiales, Directores	Readecuación Financiera	Gobernabilidad con diálogo y concertación
Juicios a ex autoridades	Conciliación, depuración, consolidación y reconocimiento legal de la deuda	Cumplimiento de normas
Depuración planta administrativa	Condonación de deuda	Implementación de normas de administración y control gubernamental
Destitución funcionarios corruptos	Refinanciamiento	Nueva Estructura Organizacional
Austeridad	Recaudación tributaria a mayor universo de contribuyentes con equidad y justicia social	Relanzamiento y posicionamiento internacional de La Paz
	Sistema Integrado de Gestión	Planificación estratégica y gestión

⁶ 10 años Transformación, Modelo de Gestión del Concejo Municipal

Ético – Moral	Económico - Financiero	Institucional
	y Modernización Administrativa SIGMA	por resultados
	Reducción de personal	

FUENTE: 10 AÑOS TRANSFORMACIÓN

Al año 2004 se había logrado **governabilidad, estabilidad política** y en gran medida la erradicación de la **corrupción**.

Otros **avances** en cuanto a la gestión municipal, en relación a la participación ciudadana y el control social, fueron:

TABLA 5: AVANCES DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Participación ciudadana y control social
Información directa y permanente a la ciudadanía
Municipio confiable y transparente
Mayor participación ciudadana a través de varios mecanismos de concertación
Fortalecimiento de las instituciones de representación ciudadana
Fortalecimiento del control social
Facilitación de información de diferente índole para el ciudadano a través de la Página WEB del Gobierno Municipal
Coordinación institucional con juntas vecinales y asociaciones comunitarias
Fortalecimiento del área de comunicación del GMLP para brindar un mejor servicio a la comunidad
Mayor atención a los distritos rurales

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, PLAN LA PAZ 2040

2.3 DEL AÑO 2005 A 2009

El resultado de las elecciones de Diciembre de 2004 dio como resultado la reelección de la autoridad edil con un porcentaje del 78% de votos, lo que garantizó la continuidad del proceso de fortalecimiento de la institucionalidad, como la gobernabilidad para la gestión 2005 – 2009. La nueva gestión municipal contó con siete de once concejales, pertenecientes a la fuerza política ganadora.

Si la **primera gestión municipal** del Dr. Juan Del Granado Cosio significó la **organización del Gobierno Municipal de La Paz** como institución, la **segunda gestión** se orientó a la **transformación del municipio**. En ese sentido, surgieron **programas y proyectos estratégicos** que a continuación se mencionan:

- Barrios y Comunidades de Verdad.
- Programa de Revitalización Urbana (PRU).

- Parque Urbano Central (PUC).
- Infraestructura Vial (Puentes Trillizos, Modernización de la Av. Buenos Aires, Plaza Atrio del Bicentenario, creación de la Empresa Municipal de Asfaltos y Vías – EMAVÍAS – y otros).
- Grandes Parques Municipales (Parque Laikakota reconstruido, Parque Valle del Sol, Jardín Botánico, Parque Las Cholas, Parque Laguna de Cota Cota “Túpak Katari” reconstruido, Parque de Mallasa, y otros).
- Grandes Obras (Mega estabilización de Següencoma, Macro estabilización de la Falla de Santa Bárbara y otros).

En el contexto nacional, el año 2006 asume la Presidencia de la República de Bolivia el Sr. Juan Evo Morales Ayma, ganador con más del 50% de votos del electorado, iniciando un proceso de transformación y cambio del Estado boliviano a partir del intento de desmantelamiento del modelo neoliberal, inaugurado en 1985 y agotado ya hacia el año 2003.⁷

Con la nueva Constitución Política del Estado se sentaron las bases políticas y jurídicas del nuevo Estado Plurinacional de Bolivia. Una ***nueva estructura funcional, territorial y económica del Estado***, además de una ***nueva organización política administrativa*** rige a partir de su vigencia. Se organiza territorialmente a Bolivia en Departamentos, Provincias, Municipios y Territorios Indígena Originario Campesinos. Quedan establecidos dos niveles de gobierno: El Nivel Central del Estado (NCE) o nivel nacional, conformado por los Órganos Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral; y el Nivel Sub Nacional (NSN), conformado por los distintos Gobiernos Autónomos: Departamental, Municipal, Indígena Originario Campesino y Regional, quienes como Entidades Territoriales Autónomas (ETA) no están subordinadas entre ellas y gozan de idéntico rango o jerarquía constitucional.

Queda claro que ***la nueva Constitución tiene diversas implicaciones, no solo en lo político y normativo, sino también en lo institucional, económico, social, cultural, ambiental, etc.*** A ello debemos añadir la ***facultad que otorga a los gobiernos autónomos de emitir sus propias leyes en el marco de las competencias exclusivas señaladas en el texto constitucional***, además de aprobar sus Cartas Orgánicas Municipales, administrar sus recursos, crear tributos, entre muchas otras. En otras palabras, otorga a las Entidades Territoriales Autónomas la prerrogativa de gobernarse y administrarse mediante el ejercicio de una autonomía plena enmarcada únicamente en la Norma Suprema del Estado Plurinacional de Bolivia y las leyes que *fielmente* se desarrollen a partir de ella.

⁷ A ese proceso de cambio se sumó el MSM, partido gobernante en el Municipio de La Paz, a través de una alianza estratégica con el partido en misión de gobierno a nivel nacional, Movimiento Al Socialismo, alianza que duró hasta diciembre de 2009 y que fue disuelta a consecuencia de discrepancias previas a las elecciones municipales y departamentales programadas para Mayo de 2010 en la que ambos partidos decidieron con anticipación acudir por separado con sus propios candidatos.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en su accionar tuvo la capacidad de adecuarse a las nuevas condiciones estatuidas en la Constitución y a las decisiones tomadas por el nivel nacional.

2.4 DEL AÑO 2010 A 2011

Si en el periodo anterior se destaca el cambio de paradigma y actitud en la conducción de la institución edil, privilegiando el beneficio de la comunidad y no el de intereses particulares, la segunda gestión municipal se encarga de consolidar y profundizar dicho viraje: a partir del barrio, luego la ciudad y después el país. Con referencia a esto último, la gestión municipal no fue ajena a la transformación que experimentaba el mismo Estado y en muchos casos se convirtió en un referente para la gestión pública en Bolivia.

En las elecciones de Mayo de 2010, por primera vez los candidatos a alcaldes y alcaldesas y los candidatos a concejales y concejalas estarían en listas separadas y como es de conocimiento público, efectuadas las elecciones, el apoyo al candidato Luis Antonio Revilla Herrero llegó al 48% del electorado. En el Concejo Municipal las justas electorales estuvieron divididas, otorgando al Movimiento Sin Miedo (MSM), partido de Revilla, y al Movimiento al Socialismo (MAS), cinco escaños a cada fuerza política; y al partido político de la Unidad Nacional (UN) un escaño.

El resultado de las elecciones dejó ver, entre otras cosas, la aprobación ciudadana a las dos anteriores gestiones del MSM en el Gobierno Municipal; la desconfianza del electorado paceño hacia opciones alternativas o desconocidas en gestión local y un deseo contundente por dar continuidad al proceso de fortalecimiento institucional y lucha contra la corrupción.

El nuevo contexto político en el que se observan fuertes presiones desde los niveles centrales del Estado, han acelerado el acercamiento de la gestión municipal con la población, como medida necesaria para fortalecer las políticas municipales, dotándolas de suficiente **legitimidad** para implementarlas.

En el marco normativo, si bien el nivel central promulgó cinco leyes esenciales para el andamiaje del nuevo Estado (Ley del Órgano Judicial, Ley del Órgano Electoral, Ley del Régimen Electoral, Ley del Tribunal Constitucional Plurinacional y la Ley Marco de Autonomías y Descentralización), quedan aún vacíos críticos que deben ser resueltos con celeridad para evitar conflictos de serias consecuencias o incertidumbre jurídica que perjudica la gestión local. (Ley de Mancomunidades, Ley de Regiones Metropolitanas, , Ley de Gestión Pública, etc.)

Por otra parte, varios son los **desafíos** que se tienen por delante, entre estos destacan los siguientes: la aprobación de la **Carta Orgánica Municipal**, el desarrollo de legislación autonómica, la resolución de conflictos de límites **jurisdiccionales** del Municipio de La Paz con los municipios vecinos y la creación de la región metropolitana.

La vigencia de la nueva Constitución Política del Estado, la ampliación de la facultad legislativa municipal, la elaboración y consiguiente aprobación de la Carta Orgánica Municipal y el ejercicio de las competencias exclusivas municipales, se constituyen en una invaluable oportunidad para consolidar el liderazgo de La Paz en todos los campos y acelerar su desarrollo.

Recordemos que la Carta Orgánica Municipal se constituirá en la norma institucional básica que regirá los aspectos políticos, institucionales, sociales, económicos, culturales, etc. del Municipio de La Paz. La ruta constitucional para la aprobación de la Carta Orgánica Municipal define que luego de su elaboración participativa y aprobación por 2/3 de votos del total de miembros del Concejo Municipal, debe ser sometida a control constitucional ante el Tribunal Constitucional Plurinacional; declarada su compatibilidad con la Constitución, será sometida a Referendo, con cuyo resultado positivo entrará en vigencia.

Al presente, el proyecto de Carta Orgánica Municipal del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz se encuentra en etapa de socialización, por consiguiente, su puesta en vigencia quedará postergada hasta agotarse el procedimiento descrito.

3. ÁMBITO PARTICIPATIVO: PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL

3.1 DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La Constitución Política del Estado, reformada en 1994 y 2004 respectivamente, estuvo vigente desde el año 1967 hasta el 7 de febrero de 2009, es decir, durante los gobiernos de facto, la recuperación de la democracia en Bolivia, hasta la aprobación por Referendo y consiguiente publicación de la nueva Constitución Política del Estado.

En el transcurso de su vigencia nos encontramos con hitos normativos importantes para Bolivia y sobre todo para el ámbito municipal: La Ley N° 696, Orgánica de Municipalidades de 1985 (LOM), la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamental de 1990 (SAFCO), la Ley N°1551, de Participación Popular de 1994 (LPP), la Ley N° 1654, de Descentralización Administrativa de 1995 (LDA), la Ley N° 2027, del Estatuto del Funcionario Público de 1999 (LEFP), Ley N° 2028, de Municipalidades de 1999 (LM), la Ley del Diálogo Nacional de 2002 (LDN), entre otras.

Desde 1825 Bolivia había adoptado en todas sus constituciones la **forma de gobierno democrática representativa**, y la Constitución de 1967 no fue ajena a esa tradición. En ese marco, la reforma de 2004 institucionalizó además la **forma participativa de gobierno**, bajo la clara influencia de la Ley de Participación Popular, cuyos resultados fueron en su generalidad positivos en el transcurso de diez años desde su puesta en marcha.

La Ley de Participación Popular articuló a las Comunidades Campesinas, Pueblos Indígenas, Comunidades Indígenas y Juntas Vecinales a la vida jurídica, política y económica del país, en procura de mejorar la calidad de vida de los bolivianos, con una más justa distribución de los recursos públicos; además, fortaleció los instrumentos

políticos y económicos para perfeccionar la democracia representativa y promocionar la igualdad de oportunidades en los niveles de representación a mujeres y hombres.

Ahora, la **Constitución Política del Estado** instituyó en su artículo 11, para el gobierno boliviano, la forma democrática participativa, representativa y comunitaria. Es así que existen **tres formas de Democracia**:

- **Directa y Participativa**, ejercitable a través del referendo, la iniciativa legislativa ciudadana, la revocatoria de mandato, la asamblea, el cabildo y la consulta previa.
- **Representativa**, por medio de la elección de representantes por voto universal, directo y secreto.
- **Comunitaria**, por medio de la elección, designación o nominación de autoridades y representantes por normas y procedimientos propios de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, entre otros.

La **Democracia Directa y Participativa** es un régimen de gobierno en el que la relación del pueblo con el Estado no se reduce a la expresión de su voluntad a través del voto, eligiendo a sus gobernantes y representantes. Este tipo de Democracia introduce tres aspectos fundamentales:

- La **participación ciudadana**, entendida como “aquella intervención de los particulares en las actividades públicas, en tanto portadores de intereses sociales. Corresponden a intereses privados, individuales o colectivos, de la sociedad civil, en donde se reconocen y/o están articulados a intereses públicos y políticos”⁸.
- Es la **participación** inmediata, abierta, franca, sencilla y sincera, además de continua, activa y efectiva **de cada ciudadano** en la toma de decisiones juntamente con el Estado, a través de los mecanismos previstos en la propia Constitución, como son, el referendo, la iniciativa legislativa ciudadana, la revocatoria de mandato, la asamblea y el cabildo y la consulta previa; estas dos últimas con carácter deliberativo, conforme a ley.

El ejercicio de esta democracia lleva implícito el compromiso de parte de cada ciudadano de llevar a cabo ciertas tareas o acciones a partir de las decisiones adoptadas conjuntamente con las autoridades. En otras palabras, cada ciudadano no solo hace uso del poder de decisión en diversos asuntos que tienen que ver con la cosa pública, para desentenderse después, sino también, participa activamente como persona individual y de existencia visible en procura de cumplir lo decidido, puesto que la transformación positiva de la realidad en la que vivimos se da y depende solo a partir de la realización de lo decidido. Esto introduce un elemento novedoso, el de la **corresponsabilidad** entre gobernantes y gobernados por la forma, el resultado y el impacto que se genere como producto de la gestión pública desarrollada de manera conjunta.

⁸ Diagnóstico sobre Participación Ciudadana en el G.M.L.P., 2005.

Al respecto “para el Gobierno Municipal de La Paz la participación tiene un alto contenido de corresponsabilidad; el control social es un elemento esencial que debe respetar y promover la diversidad cultural, seguido de la transparencia que es la devolución de la ética a la función pública”⁹.

Por su parte, la Ley N° 026, del Régimen Electoral, de 30 de junio de 2010, establece que la Democracia Directa y Participativa se ejerce mediante la participación ciudadana en la formulación y decisión de políticas públicas, la iniciativa popular, el control social sobre la gestión pública y la deliberación democrática, según mecanismos de consulta popular.

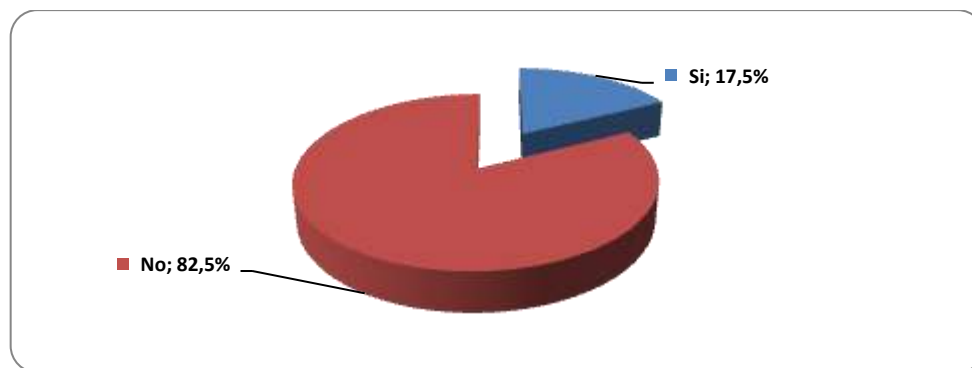
A su vez, la Ley Marco N° 031, de Autonomías y Descentralización, de 19 de julio de 2010, señala el marco general de la participación y control social en las Entidades Territoriales Autónomas y determina que la normativa de los gobiernos autónomos debe garantizar la participación y el control social, sin discriminación de ningún tipo, así como el ejercicio del control social por parte de la ciudadanía y sus organizaciones.

La participación ciudadana ha sido y es uno de los elementos más valorados para la consecución de la gobernabilidad en la gestión del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. La construcción de una cultura de participación ciudadana apuntó a la generación de relacionamiento basado en valores de respeto, honestidad, compromiso y transparencia. Se lograron avances en la ***generación de espacios y canales para vincular al ciudadano con cada una de las instancias de decisión, de acción ejecutiva y operativa.*** Esto ha viabilizado la demanda social y ha ayudado a estructurarla y a incrementar la rapidez y efectividad de la reacción municipal; se forjaron lazos de confianza, espacios de diálogo y solución, remplazando las tradicionales prácticas de interacción a base de presión, polarización y conflicto.

De esta manera, existe un salto cualitativo entre la Democracia Representativa y la Democracia Directa y Participativa, aunque ***no ha sido ejercitada en toda su dimensión.*** No obstante todos estos avances, de acuerdo al siguiente cuadro se aprecia que la mayor parte de la gente no participa en la toma de decisiones.

**GRÁFICO 1: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ:
PARTICIPACIÓN. EN LA SELECCIÓN DE PRINCIPALES OBRAS DEL
BARRIO POR PARTE DE HABITANTES DEL MUNICIPIO, 2011
(EN PORCENTAJE)**

⁹ 15 años de Municipalización, Juan del Granado – Alcalde de La Paz, FAM - 2009.



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA)

3.2 TRANSICIÓN DEL MODELO REPRESENTATIVO AL NUEVO MODELO REPRESENTATIVO, PARTICIPATIVO Y COMUNITARIO

La Ley de Participación Popular introdujo la participación ciudadana y la democracia participativa como un medio para perfeccionar la democracia representativa. A partir de ella se acuñó el término de “sociedad civil organizada” como modo de caracterizar la forma de organización de la población tanto en el área urbana como rural de los municipios. En el área urbana las Juntas Vecinales serían las protagonistas, mientras que en el área rural harían su parte los pueblos indígenas, las comunidades indígenas y las comunidades campesinas. A estas formas de organización se les denominó Organizaciones Territoriales de Base (OTB), protagonistas sociales destacados durante este periodo.

“Los actores que actualmente se desenvuelven en el escenario social y político; los nuevos procesos a los cuales Bolivia se enfrenta, a partir de la reorganización del Estado; la gama de herramientas, metodologías e instrumentos para la gestión y la planificación con los cuales actualmente se trabaja, todos estos factores se han construido ladrillo a ladrillo desde el espacio local. Los nuevos escenarios e instituciones que se avizoran se construirán – sin lugar a dudas – en base a lo aprendido en este periodo”¹⁰.

El **enfoque** implantado tanto por la **Ley de Participación Popular** como por la **Norma de Planificación Participativa Municipal** aprobada con Resolución Suprema N° 216961 de 23 de mayo de 1997 **se centró en la participación de la gente**, generalmente **a través de sus dirigentes**, junto con las autoridades municipales, estableciendo prioridades para el diseño y gestión de su propio desarrollo, a realizarse por medio de la **priorización de programas y proyectos, la asignación de recursos y el correspondiente control sobre su ejecución**.

Asimismo, es destacable el hecho de que la citada ley introdujo una **nueva distribución de los recursos** del Estado, de tal forma que la inversión pública – en este caso del Municipio de La Paz - se vio incrementada y pudo destinarse a la realización de más proyectos con efectos diversos en directo beneficio de la población, no solo en desarrollo humano sino también en la promoción del empleo como motor del aparato productivo y generador de mano de obra. Además, al clasificar los ingresos del Estado, determinó qué

¹⁰ 15 años de municipalización, FAM – 2009.

impuestos corresponderían definitivamente a los gobiernos locales y se convertirían desde entonces en una fuente de recursos propios y frescos para la entidad municipal. Estos recursos se incrementaron con los provenientes del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) y del Alivio de la Deuda Externa para la reducción de la pobreza (HIPIC II) a ser invertidos en salud, educación e infraestructura productiva y social. Esto significó por ejemplo, que el Gobierno Municipal atendiera de mejor forma a la población vulnerable (niños, niñas, madres gestantes y adultos mayores mediante el Desayuno Escolar, Seguro Universal Materno Infantil (SUMI) y el Seguro de Salud para el Adulto Mayor (SSPAM) y el financiamiento de parte de la Renta Dignidad inclusive).

Por otro lado, es de resaltar que ***se bajó el gasto de funcionamiento*** (pago de servicios, salarios, etc.), habiendo destinado la mayoría de los ***recursos a la inversión (gastos de capital)***¹¹.

Otro punto importante es que la Ley de Participación Popular permitió que los concejales sean elegidos de acuerdo al número de habitantes de cada municipio, con un número máximo de once en las capitales de departamento, como es el caso de la Municipalidad de La Paz.

3.3 ACTORES SOCIALES

Si bien la Ley de Participación Popular y la Norma de Planificación Participativa Municipal establecieron un tipo de relacionamiento y participación de la gente en la gestión pública municipal, ***dicha participación*** estaba ***limitada a la representación territorial***.

Las personas tuvieron que involucrarse y aprender temas relacionados a la gestión pública y tomar decisiones juntamente con sus autoridades municipales y aún hacerse responsables de una serie de tareas cuyo resultado afecta nuestra realidad. Este trabajo conjunto Gobierno Municipal – Ciudadanía ha posicionado a la entidad municipal como precursora en el desarrollo de la población a nivel local y ha establecido el beneficio que se tiene a partir de tres factores: La presencia del Estado y su acercamiento a la gente por intermedio del Gobierno Municipal; la cesión de muchas competencias, de parte de un Estado Unitario, por excelencia centralista, hacia la Municipalidad; y, el ejercicio efectivo de la democracia (gobierno del pueblo) al permitir el involucramiento de las personas en la gestión pública municipal.

3.3.1 ORGANIZACIONES TERRITORIALES DE BASE (OTB)

Desde la perspectiva de la Ley de Participación Popular y su Decreto Reglamentario N° 24447 – vigente aún - las OTB se constituyen en la unidad básica de carácter comunitario o vecinal que ocupa un espacio territorial determinado, tienen población y su relación con

¹¹ Diagnóstico Financiero del GAMLP 2000 – Agosto 2011.

los órganos públicos del Estado se efectúa a través del Gobierno Municipal. Las OTB son cuatro:

3.3.1.1 JUNTA VECINAL

Asociación de personas que tienen su domicilio principal en un determinado barrio o unidad vecinal, en las ciudades y pueblos, con el fin de conservar, demandar y obtener la prestación de los servicios públicos, desarrollar sus actividades productivas, económicas, sociales y culturales dentro de su espacio territorial.

El Mapa de Organizaciones Territoriales de Base muestra cómo, en función a la distritación municipal vigente, el territorio urbano ha sido fragmentado y atomizado. La distritación municipal fue aprobada sin considerar criterios de homogeneidad territorial, no sólo en términos poblacionales y superficie, sino también, físico ambientales, funcionales, económicos y socio-culturales¹². Estos aspectos han generado desequilibrio en la territorialización de la inversión pública y la ejecución de proyectos de bajo impacto a nivel local¹³.

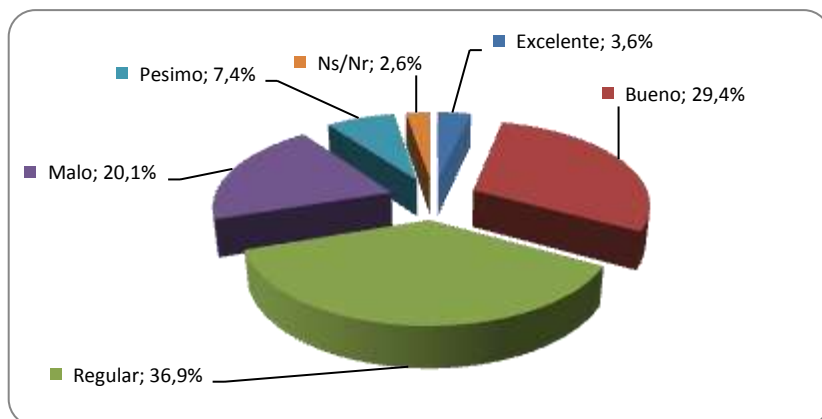
El trabajo de las Juntas Vecinales es apreciado por buena parte de la ciudadanía, quien califica su labor de manera positiva; el 33% afirma que su desempeño es excelente o bueno, en el entendido de que éstas sirven para representar y defender sus intereses frente al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, y obtener la satisfacción de sus demandas y necesidades mediante la ejecución de obras y prestación de servicios municipales a favor de sus representados. No obstante ello, al calificar la población como regular el desempeño de las juntas municipales (37%), consideramos que la gestión de éstas debe mejorar sustancialmente en provecho de la gente y barrios a los que representan, y que las obras que son canalizadas a través de ellas, deben responder a las demandas y necesidades reales de la población.

¹² Ver Mapa de Organizaciones Territoriales de Base.

¹³ Presentación Unidades de Planificación Zonal – UPZ.

GRÁFICO 2: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: PERCEPCIÓN DE HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE DESEMPEÑO DE LA JUNTA DE VECINOS, 2011

(EN PORCENTAJE)

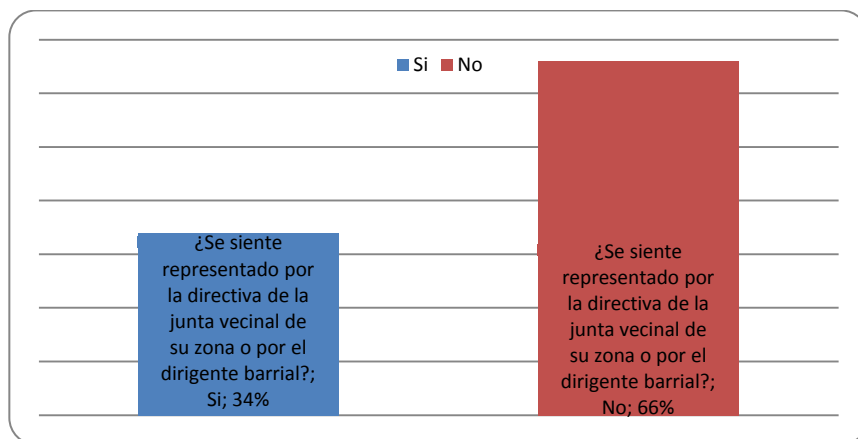


FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA)

Prueba de ello es 2/3 de la población no se siente representada por su Junta Vecinal, tal como el cuadro siguiente lo muestra.

GRÁFICO 3: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: PERCEPCIÓN DE HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE REPRESENTATIVIDAD DE LA DIRECTIVA DE LA JUNTA DE VECINOS DE SU ZONA O EL DIRIGENTE BARRIAL, 2011

(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA)

Este fenómeno es llamativo porque quiere decir que las juntas no están respondiendo a las necesidades que tienen sus representados, no se acercan a ellos, y aún más, no tienen capacidad de convocatoria y ni siquiera se dan conocer en algunos casos.

3.3.3.2 PUEBLO INDÍGENA

Colectividad humana que descende de poblaciones asentadas con anterioridad a la conquista o colonización; poseen historia, organización, idioma o dialecto y otras características culturales con la cual se identifican sus miembros, reconociéndose como pertenecientes a la misma unidad socio – cultural; mantienen un vínculo territorial en función de la administración de su hábitat y de sus instituciones sociales, económicas, políticas y culturales. En ese marco se considera OTBs a las Tentas, Capitanías, Cabildos, Indígenas del Oriente, Ayllus, comunidades Indígenas y otras formas de organización existentes.

3.3.3.3 COMUNIDAD INDÍGENA

Unidad básica de organización social y territorial de los pueblos indígenas, que se encuentra dentro de la jurisdicción de un municipio.

3.3.3.4 COMUNIDAD CAMPESINA

Unidad básica de la organización social del ámbito rural que está constituida por familias campesinas nucleadas o dispersas que comparten un territorio común, en el que desarrollan sus actividades productivas, económicas, sociales y culturales.

En el caso de los pueblos indígenas, las comunidades indígenas y las comunidades campesinas es plausible el hecho de su ***pleno reconocimiento como formas territoriales organizadas conforme a sus usos y costumbres***, así como el ***reconocimiento de sus representantes legítimos***, sean estos Capitanes, Jilacatas, Curacas, Mallcus, Secretarios Generales (as) y otros (as).

3.3.2 CONTROL SOCIAL

3.3.2.1 COMITÉ DE VIGILANCIA (CV)

Instancia social representativa de la sociedad civil organizada ante el Gobierno Municipal, responsable de facilitar la participación, supervisión y control ciudadano en la gestión pública de la municipalidad. Tiene la función de apoyar la planificación participativa municipal, la formulación y reformulación del Plan Operativo Anual (POA) y Plan de Desarrollo Municipal (PDM). El POA debe contar con el pronunciamiento previo y expreso del CV, debiendo controlar el cumplimiento de los porcentajes establecidos para gastos de inversión y gasto corriente de los recursos provenientes de la Coparticipación Tributaria. Además, está obligado a evaluar semestralmente el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos del Gobierno Municipal, mediante informe escrito fundamentado técnica y legalmente.

El Control Social es una instancia creada para apoyar la gestión municipal desde la elaboración de los planes municipales, articulando las demandas y propuestas de la sociedad y controlando la gestión municipal, especialmente en lo concerniente a la ejecución o gasto de los Recursos de Coparticipación Tributaria, hasta la evaluación de los resultados obtenidos.

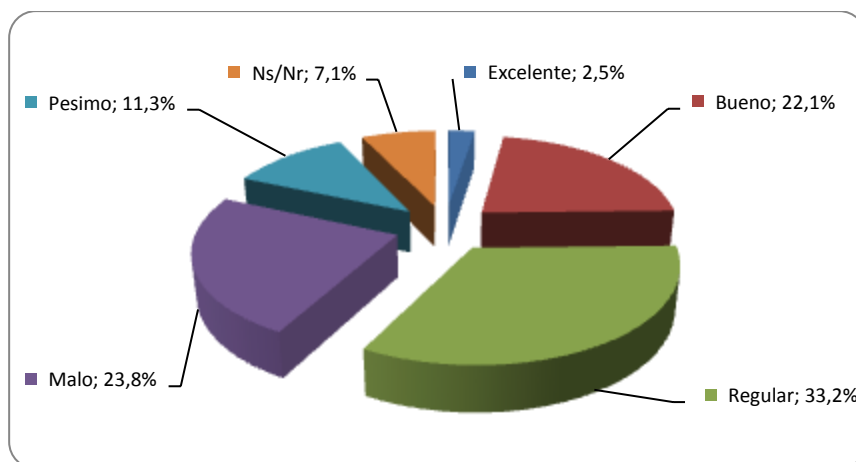
Para el efectivo cumplimiento de las atribuciones señaladas a los comités de vigilancia, se creó en cada Municipio el Fondo de Control Social. Este Fondo se forma con aportes de:

- Las Organizaciones Territoriales de Base y Asociaciones Comunitarias.
- Contribuciones de asociaciones y fundaciones.
- Recursos de la Coparticipación Tributaria (0.25% para municipio con una población mayor a 100.000 habitantes).

A diferencia de las Juntas Vecinales, la valoración de la ciudadanía con relación al desempeño de los Comités de Vigilancia es de regular para abajo. El (35%) califica su labor como mala y pésima; el (33%) afirma que es regular; y solo el (25%) afirma ser excelente y buena. Esto nos muestra que en su mayoría estos comités no estarían cumpliendo a cabalidad las funciones establecidas por la normativa, en sentido de promover de forma activa y masiva la participación ciudadana en los procesos de planificación municipal; además, su presencia se hace evidente al momento de elaborar, aprobar y evaluar el Programa de Operaciones Anual (POA) y el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), no así en el seguimiento y evaluación permanente del cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos del Gobierno Autónomo Municipal. A ello se añade, la percepción ciudadana en sentido de que los comités de vigilancia en lugar de ser una instancia de control a la gestión municipal, de carácter independiente, han sido influenciados políticamente.

GRÁFICO 4: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: PERCEPCIÓN DE HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE DESEMPEÑO DEL COMITÉ DE VIGILANCIA

(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA)

Todo ello muestra, la poca visibilidad del control social sobre la gestión municipal, así como la legitimidad con la que representan a la sociedad civil.¹⁴

3.3.2.2 ASOCIACIONES COMUNITARIAS (AC)

Instancias representativas constituidas por las Organizaciones Territoriales de Base, según sus usos y costumbres o sus disposiciones estatutarias, que coadyuvan a la concertación de los intereses cantonales y/o distritales en el proceso.

Desde su inauguración con la Ley de Participación Popular, **no hay datos** que muestren el trabajo que desarrollan las AC, así como los resultados positivos o negativos de su intervención en la gestión municipal. Muchas veces se ha visto que ejercen más un papel paralelo al del Comité de Vigilancia, haciendo control sobre la gestión del Gobierno Autónomo Municipal.

3.3.3 OTRAS ORGANIZACIONES FUNCIONALES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Se considera organizaciones funcionales a fin de reconocer a sectores que no están agremiados, o sea, que no pertenecen a algún gremio, y con los cuales el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz se relaciona para el cumplimiento de fines e intereses específicos.

3.3.3.1 CLUB DE MADRES

En 1980 nació la Confederación Nacional de Clubes de Madres, con el objeto de mejorar las condiciones de vida de las familias populares, procurando la transformación de los clubes en unidades económicas cooperativas a partir de la capitalización de los clubes con cuota de socias y el pago por los alimentos.

TABLA 6: NÚMERO DE CLUBES DE MADRES POR MACRODISTRITO

Macrodistrito	Distrito	Subalcaldía	Nº Club de Madres
Periférica	11, 12 y 13	Periférica	11
Mallasa	7	Mallasa	5
Hampaturi	22	Hampaturi	1
TOTAL			17

FUENTE: GOBERNABILIDAD Y SUB ALCALDÍAS, GAMLP

3.3.3.2 ASOCIACIONES JUVENILES

Son entidades sin fines de lucro formada por jóvenes que tienen la voluntad de asociarse con un fin determinado.

¹⁴ Sistematización Taller "Gobernabilidad, Gobernanza y Cohesión Social", Plan La Paz 2040.

TABLA 7: ASOCIACIONES JUVENILES

MUNICIPIO	Nº de Boletas Registradas Planificadas	Nº de Boletas de Registro logrados
La Paz	350	330

FUENTE: INFORMACIÓN FINAL "REGISTRO NACIONAL DE AGRUPACIONES Y ORGANIZACIONES DE JÓVENES", GAMLP

3.3.3.3 GREMIALES

Son una sector que desarrolla actividades económicas en el sector informal ya sea como artesano, comerciante minorista, microempresario, etc.

Tabla 8: ASOCIACIONES DE GREMIALES POR MACRO Y DISTRITO

Asociaciones de Gremiales				
Macrodistrito	Distrito	Subalcaldía	Nº de Mercados de Abasto	Nº Asociaciones Minoristas
Centro	1 y 2	Centro	12	16
Cotahuma	3,4,5 y 6	Cotahuma	21	-----
Sur	18, 19 y 21	Sur	12	417
Hampaturi	22	Hampaturi	-----	111
TOTAL			45	544

FUENTE: GOBERNABILIDAD Y SUB ALCALDÍAS, GAMLP

3.3.3.4 PROFESIONALES

Las Asociaciones Profesionales son agrupaciones formales constituidas jurídicamente por personas que ejercen una misma profesión para la realización de fines relacionados con su actividad profesional.

Tabla 9: NÚMERO DE ORGANIZACIONES DE PROFESIONALES REGISTRADAS

Organizaciones Profesionales	Nº Organizaciones Registradas
15	15

FUENTE: GOBERNABILIDAD, GAMLP

3.3.3.5 COMITÉS CÍVICOS

En la década de 1950, ante la desaparición de los gobiernos municipales, nacieron los comités cívicos en cada departamento para defender los intereses de la ciudadanía ante el gobierno central.

- Amigos de la Ciudad
- Comité Cívico Pro La Paz
- 16 de Julio
- Illimani

- 20 de Octubre
- Otros

Es importante resaltar que la percepción de la población muestra que existe un desequilibrio de la participación ciudadana a través de las Organizaciones Territoriales de Base, las cuales utilizan de forma privilegiada su posicionamiento en la sociedad, en desmedro del derecho que tienen otras organizaciones civiles a participar en la gestión municipal, aspecto éste que se aprecia aún limitado o reducido; en otras palabras, existen sectores minoritarios de la población que no son tomados en cuenta. Además, se observa que desde la sociedad civil organizada no se hace un estricto y efectivo seguimiento a la ejecución de los planes municipales, y a los impactos sociales que estos producen; nos referimos específicamente al Plan de Desarrollo Municipal y a los Programas Operativos Anuales.¹⁵

3.4 ACTORES INSTITUCIONALES

3.4.1 PÚBLICOS

3.4.1.1 GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL: Asume la responsabilidad política, técnica y económica del proceso de Planificación Participativa Municipal, obligada a dirigir, conducir y gestionar el desarrollo sostenible en su jurisdicción.

3.4.1.2 GOBERNACIÓN: ASAMBLEA LEGISLATIVA DEPARTAMENTAL Y ÓRGANO EJECUTIVO: Con atribuciones dadas por la constitución en el ámbito departamental.

3.4.1.3 MINISTERIO PÚBLICO

Órgano constitucional que promueve la acción de tipo penal cuando algún Funcionario Municipal ha cometido delitos que se encuentran tipificados en el Código Penal; esto en defensa de la justicia, legalidad, los intereses del Estado y la sociedad.

3.4.1.4 PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

Institución de representación jurídica pública del Estado que fiscaliza las diferentes Asesorías Jurídicas y en su caso promueve acciones contra los servidores públicos que en el desempeño de sus funciones dañen los intereses públicos. La finalidad de esta institución es promover, defender y precautelar los intereses del Estado.

3.4.1.5 DEFENSOR DEL PUEBLO

Institución Pública que vela la vigencia y el cumplimiento de los derechos y garantía de las personas en su relación con las instituciones del Estado.

¹⁵ Sistematización Taller "Gobernabilidad, Gobernanza y Cohesión Social", Plan La Paz 2040.

3.4.1.6 ÓRGANO JUDICIAL

Institución Pública que tiene como potestad administra justicia la misma que se ejerce por medio de las autoridades judiciales sus actos y decisiones se enmarcan en la CPE leyes y Reglamentos. El GAMLP es vigilante de la propiedad Pública y va en defensa de la misma incluso en estrados Judiciales, así también de cualquier otro tipo de proceso que vaya en contra del GAMLP.

3.4.2 PRIVADOS

Instituciones de carácter privado con distintas misiones, con o sin ánimo lucrativo de acuerdo a su naturaleza.

3.4.2.1 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Son instituciones privadas o personas jurídicas, sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, de carácter religioso o laico, que realizan actividades de desarrollo y/o asistencia de fondos del Estado y/o cooperación externa en el territorio nacional¹⁶.

3.5 ESTADO DE SITUACIÓN DE LOS ACTORES

3.5.1 DERECHOS Y GARANTÍAS

La Constitución Política del Estado establece **derechos fundamentales** y de forma detallada ha incluido todos los **derechos humanos** reconocidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, el Pacto Internacional de Derechos Civil y Políticos de 1966 y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966 y otros que son tomados en cuenta en la normativa internacional de derechos humanos y del derecho comunitario. Estos derechos deben ser comprendidos, interpretados y aplicados en función de los principios ético morales, los valores, fines y funciones sostenidos por el Estado Plurinacional de Bolivia (artículos 8 y 9 de la Constitución).

Además, la Constitución permite la aplicación directa de las normas internacionales de derechos humanos en el ámbito interno, debido a que estas forman parte del bloque de constitucionalidad juntamente con las normas de Derecho Comunitario, ratificadas por el país. En ese sentido, los derechos contenidos en los Tratados Internacionales pueden ser invocados por la ciudadanía directamente ante los tribunales nacionales sin condición previa alguna, y con preferencia inclusive a la propia Carta Magna, a condición de que declaren derechos más favorables a los que contempla nuestra Constitución.

Mención aparte merecen los **derechos de pertenencia difusa y los medios jurisdiccionales para su defensa**, es decir, aquellos tendientes a preservar los **derechos e intereses colectivos**, relacionados con el patrimonio, el espacio, la seguridad y salubridad pública, el medio ambiente y otros de similar naturaleza. Aquí el titular de los derechos e intereses es la colectividad, pero, cualquier persona a título individual o de la colectividad puede interponer las acciones legales correspondientes. A ello debemos

¹⁶ Las ONG bolivianas: análisis de su evolución y dimensión financiera, Daniel Freiherr von Freyberg, 2011.

añadir los **derechos de las naciones y los pueblos indígena originario campesinos**, cuya identidad cultural, creencia religiosa, cosmovisión, libre determinación y territorialidad, saberes y conocimientos tradicionales, entre otros aspectos, son transversales a la gestión municipal.

Es imperativa la comprensión de estos aspectos relacionados a los derechos de las personas, pues **toda política pública, estrategia, legislación y regulación normativa municipal a desarrollarse en el Municipio de La Paz debe tomar en cuenta este conjunto de derechos**, al ser el Estado, en este caso, **el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz responsable de su promoción, protección y respeto**, además, **es su responsabilidad que estos progresivamente se hagan realidad a través de acciones concretas a ser definidas de forma gradual, especialmente aquellos de índole social**.

3.5.2 OBLIGACIONES

Si las personas de forma individual o colectiva, gozan de derechos, es de suponerse que también tengan deberes que cumplir con el Estado y la sociedad. Sería demasiado desequilibrio que las personas solo exijan el cumplimiento de sus derechos y no deseen acatar una serie de obligaciones y responsabilidades. En ese sentido, la Ley Fundamental del Estado, como sucede con los derechos, amplía de forma general la lista de **deberes** de las bolivianas y los bolivianos como ciudadanas y ciudadanos del Estado Plurinacional de Bolivia

Esta lista de deberes no se limita a los dieciséis (16) puntos consignados en el artículo 108 de la Constitución Política del Estado, puesto que “... la enumeración exhaustiva de los derechos enunciados en el Título II Derechos Fundamentales y Garantías también supone implícitamente la prescripción de deberes” y “... **a cada derecho le corresponde un deber**”¹⁷, esto **en lo fundamental, en lo civil, lo político, lo social y económico, y cultural**.

Con relación a los deberes del Estado como tal, incluidos los Gobiernos Autónomos Municipales, así como los servidores públicos, éstos se desarrollan en las subsiguientes partes de la Constitución. De esta forma, tenemos un panorama completo donde población y Estado cumplen sus deberes.

3.5.3 ESTRUCTURAS DE VINCULACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Si bien las Juntas Vecinales en la ciudad de La Paz tienen una tradición bastante antigua, antes de la Ley de Participación Popular, las organizaciones vecinales del área urbana del Municipio de La Paz se estructuraban de forma empírica; no había una norma que oriente su estructura y conformación, ni tampoco su forma de trabajo y relacionamiento con la Alcaldía Municipal. Por tal motivo, ese relacionamiento era aleatorio, improvisado y discrecional, y respondía más a un llamado circunstancial de las autoridades municipales o a las demandas coyunturales de la población hacia la Alcaldía en función de sus necesidades.

¹⁷ Miradas Nuevo Texto Constitucional, Diego Murillo, pg. 310, 314.

Como se mencionó líneas arriba, la indicada ley implicó un avance en cuanto a la aplicación de la democracia participativa y participación ciudadana en las sucesivas gestiones municipales que se turnaron el Gobierno Municipal de La Paz, al definir la manera cómo la sociedad civil habría de organizarse y los mecanismos de relacionamiento con la Municipalidad.

Pese a ello, no se generaron más espacios de participación a los establecidos en la Ley de Participación Popular. En ese sentido, **el Concejo Municipal se avocó a aprobar la personería jurídica de muchas Juntas Vecinales (área urbana del Municipio de La Paz)** para que cada una de ellas realice sus funciones en determinada delimitación territorial. La experiencia ha demostrado que esta delimitación territorial fue realizada de forma deficiente, puesto que se verificó **sobre posiciones entre territorios de diferentes juntas**.

3.5.4 RELACIONAMIENTO ENTRE EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ Y LA CIUDADANÍA, GESTIÓN 2000-2004: PARTICIPACIÓN SOCIAL

Uno de los objetivos estratégicos en esta gestión fue recuperar la institución municipal. En ese sentido, la gestión municipal consideró al **ciudadano** como **protagonista de las decisiones sustanciales** del municipio. Por tal motivo, se determinó cuatro (4) Estructuras de Vinculación y Participación Ciudadana.

En este proceso **la figura del Alcalde fue central**, como impulsor de los procesos de participación y la autoridad que se acerca a la gente.

No todas las estructuras de vinculación o contacto implican necesariamente la generación de dinámicas participativas como tal. Si la participación implica la inclusión de los ciudadanos y sus organizaciones en el proceso de toma de decisiones efectivas sobre la gestión municipal, la simple vinculación con el Estado es insuficiente.

El **relacionamiento directo** del **Alcalde** con el **ciudadano** como persona individual o los representantes de la sociedad civil se fortaleció, especialmente con el impacto del **programa radial** “Escucha Alcalde” de emisión semanal. Este tipo de **acercamiento sin embargo** resulta **negativo** desde la siguiente perspectiva: “a) Culto a la individualidad de la autoridad; b) Percepción de que las soluciones y las obras sólo se obtienen mediante la intervención directa de la autoridad superior; c) Influencia directa del Alcalde sobre algunas decisiones institucionales de otras reparticiones del GMLP”¹⁸.

Otra forma de **relacionamiento directo** fue la **Audiencia Vecinal, restringida por razones de tiempo** a los representantes, dirigentes y algunos ciudadanos de base para tratar temas específicos, evaluar y debatir sobre el avance de las obras, programas y proyectos, así como la gestión municipal. No obstante sus limitaciones el **diálogo**

¹⁸ Diagnóstico sobre Participación Ciudadana en el G.M.L.P., 2005.

propiciado mediante este mecanismo fue a todas luces **positivo** al haber permitido conocer el punto de vista de la ciudadanía, la percepción sobre la gestión en general a fin de efectuar los ajustes necesarios para colmar de forma eficaz sus expectativas.

El contacto del Alcalde Municipal con la ciudadanía de forma directa (a través de los medios de comunicación o personal), no obstante ser agotador y limitado, es importante desde la perspectiva ciudadana. Para la gente, la presencia del Alcalde Municipal es la presencia del Gobierno Autónomo Municipal en su conjunto y demuestra el interés de la institucionalidad municipal por su situación y el deseo de satisfacer sus demandas brindando una solución a sus problemas.

Por otra parte, la creación de los **Concejos Ciudadanos** **aportó** de modo significativo un espacio directo con la sociedad civil, pero **con** la **limitante** de que a través de ellos se refuerza la participación de la gente a través de intermediarios, puesto que los miembros de cada concejo eran seleccionados directamente por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y las temáticas a tratar eran específicas. Los demás espacios de participación, como ser los comités y redes distritales se ejercitaban de acuerdo a la demanda o iniciativas específicas de cada Oficialía o dependencia del Gobierno Municipal.

Sin duda alguna el **relacionamiento** de la **ciudadanía** con las **Subalcaldías** resultó el **más dinámico**, al ser el espacio más inmediato para atender las demandas sociales.

El vínculo **Asesoría Legal – Instituciones** de representación paceñas fue el espacio de convergencia y coordinación de visiones e intereses políticos diversos, abarcando instituciones desde FEJUVE, OTB, etc. hasta instancias departamentales y nacionales como ser Presidencia, Parlamento, Prefectura, Partidos Políticos, Superintendencias, etc.

El ejercicio de Planificación Participativa de mayor trascendencia fue la elaboración del primer Plan de Desarrollo Municipal, realizado el año 2001, en el que participaron más de 18.000 vecinos de la ciudad. A través de este mecanismo se logró desarrollar la Visión Estratégica de la ciudad y la Programación Quinquenal de Inversiones. Su formulación fue un proceso de construcción colectiva, plural y participativa ya que promovió una gran movilización social. Este Plan definió siete (7) lineamientos estratégicos:

- Municipio Productivo y Competitivo: Competitividad y productividad económica.
- Municipio habitable: Ambiental – Servicios.
- Municipio Solidario, Equitativo y Afectivo: Democratizar las oportunidades y consolidar los derechos adquiridos por la ciudadanía.
- Municipio con Identidad Cultural: Valorar la diversidad cultural y las nuevas expresiones urbanas.
- Municipio Solvente y Transparente: Manejo limpio de los recursos.
- Municipio con Equidad de Género: Para nivelar las desigualdades de género.

- Municipio Integrador y Metropolitano: Diversidad y carácter regional del centro urbano paceño.

Aspecto importante a resaltar es la participación del Gobierno Municipal en el área cultural, lo cual significó un avance significativo a nivel institucional en materia de consulta ciudadana, información, difusión masiva e inter relacionamiento entre la ciudadanía y la institución edil. A tal fin se conformó el Consejo Ciudadano de las Culturas y las Artes en las que previamente se elaboraron los planes de acción a seguir en cinco (5) años. Punto alto fueron las **Ferias Distritales** del Pasaje del Prado como un espacio de recreación y esparcimiento familiar; de difusión de las actividades realizadas por el Gobierno Municipal; de información a la gente sobre el arte y la riqueza de la cultura nacional; y de realización de concursos culturales municipales.

3.5.5 RELACIONAMIENTO ENTRE EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ Y LA CIUDADANÍA, GESTIÓN 2005-2010: PARTICIPACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN PLENA

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz fue mucho más ambicioso en su deseo de relacionarse con la sociedad. No solo procuró acercarse a los representantes de la sociedad civil organizada a través de los mecanismos generados por la Ley de Participación Popular, sino también articularse con ciertos sectores de la misma sociedad, cuya especialidad tenía que ver con lo municipal de manera que desde su especificidad se los vincule a la gestión municipal, y además, hasta donde fuese posible, llegar hasta el ciudadano de a pie y motivarlo a que tenga un involucramiento activo y directo en el accionar municipal.

En la gestión 2005 se implementó el proyecto **Observatorio Local de Democracia Participativa** destinado a fortalecer y promover la participación ciudadana en diferentes instancias y áreas de la gestión municipal, así como ampliar y mejorar la calidad de la Democracia en los espacios de competencia municipal, en otras palabras, es un espacio de consulta, información, análisis y debate de la participación ciudadana en el ámbito local, cumple a la vez las funciones de evaluación, seguimiento, sistematización y mejora en los procesos de elaboración de políticas públicas y de construcción de una ciudadanía crítica y propositiva. Su tarea consiste en "... perfeccionar y hacer seguimiento a todos los mecanismos y espacios participativos generados en el GAMLP, para facilitar el control social y de ese modo fortalecer la transparencia de la gestión".

El Observatorio Local de Democracia Participativa ha venido evaluando los avances de la Participación Ciudadana en el Gobierno Autónomo Municipal, los espacios de Participación Ciudadana creados y existentes hasta el presente, así como la percepción tanto de los servidores públicos municipales como de la ciudadanía sobre estas temáticas, en función de **encuestas de percepción** de desarrollo institucional y de demandas ciudadanas. Con el tiempo se ha constituido la **Red de Observatorios Municipales** (Cultura Ciudadana, Seguridad Ciudadana, Transparencia Municipal) con el propósito de medir variables y obtener información que pueda sistematizarse en una base de datos, además de operativizar soluciones a los desajustes o problemas detectados, en las diferentes temáticas.

En ese contexto, la **Norma de Participación Ciudadana** aprobada mediante Ordenanza Municipal G.M.L.P. N° 69/2006 de fecha 14 de marzo de 2006 **resultó un salto cuali – cuantitativo en la relación GAMLP – Ciudadanía**. Se pasó **de la representación territorial** prevista en la Ley de Participación Popular “... **a la representación sectorial y funcional** (de jóvenes, mujeres, adultos mayores, profesionales, gremiales, transportistas, artistas, intelectuales, etc.), al mismo tiempo que se establecían aquellos ámbitos en los cuales las y los paceños están llamados a ejercer su derecho de petición, cumpliendo al mismo tiempo con su deber de aportar a la construcción colectiva de los sueños compartidos”¹⁹. En ese sentido, **aperturó espacios no previstos en la Ley de Participación Popular, pero, enmarcados dentro de la lógica de la Democracia Directa o Participativa y la Participación Ciudadana**. Tal es así que determinó nuevos espacios y mecanismos que se describen a continuación, para promover una participación más integral.

Otro esfuerzo institucional excepcional constituye el proceso participativo y de consulta ciudadana denominado “Plan de Desarrollo Municipal PDM JAYMA 2007/11”, cuya estrategia fue realizada a través del Equipo Técnico Municipal, habiéndose llevado a cabo cincuenta y tres (53) talleres y contó con la participación de todas las instancias del Gobierno Municipal de La Paz, de la sociedad civil y de la cooperación internacional.

Recuperada la institucionalidad de la Municipalidad de La Paz, el nuevo modelo de gobernabilidad y relacionamiento entre el Gobierno Municipal, las instituciones públicas y privadas, y principalmente, la ciudadanía, introducido por el PDM JAYMA 2007/11, incorporó un enfoque en el que las decisiones referidas a la gestión del desarrollo municipal, son concebidas en un espacio de diálogo y consulta ciudadana, promoviendo corresponsabilidad y compromiso entre los actores para alcanzar un desarrollo sostenible.

3.5.5.1 LA ASAMBLEA DEL MUNICIPIO

Es la instancia de análisis de la gestión del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, discusión y de recomendación de **políticas para el desarrollo del municipio**. Es el punto culminante de todo un proceso representativo y participativo de los veintitrés (23) Distritos Municipales, los nueve (9) Macrodistrictos y el aporte de los Consejos Sectoriales. Reúne entre trescientos (300) y cuatrocientos (400) delegados de todos los sectores de la comunidad.

- **Primera Asamblea del Municipio.** Realizada a finales de octubre de 2008, se destacan sus principales determinaciones:
 - Institucionalización con carácter anual de la Asamblea del Municipio.
 - Respaldo a las grandes obras estratégicas.
 - Consolidación de la Metropolización – Área Metropolitana.

¹⁹ Memoria de la Tercera Asamblea del Municipio de La Paz, Debate sobre el Anteproyecto de Ley Municipal de Participación y Control Social, GAMLP.

➤ Amplia participación para la Celebración del Bicentenario de la Revolución del 16 de julio de 1809.

- **Segunda Asamblea del Municipio.** Realizada en la gestión 2009, fue la base en la que se desarrolló el proceso de redacción participativa del anteproyecto de Carta Orgánica Municipal. Este hecho constituye un precedente y referente a nivel nacional para el resto de los municipios que encaran este proceso, puesto que el Gobierno Autónomo Municipal se constituye en municipio pionero en la elaboración de este vital documento en observancia de las nuevas competencias exclusivas municipales descrita en la Constitución.

El desafío al presente es convertirlo en proyecto, ajustándolo a lo preceptuado por la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, y una vez aprobado por el Concejo Municipal, debe ser sometido a control de constitucionalidad ante el Tribunal Constitucional Plurinacional y posterior referendo aprobatorio para su puesta en vigencia.

- **Tercera Asamblea del Municipio.** El anteproyecto de Ley Municipal de Participación y Control Social fue impulsado a instancias del denominado Comité Impulsor, conformado el 20 de septiembre de 2010 por representantes de quince (15) entidades y organizaciones de la sociedad civil y el apoyo de la Dirección de Gobernabilidad del Gobierno Autónomo Municipal como Secretaría Técnica.

La discusión, elaboración y redacción del anteproyecto había sido llevada a cabo en Seminarios Informativos y veintisiete (27) talleres macro distritales y sectoriales, con la participación de setecientas cincuenta y seis (756) paceñas y paceños, representantes de las más diversas organizaciones sociales, instituciones y entidades.

La Asamblea del Municipio se realizó los días 8 y 9 de junio de 2011 y contó con la participación de ochocientos setenta y tres (873) delegados acreditados por quinientas veintiséis (526) instituciones, entidades y organizaciones.

Previa lectura del informe de todos los aportes y observaciones efectuados en los grupos conformados en ocho (8) talleres, la discusión en gabinete del denominado Comité Impulsor sobre los aportes recogidos y aquellos que no lo fueron, se procedió a la aprobación del Anteproyecto en grande y en detalle, para posteriormente conformar una Comisión de Seguimiento al anteproyecto hasta su aprobación por parte del Concejo Municipal, así como llevar adelante el proceso participativo de elaboración del Reglamento de la ley.

Al presente, el Concejo Municipal aprobó la Ley N° 025, de Participación y Control Social, de 8 de octubre de 2010, encontrándose en plena elaboración su reglamentación, con cuya publicación entrará en vigencia,

- **Cuarta Asamblea del Municipio.** El Alcalde Municipal de La Paz, convocó a la IV Asamblea del Municipio - ahora de la Paceñidad –con el propósito de analizar y debatir acerca de todos los aspectos de la compleja problemática concerniente al territorio de jurisdicción del Municipio de La Paz.

Asistieron a las deliberaciones 392 delegados acreditados por 114 instituciones, entidades y organizaciones habiéndose abordado los siguientes aspectos: Situación actual de la cuestión de límites concernientes al Municipio de La Paz; avasallamientos al Parque Nacional (Área Protegida de Manejo Integrado) Mallasa; la Metropolitización cómo respuesta a mediano y largo plazo; y la propuesta de re-distritación del municipio.

Fruto de las discusiones llevadas a cabo, se arribó a quince (15) conclusiones, de las cuales se detallan las más relevantes:

- Defender el territorio del municipio de La Paz.
- Ratificar la voluntad de diálogo en procura de avanzar junto a los hermanos municipios vecinos para sentar las bases de un proyecto de Metropolitización serio, sostenible y de largo plazo que permita encarar los grandes problemas comunes (agua, transporte, basura, etc.).
- Demandar de las autoridades políticas y policiales responsables la inmediata intervención, en coordinación con el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, para poner punto final a los avasallamientos registrados en el Parque Nacional Mallasa (Área Protegida de Manejo Integrado) demoliendo las construcciones que se han levantado.
- Demandar, tal como lo establece la Constitución Política del Estado y la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, la convocatoria a Referendo para el primer domingo del mes de Abril de 2013,
- Declarar al 2013 como “Año de la consolidación territorial del Municipio de La Paz” y demandar a las autoridades municipales adoptar una política agresiva de obras y de ocupación y posicionamiento territorial que coadyuven a dicha consolidación.
- Conformar una comisión de representantes de 20 instituciones para llevar adelante las gestiones con autoridades gubernamentales, parlamentarias, judiciales y policiales en defensa del territorio.
- Someter la propuesta de Redistritación del municipio a un amplio proceso de discusión y socialización para una eficiente gestión integral del territorio.
- Reafirmar el compromiso con la defensa de la integridad territorial del Municipio de La Paz de parte de las más de 600 juntas vecinales, cívicas, sociales, instituciones representativas de jóvenes, mujeres y de todos los sectores.
- Demandar al Instituto Nacional de Estadística un manejo adecuado y transparente de los resultados del Censo Nacional 2012.

3.5.5.2 CONSEJOS MADRODISTRITALES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Mediante Ordenanza Municipal G.M.L.P. N° 163/2005 de 1° de abril de 2005 el Concejo Municipal creó la Oficina del Concejo en cada Macrodistrito Urbano y Distrito Rural, a fin de ***acercar la gestión del ente legislativo municipal a los ciudadanos, no solo en***

términos de participación, sino físicamente, asignando un concejal para que se haga cargo de las necesidades de la población desde estos espacios de trabajo. Estas oficinas han servido para la canalización de iniciativas y propuestas de la comunidad, proporcionando información y orientación sobre diversos ámbitos de la gestión del Concejo Municipal. Por lo menos, una vez por semana el concejal asignado se constituye en este espacio de desconcentración de trabajo con las siguientes funciones:

- Respaldo las gestiones desarrolladas por la comunidad ante organismos y entidades públicas y privadas.
- Fiscalizar por el cumplimiento en la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y el Programa Operativo Anual (POA).
- Recibir en Audiencias Públicas quejas, representaciones y propuestas vecinales, incluye recibir y analizar las solicitudes de registro de personerías jurídicas de Organizaciones Territoriales de Base.
- Mantener coordinación activa y permanente con la población para generar iniciativas vinculadas al desarrollo urbano, territorial y humano.
- Presentar cuatrimestralmente informe cualitativo y cuantitativo del trabajo realizado.

Constituyen órganos informativos y de coordinación operativa del que participan todos los sectores sociales, funcionales e institucionales públicos y privados de un macrodistrito. Son Instancias consultivas de coordinación y asesoramiento, que ayudan a la concertación social e institucional, articulando el diálogo entre las organizaciones territoriales, sociales, instituciones y el Gobierno Municipal. Cada consejo Macrodistrital se encuentra formado por:

- El Concejal Municipal asignado al Macrodistrito urbano o distrito rural.
- El Subalcalde.
- Los representantes distritales al Comité de Vigilancia.
- Los representantes de las OTB's.
- Los actores sociales, territoriales, funcionales e instituciones públicos y privados debidamente acreditados pertenecientes al Macrodistrito o Distrito Rural

TABLA 10: RESULTADOS DEL TRABAJO REALIZADO POR LAS OFICINAS DEL CONCEJO MUNICIPAL EN CADA MACRODISTRITO URBANO Y LOS DISTRITOS RURALES - GESTIONES 2005 AL 2009

Área de Fiscalización - Total General, 2.581 casos atendidos	
Demandas escritas	1.577

Demandas verbales	1.004
Seguimiento al POA – Total General, 2.047 casos atendidos	
Inspecciones programadas	1.672
Inspecciones por demanda vecinal	675
Evaluación de contratos – Total General, 654	
Obras	587
Bienes	24
Servicios	43
Fiscalización a la aplicación por parte del Ejecutivo Municipal a la norma vigente – Total General, 581 casos atendidos	
Uso de suelo	170
Aprobación de planos	51
Administración territorial	173
Preservación ambiental	80
Actividades económicas	48
Otros	26

FUENTE: MEMORIA QUINQUENAL DE LEGISLACIÓN Y FISCALIZACIÓN, CONCEJO MUNICIPAL

La mayor parte del trabajo que realizaron las Oficinas del Concejo está relacionado a la verificación del cumplimiento en la ejecución de obras de infraestructura; luego a asuntos ligados a la administración territorial; destacando seguidamente los temas ambientales y económicos.

3.5.5.3 CONSEJOS CIUDADANOS SECTORIALES

Son órganos de asesoramiento, coordinación y análisis de la problemática y las políticas municipales, entre el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y los representantes de sectores económicos, social, culturales y otros del municipio; realizan recomendaciones y participan en el que hacer del Municipio de La Paz. Sin embargo, la naturaleza y estructura de cada uno de estos consejos varía según la temática en: Consejos ciudadanos, de asesoramiento y comités municipales. Estos son:

TABLA 11: CONSEJOS CIUDADANOS SECTORIALES

DENOMINACIÓN	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS
Consejo Ciudadano de Ética y Transparencia	Aportar el desarrollo de una gestión municipal transparente, participativa y de ética que se enmarcan en los lineamientos de descentralización y participación plena.	Espacio de lucha contra la corrupción, desburocratización, transparencia y ética municipal.
Consejo Ciudadano de las Culturas y las Artes	Constituir una estructura participativa para crear mecanismos que fortalezcan la actividad cultural, incentiven la crítica, la competencia artística y promuevan la	Desarrollar el proceso de planificación quinquenal del sector cultural del Gobierno Municipal de La Paz, mediante la alianza estratégica con

DENOMINACIÓN	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS
	integración y el diálogo cultural.	todos los actores culturales para legitimar los planes, programas y proyectos de la Oficialía Mayor de Culturas.
Consejo Ciudadano para el Desarrollo Urbano	Promover la participación ciudadana, abriendo canales de consulta y relación permanente entre los actores sociales, las Instituciones públicas y privadas y el Municipio de La Paz. La finalidad es captar las iniciativas, opiniones, propuestas ciudadanas relacionadas con el manejo y Administración de territorio.	Es una instancia de asesoramiento y consulta en temas relacionados al Desarrollo y Planificación Urbana.
Consejo Ciudadano de Promoción Económica	Asesorar, coordinar, discutir y analizar las políticas municipales de promoción económica, implementadas por el Gobierno Municipal de La Paz a través de la Oficialía Mayor de Promoción Económica.	Espacio de concertación de las áreas privada y pública, los rubros de las comisiones fueron definidos en el Diálogo Nacional 2004.
Consejo Ciudadano de Planificación Municipal	El Consejo Ciudadano es un órgano de carácter estrictamente consultivo de la más amplia representatividad de la ciudadanía que se encargará de impulsar y dar sugerencias y guiar la formulación y concertación social del PDM, no toma decisiones de ninguna naturaleza.	Instancia Consultiva del PDM, que combina instrumentos representativos, para así tener una visión más cuantitativa del proceso. Aplica herramientas de planificación participativa en el Gobierno Municipal de La Paz y la sociedad civil.
Consejo de Asesoramiento de Tráfico y Transporte	Coordinar la prestación del servicio de transporte público.	Es una entidad encargada de coordinación con el transporte público y privado, para solucionar problemas de tráfico y transporte urbano.
Consejo Municipal de la Juventud	Promover y expandir la participación juvenil en todo el municipio, impulsando su liderazgo a través de procesos de capacitación e inserción de los jóvenes al proceso de desarrollo local.	Instancia de Participación Juvenil definida bajo Decreto Supremo N° 25290.
Comité Municipal de Seguridad Ciudadana	• Proveer en forma permanente protección a la ciudadanía a través de fiscalización y control a bares, cantinas ejecutados por las Subalcaldías y la Guardia Municipal. • Prevención y Promoción. • Reducir los riesgos de inseguridad atendiendo los factores sociales, institucionales y físicos. Reincorporar a grupos marginales dentro de la sociedad.	Entidad encargada de la coordinación interinstitucional para planificar y ejecutar medidas que contribuyan a la disminución de los niveles de inseguridad en el Municipio de La Paz.

DENOMINACIÓN	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS
Comité Municipal del Deporte	Fomentar el progreso del deporte en todas sus ramas y actividades en el municipio.	El COMUDE, se estableció como la máxima autoridad del deporte en el ámbito municipal reconocido por la Ley del Deporte N° 2770.
Comisión Municipal de la Niñez y Adolescencia		La Comisión Municipal para la Niñez y Adolescencia, fue posesionada el 15 de junio de 2007.
Consejo Ciudadano de Medio Ambiente	Establecer líneas de investigación que permitan alimentar políticas en temas prevención y control de la contaminación ambiental, conservación y protección de áreas protegidas y recursos naturales y educación ambiental.	Órgano propositivo y promotor de las acciones que se emprendan en beneficio de la protección al medio ambiente y los recursos naturales en el municipio.

FUENTE: UNIDAD DE TRANSPARENCIA, GAMLP

La conformación de los Consejos Ciudadanos solo pudo lograrse con aquellas personas individuales o jurídicas (instituciones) plenamente identificadas con la temática que abordaba cada consejo. En ellos se conformó su Directiva y fue una oportunidad para que los miembros participantes hagan conocer sus proyectos y actividades en torno a las temáticas de competencia de cada consejo, al punto de que algunas de las instituciones que los conforman están dispuestos a invertir sus propios recursos en la ejecución de esos proyectos y actividades, aspecto que el Gobierno Autónomo Municipal no supo canalizar, por lo cual el provecho de ello no se visibiliza.

Se observa que el trabajo de los consejos se ha visto en su mayoría obstaculizado por circunstancias como ser: No presentación de planes de trabajo; suspensión de reuniones por falta de quórum; ausencia de metodología que oriente a los miembros para sistematizar y preservar sus aportes; instituciones que modificaron sus estructuras y representantes; entre otros.

De forma coincidente con lo mencionado, la ciudadanía percibe pocos resultados e impactos de la labor que desempeñan estos consejos, por diversos motivos, entre los cuales se destacan:

- Sus miembros trabajo ad honorem, por lo cual el compromiso con la institución municipal y el propio municipio es reducido.
- Escaso apoyo institucional.
- Carencia de Reglamentos internos que orienten sus labores.
- Se percibe que es utilizada simplemente como una instancia de validación de las decisiones municipales.²⁰

²⁰ Sistematización Taller "Gobernabilidad, Gobernanza y Cohesión Social", Plan La Paz 2040.

3.5.5.4 LA INICIATIVA LEGISLATIVA CIUDADANA

Constituye un ***mecanismo democrático de participación directa de los ciudadanos en el proceso de elaboración de normas municipales***. Tiene como propósito que los administrados "... ejerzan con corresponsabilidad su derecho a proponer normativas en el ámbito de las competencias municipales a fin de mejorar su propia calidad de vida y la de los vecinos de la ciudad"²¹.

Establece la posibilidad que los habitantes del Municipio de La Paz propongan normativas tendientes a satisfacer una necesidad o demanda específica, de tipo individual o colectiva.

El Concejo Municipal incorporó en su Reglamento Interno un capítulo relacionado al Procedimiento Legislativo Municipal a través del cual se determina la forma de elaboración, presentación, consideración y aprobación de leyes municipales, cuyos proyectos pueden ser puestos a consideración de esa instancia legislativa haciendo uso del mecanismo de la Iniciativa Legislativa Ciudadana.

No obstante ello, este mecanismo ***no está siendo utilizado*** como se espera por diversos motivos, entre los cuales podemos mencionar:

- Desconocimiento de la población de la Iniciativa Legislativa Ciudadana como mecanismo de participación.
- Ausencia de una metodología clara que oriente la forma de cómo se elabora y presenta al GMLP una propuesta normativa ciudadana, así como del procedimiento que se le da al interior de la entidad municipal.

Por tal motivo, la Dirección de Gobernabilidad y el Observatorio Local de la Democracia Participativa elaboró una Guía Metodológica para la elaboración de iniciativas legislativas ciudadanas en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, señalando contenidos mínimos para la presentación de iniciativas de parte.

3.5.5.5 DESIGNACIÓN DE SUBALCALDES POR VOTO

Se instituyó con el ***propósito de democratizar la función pública. No fue implementada por ausencia de una normativa de mayor jerarquía*** que posibilite su implementación.

3.5.5.6 AUDIENCIAS PÚBLICAS

Mecanismo de relación directa y de comunicación entre los actores sociales, territoriales, funcionales e institucionales públicos y privados con el Gobierno Autónomo Municipal.

²¹ Guía Metodológica para la elaboración de iniciativas legislativas ciudadanas en el GMLP.

Este mecanismo, aunque limitativo por el tiempo que demanda, ha resultado positivo puesto que de modo directo las autoridades municipales, tanto del Concejo Municipal como del Órgano Ejecutivo Municipal, pueden escuchar manifestaciones de la gente sobre los beneficios que están obteniendo por la ejecución de obras o la prestación de los servicios públicos municipales; también pueden oír las demandas o reclamos de la población ante las deficiencias en la ejecución de las obras o la prestación de servicios municipales. La práctica de esta modalidad de participación muestra que el vecino necesita ser oído y tener un franco acercamiento hacia sus autoridades, y que estas a su vez se expongan a sus elogios o críticas.

Para el Concejo Municipal las Audiencias Públicas son instancias de conciliación, coordinación y contacto directo del Pleno, las Comisiones Permanentes o Especiales y de la Directiva del Concejo Municipal, con la ciudadanía, representantes sociales y de instituciones públicas y privadas, para tratar asuntos específicos y de interés común en la búsqueda de soluciones a problemas planteados por la ciudadanía. Son programadas de acuerdo a la demanda.

3.5.5.7 COMUNICACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Mecanismo de interrelación permanente a través del cual el Gobierno Municipal brinda información al ciudadano y le permite ejercer su derecho a participar en la gestión del Gobierno Municipal.

3.5.5.8 OBLIGATORIEDAD DE DAR INFORMACIÓN

La obligación de dar información alcanza a mecanismos participativos, derechos generales ciudadanos, derechos específicos, diagnósticos urbanos, proyectos estratégicos, proyectos macrodistritales y distritales, convocatoria al la Programación Operativa Anual y su avance, convocatoria a la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y avance, invitaciones contratación de personal, invitaciones contratación de obras, convocatoria designación de Subalcaldes.

Cubre puntos importantes como los de comunicación e información, generación de nuevos mecanismos de participación, elección de representantes, la descentralización hacia las Subalcaldías y otros.

Si bien el propósito de la comunicación para la participación ciudadana y la obligatoriedad de dar información es transparentar la gestión municipal, sin embargo, podrían haber funcionado mejor ***si se contara con una política y normativa claras de acceso o facilitación de la información hacia la ciudadanía, así como en lo referido a la rendición de cuentas.*** Ante dicha falencia no queda establecido cómo, cuándo y qué tipo de información es imprescindible proporcionar a las personas, y cuál el alcance o límite de esta participación y consiguiente control. El acceso a la información en la mayoría de los casos – si no es en todos – se restringe a aquella que tiene que ver con los recursos presupuestarios que fueron asignados a la inversión municipal para programas y proyectos que fueron priorizados en la Programación Operativa Anual con la sociedad civil organizada a través de sus dirigentes.

En suma, este avance normativo generado por la Norma de Planificación Participativa Municipal presentó ciertas observaciones y obstáculos: Algunos actores sociales se ven afectados con la creación de espacios y organizaciones sociales diferentes a las instituidas por la Ley de Participación Popular. Sin embargo, es preciso aclarar que la citada norma se enmarca en el principio mismo de la Participación al ofrecer a los ciudadanos la alternativa de relacionarse con el Estado, en este caso, el Gobierno Autónomo Municipal.

3.5.6 RELACIONAMIENTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ EN LA NUEVA GESTIÓN MUNICIPAL

Como en toda institución ***las relaciones del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz son de forma intrainstitucional e interinstitucional.***

La relación intrainstitucional se da entre las diferentes áreas funcionales y unidades organizacionales de la misma entidad municipal a través de los conductos regulares en función a principios de la organización administrativa, como ser la jerarquía, subordinación y coordinación. Este tipo de relación enfatiza la supremacía, subordinación y el deber de obediencia entre los distintos órganos superiores e inferiores, en línea y grado, que componen la estructura organizacional de la Municipalidad de La Paz.

En ese sentido, ***un primer y primordial relacionamiento que ha mantenido y mantiene el Órgano Ejecutivo Municipal es con el Concejo Municipal***, en su condición de Máxima Autoridad del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y órgano legislativo, deliberante y fiscalizador, tanto con la Directiva de dicho ente colegiado, compuesta por la Presidencia, Vicepresidencia y Concejalía Secretaria, como con las distintas Comisiones que lo integran, esto incluye desde los responsables hasta el personal de asesoreamiento y administrativo.

Asimismo, al interior del Órgano Ejecutivo Municipal, las relaciones intrainstitucionales las encabeza el Alcalde Municipal como Máxima Autoridad Ejecutiva, y de ahí en línea jerárquica hacia las distintas áreas funcionales y unidades organizacionales, incluyendo el personal de Staff. Las relaciones entre unidades organizacionales de similar grado se dan en el marco de la coordinación. En varios momentos de evaluación institucional ha quedado claro que esta coordinación suele ser insuficiente entre las diversas áreas.

Por otra parte, en cuanto al relacionamiento interinstitucional de la Municipalidad de La Paz con otras instituciones, este ha sido encarado en su generalidad por la Dirección de Gobernabilidad, instancia que vincula a la entidad municipal en todo tipo de relacionamiento con las diversas entidades o sectores de la población, conforme a continuación se describe:

- **Según el nivel de gobierno:**

- Nivel central del Estado: Órganos Legislativo, Ejecutivo, Electoral y Judicial y Tribunal Constitucional Plurinacional
- Entidades Territoriales Autónomas: Departamental, Municipal, Indígena originario campesino y Regional, si corresponde

- **Según la función institucional:**

- Control: Contraloría General del Estado
- Defensa de la Sociedad: Defensoría del Pueblo y Ministerio Público
- Defensa del Estado: Procuraduría General del Estado

La Dirección de Gobernabilidad ha tratado de **generar nexos** con las diferentes entidades, con el propósito de **suscribir convenios o resolver cuestiones que hacen a la gestión pública** y que son de interés del Gobierno Autónomo Municipal y la entidad respectiva. Por ejemplo: Fundación UNIR; Criterios de distribución de computadoras para las unidades educativas; trámites de Catastro de la UMSA, entre otros. Además, de la realización de actividades conjuntas, en diferentes temáticas, como ser: Seguridad Ciudadana – Policía Boliviana; Alasitas y Ferias Internacionales – Ministerio de Culturas.

Asimismo, su labor ha sido de **acompañamiento a las áreas funcionales o unidades organizacionales del Ejecutivo Municipal ante el surgimiento de ciertos conflictos o reclamos individuales o de grupo, y la coordinación con estas sobre las alternativas de solución**. En el fondo, se trató de generar el **acercamiento** necesario de parte del Gobierno Autónomo Municipal hacia las distintas instituciones, hacia su población - de forma individual o colectiva -, y de éstas hacia la gestión pública municipal, a fin de lograr una efectiva comunicación entre ambas partes y consiguiente entendimiento, para en definitiva dar una solución a las problemáticas y demandas surgidas.

Sobre el particular, a partir de junio del año 2011 se ha iniciado un proceso de socialización interna con distintas unidades organizacionales del Sistema de Alerta Temprana en lo referido a conflictos sociales. Considerando que el **ciclo de los conflictos** tiene tres fases: 1ª, incomodidad o tensión; 2ª, escalada (síntomas visibles de malestar - agresividad; murmuraciones, etc.); y 3ª, crisis abierta (comunicación rota, amenazas o acciones de hecho, etc.), se espera que este sistema coadyuve a la gestión municipal para prevenir posibles focos de indisposición de la ciudadanía en general o sectores de la misma, y facilitar una respuesta oportuna y conveniente de parte del institución municipal.

Al respecto, es necesario tomar en cuenta que **la coyuntura política influye** en cuanto al relacionamiento interinstitucional, el cual ha experimentado un periodo de discontinuidad desde el 2009, debido a causas precisamente de orden político.

Todo ello muestra una **debilidad** del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz: El **acercamiento** con la ciudadanía fue **predominantemente urbano**, desatendiendo en

alguna medida al área rural, aspecto que posteriormente se trató de corregir con la implantación de Comunidades de Verdad como un sub eje del Plan de Desarrollo Municipal JAYMA 2007/11.

En síntesis, La Paz ha experimentado un desarrollo interesante de ampliación de los procesos y mecanismos de participación para el ciudadano, llegando a estar por delante de Cochabamba y Santa Cruz. Por ejemplo, existen espacios de debate ciudadano para definir el desarrollo del municipio a través del Plan de Desarrollo Municipal, la Asamblea Legislativa o en la participación en reuniones distritales o macrodistritales o las audiencias ciudadanas a las que asiste el Alcalde Municipal. Sin embargo, estos espacios aún son insuficientes, quedando como desafío para delante la medición del impacto de la participación ciudadana en asuntos concretos, como ser, educación, salud, gestión social y servicios²².

Por otra parte, es de resaltar el reducido empoderamiento ciudadano con relación a su derecho de participar y controlar la gestión municipal, lo que revela la falta de interés y voluntad para tomar parte en el diseño, seguimiento, evaluación y control de las políticas públicas, planes, programas y proyectos municipales; manifiesta también que si participa, ésta participación es sesgada, sin resultados que les beneficien, o que su tiempo y prioridades están focalizadas en lo individual (incluye lo familiar) antes que lo colectivo.²³

4. ÁMBITO INSTITUCIONAL: LA MUNICIPALIDAD DE LA PAZ

4.1 ESTADO DE SITUACIÓN ANTES DEL AÑO 2000

Al año 2000 la Municipalidad de La Paz pasaba por un contexto institucional difícil, caracterizado por el desorden, la corrupción, la debilidad institucional y el ejercicio de malas prácticas de gestión.

Pese a que la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamental, promulgada el 20 de julio de 1990, se encontraba vigente por más de nueve (9) años, ninguna de las gestiones municipales que tuvieron a cargo la gestión municipal se ocupó de desarrollar y aprobar los Reglamentos Específicos de los ocho (8) Sistemas que ésta regula. De esta forma se demuestra que se descuidó la planificación, programación, organización, ejecución y control sobre la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos municipales; se ignoró la obligación de disponer de información institucional útil, oportuna y confiable; se ignoró que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, debe asumir plena responsabilidad por sus actos y omisiones, y rendir cuentas no solo por los objetivos a los que destinó los recursos públicos del municipio sino por la forma y el resultado de su aplicación; se omitió desarrollar la capacidad administrativa suficiente para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos municipales.

Como resultado de todo ello, al año 2000 se tenía una alcaldía quebrada, sin acceso al crédito, inestable, corrupta e ineficiente.

²²Balance de la participación ciudadana en el Municipio de La Paz, Marcelo Renjel – 2011.

²³ Sistematización Taller "Gobernabilidad, Gobernanza y Cohesión Social", Plan La Paz 2040.

4.2 MODELO DE REFORMA INSTITUCIONAL 2000-2006

4.2.1 REFORMA INSTITUCIONAL

Cuatro (4) fueron los elementos esenciales que protagonizaron este periodo:

- Estrategia **anticorrupción** y fortalecimiento de la **gestión institucional y social**.
- Programa de **Readecuación Financiera** (PRF).
- **Política comunicacional**.
- **Implementación de los sistemas de la Ley N° 1178**.

A su vez, el Lineamiento 5 del Plan de Desarrollo Municipal 2001/2005 tuvo como Área de Acción el Fortalecimiento Institucional, dividido en tres acápite:

- Manejo de la deuda incluyendo el Programa de Readecuación Financiera: Se introdujo mejoras en la **eficiencia tributaria**; incremento de las **recaudaciones**; racionalización del **gasto corriente**; pago de la **deuda** privada y pública a través de procesos de conciliación; implantación del Sistema Integrado de Gestión y Modernización Municipal (SIGMA); saneamiento de los **Estados Financieros**; y uso del Fondo de Garantía como mecanismo de pago de deudas.
- Acciones de transparencia y la lucha contra la corrupción: Del Sistema Municipal de Trámites (SIMUT) al Sistema de Trámites Municipales (SITR@M).
- Proceso de **Descentralización**: En el marco de las transferencias de competencias, se **desconcentraron** varios servicios municipales a las Subalcaldías. Este **proceso no siempre** estuvo **acompañado con la mejora de recursos disponibles**.

El enfoque introducido por el indicado Plan tuvo un reajuste luego de la tragedia acaecida el 12 de febrero de 2002, reorientando la planificación hacia el logro de la Viabilidad de la ciudad como un espacio físico, geográfico e institucional, concentrando la atención en cuatro (4) problemas:

- Viabilidad Físico Estructural: Riesgos físicos de la ciudad.
- Viabilidad Urbana: Infraestructura y Equipamiento Urbano.
- Viabilidad Económica Financiera: Sanear la deuda contraída previamente.
- Viabilidad Institucional: Conformar un gobierno responsable y capaz de asumir sus responsabilidades de manera institucional.

Algunos **avances** en este periodo se detallan a continuación, demostrándose con ello el éxito del modelo de reforma institucional introducido:

TABLA 12: AVANCES GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

ECONÓMICO - FINANCIERO	INSTITUCIONAL
Finanzas equilibradas y con capacidad de inversión	Menos burocracia y mejor atención al ciudadano
Mayor capacidad administrativa	Mejora en el manejo de los archivos institucionales
Promoción económica	Protección ante los riesgos naturales
Racionalización de recursos humanos	Más y mejores centros de salud y educación y recuperación del espacio público para parques y jardines
Incremento de las recaudaciones	Ciudad más transitable resultado de la restricción vehicular
Desconcentración administrativa	Planificación del desarrollo y mejor administración del territorio
Credibilidad crediticia restaurada	Fomento a las <i>culturas</i> y promoción al <i>diálogo intercultural</i>
Apoyo de la comunidad internacional y organismos de cooperación	<i>Reordenamiento del comercio en vía pública</i>
	Mejores servicios municipales

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, GAMLP

4.2.2 PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL

Dos fueron los intentos para fortalecer la institucionalidad y planificación en el Gobierno Municipal de La Paz. El 1º fue la creación, el año 1987, del Programa de Fortalecimiento Municipal (PFM) con autonomía operativa, administrativa y financiera y con la finalidad de crear proyectos financiados por el Banco Mundial y el propio Gobierno Municipal. De 1989 a 1999 el programa fue distorsionado de manera discrecional y con el objeto de favorecer intereses político – partidarios.

El 2º intento fue la creación del Instituto de Investigación y Planificación Municipal – IIPLAM - como entidad descentralizada cuyo mandato era la operativización de un Sistema Municipal de Planificación; se la puede caracterizar como la medida más seria para hacer planificación municipal, sin embargo, su aislamiento del poder de decisión real del Gobierno Municipal, en lo político y técnico, debilitaron la indudable fortaleza que tenía y terminaron por hacer ineficaces la ejecución de los aportes que hizo: Varios proyectos importantes para el desarrollo de la ciudad, planes distritales, metodologías de planificación participativa, línea de base de información territorial, entre otros (10 años Transformación).

Tanto el Programa de Fortalecimiento Municipal como el IIPLAM fueron intervenidos el año 2000, dando inicio a un proceso sostenido de institucionalidad y fortalecimiento en el área de la planificación.

Del año 2000 al 2005, se creó la Dirección de Planificación y Evaluación, quien absorbió todos los activos documentales del IIPLAM y sistemas informáticos, habiéndose formulado el primer Plan de Desarrollo Municipal del Municipio de La Paz, descrito precedentemente.

4.3 MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL “JAYMA 2007/11”

El Plan de Desarrollo Municipal es el principal instrumento de gestión pública municipal que orienta las inversiones, a partir de considerar las potencialidades, vocaciones, visiones y demandas sociales priorizadas, expresadas en objetivos, políticas, programas y proyectos, compatibilizados con las ofertas estatales en los ámbitos nacional y departamental, con la finalidad de alcanzar el desarrollo sostenible integral, en las circunscripciones territoriales del Municipio.

4.3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL

De 2005 al 2007, se dio un nuevo impulso a la Planificación Municipal a través de la Dirección de Planificación y Control, que en el año 2008 pasaría al rango de Oficialía Mayor como Dirección Especial de Planificación para el Desarrollo (DEPD), la cual identificó dos problemas que afectaban la capacidad del Gobierno Municipal de La Paz para resolver los problemas de planificación para la generación de resultados:

- Ausencia de *herramientas* que permitan a las autoridades del Gobierno Municipal priorizar, enfocar, concentrar y efectivizar recursos, y esfuerzos institucionales hacia la *consecución de resultados en el ámbito de la prestación de servicios de interés público*.
- Necesidad de *conformar una red institucional de actores* que soporten un proceso de formación de políticas públicas efectivas orientadas al desarrollo sostenible en el municipio, un enfoque integral en el que se sustenta la *gestión por resultados*.

En ese sentido, la indicada dirección encaró de forma exitosa la formulación del segundo Plan de Desarrollo Municipal de La Paz denominado “JAYMA 2007/11”, aprobado por el Concejo Municipal mediante Ordenanza Municipal G.M.L.P. N° 330/2007 de fecha 6 de junio de 2007, constituyéndose a partir de entonces en un aporte concreto al desarrollo municipal a nivel nacional.

El JAYMA 2007/11 como instrumento de las políticas del Gobierno Municipal fue implementado, en subsidiariedad al Plan Nacional de Desarrollo, Plan Departamental, así como a las Metas del Milenio, desarrollando una planificación integral y estratégica, considerando al individuo como el objeto central del desarrollo en busca de la satisfacción de sus necesidades básicas, así como la mejora de su calidad de vida.

Este proceso permitió focalizar las políticas considerando las visiones y vocaciones del municipio, generando decisiones referidas a la gestión del desarrollo municipal, en un espacio de diálogo y consulta ciudadana, promoviendo la corresponsabilidad y compromiso entre los actores.

El desarrollo de la Estrategia generó el avance en una Visión de Desarrollo compartida en base a un Plan de Acción consensuado a través de la Red de Visiones y Vocaciones del Municipio, y la Programación Quinquenal de Inversiones que se enmarcó en siete Ejes de Desarrollo; Eje 1: Barrios de Verdad, Eje 2: Revive el Centro, Eje 3: La Paz Metropolitana y Moderna, Eje 4: La Paz Competitiva, Eje 5: La Paz Sostenible, Eje 6: La Paz Equitativa e incluyente, y Eje 7: La Paz Participativa.

El seguimiento a su ejecución demandó la construcción del Sistema de Seguimiento y Monitoreo al Plan, denominado SISMA, el cual desarrolló una evaluación de medio término y una evaluación final, completando de esta manera el ciclo de la planificación.

No obstante ello, la planificación se constituyó en un instrumento parcialmente efectivo de gestión política y técnica por diversos factores, entre los cuales destacan: programación inadecuada de ejecución de proyectos (Subestimación o sobrestimación de las capacidades institucionales); Los procesos burocráticos dificultan la implementación de planes, programas y proyectos; deficiente acceso e intercambio de información intrainstitucional; manejo aún incipiente de la información territorial (no relevada) que dificulta los procesos de planificación en el municipio; Modelo de Planificación y Metodología de poco conocimiento por parte de la estructura organizacional municipal; y, débil coordinación y comunicación entre unidades organizacionales para el diseño de planes y proyectos integrales.²⁴

4.3.2 LA PLANIFICACIÓN EN RED

El PDM JAYMA 2007/11 definió la implementación de un nuevo modelo de planificación, denominándolo Planificación en Red, siendo su premisa fundamental lograr resultados para la efectividad de políticas que sustenten el desarrollo sostenible; entendiendo a este último desde su multidimensionalidad, enfocado desde el área del desarrollo comunitario, un desarrollo social que enfatiza los fines, la inclusión social, la lucha contra la desigualdad y la reducción de la pobreza; y que se complementa desde la visión de desarrollo económico y ambiental.

La Planificación en Red tiene como visión, sostener de manera planificada e integral, la gestión de políticas públicas de calidad para la provisión efectiva de servicios de interés público valorados por la ciudadanía. Tres (3) son los principios que la rigen.

- Respeto a la experticia sectorial de las distintas unidades organizacionales, en su ámbito de acción.
- Carácter integral y centralizado que requiere la planificación del desarrollo a fin de que la institución en su conjunto tenga un solo rumbo estratégico.
- Transparencia, responsabilidad social (accountability) y amplia participación en la planificación de la gestión pública.

Tiene cuatro (4) subcomponentes:

²⁴ Sistematización Taller "Institucionalidad municipal al servicio de la ciudadanía", Plan La Paz 2040.

- **La Planificación Participativa:** destaca la importancia de elaborar planes orientados por las necesidades ciudadanas de obtener servicios de calidad. Implica también el uso de información para priorizar recursos hacia los sectores más necesitados.
- **La Gestión y Coordinación de Proyectos:** se analizan factores determinantes para seleccionar entre las políticas pública priorizadas; adquiere importancia la gestión de proyectos de manera integral, tomando en cuenta el ciclo de vida de cada proyecto, una visión integral de intervención y ejecución, a fin de asegurar la generación de resultados e impactos.
- **La Gestión por Resultados:** define acciones que hagan más eficiente el uso de los recursos y se hace seguimiento (monitoreo y control) de la inversión pública, con el propósito de evaluar los procesos y productos obtenidos, para asegurar su efectividad.
- **La Investigación y Estadística:** en todas las fases mencionadas se requiere contar con información cuantitativa, histórica y actual, así como con indicadores de éxito o fracaso de cada proyecto.

Todos estos subcomponentes están íntimamente relacionados y soportados por el Sistema de Información Municipal (SIM), como instrumento para la toma de decisiones y formación de políticas públicas sobre información y herramientas de gestión.

Así descrito el modelo de gestión introducido por el PDM JAYMA 2007/11 se destacan algunos avances institucionales en este periodo:

4.3.2.1 PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

A partir de la implementación del PDM JAYMA 2007/11 la distribución de recursos se modificó en atención al crecimiento desequilibrado de la ciudadanía, pasando de un presupuesto participativo basado en los usos y costumbres hasta llegar a un presupuesto participativo estratégico, el cual implementa el presupuesto en función al denominado Sistema de Intervención.

El Sistema de Intervención como Política de Distribución de Recursos del Gobierno Municipal, orientó los recursos y priorizó las inversiones, rescatando las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la gestión municipal. La estructura del sistema está compuesta por cinco (5) fondos: Fondo Estratégico, Servicios, Atención Ciudadana, Servicios de la deuda y Funcionamiento) y dieciocho (18) subfondos.

Específicamente, el Fondo de Atención Ciudadana fue concebido con una visión participativa y estratégica considerando la demanda ciudadana y criterios de distribución de recursos entre distritos, puesto que hasta la gestión 2007 la falta de información estadística, no permitía realizar dicha distribución a través de instrumentos matemáticos y económicos.

En ese sentido, se mejoró la distribución de éstos al interior de los distritos urbanos del Municipio, en base a los principios de Equidad, Solidaridad, y Responsabilidad Ciudadana, dentro del esquema de planificación participativa.

Los proyectos del fondo de atención ciudadana han estado enmarcadas en la consulta y decisión de los actores del municipio y a su vez en la fórmula de distribución basada en criterios técnicos de Población, Pobreza, Territorio, Riesgos y Cumplimiento tributario, procurando un crecimiento y atención ciudadana equilibrada. Asimismo, la metodología ha sido aceptada por las organizaciones sociales, el Comité de Vigilancia y las Juntas Vecinales, siendo el municipio paceño el único que cuenta con una fórmula para la asignación de recursos.

Este sistema permitió asignar los recursos con mayor equidad, pero, a su vez demanda la inclusión de más variables dado el carácter heterogéneo del territorio municipal de La Paz, mismas que deben ser desarrolladas en función de la Redistribución del municipio.

4.3.2.2 PROGRAMA OPERATIVO ANUAL Y PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL ARTICULADOS

La relación del Presupuesto anual - reflejado en el Programa Operativo Anual - y la estrategia del Plan, han estado articulados de acuerdo a la siguiente estructura:

Eje, Subeje, Objetivo estratégico, política, programa, operación

Esta alineación permitió articular y alinear el PDM JAYMA 2007/11 con las operaciones definidas anualmente, permitiendo realizar el seguimiento al desarrollo de la estrategia, definida en el mismo.

De acuerdo a la red de objetivos, las alineaciones definidas con el Plan y su estructura guardan correspondencia, sin embargo, es necesario establecer la nueva relación programática en relación al SIGMA.

4.3.2.3 RED DE VISIONES Y VOCACIONES

Se identificó un conjunto de visiones y vocaciones, analizando el pasado, describiendo el presente y, fundamentalmente, planteando el futuro deseado. Este proceso permitió asumir un compromiso conjunto entre los actores sociales del Municipio en la búsqueda de la construcción de agendas concurrentes.

En este marco, estas visiones se articularon en dos grupos importantes: el de los grupos vulnerabilizados, y en segundo lugar, las visiones sectoriales (económica productiva, territorial ambiental y desarrollo humano), definiendo estados ideales y demandas de un sector específico.

Asimismo, se identificó con los vecinos doce (12) vocaciones a nivel distrital: Esparcimiento y recreativa; Residencial; Artesanal y microempresarial; Turística; Centro Urbano; Comercial y de servicios; Industrial; Patrimonio cultural; Recursos naturales; Agropecuario; Transporte y vinculación; Servicios de Desarrollo Humano.

El resultado de las visiones y vocaciones definidas permitió desarrollar el análisis de potencialidades y el diagnóstico territorial, en función de una visión, “La Paz Líder y Metropolitana”.

Este proceso se plasmó en la estrategia definiendo para su desarrollo siete (7) ejes de intervención, divididos en veintiún (21) subejos y cincuenta y nueve (59) programas, que organizaron la inversión y desarrollo del plan en los programas operativos anuales desde el 2007 al 2011, en cumplimiento de las visiones trazadas.

TABLA 13: VISIÓN, EJES Y SUBEJES – JAYMA PDM 2007/11

VISIÓN	Nº	EJES	Nº	SUB EJES
LA PAZ LÍDER Y METROPOLITANA	1	Barrios de Verdad	1	BARRIOS DE VERDAD
			2	COMUNIDAD DE VERDAD
	2	Revive el Centro Urbano	3	REVITALIZACIÓN DEL CENTRO - PRU
			4	PARQUE URBANO CENTRAL - PUC
	3	La Paz Metropolitana y Moderna	5	METROPOLIZACIÓN
			6	MODERNIZACIÓN Y GRANDES PROYECTOS
	4	La Paz Competitiva	7	PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD
			8	TURISMO
			9	MERCADOS MUNICIPALES
			10	COMERCIO EN VÍA PÚBLICA
	5	La Paz Sostenible	11	GESTIÓN DE RIESGO
			12	GESTIÓN AMBIENTAL
			13	GESTIÓN TERRITORIAL
	6	La Paz Equitativa e Incluyente	14	EDUCACIÓN
			15	SALUD
			16	DEPORTES
			17	GRUPOS VULNERABILIZADOS
			18	SEGURIDAD CIUDADANA
			19	INTERCULTURALIDAD Y GESTIÓN CULTURAL
	7	La Paz Participativa	20	PARTICIPACIÓN CIUDADANA
			21	INSTITUCIONALIDAD Y VALOR PÚBLICO

FUENTE: DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN POR RESULTADOS, GAMLP

4.3.2.4 PLAN CON CONTRAPARTES

La formulación y ejecución del PDM JAYMA 2007/11 fue realizada con recursos regulares del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, así como con recursos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD y de la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECID.

Los alcances de la formulación y ejecución consideraron la preparación del plan de trabajo, el seguimiento y monitoreo así como la evaluación, difusión y socialización del mismo.

Las contrapartes realizaron el monitoreo a través de visitas de campo, participación en los principales eventos y talleres del proceso de formulación del JAYMA PDM 2007/11 y acompañamiento a la ejecución del proyecto.

4.3.2.5 DESARROLLO RURAL

La estrategia propuesta en el PDM JAYMA 2007/11 considera el desarrollo rural como parte del Eje 2 - Barrios y Comunidades de Verdad, en atención a la constatación del estado de debilitamiento y desestructuración productiva, social y cultural de las comunidades.

Los resultados de percepción de impacto captados directamente de los beneficiarios del Programa establecen que se logró un buen impacto en temas de regulación de derecho propietario, mejoramiento de vías (vehiculares y peatonales), mejoramiento de tiempos de traslado, instalación de baterías sanitarias, dotación de áreas recreacionales y verdes, dotación de campos deportivos y disminución de las condiciones de riesgo.

Así mismo, el indicado Programa priorizó cinco (5) comunidades: tres (3) en el distrito Hampaturi (Palcoma, Chacaltaya y Pantini), y dos (2) en el Distrito Zongo (Alto Chucura y Monte Verde),

No obstante ello, considerando que el 91.05% del Municipio de La Paz corresponde al Área Rural, se aprecia una limitada gestión municipal urbano-rural con enfoque intercultural, intracultural y de inclusión social. En otras palabras, hay una desarticulación de visiones entre lo urbano-rural, donde la preeminencia de lo urbano es notoria.²⁵

4.3.2.6 SISMA, SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN

El PDM JAYMA 2007/2011 es implementado en los Programas Operativos Anuales y para su seguimiento, monitoreo y evaluación, se diseñó el Sistema de Monitoreo y Ajuste al PDM JAYMA 2007/2011, denominado "SISMA".

²⁵ Sistematización Taller "Gobernabilidad, Gobernanza y Cohesión Social", Plan La Paz 2040.

Con este sistema se realizó la Evaluación de Medio Término (2007-2009) y la Evaluación Final (2009 – 2011) permitiendo así identificar el avance en la implementación de sus Ejes, Subejjes y Programas de desarrollo.

La metodología desarrollada definió tres ámbitos de evaluación del Plan: *Financiero*, *físico* y *Percepción de Impacto*. Estos tres ámbitos persiguen la evaluación de la eficiencia y eficacia de la implementación del Plan por parte del Gobierno Autónomo Municipal, habiéndose obtenido los siguientes resultados:

- **A nivel financiero:** El resultado general alcanzado por el Plan respecto a la meta establecida es del 132 %, lo cual indica que la meta fue cumplida.
- **A nivel físico:** Se programaron **497 proyectos**, inscritos en cincuenta y nueve (59) programas de la Programación Quinquenal del **Plan (Quinquenio 2007-2011)**. **El avance alcanzado de ejecución de proyectos hasta el 2011 muestra que ejecutaron ochocientos dieciocho (818) proyectos**, de los cuales 364 corresponden a proyectos inscritos en la Programación Quinquenal y cuatrocientos cincuenta y cuatro (454) a nuevos proyectos inscritos y alineados al mencionado Plan durante la formulación de los Programas Operativos Anuales, a través de la red de objetivos.
- En el **Ámbito de Impacto:** El liderazgo del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz a la fecha es reconocido por la ciudadanía; el 65 % de la población considera que su Gobierno Municipal es mejor o mucho mejor que otros del resto del país.

4.3.2.7 VALOR PÚBLICO

De acuerdo al PDM JAYMA 2007/11 el Valor Público asume que la gente tiene la capacidad y la libertad para expresar sus preferencias respecto a las actividades y resultados de la administración pública. También asume que las administraciones públicas tienen la voluntad y la capacidad para acomodar sus objetivos a las preferencias ciudadanas.

Implica un relacionamiento transparente entre el Gobierno Municipal y la ciudadanía, buscando que la administración municipal sea capaz de orientar su trabajo hacia lo que más le importa a la gente y a brindarles servicios de la mejor manera posible. Se pretende tener como resultado una mejora de la calidad de vida, ser más efectivos en la provisión de servicios públicos, contar con una mejor capacidad de respuesta e incrementar la confianza ciudadana en el gobierno.

Al respecto, la ciudadanía señala que la gestión municipal genera de forma limitada valor agregado público ante la ausencia de descriptores de la calidad de los servicios municipales que se prestan; la superposición de competencias entre unidades organizacionales del Gobierno Municipal o débil coordinación entre estas; y el limitado cumplimiento de los procesos y procedimientos.²⁶

²⁶ Sistematización Taller "Institucionalidad municipal al servicio de la ciudadanía", Plan La Paz 2040.

4.3.2.8 INDICADORES DE GESTIÓN E INSTITUCIONALIDAD EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ

La información es un complemento indispensable para la toma de decisiones y el seguimiento y fiscalización a las políticas públicas; además, es un elemento que ayuda a medir y constatar la institucionalidad en la gestión municipal. En este sentido, con el objetivo de ofrecer transparencia y eficiencia en el accionar del trabajo municipal, nace el Sistema de Indicadores Diarios de Gestión (SIDIG), herramienta del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz que recopila y pone a disposición pública un conjunto de indicadores que surgen como resultado de la relación de variables y/o registros administrativos producidos por diferentes unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal, a través de la sistematización de sus actividades.

Por la periodicidad en su cálculo son denominados "Indicadores Diarios de Gestión" y su interpretación conjunta a través de áreas de resultado definidas en el marco del Plan de Desarrollo Municipal JAYMA 2007/11, intentan expresar cuantitativamente el comportamiento diario de la gestión municipal.

Su principal objetivo es socializar y constituir el manejo de indicadores como instrumentos de medición, control y evaluación constante de la gestión de las políticas públicas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, a través de un amplio proceso de difusión diaria dentro y fuera del mismo, en el marco de una perspectiva integral de desarrollo municipal, que permita la información amplia, confiable y actualizada sobre la gestión municipal.

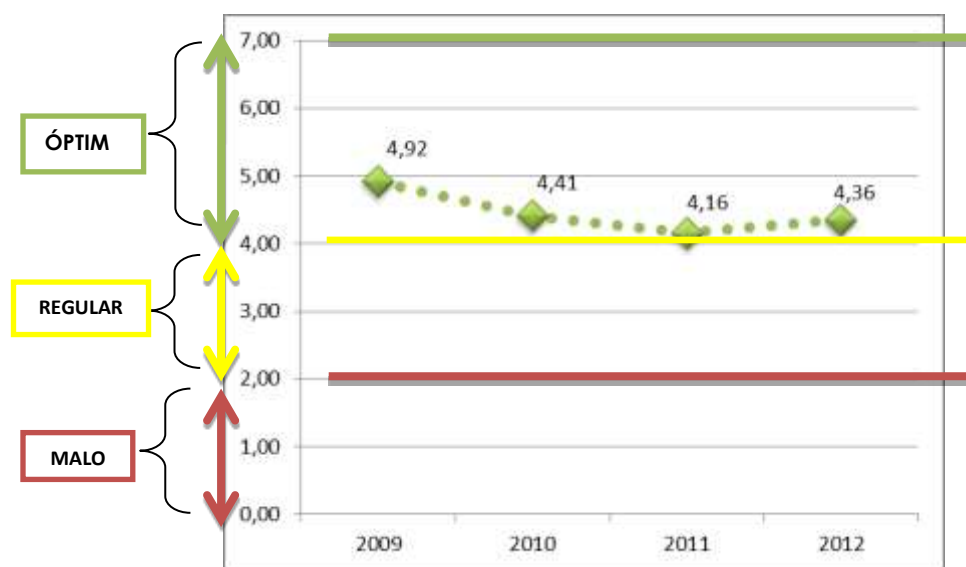
4.3.2.9 ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

El principal producto de este Sistema de Indicadores es el Índice de Gestión Municipal que se constituye en la agregación de cuarenta y dos (42) indicadores de la gestión municipal (extraídos del SIDIG), calculado en base a un promedio histórico de todas las variables, con la finalidad de hacer un índice comparable en el tiempo. Las ponderaciones son asignadas a nivel de cuatro áreas temáticas; Finanzas, Administración, Servicios y Transparencia²⁷ las cuales representan el valor final del IGM sobre siete (7) puntos, la cual es la máxima calificación.

Como se observa en el siguiente gráfico, el Índice de Gestión Municipal, desde el año 2009 hasta el primer semestre del 2012, tuvo un promedio anual de 4,46 puntos, situando la gestión municipal con una calificación buena en relación al desempeño financiero, administrativo, de servicios y transparencia de las actividades realizadas.

GRÁFICO 5: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: COMPORTAMIENTO PROMEDIO ANUAL DEL ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL, 2009 – 2012⁽¹⁾

²⁷La base de cálculo del Índice de Gestión Municipal está relacionada al promedio anual 2008 (agregado). También, se presenta una escala de calificación - La misma va del 0 al 7 y su valoración es hasta 2 = malo, hasta 4 = regular y hasta 7 = óptimo -. Este cálculo se lo realiza durante los días hábiles.

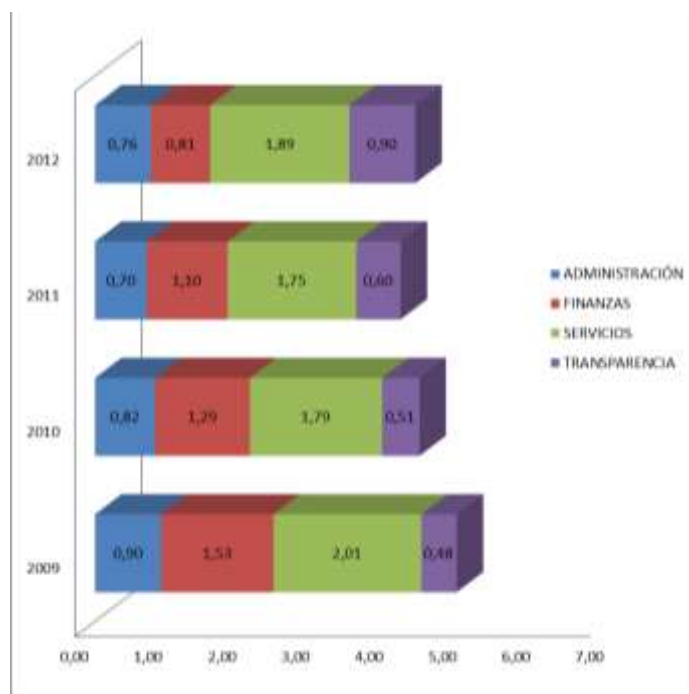


FUENTE: SISTEMA DE INDICADORES DIARIOS DE GESTIÓN, 2009 – 2012
 ELABORACIÓN: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL – OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO, GAMLP
 (1) LOS DATOS COMPRENDEN DESDE EL 30 DE JUNIO DE 2009 HASTA EL PRIMER SEMESTRE DE LA GESTIÓN 2012

Esta clase de indicador se constituye en una fuente de información que busca contribuir en la definición de la mayor cantidad de insumos, en función de las características propias del Municipio de La Paz, para la generación de políticas, a través de información sistematizada, confiable y oportuna.

Analizando el Índice de Gestión Municipal por componente, se establece que en el área de Administración (que incluye trámites, carpetas de inversión, contratos, obras supervisadas y certificaciones catastrales), durante el periodo 2009 – primer semestre 2012, se tuvo un puntaje promedio anual de 0,79 sobre 1,40. Este resultado revela, que si se aspira a una consolidación del sector municipal como motor del desarrollo local, se deben analizar con profundidad los factores y las causas que inciden en dicha situación para promover mejoras sustanciales en esta área del quehacer municipal.

GRÁFICO 6: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: COMPORTAMIENTO PROMEDIO ANUAL DEL ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL, SEGÚN COMPONENTE, 2009 – 2012⁽²⁾



FUENTE: SISTEMA DE INDICADORES DIARIOS DE GESTIÓN, 2009 – 2012
 ELABORACIÓN: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL – OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO, GAMLP
⁽²⁾ LOS DATOS COMPRENDEN DESDE EL 30 DE JUNIO DE 2009 HASTA EL PRIMER SEMESTRE DE LA GESTIÓN 2012

En el área de servicios (desayuno escolar, residuos sólidos, matadero, biblioteca, licencias de funcionamiento, publicidad urbana, maquinaria y emergencias) presenta una calificación de 1,86 sobre 2,45, reflejando la madurez institucional respecto a esta temática. El índice en este caso muestra, por ejemplo, que el municipio tiene la capacidad de mantener la distribución de las raciones del desayuno escolar de manera constante para la totalidad de estudiantes de unidades educativas públicas del municipio.

Respecto al área de finanzas (ingresos, gastos, ejecución presupuestaria, impuestos pagados), ésta constituye una herramienta fundamental para el logro de objetivos institucionales. Se observa una calificación anual promedio de 1,18 sobre 2,10, lo cual evidencia que la ejecución de ingresos y gastos, así como la recaudación de impuestos debe ser priorizada y reorganizada para obtener mejores resultados.

En cuanto al área de transparencia (denuncias, quejas, reclamos, procesos administrativos, operativos de transparencia), los indicadores evaluados reflejan una calificación promedio de 0,62 sobre 1,05. Este resultado manifiesta una situación “incipiente” en la gestión municipal, el cual podría ser explicado por un débil proceso de

mejora sobre las quejas, reclamos, denuncias, procesos administrativos y el número de operativos.

4.3.3 Implementación del Programa de Desarrollo Institucional 2008-2011 (PDI)

En cumplimiento con el artículo 81 de la Ley de Municipalidades N° 2028, el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de Información, formuló el Programa de Desarrollo Institucional (PDI), el cual se constituye en un instrumento de planificación estratégica con alcance e impacto institucional de mediano plazo (2008/2011).

El indicado programa tenía como principal objetivo fortalecer el proceso de reforma institucional. Este documento contenía Lineamientos Estratégicos, Políticas institucionales, Objetivos Estratégicos los cuales debían orientar las acciones y decisiones institucionales hasta el 2011.

GRÁFICO 7: METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PDI 2008-2011



FUENTE: DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, GAMLP

El PDI 2008-2011 es el producto del proceso de planificación estratégica institucional, a partir de la formulación de la Visión Institucional, el reconocimiento de la Misión Institucional, y el establecimiento del Diagnóstico Institucional.

Este documento aprobó un total de treinta y seis (36) **Acciones Estratégicas**, las mismas que pasaron a ser monitoreadas por la Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de Información (DDOTI) para su implementación y control de su efectivo cumplimiento.

4.3.3.1 RESULTADOS DEL MONITOREO

Mediante Orden de Despacho N° 313/2009, de fecha 6 de marzo de 2009, se instruyó la **implantación del Programa de Desarrollo Institucional**, iniciándose la misma con el desarrollo de dos talleres: Uno a nivel jerárquico y otro a nivel operativo, ambos con el objeto de involucrar a los diferentes actores en el cumplimiento de las Acciones Estratégicas del programa.

La Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de la Información se constituyó en la instancia responsable de realizar el seguimiento y monitoreo de la implementación del Programa de Desarrollo Institucional en el Gobierno Municipal de La Paz, teniendo como resultados los siguientes:

- **Primer monitoreo:** Reportó una ejecución del 54% de las actividades del programa, sobre un total de 36 Acciones Estratégicas, hecho que fue considerado relevante dado el corto periodo de implementación formal que llevaba el mismo²⁸.
- **Segundo monitoreo:** Reportó una ejecución de las actividades de un 74%, conforme a lo esperado, sobre un total de 36 Acciones Estratégicas²⁹.

Como resultado de los talleres jerárquico y operativo, a solicitud de algunas unidades organizacionales se tramitó ante el Concejo Municipal, la modificación de 3 Objetivos Estratégicos Institucionales (1.9 y 12), 1 Acción Estratégica (5.4) y la incorporación de 1 nuevo Objetivo Estratégico Institucional, las mismas que fueron aprobadas mediante Ordenanza Municipal G.M.L.P. N° 133/2010, remitiéndose en tal sentido las Hojas de Trabajo a cada una de las unidades organizacionales involucradas para que inicien su ejecución, haciendo un total de 51 Acciones Estratégicas a ser monitoreadas.

- **Tercer monitoreo:** Alcanzó un 69% de ejecución, situación que muestra un decremento con respecto al segundo monitoreo (74% de ejecución); esto debido a que el tercer monitoreo se realizó sobre la base de 51 Acciones Estratégicas³⁰.
- **Cuarto monitoreo:** Mostró una ejecución de las actividades de un 83 %³¹.
- **Quinto monitoreo:** Alcanzó una ejecución del 93% de las Acciones Estratégicas³².
- **Sexto monitoreo:** Reportó una ejecución de las Acciones Estratégicas del PDI que alcanza a un 95%³³.
- **Séptimo monitoreo:** Tuvo los siguientes resultados:
 - El 97.80% de las acciones estratégicas en su conjunto fueron ejecutadas en algún porcentaje
 - El 90.20% de acciones estratégicas, fue implementado en su totalidad (al 100%); es decir, que de 51 acciones estratégicas, 46 fueron ejecutadas por completo.

²⁸ Informe DDOTI – UFID N° 1208/2009, de fecha 7 de diciembre.

²⁹ Informe DDOTI – UFID N° 278/2010, de fecha 31 de marzo.

³⁰ Informe DDOTI – UFID N° 682/2010, de fecha 15 de julio.

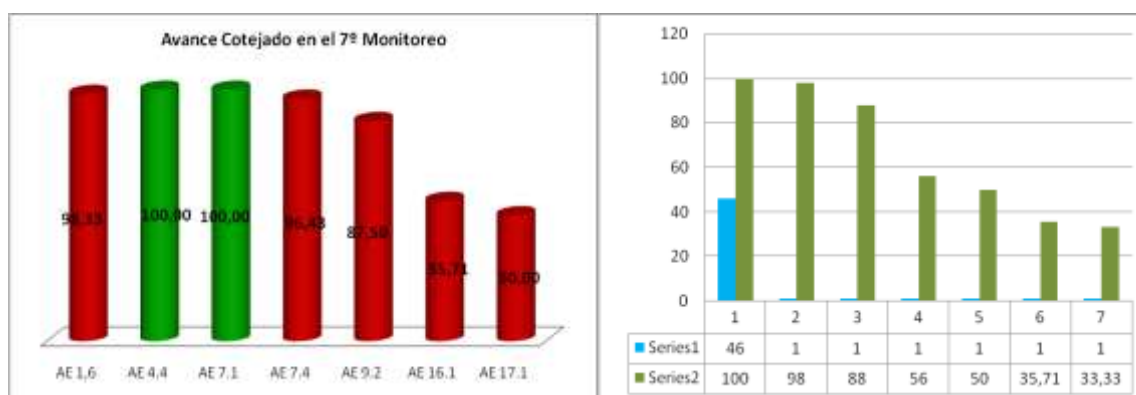
³¹ Informe DDOTI – UFID N° 1081/2010, de fecha 4 de noviembre.

³² Informe DDOTI – UFID N° 217/2011, de fecha 1º de marzo.

³³ Informe DDOTI – UFIC N° 729/2011, de fecha 26 de julio.

- Existen cinco actividades estratégicas inconclusas:
 - ❖ Acción estratégica 1.6 tiene el 97% de avance.
 - ❖ Acción estratégica 7.4 tiene el 96.43% de ejecución.
 - ❖ Acción estratégica 9.2 tuvo un avance del 87.5%.
 - ❖ Acción estratégica 16.1 alcanzó el 56% de progreso.
 - ❖ Acción estratégica 17.1 fue ejecutada hasta el 50%.

GRÁFICO 8: RESULTADOS DEL MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



FUENTE: DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, GAMLP

Respecto a los indicadores de Acción:

- Los indicadores de acción fueron cumplidos casi en su totalidad, llegando al 96% de ejecución
- El 4% de los indicadores de acción quedaron inconclusos

GRÁFICO 9: EJECUCIÓN DE INDICADORES DE ACCIÓN



FUENTE: DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, GAMLP

Finalmente, es importante mencionar que se efectuará un Informe Final de Evaluación y cumplimiento de este instrumento, el cual servirá de línea base para la elaboración del Programa de Desarrollo Institucional 2013-2018..

4.3.3.2 LECCIONES APRENDIDAS

De la experiencia obtenida se identificaron ciertos aspectos que se constituyen en lecciones aprendidas para encarar la Programación de Desarrollo Institucional para el próximo quinquenio, entre las que se mencionan:

- **Falta de articulación con el Plan de Desarrollo Municipal (JAYMA):** Si bien el documento tiene como antecedentes el mencionado Plan, pero, carece de las directrices y lineamientos establecidos por el mismo. Esta situación se evidencia en el momento que las distintas unidades organizacionales efectúan su Programación Operativa Anual, no pudiendo estas alinearse adecuadamente a los objetivos del JAYMA al estar el Programa de Desarrollo Institucional limitado a cuatro dimensiones referidas a la parte organizacional, financiera, de gobernabilidad y tecnológica, .
- **Participación solo de algunas unidades organizacionales:** Al estar el PDI 2008-2011 limitado a cuatro dimensiones referidas a la parte organizacional, financiera, de gobernabilidad y tecnológica, muchas de las unidades organizacionales no participan directamente en la ejecución del mismo, por lo que se observa la necesidad de que cada una de las unidades organizacionales forme parte de la elaboración del Programa de Desarrollo Institucional a formularse para la próxima gestión.
- **Involucramiento y compromiso parcial de los actores:** El involucramiento y compromiso de los principales actores no ha permitido desarrollar un monitoreo de acuerdo a lo esperado, puesto que no se evidenció un compromiso para su cumplimiento, así también al no estar de acuerdo con algunos de los objetivos estratégicos no facilitaron su cumplimiento.
- **Inexistencia de línea base para medir y contrastar resultados alcanzados:** Al constituirse el PDI 2008-2011 en el primer documento desarrollado en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz de esas características, este instrumento se realizó sin ninguna línea base, habiendo sido elaborado únicamente a partir de un diagnóstico situacional.
- **Desconocimiento de los objetivos estratégicos por parte de nuevas autoridades:** No se contó con una estrategia de socialización y difusión del Programa de Desarrollo Institucional y al realizarse cambios de autoridades en las diferentes unidades organizacionales, éstas desconocían los objetivos estratégicos plasmados en el mismo.

Al presente, la Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de la Información, se encuentra en proceso de formulación del nuevo *Programa de Desarrollo Institucional en el marco del Plan La Paz 2040*.

En la gestión municipal 2010 - 2014 se dio un salto cualitativo al jerarquizar la Dirección Especial de Planificación para el Desarrollo a Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo, y además, fusionándola con la ex Oficialía Mayor de Gestión Territorial, dándole un enfoque real y verdaderamente integral a la Planificación Estratégica Municipal, al considerar la planificación del desarrollo municipal (de preeminencia económica y social) y la planificación del ordenamiento urbano y territorial (de preeminencia territorial) como un todo; aspecto que en gestiones anteriores estaba separado y desarticulado.

5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

A continuación se describen temáticas transversales relevantes vinculadas con la gestión pública municipal.

5.1 DESCENTRALIZACIÓN

Un elemento central en la política organizacional asumida por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz fue el impulso al proceso de descentralización de la gestión.

La Descentralización clásicamente es entendida como la transferencia de competencias y funciones de una administración central a entidades u órganos con personería jurídica propia, no dependientes de esa administración central, a quienes se les dota de capacidad de gestión y patrimonio propio.

Si durante muchos años se vino criticando el “centralismo secante” del nivel nacional de gobierno –propio de un Estado Unitario-, tal hecho se replicaba en las gestiones municipales, puesto que los procedimientos administrativos municipales se encontraban centralizados en la unidad organizacional competente; las decisiones eran tomadas únicamente por el concejo municipal, la máxima autoridad ejecutiva o las autoridades jerárquicas que componían la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Municipal, convirtiendo a los Subalcaldes y a las Subalcaldías a su cargo en simples ejecutores de esas decisiones, sin tener voz ni voto.

El PDM JAYMA 2007/11 definió tres formas prácticas de hacer descentralización a nivel local:

- Creación de Empresas Municipales con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión.

- Las unidades descentralizadas autogestionarias prestadoras de servicios, sujetándose su administración a una política de concesiones a cargo de particulares.
- La descentralización gerencial del manejo de recursos es un proceso tácito.

En ese ámbito, se creó la Empresa Municipal de Áreas Verdes y Forestación EMAVERDE y la Empresa de Vías y Asfalto EMAVÍAS respectivamente. La Estructura Organizacional del GAMLP ha sido adecuada para permitir el cumplimiento de los objetivos y la naturaleza de las actividades propias de la institución.

La Descentralización buscó la desburocratización en la prestación de ciertos servicios, a través de la descentralización gerencial del manejo de recursos, con el objetivo de lograr prestaciones eficientes y eficaces. Los principales proyectos fueron:

- Desconcentración del Sistema de Bienes Muebles.
- Modernización de las Subalcaldías.

5.1.1 EMAVERDE

La Empresa Municipal de “Áreas Verdes, Parques y Forestación (EMEVERDE)” tiene como fin preservar, conservar, restaurar y contribuir a la protección del medio ambiente, recursos naturales y lugares de esparcimiento público, así como construir, administrar parques, plazas, rotondas, jardineras, corredores, viveros, forestación, otras áreas verdes; equipamientos, complejos deportivos, canchas, polifuncionales, coliseos y otros, en beneficio de la población.

Está encargada de administrar, proteger, promocionar, construir, recuperar, conservar, forestar o reforestar, diseñar y mantener las plazas, parques, áreas verdes, áreas forestales, corredores verdes, corredores forestales, rotondas, jardineras, maceteros, poda de árboles, viveros municipales y obras de infraestructura civil, sanitaria, etc.

Los actos de EMAVERDE están sujetos a la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamentales y sus decretos reglamentarios. El personal que presta servicios en EMAVERDE está sujeto a la Ley General del Trabajo y la legislación laboral vigente.

Antes de la creación de EMAVERDE, la ciudad de La Paz tenía un panorama sombrío, con cerros color tierra y de consistencia seca, polarizada por la presencia de inmuebles de cemento y ladrillo (a veces adobe). El trabajo realizado por la primera empresa municipal ha tenido frutos evidentes no solo a los ojos de la población sino también a su calidad de vida, puesto que si hay algo de lo que no se puede dudar es que la ciudad ha sido transformada con la presencia de áreas verdes remozadas, taludes recuperados y aprovechados, equipamientos y áreas de recreación poblacional útiles y que brindan mejores condiciones de vida a la ciudadanía del municipio de La Paz y por qué no decirlo, de municipios vecinos u otras regiones del país.

El trabajo que desarrolla EMAVERDE está basado en los siguientes enfoques³⁴:

- De Género: Política institucional con sensibilidad social y equidad de género al disponer que el 25% de su personal de mano de obra calificada esté constituido por mujeres.
- Social: Generadora de seiscientos noventa y tres (693) empleos directos (permanentes y eventuales), por lo que dependen de ella más de tres mil (3.000) personas (trabajadores de EMAVERDE y sus familias).
- Ambiental y de sostenibilidad: Sus actividades impactan en el entorno urbano y en el medio ambiente de la ciudad de La Paz, incrementando las áreas verdes y la forestación, mejorando el paisaje y vegetación.

Al presente los principales resultados de la gestión de EMAVERDE se resumen de la siguiente manera:

- Mejora de la calidad de vida de la ciudadanía paceña.
- Incremento, mejora y mantenimiento de áreas verdes, infraestructura deportiva, plazas, parques, juegos, en el Municipio de La Paz.
- Mejora de la imagen paisajística urbana.
- Recuperación de espacios abandonados.

En cuanto al resultado financiero de las actividades de la empresa, se puede observar en el siguiente cuadro que durante el periodo 2007-2010 presentó resultados positivos de entre 700 mil y 3.3 millones de bolivianos. El único resultado negativo se dio en la gestión 2011, donde se perdieron 7.5 millones de bolivianos.

TABLA 14: ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS CORRIENTES – EMAVERDE, GESTIONES 2007-2011

(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)

DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011
Recursos Corrientes	16.703.597,62	18.616.903,76	18.574.637,57	34.484.938,55	37.919.071,10
Venta de Bienes y Servicios	1.160.156,27	3.796.578,99	3.447.736,90	34.443.363,81	37.898.258,94
Otros Ingresos	3.571.395,72	166.819,24	126.900,67	41.574,74	20.812,16
Transferencias Corrientes Recibidas	11.972.045,63	14.653.505,52	15.000.000,00		
GASTOS CORRIENTES	15.322.059,08	15.325.122,62	15.148.215,39	33.550.541,85	44.696.673,91
RESULTADO DE LA GESTION	1.431.216,41	3.291.781,13	3.303.728,23	711.922,92	-7.567.716,66

FUENTE: SIREMU, GAMLP

³⁴Memoria Institucional de EMAVERDE 2003 – 2008, GAMLP.

En la gestión 2011 se realizó la adquisición de materiales e insumos para la ejecución de obras priorizadas durante el último bimestre de la gestión 2011 generando un desequilibrio en las cuentas de Balance General y Estado de Resultados. Adicionalmente se realizó el pago de impuestos por servicios de las gestiones 2010 y 2011. Finalmente se pudo constatar que la empresa realizó una inadecuada administración de inventarios. Por lo antes mencionado EMAVERDE se encuentra al límite de la quiebra técnica.

Por otro lado, en el cuadro siguiente, a partir de la información contenida en la encuesta de evaluación del PDM JAYMA 2007/11, denominada Sistema de Monitoreo y Ajuste (SISMA) se puede observar que el 68 % de la población del municipio tiene una buena percepción sobre el trabajo que realiza EMAVERDE y solo un 3,7% considera que su trabajo es malo o pésimo.

TABLA 15: GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: PERCEPCIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE EL ESTADO DE AREAS VERDES, PARQUES Y PLAZAS DE NUESTRA CIUDAD, 2011

(EN PORCENTAJE)

DETALLE	EVALUACIÓN	% DE RESPUESTA
Evaluación del estado de las áreas verdes, parques y plazas de nuestra ciudad	Excelente	9,1%
	Bueno	59,0%
	Regular	20,3%
	Malo	2,5%
	Pésimo	1,2%
	Ns/Nr	8,0%
TOTAL		100%

NS/NR: NO SABE/NO RESPONDE

FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

5.1.2 EMAVÍAS

La Empresa Municipal de Asfaltos y Vías “EMAVÍAS” tiene como fin proveer servicios de calidad de asfaltado, mantenimiento de vías, bacheo, señalización horizontal y vertical y obras complementarias que coadyuven en mejorar la calidad de vida de la población. Busca ejecutar los contratos de obras de pavimentado de vías, obras complementarias, bacheos, señalización vial, provisión de áridos y otros afines; ofertar servicios de obras de pavimentado de vías, etc. y explotar áridos.

Los actos de EMAVÍAS así como los de su Directorio y los encargados de su gerencia y administración, están sujetos a la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamentales y sus decretos reglamentarios. El personal permanente y a contrato está sujeto a la Ley General del Trabajo y a la legislación laboral vigente.

El resultado financiero de EMAVIAS se puede observar en el siguiente cuadro, donde se observa que durante las gestiones 2007 y 2010 generó entre 907 mil y 1.4 millones de bolivianos y durante las gestiones 2008, 2009 y 2011 perdió 2.5, 1.2 y 5.7 millones de bolivianos respectivamente.

TABLA 16: ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS CORRIENTES – EMAVIAS, GESTIONES 2007-2011

(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)

DETALLE	2007	2008	2009	2010	2011
Recursos Corrientes	6.406.279,88	11.425.020,78	12.474.625,49	30.781.088,02	38.949.758,99
Ventas a Terceros	1.106.279,88	274.564,02	3.084.325,36	112.351,03	253.585,70
Venta al GAMLP	5.300.000,00	11.150.456,76	9.390.300,13	30.668.736,99	38.696.173,29
Gastos corrientes	5.613.222,45	11.629.891,57	12.821.039,68	29.258.808,57	44.448.160,81
Resultados de la Gestión	907.000,99	-2.530.628,16	-1.252.047,73	1.403.478,49	-5.792.104,38

Fuente: SIREMU, GAMLP

Durante la gestión 2011 se realizó la adquisición de materiales e insumos para la ejecución de obras priorizadas durante el último bimestre de la gestión generando un desequilibrio en las cuentas de Balance General y Estado de Resultados. Adicionalmente se realizó el pago de impuestos por servicios de las gestiones 2010 y 2011 y el pago de una multa impositiva de la gestión 2007. Finalmente se pudo constatar que la empresa realizó una inadecuada administración de inventarios. Pese a los resultados EMAVIAS no se encuentra en quiebra técnica pero si está en un proceso de descapitalización lenta.

El resultado de las gestiones 2008 y 2009 se debe a que la empresa se encontraba en una primera fase de consolidación (estructural), definiendo las bases administrativas y financieras, para encarar la planificación de proyectos de las siguientes gestiones. Por lo que durante ese periodo se incrementaron los gastos de funcionamiento contratando más personal y comprando insumos de acuerdo a los requerimientos del GAMLP; en inversión, se ejecutaron planes de fortalecimiento institucional, compra de equipos y maquinaria, para cumplir con los planteamientos establecidos en el Programa Operativo Anual del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y el monopolio que resulta de la contratación de la empresa, por las características del mercado en el que se desenvuelve.

Finalmente, existe un inconveniente que surge a partir de la estructura normativa del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz ya que los procesos de contratación, ejecución de obras y de pago tienen diferentes tiempos de duración que a final de cuentas se ven reflejados en los estados de resultados financieros, por lo que en alguna gestión se pueden dar resultados negativos sin que ello implique una quiebra técnica de la empresa.

En cuanto a la percepción de la población sobre el trabajo de mantenimiento que realiza EMAVIAS se puede observar en el siguiente cuadro que el 58% de los habitantes considera que el trabajo es excelente o bueno y el 11,6% considera el trabajo malo o pésimo.

TABLA 17: GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: PERCEPCIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE EL MANTENIMIENTO DE VIAS, ACERAS, ETC. 2011

(EN PORCENTAJE)

DETALLE	EVALUACIÓN	%
¿Usted considera que el actual mantenimiento de la ciudad en cuanto a vías, aceras, etc. es...?	Excelente	8,4%
	Bueno	49,9%
	Regular	21,8%
	Malo	8,8%
	Pésimo	2,8%
	NS/NR	8,3%
Total		100%

FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

En suma, podemos decir que la constitución de Empresas tiene las siguientes ventajas:

- Patrimonio separado.
- Autonomía de gestión administrativa (administración de sus propios recursos).
- Régimen jurídico propio.

Así también, podemos identificar ciertas desventajas:

- Costo laboral alto (régimen laboral).
- Régimen impositivo (Emisión de facturas IVA e IT).
- Procesos de contratación y adquisición bajo normativa SABS (Burocrático).

5.1.3 DESCONCENTRACIÓN

5.1.3.1 DISTRITACIÓN MUNICIPAL Y SUBALCALDÍAS

Mediante Ordenanza Municipal N° 021/96 HAM – HCM 005/96 de 22 de febrero de 1996 el Concejo Municipal de La Paz modificó la estructura de la Sección Municipal de La Paz en 21 Distritos Municipales Urbanos, el Distrito Municipal Rural Hampaturi y el Cantón Zongo, cuyo Plano de Distritación constituye el Anexo de dicha ordenanza como referencia gráfica de esa distritación.

La indicada ordenanza fue reglamentada por Resolución Municipal N° 0406/97 de 16 de septiembre de 1997 que aprobó los límites distritales con límites físicos a detalle de la

Sección Municipal de La Paz consolidando los veintiún Distritos Urbanos y dos Rurales como unidades básicas territoriales.

La distritación es un mecanismo utilizado precisamente para la desconcentración de la administración y prestación de servicios públicos, así como la canalización de recursos para la ejecución de planes, programas y proyectos a ser ejecutados a través de las Subalcaldías. Los distritos municipales en La Paz fueron creados a través de un proceso concertado y participativo que vincula al Gobierno Municipal con las instancias públicas y privadas, personas individuales y colectivas del Municipio.

Establecer una Subalcaldía con un radio de acción que involucra varios distritos municipales, tuvo el propósito de acercar la entidad municipal al ciudadano.

De esta forma la **Desconcentración Administrativa Territorial** en la Alcaldía Municipal de La Paz quedó conformada por las siguientes Subalcaldías, una Agencia Cantonal y un Gobierno Central, con jurisdicción sobre los respectivos Distritos Municipales:

TABLA 18: SUBALCALDÍAS Y DISTRITOS MUNICIPALES

Nº	LUGAR	DISTRITO
1	Subalcaldía Cotahuma	3,4,5,6
2	Subalcaldía Max Paredes	7,8,9,10
3	Subalcaldía Periférica	11,12,13
4	Subalcaldía San Antonio	14,15,16,17
5	Subalcaldía Sur	18,19,20,21
6	Agencia Cantonal Zongo	23
7	Gobierno Central	1,2 y 23 (Central y Hampaturi)

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, PLAN LA PAZ 2040

El **Régimen Administrativo Desconcentrado** en las Subalcaldías se inició el año 2000 con la Subalcaldía Sur, bajo la modalidad de Plan Piloto. Posteriormente, se creó la Subalcaldía Centro (antes Gobierno Central) compuesta por los Distritos 1 y 2; y el año 2003 las Subalcaldías Rurales de Hampaturi (antes Gobierno Central) y Zongo (antes Agencia Cantonal Zongo).

Se emitieron las Resoluciones Municipales N° 257/2000 de 13 de octubre de 2000, 120/2004 de 1° de abril de 2004 y 207/2004 de 18 de junio de 2004, así como otras relativas a la profundización del proceso de desconcentración de los Servicios de Administración Territorial, entre las cuales se encuentra la Resolución Municipal N° 0237/2003 de 6 de octubre de 2003. Las mencionadas Resoluciones Municipales están relacionadas al Régimen Administrativo Desconcentrado en las Subalcaldías Urbanas I Cotahuma, II Max Paredes, III Periférica, IV San Antonio, V Zona Sur, **VI Mallasa** y VII Centro, respectivamente.

Posteriormente, mediante Resoluciones Municipales N° 0603/06 de 27 de octubre de 2006 y N° 0715/06 de 13 de diciembre de 2006 el Alcalde Municipal de La Paz resolvió Desconcentrar a favor de las Sub Alcaldías Urbanas, a partir del 1° de noviembre de 2006, los Servicios de Administración Territorial de:

- Aprobación de Proyectos Arquitectónicos (Sin límite de plantas);
- Aprobación de Fraccionamiento de Propiedad Horizontal (Sin límite de plantas);
- División y Partición de Predios; y,
- Regularización de Trazos.

A su vez, facultó a la Dirección de Administración Territorial actual Dirección de Administración Territorial y Catastral, en el marco de sus atribuciones, realizar el diseño y aprobación mediante Resolución Administrativa de los Formularios, Guías de Orientación necesarios y Requisitos de Presentación de Trámites, que permitan la prestación simplificada y estandarizada de los servicios desconcentrados a las Sub Alcaldías, así como su mejora continua. En mérito a ello, la indicada Dirección aprobó sucesivamente los siguientes instrumentos:

- Formulario Único de Administración Territorial (FAT).
- Guía Técnica para la aprobación de Regularización de Trazo.
- Guía Técnica para la aprobación de Planos Arquitectónicos.
- Guía Técnica para la aprobación de Planos de Fraccionamiento Ideal en Propiedad Horizontal.
- Guía Técnica para la aprobación de Planos de División y Partición.
- Guía Técnica para el Servicio de Autorización de Obras Menores.
- Guía Técnica para el Servicio de Transferencia de Áreas Residuales.

En el siguiente cuadro se aprecia la cantidad de Planos Arquitectónicos aprobados desde el año 2000 al 2011 en cada Subalcaldía Urbana. Se observa que el Macrodistrito Sur es el que tiene un mayor crecimiento a partir de las nuevas construcciones; por el contrario, es en el Macrodistrito de Mallasa donde se aprobó una mínima cantidad de planos, sobre todo debido al conflicto limítrofe con los Municipios de Mecapaca y Achocalla y la carencia de planimetrías aprobadas en diferentes sectores de dicho macrodistrito.

TABLA 19: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: APROBACIÓN DE PLANOS DE ARQUITECTÓNICOS SEGÚN MACRODISTRITO, 2000 - 2011 ⁽¹⁾ (P)
(EN NÚMERO)

MACRODISTRITO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (p)	TOTAL ACUMULADO
MUNICIPIO DE LA PAZ	1.005	662	654	720	1.092	1.063	962	1.037	1.126	828	940	950	11.039
Macrodistrito Cotahuma	161	112	103	141	210	222	235	302	413	89	147	106	2.241
Macrodistrito Max Paredes	175	118	94	107	192	232	104	119	89	85	108	224	1.647
Macrodistrito Periférica	181	118	95	104	198	137	101	101	79	50	79	88	1.331
Macrodistrito San Antonio	125	95	77	80	160	95	169	131	108	68	175	58	1.341
Macrodistrito Sur	298	168	235	217	203	293	239	243	301	440	331	371	3.339
Macrodistrito Mallasa	2	3	3	7	12	10	10	16	9	5	18	4	99
Macrodistrito Centro	63	48	47	64	117	74	104	125	127	91	82	99	1.041

⁽¹⁾ A PARTIR DE LA GESTIÓN 2007 LA INFORMACIÓN ES PROPORCIONADA POR LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL DE LAS SUBALCALDÍAS URBANAS

(P): PRELIMINAR

FUENTE: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO - DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL Y CATASTRAL, GAMLP

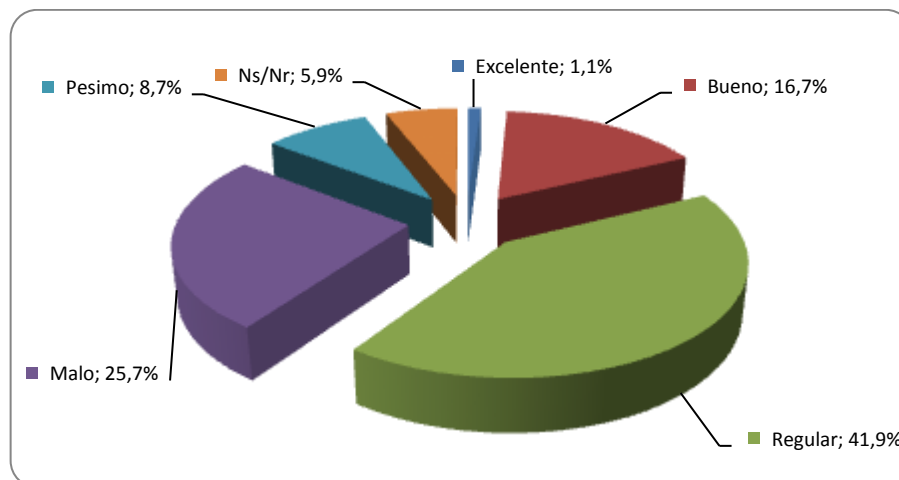
ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO - DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL

El número de planos arquitectónicos aprobados en 12 años no es significativo para la cantidad de predios con edificaciones existentes en la ciudad de La Paz. Este aspecto hace resaltar que el crecimiento horizontal y vertical de la ciudad tiene como una de sus causas el proceso social de autoproducción de la vivienda, es decir, aquel desarrollo de viviendas a partir de la iniciativa individual o familiar (principalmente), sin fines de lucro y para su propio beneficio, obviando la asistencia técnica y la participación municipal dada justamente con la aprobación de los planos arquitectónicos.

La eficiencia en la aprobación de planos arquitectónicos en las Subalcaldías es regular. Así lo muestra la percepción de la ciudadanía descrita en el siguiente cuadro.

**GRÁFICO 10: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ:
PERCEPCIÓN DE HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE
EFICIENCIA DE LA ALCALDÍA EN APROBACIÓN DE PLANOS,
2011**

(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA)

Son varios factores los que inciden en la volatilidad de este servicio municipal: desde la graficación deficiente y fuera de norma, con la cual presentan los profesionales arquitectos los planos, hasta las continuas observaciones discrecionales de los servidores públicos municipales encargados de atender este servicio.

Respecto a la cantidad de Licencias de Funcionamiento emitidas entre 2003 y 2011, observa que la actividad económica del municipio se ha incrementado de manera significativa durante los últimos años con un crecimiento anual de 15,5% para el periodo 2003-2011 y de 49,1% para el periodo 2009-2011.

**Tabla 20: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: LICENCIAS DE
FUNCIONAMIENTO EMITIDAS, 2003 - 2011**

(En número)

DESCRIPCIÓN	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (1)
Licencias	2.858	4.623	4.123	4.074	7.399	9.117	4.710	9.031	10.471

(1) LA INFORMACIÓN FUE OBTENIDA DE LA FUENTE: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL
FUENTE: OFICIALÍA MAYOR DE PROMOCIÓN ECONÓMICA - DIRECCIÓN DE COMPETITIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO, GAMLP
ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO - DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL

La percepción de la ciudadanía no difiere mucho en relación al servicio de aprobación de planos arquitectónicos, puesto que el porcentaje que considera a éste como regular asciende al 45%, mientras que el 20% lo califica como excelente y bueno. Indudablemente

se ha mejorado considerablemente en el despacho de este trámite, si consideramos el tiempo de duración del trámite en la emisión de las Licencias de Funcionamiento.

Participación activa en todo este proceso de desconcentración tuvo la Dirección de Desarrollo Organizacional actual Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de la Información, instancia que desde las gestiones 2005 y 2006 estableció un modelo de gestión desconcentrado con tres acápite importantes:

- Gestión Desconcentrada de Servicios: Acerca la prestación de los servicios municipales de calidad a la ciudadanía.
- Estrategia de Profundización del Proceso de Desconcentración: Conjunto de líneas de acción de transformación de la gestión política, técnica, administrativa y territorial del Gobierno Municipal de La Paz, en el marco de la visión de desarrollo integral del municipio.
- Recursos de Sostenibilidad del Proceso de Desconcentración.

Cuatrimestralmente la mencionada Dirección realizó monitoreos de los servicios desconcentrados hacia las Subalcaldías. Los servicios desconcentrados monitoreados se detallan a continuación:

TABLA 21: SERVICIOS DESCONCENTRADOS MONITOREADOS, PRIMER CUATRIMESTRE

Nº	SERVICIOS	DEFINICIÓN	NORMA LEGAL
1	APROBACIÓN DE PROYECTOS ARQUITECTÓNICOS	Aprobar Proyectos arquitectónicos y/o legalización de edificaciones y/o remodelaciones, ampliaciones de construcción, que cumplan con la normativa establecida en el Reglamento de Uso del Suelo y Patrones de Asentamiento (USPA) y demás normas conexas que regulan la materia.	R.A. Nº 065/07 R.A. Nº 171/07 R.A. Nº 087/10
2	APROBACIÓN DE PLANOS DE FRACCIONAMIENTO DE PROPIEDAD HORIZONTAL	Aprobar planos de fraccionamiento de edificios y/o condominios construidos bajo el régimen de propiedad horizontal en propiedades de uso común y privado, para su codificación individual en la Dirección de Información Territorial (Unidad de Catastro).	R.A. Nº 065/07 R.A. Nº 171/07 R.A. Nº 23/08 R.A. Nº 038/11
3	APROBACIÓN DE PLANOS DE DIVISION Y PARTICIÓN DE PREDIOS	Aprobar de la división y partición de un predio conforme al reglamento establecido en el USPA especialmente en lo referente a la habilitación de tierras.	R.A. Nº 324/06 R.A. Nº 325/06 R.A. Nº 065/07 R.A. Nº 171/07 R.A. Nº 038/11
4	REGULARIZACIÓN DE TRAZOS	Aprobar modificaciones de trazo en la planimetría vigente por el ancho real de la vía (calle), limitado por las edificaciones duras del sector en cuestión.	R.A. Nº 326/06 R.A. Nº 065/07 R.A. Nº 171/07

Nº	SERVICIOS	DEFINICIÓN	NORMA LEGAL
5	AUTORIZACION DE OBRAS MENORES	Otorga el permiso municipal para la realización de trabajos destinados al mantenimiento, mejoramiento, estabilización, protección y reparación de inmuebles. Esta autorización es extensible a los trabajos preparatorios para la construcción de nuevas edificaciones y la ocupación temporal de retiros frontales y espacios públicos.	R.A. Nº 011/2011
6	EMISIÓN DE LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO PARA ESTABLECIMIENTOS DE EXPENDIO DE ALIMENTOS Y/O BEBIDAS ALCOHOLICAS	Atender la solicitud realizada por un contribuyente a efectos de que el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en uso de sus facultades y atribuciones le otorgue y extienda la respectiva Licencia de Funcionamiento Municipal para Establecimientos de Expendio de Alimentos y/o Bebidas Alcohólicas.	R.M. Nº 207/04 O.M. Nº178/06
7	RENOVACIÓN DE LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO PARA ESTABLECIMIENTOS DE EXPENDIO DE ALIMENTOS Y/O BEBIDAS ALCOHOLICAS	Proceder a la renovación de la Licencia de Funcionamiento Municipal para Establecimientos de Expendio de Alimentos y/o Bebidas Alcohólicas.	O.M. Nº363/06 O.M. Nº 490/09
8	FISCALIZACIÓN DE LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO PARA ESTABLECIMIENTOS DE EXPENDIO DE ALIMENTOS Y/O BEBIDAS ALCOHOLICAS	Realizar el control y fiscalización de Establecimientos de Expendio de Alimentos y/o Bebidas Alcohólicas.	R.A. Nº 06/2010 R.A. Nº 15/2010
9	EMISION DE LICENCIAS DE PUBLICIDAD EXTERIOR CATEGORÍA I Y II	Otorgar permiso por parte del GAMLP a una persona natural o jurídica para el emplazamiento de exhibiciones publicitarias Fijas en espacios públicos o privados.	O.M. Nº 559/08 R.A. OMPE Nº 01/2010
10	EMISION DE LICENCIAS DE PUBLICIDAD EXTERIOR CATEGORÍA IV	Otorgar permiso por parte del GAMLP a una persona natural o jurídica para el emplazamiento de exhibiciones publicitarias eventuales en espacios públicos o privados.	O.M. Nº 559/08 R.A. OMPE Nº 01/2010
11	FISCALIZACION DE PUBLICIDAD EXTERIOR	Realizar el control y fiscalización de Publicidad Exterior.	R.A. OMPE Nº 011/2009 R.A. OMPE nº 25/2012

FUENTE: DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, GAMLP

El último monitoreo realizado establece que las Subalcaldías no cumplen a cabalidad el procedimiento correspondiente y el tiempo de duración en la prestación del servicio sobrepasa el establecido (similar criterio tienen los ciudadanos³⁵), aunque es de destacar que se identificó una disminución en el tiempo en relación a anteriores monitoreos; esto por las razones anotadas anteriormente.

Con relación a los Servicios de Licencias de Funcionamiento, y de Publicidad Exterior, igualmente no se da efectivo cumplimiento al procedimiento vigente y el tiempo de duración en la prestación del servicio excede al previsto en la normativa municipal.

³⁵ Sistematización Taller "Institucionalidad municipal al servicio de la ciudadanía", Plan La Paz 2040.

En virtud a lo señalado, la mencionada Dirección desarrolló el Sistema Municipal de Gestión de Procesos, mismo que después de un periodo de optimización, iniciará gradualmente un proceso de automatización de los procesos mencionados, brindando las condiciones para que el mismo sea prestado con eficiencia. Los Servicios de Administración Territorial se encuentran en el marco de un Plan Piloto hasta la aprobación del nuevo sistema y las guías técnicas que formalicen su utilización. De igual forma, se logró estandarizar el flujo de aprobación de planos evitando discrecionalidades y remisiones a otras unidades organizacionales, y se disminuyó el tiempo de la prestación del servicio.

Similar tarea se efectuó con los servicios de emisión, renovación y fiscalización de Licencias de Funcionamiento de Alimentos y/o Bebidas Alcohólicas, habiéndose implementado un nuevo modelo de gestión de autorización y fiscalización de actividades económicas,

Finalmente, en cumplimiento a la Ordenanza Municipal G.A.M.L.P. N° 496/2011, se procederá a la desconcentración del resto de las actividades económicas hacia las Subalcaldías, por lo cual el monitoreo se ampliará en cuanto a servicios³⁶.

En suma, la implementación de la desconcentración se la hizo en el marco del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y obedeció al deseo de prestar servicios municipales en la jurisdicción territorial más cercana al vecino, y con las Subalcaldías de manera homogénea y uniforme, desarrollando las capacidades gerenciales y operativas necesarias; posteriormente se lo hizo de modo diferenciado, de acuerdo a las vocaciones territoriales identificadas en el PDM JAYMA 2007/11.

Este proceso incluyó de forma previa, la dotación y/o transferencia de recursos humanos³⁷, económicos, tecnológicos, materiales y de infraestructura, aunque siempre insuficientes, a raíz de la creciente demanda de la población. También se estandarizaron los procesos y procedimientos de forma participativa con todos los servidores públicos correspondientes.

Este hecho tiene efectos colaterales como son: Ahorro de tiempo y recursos para los usuarios y la institución edilicia; especialización y desarrollo de las capacidades de los servidores públicos municipales de cada Subalcaldía, en la toma de decisiones y en la aptitud para asumir responsabilidad por sus actos, entre otros³⁸. Aunque, el desarrollo de capacidades se debe al ejercicio mismo del trabajo, puesto que sólo el 35% de los funcionarios de Subalcaldías ha sido capacitados sobre aspectos básicos de la gestión pública, y no han existido programas especializados destinados a mejorar sustancialmente su perfil laboral y los productos y metas a entregar y alcanzar³⁹.

³⁶ Informe del Primer Monitoreo Cuatrimestral a los Servicios Desconcentrados (Enero a Abril 2012), DDOTI.

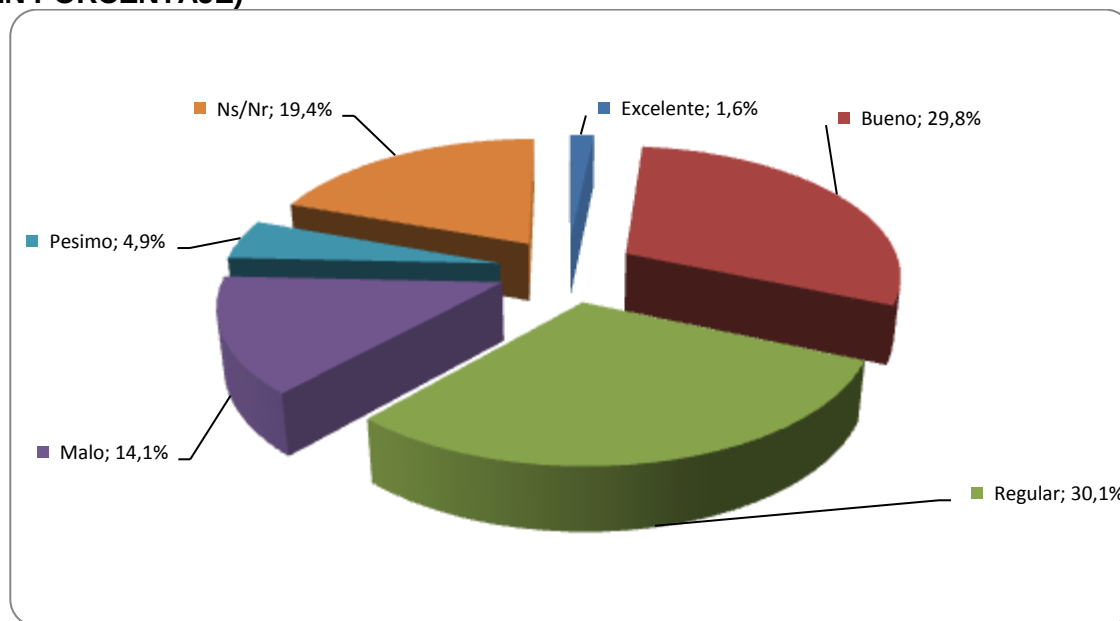
³⁷ El 40% de los funcionarios del GAML P pertenecen a las Subalcaldías, Resultados del Estudio de Desconcentración Administrativa.

³⁸ La antigüedad promedio del funcionario de Subalcaldía en el GAML P es 6.4 años, Resultados del Estudio de Desconcentración Administrativa.

³⁹ Resultados del Estudio de Desconcentración Administrativa.

A continuación se puede visibilizar la percepción ciudadana sobre los servicios prestados a través de las Subalcaldías. Se observa que el 32% de los habitantes considera que los servicios son buenos o excelentes mientras que el 19% considera que son malos o pésimos.

GRÁFICO 11: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LAS SUBALCALDÍAS SEGÚN LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO, 2011 (EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA)

El 65% de los líderes vecinales, que están más en contacto con los servidores municipales, consideran el trabajo del personal en las Subalcaldías como positivo⁴⁰. Sin embargo, la ciudadanía también opina que es recurrente la duplicación de requisitos para trámites y servicios municipales en la que incurren los servidores públicos municipales; el rechazo de trámites ante constantes observaciones en la presentación de estos requisitos; la aplicación no estandarizada de los procedimientos vigentes; o, la falta de coordinación entre instancias del Gobierno Autónomo Municipal o externas al mismo.⁴¹

Por otro lado, los resultados del **Estudio de Desconcentración Administrativa hacia las Subalcaldías** muestran lo siguiente:

- Los recursos con los que cuentan las Subalcaldías son insuficientes.
- Las competencias transferidas y los servicios desconcentrados desde el nivel central del Gobierno Autónomo Municipal son reducidos, se limitan a hacer de las

⁴⁰ Resultados del Estudio de Desconcentración Administrativa, DPGR.

⁴¹ Sistematización Taller "Institucionalidad municipal al servicio de la ciudadanía", Plan La Paz 2040.

Subalcaldías un brazo técnico – operativo, con capacidad de decisión restringida, dedicadas predominantemente a priorizar la inversión públicas a través de la ejecución de obras, aspecto que incide en dedicar más tiempo a otras tareas.

- Parte del personal de las Subalcaldías es calificado como ineficiente. Existe muchos profesionales jóvenes y sin experiencia.
- La información sobre los servicios que prestan las Subalcaldías hacia los vecinos es insuficiente.
- Del personal que trabaja en las Subalcaldías, el 40% es eventual, aspecto que puede incidir en la motivación y compromiso del mismo con las tareas institucionales, especialmente si éstas conllevan un grado de responsabilidad alto. Este aspecto puede verse incrementado debido al bajo nivel salarial.
- Existe un alto porcentaje de solicitudes vecinales - a través de los trámites regulares - que no son resueltos por las Subalcaldías; la mayor parte de esos trámites vinculados a las planimetrías, catastro y línea municipal.

Al respecto, se establece que la prestación de servicios desconcentrados en los diferentes Macrodistrictos es insuficiente, debido a que son pocos los trámites desconcentrados hacia las Subalcaldías, o sea, no hay una desconcentración real; aún así, la capacidad de prestación de servicios desconcentrados no es proporcional en relación a la densidad poblacional, extensión del territorio, así como la capacidad instalada (déficit en infraestructura, recursos humanos, equipamiento). Finalmente, el involucramiento de las juntas vecinales enfatiza la ejecución de obras, no así la optimización de los servicios⁴².

5.1.3.2 UNIDADES MUNICIPALES DESCONCENTRADAS

5.1.3.2.1 TERMINAL DE BUSES

Recuperada del concesionario el año 2005, su infraestructura fue modernizada, implementándose procedimientos administrativos de recaudación y adjudicación de casetas con objetividad y transparencia.

En el siguiente cuadro se puede observar la recaudación realizada por la terminal durante el periodo 2005-2011, misma que superó los 43 millones de bolivianos y que se ha incrementado de manera constante durante los últimos seis años demostrando una buena gestión de la terminal.

⁴² Sistematización Taller "Institucionalidad Municipal al servicio de la ciudadanía", Plan La Paz 2040.

TABLA 22: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: RECAUDACIÓN TOTAL (PASAJEROS, BUSES, VEHICULOS, MINGITORIOS Y AUTORIZACIONES DE LA TERMINAL DE BUSES SEGÚN MES, 2006 - 2011

(EN BOLIVIANOS)

MES	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL	5.190.502	6.128.270	7.009.767	8.000.785	8.237.274	8.651.430
Enero	497.300	567.060	666.953	763.571	795.730	862.908
Febrero	383.016	497.689	567.765	668.046	676.553	676.920
Marzo	465.382	466.416	552.074	640.177	641.211	694.009
Abril	379.212	470.434	529.590	621.763	614.930	673.205
Mayo	266.038	480.639	549.209	622.350	655.213	683.421
Junio	399.939	506.568	534.160	649.246	643.536	686.492
Julio	504.230	519.743	646.556	735.963	733.163	806.296
Agosto	426.744	503.666	540.390	647.202	657.334	716.864
Septiembre	386.290	464.512	528.986	605.713	665.676	645.202
Octubre	442.527	507.612	580.406	647.216	619.472	657.781
Noviembre	466.838	519.317	591.060	636.489	739.459	677.733
Diciembre	572.984	624.612	722.617	763.049	794.996	870.597

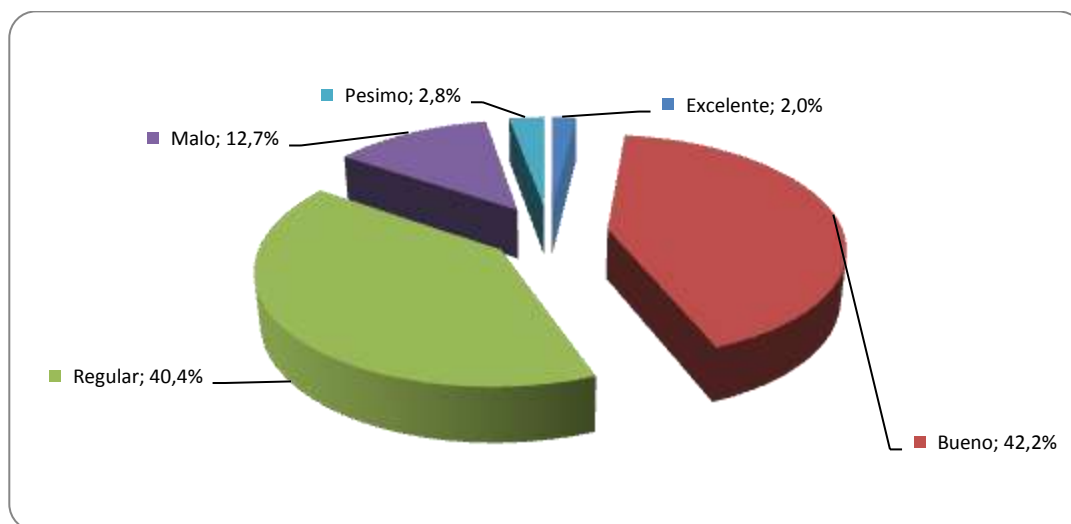
NOTA: LA INFORMACIÓN ACTUALIZADA PROVIENE DEL USO DEL SISTEMA GENESIS QUE OPERA DESDE EL AÑO 2006
SISTEMA GENESIS: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS MONETARIOS DE LA TERMINAL DE BUSES DE LA CIUDAD DE LA PAZ

FUENTE: OFICIALÍA MAYOR DE PROMOCIÓN ECONÓMICA - DIRECCIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES - TERMINAL DE BUSES, GAMLP

ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO - DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL

LA PERCEPCIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO EN FUNCIÓN A LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADO POR LA TERMINAL DE BUSES SE PUEDE OBSERVAR EN EL GRÁFICO A CONTINUACIÓN. UN 44,4% DE LOS HABITANTES CONSIDERA QUE EL SERVICIO ES BUENO O EXCELENTE Y UN 15,5% CONSIDERA QUE EL SERVICIO ES MALO O PÉSIMO.

GRÁFICO 12: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: EVALUACIÓN DE LA TERMINAL DE BUSES POR PARTE DE HABITANTES DEL MUNICIPIO, 2011
(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA)

5.1.3.2.2 CEMENTERIO GENERAL

Se desestimó el proceso de privatización del Cementerio General y se mejoró su organización, simplificándose trámites, ampliándose y refaccionándose cuarteles, además, de habilitar el horno crematorio y un procesador de restos calcinados. En el siguiente cuadro se puede observar que durante el periodo 2000-2011 el Cementerio General recaudó más de 44 millones de bolivianos.

TABLA 23: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: RECAUDACIONES DEL CEMENTERIO GENERAL SEGÚN MES, 2000 - 2011
(EN BOLIVIANOS)

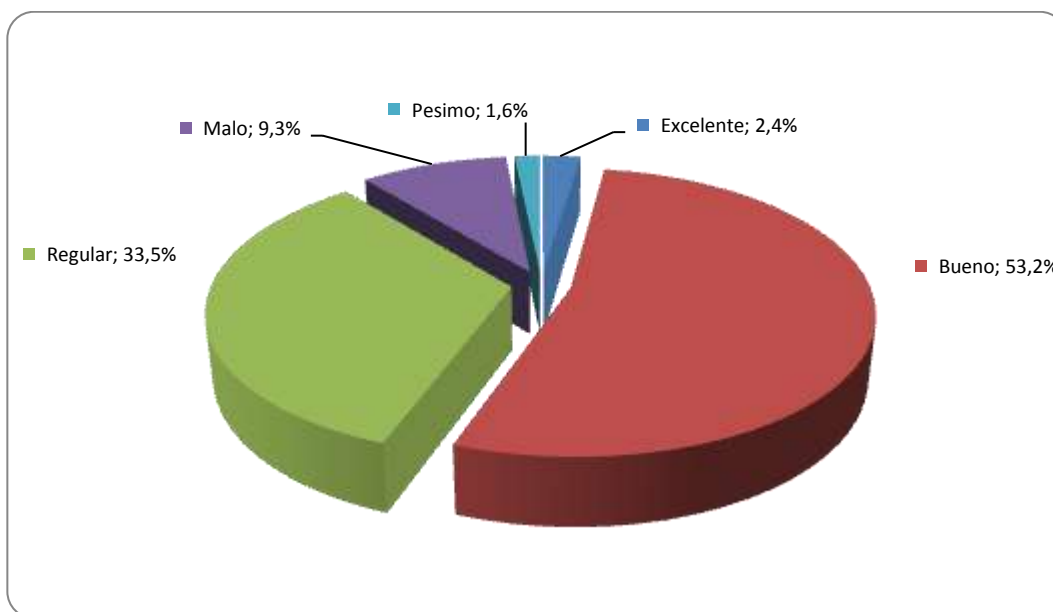
MES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL	2.026.227	2.752.929	2.447.972	2.881.782	3.119.267	5.231.328	3.884.120	3.017.379	3.331.599	4.004.867	6.566.707	4.889.142
Enero	205.948	143.678	231.911	248.805	256.304	248.953	360.012	216.668	203.049	208.566	316.892	412.801
Febrero	170.716	262.155	149.565	138.204	192.563	204.208	266.420	207.370	224.575	265.525	285.142	312.972
Marzo	151.139	224.015	176.182	215.766	407.411	224.807	397.128	327.055	279.898	407.138	938.860	392.823
Abril	143.923	205.618	203.483	222.796	242.365	265.509	316.740	263.527	305.612	328.866	648.144	453.393
Mayo	197.679	233.974	212.692	195.486	410.810	206.662	401.688	297.619	238.086	325.169	592.868	416.658
Junio	154.358	233.746	283.792	223.743	226.021	219.999	326.050	227.079	268.280	345.762	555.617	355.662
Julio	189.148	263.286	196.133	170.300	257.200	257.550	336.429	235.731	272.389	387.596	572.863	379.232
Agosto	161.149	202.216	192.084	206.656	222.527	225.698	277.381	257.747	282.413	336.208	566.849	417.934
Septiembre	135.151	187.453	177.462	379.467	225.103	2.188.091	276.804	208.243	294.043	329.935	524.652	367.035
Octubre	177.187	318.028	193.636	283.629	238.223	469.001	303.943	264.744	321.304	367.239	513.169	405.551
Noviembre	157.701	237.179	210.006	296.649	228.777	379.647	274.482	223.575	270.539	321.524	581.483	454.995
Diciembre	182.128	241.581	221.026	300.281	211.963	341.203	347.043	288.021	371.412	381.339	470.169	520.086

FUENTE: OFICIALÍA MAYOR DE PROMOCIÓN ECONÓMICA - DIRECCIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES, GAMLP

Por otro lado, en cuanto a la percepción sobre la calidad de servicio que presta el Cementerio General se puede observar en el que un 55,6% considera que el servicio es bueno o excelente mientras que un 10,9% encuentra el servicio malo o pésimo.

GRÁFICO 13: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: EVALUACIÓN DEL CEMENTERIO MUNICIPAL POR PARTE DE HABITANTES DEL MUNICIPIO, 2011

(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA)

5.1.3.2.3 ZOOLÓGICO MUNICIPAL

Se desestimó su proceso de privatización. Se lo convirtió en un centro de preservación de fauna silvestre, habiendo obtenido la certificación oficial del Viceministerio de Biodiversidad el año 2007, por cumplir todos los requisitos de higiene, seguridad y buen trato de las setenta y cuatro (74) especies de animales que alberga.

En cuanto a las recaudaciones efectuadas por el zoológico se puede observar en el cuadro siguiente que durante el periodo 2000-2011 se llegó a recaudar más de 14 millones de bolivianos y recibió en promedio más de 400 mil visitantes cada año.

TABLA 24: MUNICIPIO DE LA PAZ: RECAUDACIONES OBTENIDAS POR EL ZOOLOGICO MUNICIPAL A MAYORES Y MENORES, 2000 - 2011
(EN BOLIVIANOS)

MES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL	786.229	812.686	820.428	937.515	1.074.500	1.188.768	1.380.238	1.513.481	1.579.669	1.508.598	1.560.093	1.535.326
Enero	100.656	80.069	99.501	91.356	106.888	145.651	161.511	186.969	182.425	208.107	230.767	255.384
Febrero	45.616	41.389	39.179	41.374	58.031	67.066	73.501	71.365	92.787	84.889	73.002	58.990
Marzo	41.686	49.039	61.607	54.517	57.129	102.751	71.436	65.914	133.780	91.553	78.723	80.792
Abril	84.072	85.661	46.302	96.753	89.549	66.057	129.305	138.287	88.538	139.682	113.322	146.933
Mayo	57.632	60.388	72.867	61.969	84.581	97.067	102.303	103.135	119.912	121.546	104.420	118.028
Junio	50.277	63.712	68.010	91.451	71.445	62.093	93.196	111.756	121.964	113.694	141.379	116.180
Julio	86.809	92.334	64.096	124.505	92.506	98.529	142.177	150.210	165.724	152.061	151.871	162.986
Agosto	58.569	62.259	62.623	85.592	91.230	80.298	105.151	105.699	115.974	103.613	123.154	98.346
Septiembre	60.903	79.313	86.592	63.419	103.760	97.402	115.491	139.863	141.612	118.654	126.447	106.087
Octubre	49.673	52.140	68.674	42.838	110.993	108.413	123.799	136.094	116.984	117.553	126.944	124.762
Noviembre	73.441	61.430	51.825	93.634	87.675	109.528	98.783	123.990	139.282	113.403	142.850	122.997
Diciembre	76.895	84.952	99.152	90.107	120.713	153.913	163.585	180.199	160.691	143.844	147.216	143.844

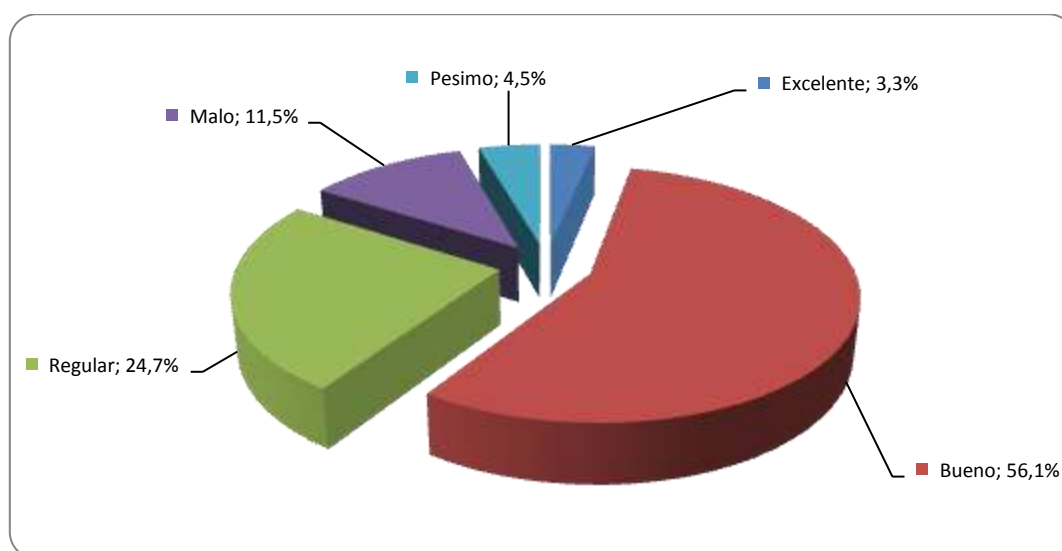
FUENTE: OFICIALÍA MAYOR DE PROMOCIÓN ECONÓMICA - DIRECCIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES, GAMLP

ELABORACIÓN: DIRECCIÓN ESPECIAL DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO - UNIDAD ESPECIAL DE GESTIÓN POR RESULTADOS Y ESTADÍSTICAS

Adicionalmente, a partir del, se puede mencionar que la percepción sobre el servicio prestado por el zoológico municipal es considerado como bueno o excelente por un 59,4% de habitantes del municipio, mientras que un 16% encuentra el servicio como malo o pésimo.

Gráfico 14: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: EVALUACIÓN DEL ZOOLOGICO MUNICIPAL POR PARTE DE HABITANTES DEL MUNICIPIO, 2011

(En porcentaje)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

5.1.3.2.4 SERVICIOS HIGIÉNICOS

Se efectuó la refacción general e integral de los Servicios Higiénicos Públicos Municipales (SHPM), existiendo a la fecha veintiocho (28) en diferentes sectores de la ciudad y con un alto tráfico de personas.

TABLA 25: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: SERVICIOS HIGIÉNICOS POR TIPO DE ADMINISTRACIÓN Y POR MACRODISTRITO, 2011

(EN NÚMERO)

MACRODISTRITO	TIPO DE ADMINISTRACIÓN			
	PRIVADOS	MUNICIPALES O DIRECTA	DELEGADOS - MERCADOS	TOTAL
MUNICIPIO DE LA PAZ	211	28	38	277
Cotahuma	27	2	6	35
Max Paredes	84	4	9	97
Periférica	17	1	5	23
San Antonio	4		2	6
Sur	10	4	7	21
Centro	69	9	7	85
Mallasa		8	2	10

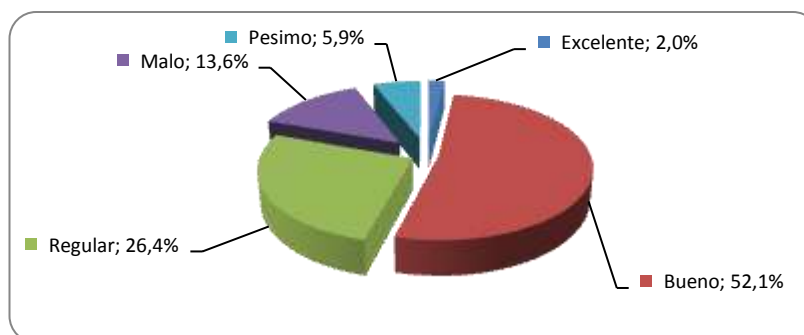
FUENTE: SISTEMA DE REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN MUNICIPAL - DIRECCIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES, GAMLP

ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO - DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL

El porcentaje de habitantes del municipio que consideran que los servicios higiénicos prestados por el municipio son buenos o excelentes alcanzan al 54,1% mientras que los que consideran que el servicio higiénico es malo o pésimo llegan a un 19,5%.

GRÁFICO 15: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS HIGIENICOS POR PARTE DE HABITANTES DEL MUNICIPIO, 2011

(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

5.1.4 ATENCIÓN CIUDADANA

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz elaboró varias versiones en diferentes formatos del Manual Ciudadano de Trámites con el propósito de orientar al ciudadano otorgándole información sobre los tipos de trámites que atiende la Municipalidad, las instancias responsables, el tiempo de duración, los requisitos a cumplir, el marco legal, y una explicación breve y sistematizada de qué debe hacer el ciudadano y qué hace el Gobierno Autónomo Municipal por él. Este documento contribuye a brindar un servicio de calidad y transparentar la gestión municipal respecto de los procesos y procedimientos administrativos municipales. A continuación se señalan por categorías los diferentes trámites que figuran en el indicado manual en su cuarta edición:

TABLA 26: NÚMERO DE TRÁMITES POR CATEGORÍAS

CATEGORÍA	NÚMEROS DE TRÁMITES
Bienes Inmuebles (Casas, Departamentos, Terrenos y otros)	17
Gestión Territorial (Catastro)	4
Gestión Territorial (Administración Territorial - No incluye aprobación de planimetrías de urbanización y remodelación)	4
Vehículos Automotores	20
Actividades Económicas	7
Servicios e Información Municipal (Publicidad Urbana)	5
Servicios e Información Municipal (Cementerio General)	9
Mercados y comercio en vía pública	5
Otros trámites	3
TOTAL TRÁMITES	74

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, PLAN LA PAZ 2040

Pese a este esfuerzo sin precedentes de parte del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, el acceso de la ciudadanía a información sobre los distintos trámites municipales, sus procedimientos, requisitos, condiciones, plazos y responsables, es escaso y con lenguaje demasiado técnico, constituyendo un desafío proporcionar dicha información de una forma mucho más sencilla, clara y amigable.

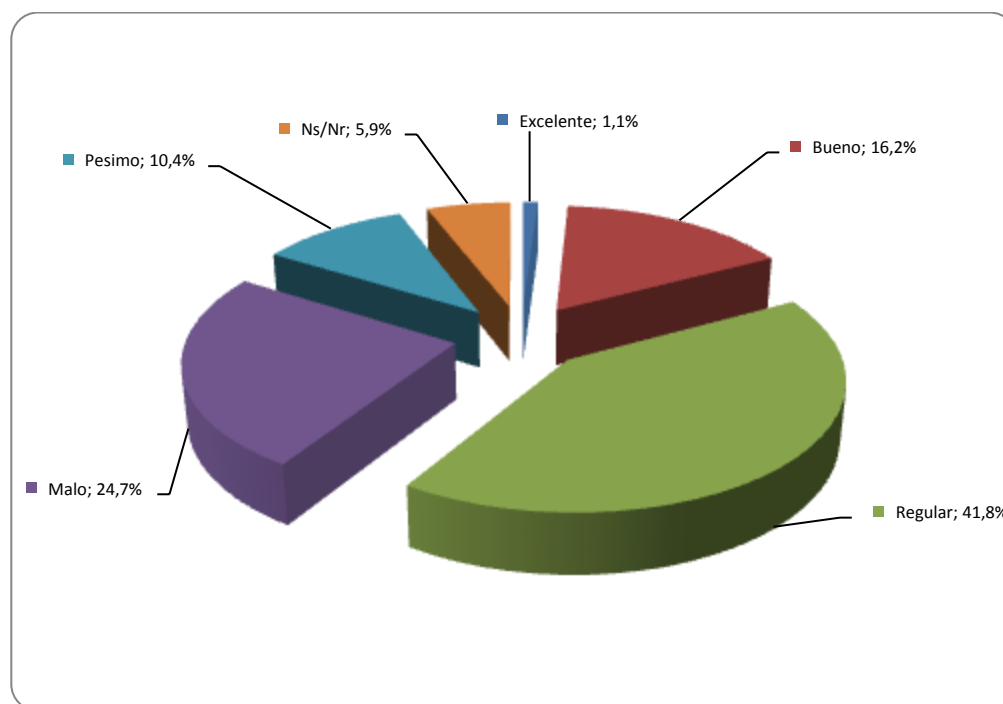
Asimismo, no obstante el avance institucional en la desburocratización de los procedimientos administrativos municipales, la población, concluye que las plataforma de atención tienen limitada capacidad; la señalética está desactualizada (paneles de información y letreros de ubicación); las condiciones para espera de la atención (sillas, bancas, turnos) no reúnen las condiciones necesarias; los equipamientos tecnológicos son insuficientes e inadecuados; y, los procesos y procedimientos de los otros municipios son menos burocráticos, aunque reconoce que esta última percepción puede deberse al

desconocimiento sobre el proceso, requisitos y pasos a seguir de los distintos trámites del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.⁴³

Mención aparte merece el procedimiento administrativo municipal de Registro Catastral sobre el cual se han hecho varios esfuerzos tratando de agilizar su tramitación. Desde el establecimiento de nuevos requisitos y procedimientos más ágiles, hasta la implementación del Proyecto de Catastro Masivo Gratuito, con el propósito de incentivar a la ciudadanía a registrar su propiedad de forma técnica. El 43% de la población califica a este servicio como regular y 17% afirma que es excelente o bueno.

**GRÁFICO 16: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ:
PERCEPCIÓN DE HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE EFICIENCIA DE
LA ALCALDÍA EN CERTIFICACIONES CATASTRALES, 2011**

(EN PORCENTAJE)



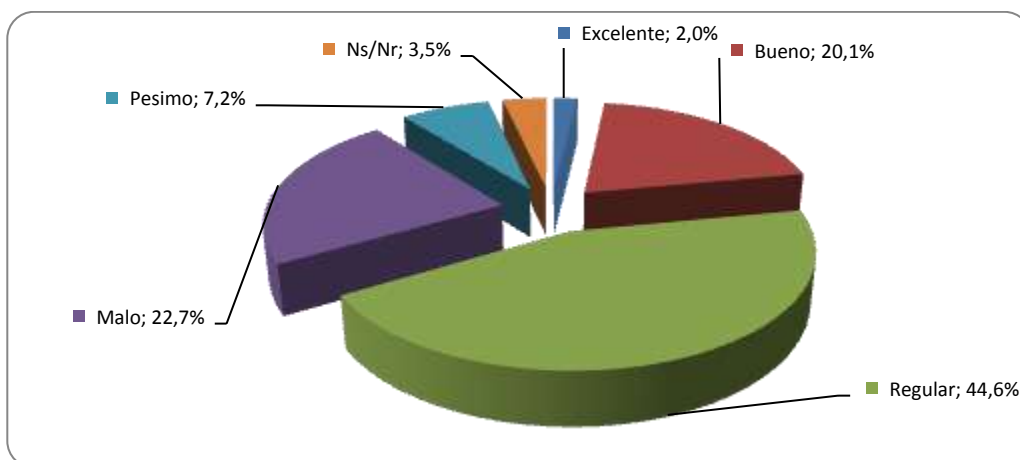
FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

La percepción de la ciudadanía califica de regular (45%) la atención del Gobierno Autónomo Municipal a los distintos trámites municipales. Sin embargo, no es de desmerecer el porcentaje que la califica como excelente y buena (22%), mostrándose con ello que se avanzó en la eficiencia y eficacia de resolución de asuntos que son sometidos a conocimiento de la entidad municipal, requiriéndose al respecto que se tomen medidas para revertir tal percepción.

⁴³ Sistematización Taller "Institucionalidad municipal al servicio de la ciudadanía", Plan La Paz 2040.

GRÁFICO 17: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: PERCEPCIÓN DE HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE EFICIENCIA DE LA ALCALDÍA EN ATENCIÓN DE TRÁMITES, 2011

(EN PORCENTAJE)

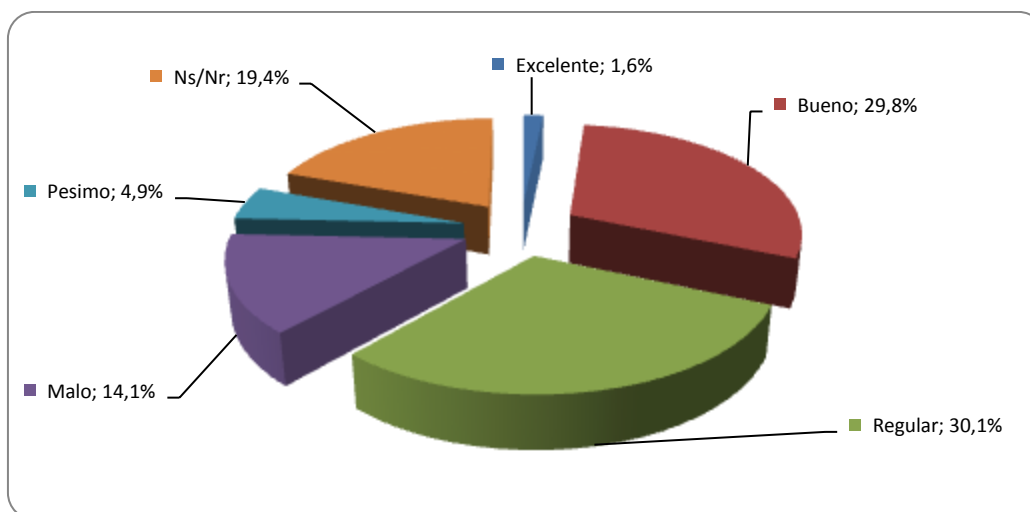


FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

Con relación a los servicios prestados a través de las Subalcaldías, los administrados los califican como excelentes y buenos en un 32%; el 30% señala que estas prestan servicios de forma regular.

GRÁFICO 18: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LAS SUBALCALDÍAS SEGÚN LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO, 2011

(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

En síntesis, con relación a esta temática y la relación directa que el gobierno municipal tuvo con los ciudadanos, tanto la reforma institucional 2000 – 2006, como el modelo de gestión municipal PDM JAYMA 2007/11 tuvieron los siguientes resultados:

- Más eficiencia en la **atención de trámites**.
- Mejora en la **atención de servicios** tales como Aprobación de Planos Arquitectónicos, Certificación de Registro Catastral, Licencias de Funcionamiento y otros.
- Facilitación de **información** de diferente índole a través de medios alternativos a la Página WEB del Gobierno Municipal, como ser revistas, bálticos, etc.

Como contrapartida, es necesario mejorar en distintos ámbitos, como ser: el relacionamiento entre servidor público municipal y ciudadano, desterrando la informalidad, discrecionalidad o arbitrariedad (a veces) que existe en la toma de decisiones, especialmente en mandos intermedios o menores, creando burocracia innecesaria; lo propio con el mal trato y la escasa conciencia del servicio municipal en pro del beneficio ciudadano.

Otros factores a ser tomados en cuenta son: las limitaciones que tienen las personas para el acceso oportuno a la gestión de trámites y servicios municipales presenciales, es decir, los puntos de atención se encuentran demasiado dispersos y alejados de la población meta, con horarios de atención reducidos.

Respecto de la información hacia la ciudadanía es preciso que esta sea más comprensible y bilingüe, considerando que además del Castellano, en el Municipio de La Paz se utiliza alternativamente el idioma Aymará, y que llegue a todos (adultos mayores, personas con capacidades diferentes, etc.).⁴⁴

5.2 TRANSPARENCIA “CERO TOLERANCIA A LA CORRUPCIÓN”

Este programa se inicio el 16 de julio de 2004 con la instalación de dos plataformas de atención en el Palacio Consistorial para la recepción de quejas y denuncias. Posteriormente, mediante Ordenanza Municipal N° 197/2005, se creó la **Unidad de Transparencia** – la primera a nivel nacional -, con el **objetivo** de “**prevenir la corrupción** en el ámbito municipal, **facilitar** el acceso de la ciudadanía a la **información**, desarrollar acciones de **seguimiento a los procedimientos administrativos**, **consolidar** una **imagen institucional** confiable y transparente y **reconocer e incentivar las buenas prácticas** de los servidores públicos municipales”⁴⁵.

Cinco (5) líneas de acción sirvieron para avanzar en el ámbito institucional y en lo referente a la **lucha contra la corrupción**:

⁴⁴ Sistematización Taller “Institucionalidad municipal al servicio de la ciudadanía”, Plan La Paz 2040.

⁴⁵ 10 años Transformación, GAMLP.

- Gestión municipal honesta y transparente.
- Municipio libre de corrupción e impunidad.
- Contratación y compras transparentes de bienes y servicios para el Municipio.
- Información veraz, oportuna y permanente al ciudadano.
- Nuevos sistemas de trámites y registros ante el Municipio.

La lucha contra la corrupción constituye la Estrategia Anticorrupción implementada en la gestión municipal a fin de recuperar la credibilidad, confianza y la solvencia moral del Gobierno Municipal para la comunidad. A tal fin se tomaron varias **medidas de ajuste**, nuevas herramientas de **control y modernización de sistemas**:

- Modernización del Sistema Tributario con la Actualización del Padrón Municipal del Contribuyente con el Sistema de Integración Fiscal Catastral (SIFCA).
- Aprobación del Reglamento de Concesiones para garantizar la transparencia en la contratación de las actividades de explotación de los servicios que presta al público el Gobierno Municipal de La Paz.
- Implementación del Programa de Readecuación Financiera (PRF).
- Reorganización del Sistema Municipal Único de Trámites (SIMUT) e implementación del nuevo Sistema de Trámites Municipales (SITR@M); además, de la difusión de Guías Municipales de Trámites.
- Elaboración y aplicación de los **Reglamentos Específicos** de los sistemas definidos por la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamental, a fin de desarrollar de forma eficaz y planificada las actividades del Municipio, sin dejar de lado el control:
 - Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE – SPO).
 - Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto (RE – SP).
 - Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE – SOA).
 - Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE – SABS).
 - Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE – SAP).
 - Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada (RE – SCGI).
 - Reglamento Específico del Sistema de Tesorería (RE – ST).
 - Reglamento Específico del Sistema de Crédito Público (RE – SCP).
- Implantación del proyecto del sistema integrado de **información electrónica (interna y externa)** al público según el siguiente detalle:

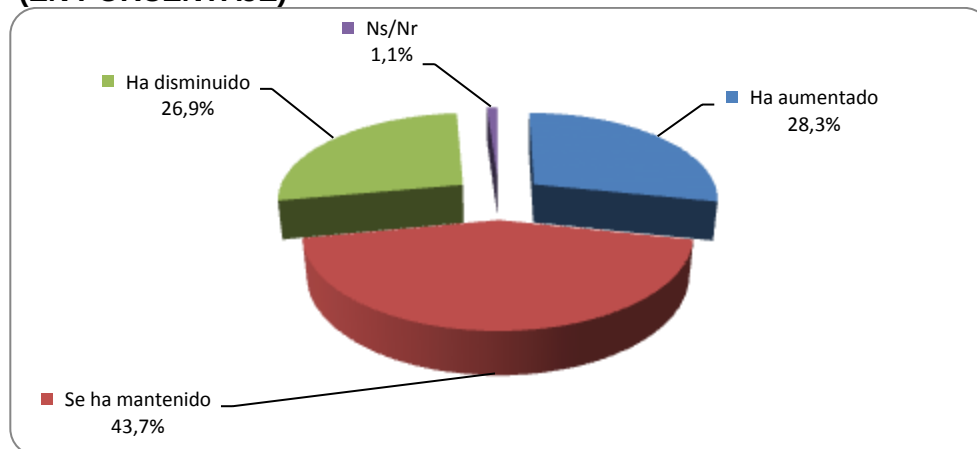
- Base de datos de Ordenanzas y Resoluciones Municipales (gestiones 1980 – 2006).
- Base de datos de Minutas de Comunicación y Peticiones de Informe Escrito del Concejo Municipal.
- Base de datos de Convenios suscritos por el Alcalde Municipal.
- Portal de Internet (www.lapaz.bo) que difunde información municipal general sobre aspectos institucionales, culturales, turísticos, comunicacionales, así como de relación directa con el Alcalde Municipal vía correo electrónico.
- Implantación de la Carrera Administrativa Municipal.

Se implementaron **otros mecanismos** como ser:

- Código de Ética Funcionaria.
- Escríbele a tu Alcalde.
- Control y supervisión de campañas de solidaridad.

La prevención de la corrupción y la lucha contra ella es una temática a ser encarada continuamente. Las lecciones aprendidas en la temática de Transparencia deben servir para retroalimentar permanentemente la Estrategia Anticorrupción. Al respecto, es preciso atender la opinión de la gente sobre la corrupción en la entidad municipal, la cual según su percepción, nos muestra que ésta se ha mantenido a lo largo de estos años. Es de resaltar el equilibrio que aprecia el ciudadano entre el aumento y la disminución de la corrupción. El siguiente cuadro refleja tal percepción.

**GRÁFICO 19: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ:
PERCEPCIÓN DE HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE LA
CORRUPCIÓN EN EL PERIODO 2000 – 2011
(EN PORCENTAJE)**

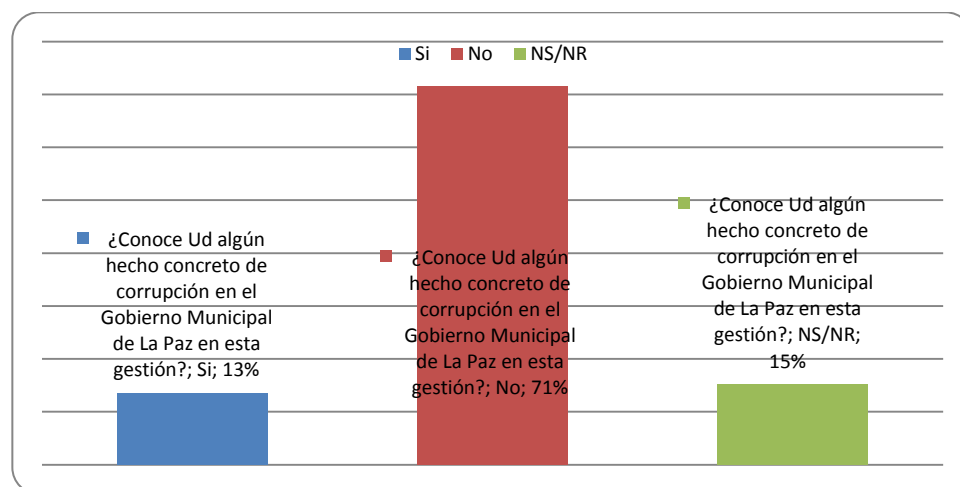


FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

Contrariamente a lo revelado en el cuadro precedente, los siguientes datos muestran que los administrados no han experimentado personalmente hechos concretos de corrupción en su relacionamiento con los servidores públicos municipales. El 71% de la población afirma no conocer hechos de corrupción; sólo el 13% mencionó que sí experimentó tal situación.

GRÁFICO 20: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: CONOCIMIENTO DE HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE HECHOS DE CORRUPCIÓN EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DURANTE LA PRESENTE GESTIÓN, 2011

(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

5.2.1 ÁREAS DE TRABAJO

Las áreas de trabajo a las cuales se avocó la transparencia municipal y que se describen a continuación son:

- Atención de quejas y denuncias
- Defensa de la comunidad
- Participación ciudadana y control social
- Acceso a la información
- Acciones de apoyo al fortalecimiento institucional
- Nueva cultura ética

5.2.1.1 ATENCIÓN DE QUEJAS Y DENUNCIAS

Es el mecanismo que permite al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz mejorar el servicio a los administrados al mismo tiempo que atiende sus requerimientos y problemas concretos. A través de él se manifiestan aquellos señalamientos o inconformidades sobre conductas o procedimientos, por cualquiera de las siguientes causas:

- Maltrato
- Mala prestación del servicio y/o condicionamiento del mismo
- Cobro excesivo o no abono en dependencias destinadas para tal fin
- Lentitud injustificada en los trámites
- Mal empleo de recursos municipales
- Negativa injustificada de un servicio público
- Cualquier acto irregular o arbitrario de las autoridades municipales
- Abuso de autoridad para obtener cualquier beneficio para sí o para un tercero
- Por actos de corrupción
- Por negligencia del servidor público

La finalidad es **prevenir la corrupción** en el ámbito municipal, **facilitando el acceso de la ciudadanía a la información** y desarrollando acciones de **control y seguimiento de los procedimientos administrativos** y de **las labores de los servicios y servidores públicos municipales**.

Asimismo, se puede y debe denunciar los **delitos** contra la administración pública, así como las faltas disciplinarias de acuerdo al Reglamento interno y faltas al Código de Ética del Gobierno Autónomo Municipal, así como, transgresiones a normativa municipal vigente.

Las quejas o denuncias pueden ser presentadas de la siguiente manera:

- Buzones dispuestos en diferentes Inmuebles de la Municipalidad de La Paz
- Contacto directo con las plataformas de atención (Sub Alcaldías – Palacio Consistorial)
- Nota dirigida a la Unidad de Transparencia
- Contacto telefónico con la línea 2202040
- Contacto vía correo electrónico a la dirección **transparencia@lapaz.bo**
- Utilizando el formulario dispuesto a tal efecto.

TABLA 27: RESULTADOS DE TRANSPARENCIA POSTERIOR AL PROCESAMIENTO DE QUEJAS Y DENUNCIAS

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	TOTAL
DENUNCIAS RECEPCIONADAS	92	65	73	27	15	42	445	759
QUEJAS RECEPCIONADAS	210	147	591	760	351	214	113	2.386
CASOS REMITIDOS A LA DGRH Establecimiento de sanciones de acuerdo a reglamento Interno del GMLP	-	-	-	12	28	85	19	144
CASOS REMITIDOS A SUMARIO Establecimiento de Responsabilidades por la Función Publica	0	15	75	99	58	77	0	324
CASOS REMITIDOS A DIRECCION JURIDICA Inicio de acciones ante el Min. Publico	12	15	18	20	16	8	-	89

FUENTE: UNIDAD DE TRANSPARENCIA EN COORDINACIÓN CON SITR@M, GAML P

(*) SISTEMA DE TRANSPARENCIA SISTRA

En la Gestión 2008 y primer semestre de la Gestión 2009, treinta y dos (32) servidores públicos fueron dados de baja por determinación de la Autoridad Sumariante e indicios en la comisión de actos irregulares en el desempeño de sus funciones.

5.2.1.2 DEFENSA A LA COMUNIDAD

Tiene como objetivo que la población del Municipio de La Paz ejerza el derecho al **uso adecuado de los servicios públicos municipales**, y que al mismo tiempo se otorgue un **servicio de calidad**, garantizándole seguridad jurídica, para lo cual se tiene establecidos los siguientes pilares:

- **Protección:** Estableciendo **normas** que regulen lineamientos en su defensa.
- **Educación:** Concientizando **al ciudadano** y a los administradores de Servicios Públicos Municipales en base a preceptos, sobre las **obligaciones y derechos** en el uso de estos servicios. Además, dirigiendo o **encaminando al ciudadano** sobre dudas o consultas respecto de cualquier servicio público municipal o aquellos prestados por instituciones externas.
- **Defensa:** Resguardando al **ciudadano** de un posible daño o descontento sobre la **prestación** de un servicio público municipal; **representando al ciudadano ante** instancias competentes; monitoreando, controlando **y coordinando para obtención** de soluciones de forma ágil y oportuna.

- **Atención:** Sirviendo a la ciudadanía en la recepción de sus requerimientos, **clasificando**, identificando, **haciendo** seguimiento y dando respuesta **fundamentada**, según la complejidad y la tipología de los mismos.
-

5.2.1.3 PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL

La Unidad de Transparencia del Gobierno Municipal promovió la participación ciudadana y el control social en el marco de lo señalado en el punto 3 del presente documento.

5.2.1.4 ACCESO A LA INFORMACIÓN

La Constitución Política del Estado, en sus artículos 21, 24, 106, 130, 237 y 321, consagra al **acceso a la información** como un derecho ejercitable de manera individual o colectiva. Según la Declaración Universal de Derechos Humanos, el derecho a la información comprende la libertad de todo individuo de investigar, recibir y difundir información. Esto permite controlar social y políticamente a las autoridades que las representan y sobre las que se han depositado responsabilidades, funciones y atribuciones.

El acceso a la información:

- Permite monitorear y controlar la gestión pública municipal.
- Es necesario para la formación de la opinión y la construcción de un debate informado.
- Posibilita la participación ciudadana en los asuntos públicos.
- Fomenta la transparencia en la gestión del Gobierno Municipal mejorando la calidad de sus instituciones.

Con tales propósitos, el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz puso al servicio de la ciudadanía las siguientes herramientas:

- El Portal www.lapaz.bo que incluye diversas publicaciones (Manual de Trámites, Programa Anual de Contrataciones, Licitaciones y Convocatorias, información sobre proyectos estratégicos, Bolsa de trabajo, etc.), que continuamente son actualizadas.
- La facilidad y acceso completamente digital a la normativa municipal promulgada desde el año 1960 en PDF.
- La Socialización de actividades y proyectos en “Buenas Noticias para La Paz”.
- El servicio de aviso de conclusión de trámites vía SMS.
- La posibilidad de que el ciudadano realice Seguimiento y Consulta de Trámites vía Internet.
- La Incorporación de Buzones destinados a tener contacto directo con el Alcalde Municipal.

- La Implementación de la Feria Dominical de El Prado, para mantener un estrecho relacionamiento con la comunidad, a fin de que conozca acerca de los trabajos y actividades del gobierno municipal.
- La Implementación de diez (10) Plataformas de Atención al ciudadano, con la finalidad de asesoramiento y canalización de denuncias y reclamos.
- La Implementación de una Plataforma Móvil como forma de acercamiento al ciudadano para la atención de dudas y canalización de denuncias y reclamos.
- La Implementación de la línea de la transparencia 2-202040 y el correo transparencia@lapaz.bo, para la absolución de dudas.
- La conformación de un equipo de trabajo de “respuesta inmediata” que garantiza que el ciudadano obtendrá la información requerida en un mínimo plazo.

TABLA 28: ACCESO A LA INFORMACIÓN

INFORMACIÓN PÚBLICA	LÍMITES EN EL DERECHO
Información de acceso público es todo archivo, registro o dato que se encuentre en poder de la municipalidad y que no haya sido previamente clasificada como de acceso restringido. Se pueden clasificar en: • Normativa aplicable; • Documentos de Organización Administrativa: estructura organizacional de la Municipalidad, manuales de organización y funciones; • Escala Salarial; • Indicadores e Informes de gestión; • Tramites y Servicios; • Presupuesto y destino recursos públicos; • Iniciativos de ley; • Balances generales y estados financieros; • Plan de Desarrollo Municipal y Programación Operativa Anual.	Se reconocen como límites en el Derecho al Acceso a Información los siguientes: • Estados de Cuenta Corriente de cada contribuyente en el ámbito individual y empresarial; • Las licencias de programas informáticos utilizados por la municipalidad; • Documentos cerrados referentes a licitaciones y contrataciones; • Expedientes del personal y sus anexos, excepto, cuando éstos sean requeridos por orden judicial; • Cualquier informe que resultare previo al acto de adjudicación de obras; • Documentos que contengan estrategias de litigios judiciales o administrativos en donde se vea involucrada la municipalidad, previa a la sentencia correspondiente; • Cotizaciones e informes de ofertas de bienes o servicios municipales que den lugar a especulación.

FUENTE: UNIDAD DE TRANSPARENCIA, GAMLP

Al respecto se puede señalar lo siguiente:

- La política de transparencia municipal existe, estando orientada al tema de la corrupción y desconfianza ciudadana en la institución municipal y las diferentes actividades que ésta realiza, pero, su difusión no ha sido suficiente.
- Existe poca visibilización de las decisiones tomadas en los casos de corrupción denunciados por la ciudadanía, a quien no se le comunica los resultados obtenidos.

- Lo propio sucede con la rendición de cuentas, en sus aspectos económicos y gestión de recursos. Una de las actividades de la gestión municipal debería enfatizar el monitoreo o seguimiento a la consecución de resultados y mostrarlos a la población; para ello podría utilizar diferentes medios o mecanismos, como por ejemplo, el Informe de Gestión de la Máxima Autoridad Ejecutiva, que debe ser masivamente difundido.
- El conocimiento por parte de la población, de la política de transparencia municipal así como sus resultados, daría al Gobierno Autónomo Municipal mayor credibilidad.
- Por último, el problema central en la lucha contra la corrupción y la desconfianza ciudadana, radica en el peligro de caer en una ineficiente gestión pública⁴⁶.

5.2.1.5 ACCIONES DE APOYO AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Las acciones de apoyo al fortalecimiento institucional realizadas por la Unidad de Transparencia estuvieron dedicadas a definir escenarios que “opacan” la gestión municipal y escenarios que generan transparencia municipal.

TABLA 29: ACCIONES DE APOYO AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, UNIDAD DE TRANSPARENCIA, GAMLP

ESCENARIO DE OPACIDAD		ESCENARIO DE TRANSPARENCIA	
DIAGNÓSTICO	PROBLEMA	INDICADOR	ESTRATEGIA
EXCESIVA BUROCRACIA	Sobredimensionamiento de personal en determinadas áreas, ausencia de procedimientos y manuales de funcionamiento, desinstitucionalización de cargos, alta rotación de personal, vicios administrativos en los funcionarios, disfuncionalidad.	DESBUROCRATIZACIÓN	Redistribución de personal, Manuales de Procedimientos y Cargos publicados, Estructura Organizacional precisa, Creación de empresas municipales
PROCESOS ENGORROSOS	Demora excesiva de trámites, costos sombra por trámite, exceso de pasos, etc.	SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES	Reingeniería de los procedimientos y de los tiempos, minimización costos
ISLAS DE INFORMACIÓN	Desinformación interna, falta de coordinación entre instancias, repetición obsoleta de pasos, asimetría de la información institucional, desconocimiento del ciudadano	INFORMACIÓN INTEGRADA	Sistemas de información y coordinación interna, informatización y sistematización de la normativa existente, ciudadanía informada y participante en la gestión municipal
VULNERABILIDAD DE SISTEMAS	Información financiera inoportuna, falta de controles cruzados, "armado" de datos, excesiva flexibilidad en los	SISTEMAS CONFIABLES	Implementación de sistemas oportunos, confiables y en

⁴⁶ Sistematización Taller “Gobernabilidad, Gobernanza y Cohesión Social”, Plan La Paz 2040.

ESCENARIO DE OPACIDAD		ESCENARIO DE TRANSPARENCIA	
DIAGNÓSTICO	PROBLEMA	INDICADOR	ESTRATEGIA
	procesos y tiempos		tiempo real.
DESAJUSTE FINANCIERO	Bajos ingresos tributarios, disminución de la inversión pública, aumento indiscriminado del gasto corriente, aumento irracional de la deuda municipal, baja ejecución presupuestaria	SANEAMIENTO FINANCIERO	Finanzas saneadas, Capacidad Crediticia restablecida
VACIO LEGAL	Aprobación de trámites ilegales, manejo discrecional de las compras municipales, falta de mecanismos operativos de planificación, falta de manejo de personal	REGLAMENTACIÓN LEGAL	Aprobación de Reglamentación específica de programación, operación, organización administrativa, personal, compra de bienes y servicios, presupuesto, tesorería, contabilidad y crédito público
			Manual de Organización y Funciones, Manual de Puestos.

FUENTE: UNIDAD DE TRANSPARENCIA, GAMLP

5.2.1.6 ACCIONES ESPECÍFICAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El fortalecimiento institucional es un proceso y en esa medida existen factores externos y políticos que lo condicionan, pudiendo estos contribuir al fortalecimiento o debilitamiento de la institución municipal. En tal sentido, es importante el cambio de enfoque en la gestión política municipal, reorientando varios factores, como ser: énfasis en el ser humano más que en las obras; la pesadez normativa que limita el accionar municipal; o, el fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos con los que cuenta el Gobierno Autónomo Municipal.⁴⁷

5.2.1.7 NUEVA CULTURA ÉTICA

Se desarrollaron capacitaciones y talleres en los que se enseñó a los servidores públicos municipales sobre cómo pueden enfocar su cultura ética personal hacia una cultura ética propia del servidor público.

Por otro lado, el Gobierno Municipal de La Paz, mediante Ordenanza Municipal N° 001/2001 HAM – HCM 205/2000 de fecha 16 de enero de 2001, aprobó el Código de Ética, mismo que orientó la actividad pública de los servidores municipales en base a principios y valores éticos, con el propósito de que éstos contribuyan a una gestión transparente y eficiente, garantizando un adecuado servicio a la colectividad. Además, de ello se implantaron mecanismos de evaluación práctica de las disposiciones del indicado código,

⁴⁷ Sistematización Taller “Gobernabilidad, Gobernanza y Cohesión Social”, Plan La Paz 2040.

de modo que sus resultados contribuyan a su propio desarrollo, fortalecimiento y efectiva aplicación.

En el transcurso de su aplicación se verificó que algunos servidores públicos municipales – especialmente personal eventual y de Mi Primer Empleo – desconocen el contenido del mismo, sin embargo, aquellos que lo conocen cuidan su accionar, siendo conscientes que su quebrantamiento les hace pasibles a responsabilidad por la función pública.

5.3 ASESORAMIENTO JURÍDICO, RESGUARDO DE LA LEGALIDAD Y DEFENSA DEL PATRIMONIO MUNICIPAL

La Unidad Organizacional encargada del asesoramiento jurídico, el resguardo de la legalidad y la defensa del patrimonio municipal, desde el año 2000, tuvo varias reestructuraciones administrativas.

El año 2000 esta unidad fue nombrada Dirección Jurídica y Defensa del Patrimonio y Función Municipal, conformada por cuatro unidades; el año 2002 su conformación se redujo a tres unidades; posteriormente, se redujo a dos instancias. Al presente, tres son las unidades que conforman la actual Dirección Jurídica:

- Unidad de Asesoría Legal
- Unidad de Procesos Jurisdiccionales
- Unidad de Proyección Normativa

Antes del año 2000, la imagen de la municipalidad era la de perdedora de juicios, pues hasta ese año, el Gobierno Municipal de La Paz constituía una de las instituciones con la mayor cantidad de procesos perdidos. Evaluadas las causas que motivaban tal imagen se constató lo siguiente:

- Nulo compromiso institucional por parte de los abogados.
- Defensa del patrimonio municipal sin respuestas oportunas ni acciones reconvenzionales, sin pruebas ni interposición de recursos.
- Defensa tardía y abandono de procesos judiciales que involucraban propiedad municipal.
- Irresponsabilidad de los abogados, llegando a omitir la obligación de emitir informes a la Contraloría inclusive.
- Asistencia a Amparos Constitucionales con el simple argumento del previo agotamiento de la vía administrativa, sin realizar la defensa de fondo de los asuntos.
- Procuradores o asistentes de los Abogados limitados a trabajo de mensajería.
- Remisión de documentación de parte de las Subalcaldías y otras unidades para dictamen jurídico, sin que sus propios Asesores Legales realicen dicha labor.
- Informes de las distintas unidades organizacionales sin claridad.

- Descoordinación en la emisión de informes y desorganización en el trabajo con los abogados desconcentrados⁴⁸.

Por tales motivos, una de las medidas adoptadas fue la creación de **la Unidad de Procesos Jurisdiccionales**, instancia a la que se encargó entre muchos otros, el seguimiento de procesos contra ex autoridades: "Luminarias chinas", "GADER", "Pensiones", "Santa Bárbara", "Mallasa", habiendo obtenido **sentencias condenatorias** contra el ex autoridades municipales.

Por otra parte, en el ámbito normativo, aprobada una nueva Constitución Política del Estado y las leyes que la desarrollen, se observa la imperiosa necesidad de modificar y actualizar las disposiciones municipales vigentes a este nuevo marco legal, al quedar muchas de esas normas obsoletas, desactualizadas y alejadas de la realidad del municipio⁴⁹; más aún si consideramos que al presente el Gobierno Autónomo Municipal goza de capacidad legislativa en mérito a sus competencias exclusivas.

De forma general se describen fortalezas y debilidades de la mencionada área funcional:

TABLA 30: FORTALEZAS, DIRECCIÓN JURÍDICA

Identificación de problemas y planteamiento de soluciones.
Identificación de necesidades normativas y propuesta de proyectos que permitan el desarrollo de las competencias municipales.
Control en los procesos judiciales: Cumplimiento de plazos, respuesta a notificaciones, acumulación, producción y reproducción de pruebas, interposición de recursos, defensas de fondo, atención prioritaria de casos.
Biblioteca Jurídica para consulta
Suscripción a la Gaceta Oficial de Bolivia y medios de comunicación impresos.
Fondo rotatorio para cubrir permanentemente los gastos judiciales.
Estabilidad laboral del personal de Dirección Jurídica
Compromiso de los abogados con la institución municipal y confianza de parte de la Máxima Autoridad Ejecutiva a sus labores, extendiendo a favor de ellos poderes suficientes para la atención de los casos en las distintas materias.
Apoyo legal de egresados de las carreras de Derechos de las universidades con las que el Gobierno Autónomo Municipal tiene convenios, bajo las modalidades de pasantías y trabajo dirigido.
Procesos Judiciales enmarcados en estricto cumplimiento de la ley.
Cambio de imagen: Reconocimiento y respeto al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz de parte del Órgano Judicial y Ministerio Público, en la defensa de los intereses municipales
Compromiso de los abogados con la institución municipal y confianza de parte de la Máxima Autoridad Ejecutiva a sus labores, extendiendo a favor de ellos poderes suficientes para la atención de los casos en las distintas materias.
Apoyo legal de egresados de las Carreras de Derechos de las Universidades con las que el Gobierno

⁴⁸ Acciones de Defensa del Patrimonio Municipal, Informe Jurídico 2000 – 2004, GMLP.

⁴⁹ Sistematización Taller "Institucionalidad municipal al servicio de la ciudadanía", Plan La Paz 2040.

Autónomo Municipal tiene convenios, bajo las modalidades de Pasantías y Trabajo Dirigido.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, PLAN LA PAZ 2040

TABLA 31: DEBILIDADES, DIRECCIÓN JURÍDICA

Falta de recursos humanos y equipos adecuados para la cantidad de procesos judiciales en curso y trámites administrativos.
Recursos económicos aún insuficientes ante la creciente demanda.
Falta de infraestructura adecuada para el cumplimiento de labores.
Falta de oportunidad para coordinación con otras unidades organizacionales debido a la no disponibilidad de tiempo de las mismas

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, PLAN LA PAZ 2040

5.4 REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN MUNICIPAL

Durante muchos años el control de Servicios Públicos Municipales en la ciudad de La Paz era ejercido por distintas instancias designadas por el Ejecutivo Municipal. Estas instancias administrativas realizaban la supervisión y control de los servicios de forma dispersa, lo cual derivaba, en algunos casos, en la duplicidad de trabajo y la superposición de competencias de distintas unidades organizacionales.

La Ley N° 2028, de Municipalidades, establece que es competencia de los Gobiernos Municipales otorgar en concesión, controlar, regular y planificar la prestación de obras, servicios públicos y explotaciones económicas. En este sentido, para dar cumplimiento a esta normativa y con el objeto de establecer los fundamentos de un ente regulador municipal que fiscalice los contratos con empresas privadas para la prestación de servicios públicos municipales, a través de la Ordenanza Municipal N° 046/2001 de 29 de marzo de 2001, el Gobierno Municipal de La Paz instauró una unidad denominada Gestora del Sistema de Regulación Municipal.

Posteriormente, establecidos y afianzados los fundamentos técnicos, económicos y legales de la emergente unidad municipal, el 9 de diciembre de 2003 mediante Ordenanza Municipal N° 260/2003, es creado el Sistema de Regulación y Supervisión Municipal (SIREMU) - como unidad descentralizada - con el objetivo de controlar y verificar el cumplimiento de los contratos suscritos entre el Gobierno Municipal y las empresas encargadas de la prestación de Servicios Públicos Municipales.

En la gestión 2011, a partir de la promulgación de la Ordenanza Municipal N° 046/2011, de fecha 15 de febrero, el SIREMU cambia de estatus institucional a un nivel desconcentrado del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Su creación es parte de la estrategia entre el sujeto de derecho público – la Municipalidad – y el sujeto de derecho privado – las empresas prestadoras del servicio – con el fin de

acompañar y vigilar de manera permanente la labor de dichas empresas. Esto garantiza una prestación del servicio efectiva y en condiciones de calidad⁵⁰.

El SIREMU tiene por finalidad regular, supervisar y controlar los Servicios Públicos Municipales que hayan sido delegados o concesionados a empresas privadas por el GAMLP.

Actualmente, el SIREMU regula y supervisa los siguientes servicios públicos municipales:

- Aseo urbano;
- Desayuno escolar;
- Operaciones y el mantenimiento de la maquinaria y equipo pesado municipal;
- Matadero municipal y;
- Baños públicos.

La forma de supervisión y regulación se la realiza a través de la emisión y aplicación de normas e instrumentos de supervisión, realizando su respectivo seguimiento para su adecuada implementación y cumplimiento de los componentes técnico, económico y legal por parte de las empresas concesionarias de los servicios; además, del establecimiento de las normas, instrucciones, instrumentos o procedimientos necesarios para dirigir y orientar las labores de tal supervisión.

Como se observa en la siguiente tabla, durante el periodo 2005-2011 el SIREMU ha atendido 4.514 reclamos referidos al servicio que proveen las empresas privadas contratadas por el Gobierno Autónomo Municipal. El año en que más reclamos fueron atendidos fue el 2009 (910 reclamos). Estos datos permiten verificar que el SIREMU cumple con la regulación de las empresas que trabajan para el municipio.

TABLA 32: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: RECLAMOS ATENDIDOS POR EL SIREMU, 2005 – 2011⁽¹⁾

(EN NÚMERO)

GESTIÓN	Nº RECLAMOS
2005	667
2007	910
2008	856
2009	654
2010	743
2011 (p)	684

⁽¹⁾ EN 2007 SE HABILITÓ LA LÍNEA TELEFÓNICA (800-16-1777), EN LA CUAL SE RECIBEN RECLAMOS, REQUERIMIENTOS DE LIMPIEZA, RECOLECCIÓN DE PODA, TALLERES Y CAPACITACIONES SOBRE ASEO URBANO
FUENTE: SISTEMA DE REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN MUNICIPAL (SIREMU), GAMLP
ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO - DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN MUNICIPAL

⁵⁰ Experiencias en los ámbitos de la regulación y supervisión de los servicios públicos municipales., SIREMU.

5.4.1 SUPERVISIÓN DE CALIDAD AMBIENTAL

Una de las importantes funciones del SIREMU es supervisar el cumplimiento de las condiciones contractuales de las concesiones del Servicio de Aseo Urbano y disposición final de residuos sólidos en el marco técnico y ambiental, buscando una gestión de residuos sólidos sostenible en el Municipio de La Paz, con el propósito de que se dé cumplimiento del servicio de barrido, limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos en coordinación con las tres (3) operadoras privadas: SABEMPE e ISSA con el servicio de barrido, limpieza de vías, recolección y transporte de residuos sólidos en sus diferentes horarios y la empresa TERSA con el servicio de disposición final del Relleno Sanitario de Alpacoma y las actividades del cierre y mantenimiento del Relleno Sanitario de Mallasa.

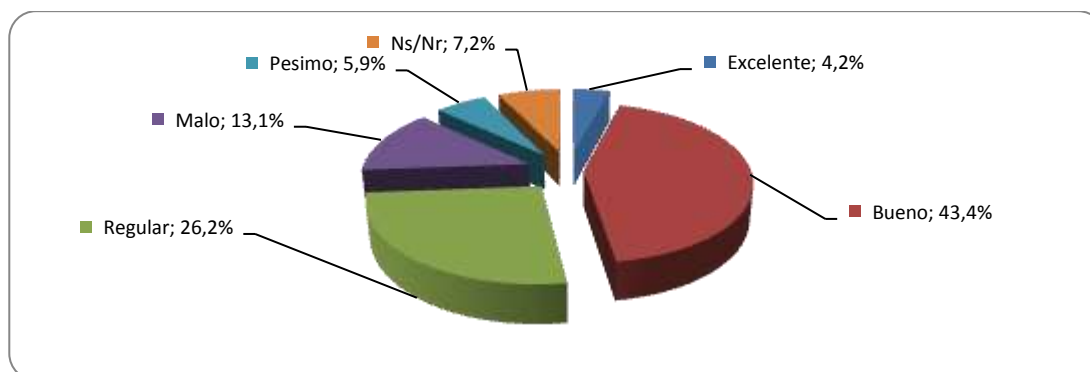
Se logró regular las actividades de las empresas de aseo urbano, teniéndose inclusive que sancionarlas ante el incumplimiento a los términos contractuales de los contratos, a fin de corregir ciertas desviaciones en su desempeño, para lo cual se emitieron Resoluciones Administrativas sancionatorias.

En base a una exhaustiva revisión y autorización de certificados de pago, se logró el pago correcto y oportuno a empresas y en base al control de una correcta supervisión del servicio de Aseo Urbano, se logró que la ciudad se encuentre limpia y la ciudadanía complacida. Además, se aprobó el Cronograma de inversiones de la empresa ISSA y se evaluaron ensayos de la Planta de tratamiento de lixiviados.

Por otro lado, para conocer la percepción ciudadana sobre los resultados de la actividad de supervisión de la calidad ambiental se puede observar en el siguiente gráfico que un 47,6% de los habitantes del municipio considera que el servicio es bueno o excelente y un 19% considera que el servicio es malo o pésimo.

GRÁFICO 21: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: CALIFICACIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE EL SERVICIO DE LIMPIEZA Y RECOJO DE BASURA, 2011

(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

5.4.2 SUPERVISIÓN DE SERVICIOS URBANOS GENERALES

Se aplicaron mecanismos, procedimientos e instrumentos de supervisión vigentes para asegurar una adecuada prestación de los servicios de administración, operación, mantenimiento y seguro de la maquinaria japonesa donada a favor de la Municipalidad de La Paz.

Fruto de este trabajo se logró regular las actividades de la empresa ECLA - CONVAR de operaciones de la maquinaria y equipo PROMAN; así mismo, se la tuvo que sancionar ante el incumplimiento de los términos contractuales, a fin de que corregir las desviaciones de su desempeño. En base a esta supervisión se consiguió que las unidades solicitantes dispongan de la maquinaria y equipos PROMAN en forma oportuna, para atender especialmente las operaciones en puntos de emergencia, como ser, el mega deslizamiento.

5.4.3 SUPERVISIÓN DE DESARROLLO HUMANO

La Ley de Participación Popular dispuso que los Gobiernos Municipales tengan la responsabilidad de atender programas destinados a la alimentación complementaria, incluyendo desayunos escolares. En este entendido, el Gobierno Municipal de La Paz autorizó el inicio del proceso de contratación en la modalidad de Licitación Pública de las raciones líquidas y sólidas del Programa de Alimentación Complementaria Escolar durante varias gestiones.

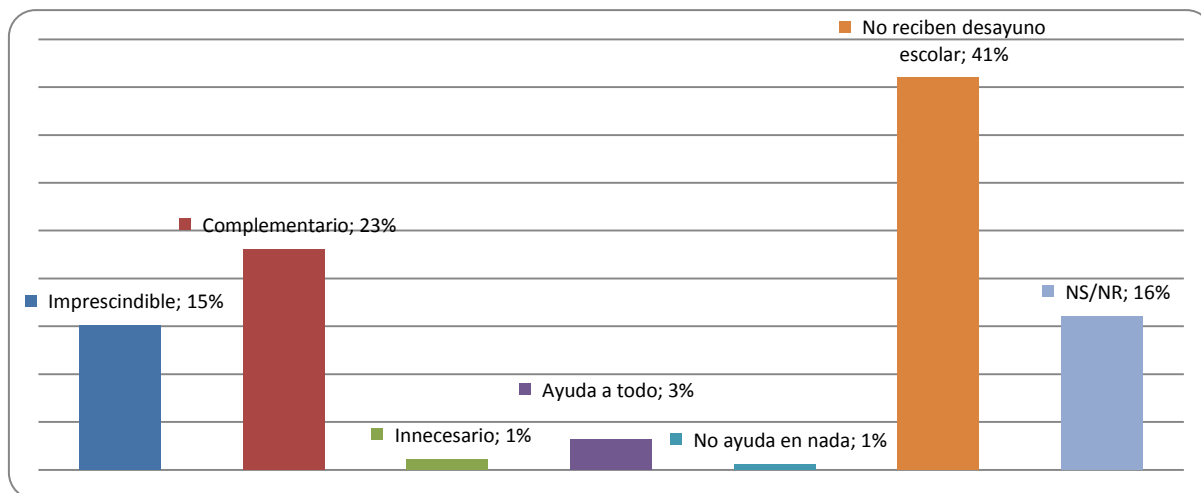
Para el efectivo cumplimiento del contrato de provisión de alimento complementario escolar se realizan inspecciones tanto a empresas proveedoras como a sub - proveedoras. Asimismo, se atiende la distribución, recepción y atención de reclamos y la conciliación (pre liquidación) de cantidad e importe, en función de las actas de provisión recepcionadas diariamente por la entrega de alimento a todas las unidades educativas fiscales del área urbana y centros especiales. Esta información es vital para las respectivas autorizaciones de pago.

De esta forma se logró regular las actividades de las empresas de provisión del alimento complementario escolar y se las sancionó ante el incumplimiento a los términos contractuales a fin de corregir las desviaciones en sus desempeños. El resultado fue que los estudiantes de las diferentes unidades educativas fiscales se provean de un desayuno escolar nutritivo e inocuo.

Por otro lado, tal como se observa en el Gráfico, los habitantes del municipio encuentran que el desayuno escolar que reciben sus hijos es importante, puesto que un 41,4% considera que ayuda a todo, es complementario o imprescindible a nivel nutricional, mientras que solo un 1,7% considera que es innecesario o no ayuda en nada.

GRÁFICO 22: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: PERCEPCIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE LA NUTRICIÓN DEL SERVICIO DE DESAYUNO ESCOLAR, 2011

(EN PORCENTAJE)

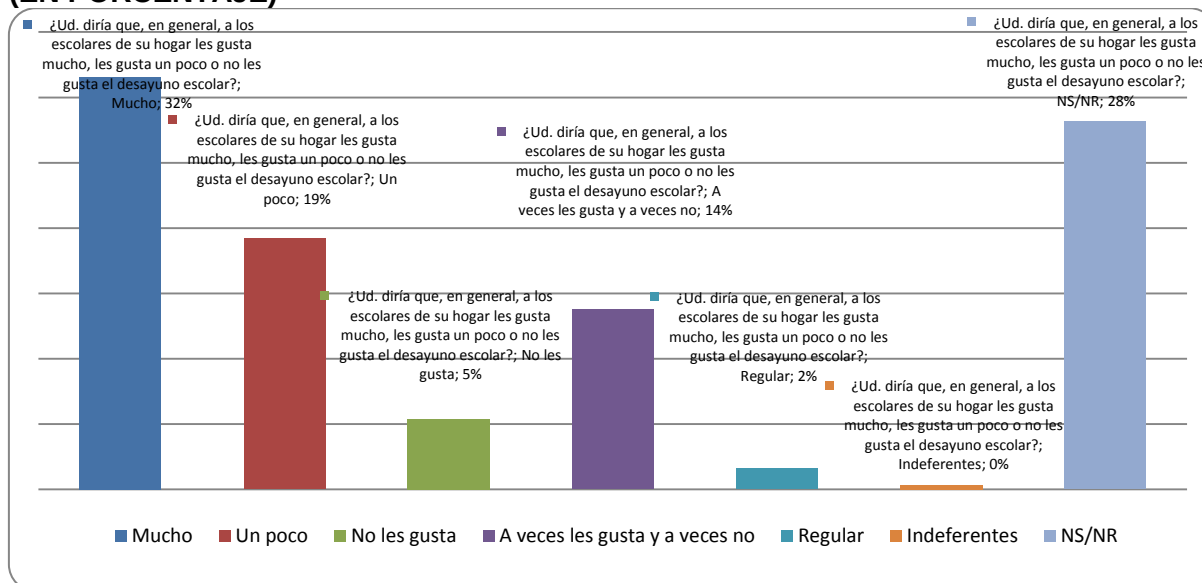


FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

Adicionalmente, los habitantes del municipio consideran que el desayuno escolar es mayoritariamente aceptado, toda vez que un 50,8% respondió que es aceptado mucho; tan solo a un 5,4% de escolares el desayuno no les gusta.

GRÁFICO 23: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: PERCEPCIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE LA ACEPTACIÓN DEL DESAYUNO ESCOLAR POR PARTE DE LOS ESCOLARES, 2011

(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

5.4.4 DIRECCIÓN OPERATIVA DE REGULACIÓN

La actividad más importante de esta dirección es desarrollar y proponer normativas sobre la operación de los Servicios Públicos Municipales. Así mismo, revisa la ejecución de Inversiones de las Empresas ISSA& Asociados, SABENPE, TERSA.

Con tal propósito se elaboran y ejecutan reglamentos que regulen los Servicios Públicos Municipales, tal como se describe en el siguiente gráfico. Además, de ejecutar la sistematización de indicadores financieros de los servicios ofrecidos por las empresas.

GRÁFICO 24: REGLAMENTOS ELABORADOS POR LA DOR



FUENTE: SIREMU, GAMLP

Al presente, la regulación y supervisión municipal en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz cuenta con una entidad con autonomía de gestión técnica y administrativa, con marco normativo respaldatorio y experiencia adquirida en lo técnico, administrativo y legal. No obstante ello, se detallan ciertas dificultades que impiden la consolidación institucional del SIREMU:

- Las funciones regulatorias no lograron posicionarse aún en el Gobierno Autónomo Municipal y en la ciudadanía en general.
- Dependencia financiera (transferencias y financiamientos externos).
- Los recursos humanos son insuficientes y carecen de actualización o mayor capacitación para mejorar el ejercicio de sus funciones.
- El equipamiento está obsoleto y en mal estado; en algunos casos no se cuenta con el equipamiento adecuado.
- Falta de claridad en la definición de competencias entre la Dirección de Supervisión y la Dirección Operativa de Regulación.

- La integración y relacionamiento de SIREMU con otras instancias del GAMLP es escasa.
- Reducido accionar de la Dirección Operativa de Regulación.
- Sobre posición de funciones con otras instancias.⁵¹

Por otra parte, la ciudadanía aún no conoce sus derechos y obligaciones en el uso de los servicios públicos municipales, y si bien las denuncias o quejas realizadas en éste ámbito obtuvieron respuestas, éstas denuncias son aisladas y las respuestas no fueron oportunas. Esto nos abre otros espacios de reflexión: Uno de ellos es la necesidad de educar a la ciudadanía respecto del efectivo ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones. Otro tiene que ver con la corresponsabilidad ciudadana, en el entendido de que ésta se identifique con su municipio, se lo apropie, se encariñe y lo cuide, en lugar de desentenderse del mismo, sin darse cuenta que lo que sucede en él le afecta de forma individual o colectivamente; la señalada corresponsabilidad alcanza tanto a las personas individuales, sino, también a las entidades colectivas, como ser el sector académico y otras.⁵²

5.5 GOBIERNO ELECTRÓNICO

El siglo XXI se constituye en la era de la información y el conocimiento, esperando que este tipo de sociedad contribuya al desarrollo social, económico y tecnológico ante la generación, difusión y uso de información para la producción de conocimiento económicamente útil a los fines de ese desarrollo.

En ese marco, el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, se propuso utilizar de forma intensiva las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) - base de una sociedad de la información - con el propósito de automatizar sus procesos y procedimientos administrativos municipales, intercambiar información a ser aplicada en las diferentes actividades municipales, transparentar la gestión municipal permitiendo a los ciudadanos un mayor acceso a la información municipal, y promover la comunicación en tiempo real, a fin de optimizar costos y tiempos. A ello debe añadirse el enfoque del Gobierno Electrónico, es decir, se utilizó la capacidad que ofrecen las TICs para desarrollar y ofrecer información y servicios públicos municipales a través de medios telemáticos, especialmente, Internet.

A tal efecto, el Gobierno Autónomo Municipal ha fortalecido la unidad organizacional responsable de esta temática, recayendo tal responsabilidad en la Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de la Información, a quién se le dotó de personal capacitado, a fin de implementar un modelo de gestión tecnológica propio. Además, emitió disposiciones legales informáticas que regulan las normas y estándares para Seguridad TIC, Administración, Mantenimiento y Desarrollo de Sistemas de Información, Operaciones TIC, y, Plan de Tecnologías de la Información; se fortaleció el Centro de Datos (Datacenter) que funciona con tecnología de última generación; se incrementó el uso de equipos de computación para el desarrollo de actividades de los servidores públicos

⁵¹ FODA preliminar, SIREMU 2013.

⁵² Sistematización Taller "Institucionalidad municipal al servicio de la ciudadanía", Plan La Paz 2040.

municipales, de doscientos treinta y tres (233) el año 2000⁵³ a dos mil cuatrocientos ochenta y uno (2481) el año 2011⁵⁴, lo que repercutió indudablemente en la mejor prestación de los servicios públicos municipales; se masificó la utilización de Red de datos, de modo que los servidores públicos municipales accedan a servicios como internet, intranet, correo, mensajería instantánea, telefonía IP, etc.; se implementó la plataforma de Base de Datos SQL Server de Microsoft como estándar para la administración y desarrollo de sistemas; se modernizaron, entre otros, los siguientes sistemas de información:

- Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa SIGMA: Implantado en remplazo del SIAFIN como instrumento de la administración pública, la cual integra los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, compras y contrataciones. Es una herramienta de gestión, orientada a reemplazar el flujo de papeles por información computarizada.
- Sistema de Información Territorial SIT: Para el manejo de información geográfica, concentrando y difundiendo la información de los servicios municipales de manera georreferenciada, como ser: mapas, ortofotos, restitución fotogramétrica, etc.
- Sistema de Información de Seguimiento Electrónico e Inversión Municipal SIM: Para modernizar el proceso de validación, seguimiento y control de proyectos de inversión interviniendo en todo el ciclo del proyecto, generando información confiable, útil y oportuna, a fin de apoyar la toma de decisiones. Su implantación sirvió para hacer de la debida forma gestión de los proyectos de inversión.
- Sistema de Trámites Municipales SITR@M: Para mejorar la productividad y eficiencia del flujo documental mediante la digitalización y automatización de actuaciones (expedientes y trámites), permitiendo un control de tiempos de respuesta, seguimiento remoto de trámites, administración a distancia y reducción de pérdidas físicas de expedientes.
- GÉNESIS: Para la administración financiera de los ingresos no tributarios, registrando los ingresos propios del Gobierno Autónomo Municipal: multas, intereses, alquileres municipales, etc., cobrados mediante el Formulario Único Municipal FUM.

No obstante, se reconocen las siguientes falencias:

- Necesidad de planificar el desarrollo de la infraestructura de las Tecnologías de la Información, de modo que no se caiga en la improvisación.
- La gestión de riesgo en la administración de Tecnologías de la Información no es considerada relevante.
- La generación de una cultura tecnológica debe profundizarse en los servidores públicos municipales, otorgándoles capacidades y destrezas en la utilización de TIC.
- Desconocimiento y dificultades en la población en el uso de las TIC; incluye el limitado acceso que ésta tiene a las TIC, pese a que el número de visitas diarias al Portal y a las Páginas Institucionales se incrementó notablemente desde la gestión 2005 (cuatrocientos ochenta - 480) a 2011 (seiscientos ochenta y cinco mil trescientos cuarenta y seis – 685.346).
- En la relación Gobierno Autónomo Municipal de La Paz a ciudadano, no se consideró como problema a superar el analfabetismo digital.

⁵³ 10 años Transformación, Modelo de gestión en Desconcentración y Gobierno Electrónico, GAMLP.

⁵⁴ Anuario Estadístico del Municipio de La Paz 2011, GAMLP.

Por otro lado, y refiriéndose a aquellos trámites no presenciales, es decir, aquellos que se realizan vía WEB, la población manifiesta que éstos son insuficientes, puesto que el acceso a los formularios o proformas digitales es limitado, más aún, cuando la página institucional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es desordenada, se hace pesada, no pudiéndose “bajar” la información requerida, lo que restringe el acceso a aquellos que cuentan con la tecnología adecuada; además, se conoce muy poco sobre los trámites y servicios que pueden realizarse en la WEB o vía telefónica, y los que saben de esta posibilidad, tienen aún desconfianza en su utilización y dudas sobre la validez de los documentos que se generan por esta modalidad, corriendo el peligro del surgimiento de una nueva burocracia, la digital; por último, la utilización de las redes sociales municipales (Facebook – Twitter) debe ajustarse, puesto que las respuestas (interacción) del Gobierno Autónomo Municipal a la ciudadanía demora.⁵⁵

6. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 COEXISTENCIA DE DOS RÉGIMENES LABORALES

La citada ley establece que los funcionarios municipales se encuentran bajo dos regímenes jurídicos, según corresponda:

- Ley General del Trabajo, puesta en vigencia en 1939, que protege al trabajador asalariado, sin tomar en cuenta los resultados de la labor que desempeña, además de asegurarle el pago de beneficios sociales. Los servidores público que ingresaron a trabajar a la Alcaldía de La Paz, amparados bajo este régimen, mantienen su relación laboral, bajo las normas y condiciones de su contratación original.
- Ley N° 2028, de Municipalidades, de 28 de octubre de 1999, los servidores públicos municipales que ingresaron al Gobierno Municipal de La Paz en vigencia de dicha ley están sujetos a su incorporación a la Carrera Administrativa Municipal.

En cumplimiento de la Ley N° 2028, el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz diseñó nuevas políticas orientadas a ingresar en un proceso de modernización estatal, cuyo objetivo principal fue incidir en la efectividad del ejercicio competencial de los servidores públicos municipales como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden acciones y crean innovación en el Gobierno Municipal.

Con tal propósito se tomaron las siguientes medidas:

- Se jerarquizó la Dirección de Gestión de Recursos Humanos de modo que no dependiera de la ex Oficialía Mayor de Hacienda y Administración.
- Se implantó el Sistema de Administración de Personal y su Reglamento Específico Municipal, así como el Reglamento de la Carrera Administrativa Municipal, el Reglamento Interno de Personal y otras herramientas administrativas relacionadas, que regulan la gestión de recursos humanos.

Mención especial merece la Ley N° 321/2012 que permite la incorporación de los trabajadores municipales de las nueve capitales de departamento, además de El Alto, a la

⁵⁵ Sistematización Taller “Institucionalidad municipal al servicio de la ciudadanía”, Plan La Paz 2040.

Ley General del Trabajo. Los beneficiarios de esta disposición constituyen todos los empleados permanentes de los Gobiernos Autónomos Municipales que realizan tareas manuales, técnicas, operativas y administrativas, encontrándose fuera del alcance de dicha norma aquellos servidores públicos municipales electos, los que ocupan cargos de libre nombramiento, direcciones, secretarías ejecutivas, jefaturas y asesores.

En cumplimiento de la mencionada ley, los servidores públicos municipales que se beneficiaron con tal medida en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz asciende a más de novecientos (900).

6.2 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Dirección de Gestión de Recursos Humanos dejó atrás la gestión pública tradicional e implementó el Modelo de Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos, estructurado por un conjunto de componentes, y tiene como fin garantizar una administración pública al servicio de la ciudadanía y la comunidad, buscando la eficiencia, eficacia, igualdad, mérito y neutralidad como objetivos a alcanzar. Dicho sistema está estructurado por cinco (5) componentes:

- **Componentes Normativo**, establece el marco normativo administrativo en el que se desarrolla, orienta, guía y enmarca la gestión de recursos humanos.
- **Componentes Administrativos**, apoyan la viabilización de los objetivos de cada componente de la gestión, operativizando acciones de planificación, organización, coordinación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de toda la gestión de recursos humanos, con lo que se contribuye a la gestión institucional, sobre todo en la toma de decisiones, respecto al personal.
- **Componentes sustantivos**, se desarrolla y articula a través de los siguientes subsistemas: Dotación de Personal, Evaluación de Desempeño, Capacitación Productiva, Movilidad de Personal y Registro de Personal, según lo establece la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamental, de 20 de julio de 1990, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y el Reglamento Específico de dicho sistema a nivel municipal. Su resultado es la Carrera Administrativa Municipal (CAM).
- **Componentes Transversales**, contiene al Subsistema de Bienestar Social y Salud Ocupacional y al Subsistema de Prevención del Riesgo Laboral; promueven el bienestar físico, psicológico y social de los servidores públicos municipales y mejorar la salud laboral.
- **Componentes Tecnológicos**, son herramientas e instrumentos informáticos que sistematizan los procesos de los subsistemas de los componentes sustantivos y transversales, permitiendo dar información confiable y oportuna.

Al presente, se destacan algunos avances institucionales en relación a la gestión de recursos humanos:

- Elaboración de Guías de Inducción para personal nuevo.
- Realización de eventos de capacitación del personal (talleres, seminarios, cursos, otros).

- Compendio de Normatividad Municipal en Materia de Recursos Humanos, conteniendo los siguientes instrumentos legales: Reglamento de la Carrera Administrativa Municipal, Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, Reglamento para Personal con Discapacidad, Reglamento para Personal Eventual, Reglamento Interno, Reglamento del Bono de Antigüedad, Guías de Inducción y Reglamento de Becas.
- Emisión de otras normativas: Manual de Puestos y Cargos,
- Promoción y reconocimiento a funcionarios municipales.
- Identificación de perfiles profesionales para la habilitación de ítems laborales.
- Convenios de Cooperación Interinstitucional con Universidades y Centros Educativos.
- Plan de Seguridad Industrial.
- Implementación de la Bolsa de Trabajo para cubrir necesidades de personal eventual de las unidades organizacionales del Gobierno Municipal.
- Proyecto preocupacional a fin de saber el estado de salud de los funcionarios de planta y contrato que ingresaron al Gobierno Municipal.
- Formulación y elaboración del Decálogo del Servidor Público Municipal.
- Publicación en el Intranet del Gobierno Autónomo Municipal del “Compromiso del servidor público municipal” y el “Acta de compromiso institucional”, con la finalidad de que los servidores públicos municipales refrenden su compromiso moral y ético con la gestión municipal.
- Implementación de la Carrera Administrativa Municipal y del Centro de Capacitación y Adiestramiento Municipal CCAM, que se describirán en puntos posteriores.

Pese a ello, la institucionalización aún es insuficiente y limitada en la gestión de recursos humanos, puesto que se detectan algunas dificultades que deben superarse:

- Inestabilidad laboral y excesiva rotación de personal.
- Incorrecta definición de perfiles que respondan a las demandas institucionales.
- Escasa aplicación de mecanismos motivacionales.
- Pérdida de talentos y profesionales especializados (memorias de personal).
- Inexistente protección al servidor público municipal frente a cuestionamientos referentes a su desempeño laboral (sanciones y denuncias).
- Acoso Laboral⁵⁶.

6.3 CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

El Régimen de la Carrera Administrativa Municipal fue implementado en el marco de modernización del Gobierno Municipal de La Paz a fin de institucionalizar los cargos municipales, en cumplimiento de la Ley N° 2028 y el Decreto Supremo N° 26115.

Sobre el particular, el artículo 61 de la Ley de Municipalidades establece la carrera administrativa municipal con tres objetivos claros: Promover, 1) la eficiencia de la actividad administrativa en servicio de la colectividad; 2) el desarrollo laboral de los servidores públicos municipales; y 3) la permanencia de los servidores públicos condicionada a su

⁵⁶ Sistematización Taller “Institucionalidad municipal al servicio de la ciudadanía”, Plan La Paz 2040.

desempeño. Todo ello en concordancia con el Sistema de Administración de Personal (SAP) instituido por la Ley N° 1178.

Para el Gobierno Municipal de La Paz la implantación de la Carrera Administrativa tuvo como propósito garantizar el acceso del servicio público, en el marco de igualdad de oportunidades y la imparcialidad den los procesos de selección de personal, a los fines de contar con servidores públicos ediles idóneos, dignos y de vocación de servicio a la comunidad en el ejercicio de la función pública municipal. Buscó promover la eficiencia de la actividad administrativa en servicio de la comunidad y la estabilidad laboral en los servidores públicos municipales de carrera, en función de su eficiente desempeño, productividad y formación técnico profesional.

Al presente se desarrolló la primera fase para la institucionalización de novecientos noventa y cuatro (994) puestos ediles, a fin de que recursos humanos idóneos presten servicios en las distintas reparticiones del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. Hasta finales de 2009 este proceso contó con un mil trescientos veintidós (1.322) aspirantes. Los resultados del periodo 2009 - 2011 se pueden ver en el siguiente cuadro, en el que se evidencia que durante los últimos tres años se incorporaron 456 funcionarios a la carrera administrativa.

TABLA 33: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: ASPIRANTES A LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, 2009 - 2011

(EN NÚMERO)

MODALIDAD	CONDICIÓN	2009	2010	2011 (p)
Incorporación Automática	Institucionalizado	152	152	152
Incorporación previa evaluación	Aspirante a la CAM	5	5	5
Incorporación por convocatoria interna	En proceso	317		
Incorporación por convocatoria interna	Aspirante a la CAM		191	191
Continua	Aspirante a la Cam	19	19	19

FUENTE: SECRETARÍA EJECUTIVA - DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, GAMLP
ELABORACIÓN: OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO - DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL

6.4 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO: CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO MUNICIPAL (CCAM)

Sería contradictoria para la gestión municipal el promover la carrera administrativa en base a la idoneidad de los servidores públicos municipales, sin que se les garantice la oportunidad y los medios para capacitarse en diferentes temáticas. Por tal motivo, se creó el CCAM a fin de jerarquizar la Capacitación en Gestión en el Gobierno Municipal de La Paz. De esta forma se pretende obtener un mejor desempeño en cada puesto de trabajo, desarrollando las capacidades y mejorando la actitud de servicio del personal.

El CCAM es la primera escuela de gobierno municipal a nivel nacional. Fue creado el año 2006 mediante la Ordenanza Municipal GMLP N° 878/2006, de 29 de diciembre de 2006, como entidad pública descentralizada especializada en capacitación y formación en gestión municipal y otras áreas relacionadas, complementarias y transversales a la temática municipal, a objeto de contribuir eficazmente al desarrollo municipal con una perspectiva a nivel nacional.

Posteriormente fue incorporado a la estructura municipal como unidad Desconcentrada dependiente de la Dirección de Gobernabilidad, a través de la Ordenanza Municipal N° 604/2009, del 15 de diciembre de 2009; luego pasó a depender de la Dirección de Gestión de Recursos Humanos mediante la Ordenanza Municipal N° 220/2010 de 26 de mayo de 2010 y la Ordenanza Municipal N° 465/2010 de 1 de octubre de 2010, que la ratifica, debiendo regir su actividad al Reglamento de Unidades Municipales Desconcentradas, aprobado por Ordenanza Municipal N° 100/2002.

, habiendo coordinado quinientos cincuenta y un (551) eventos de capacitación, entre los cuales destacan los Diplomados de Administración Tributaria y en Gestión Territorial Municipal.

6.4.1 CCAM, GESTOR DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Es poca la información que se tiene sobre la gestión de procesos de capacitación dirigidos a servidores públicos municipales antes de la creación del CCAM, sin embargo, se identifican dos hitos importantes.

- Antes la capacitación del personal del Gobierno Municipal de La Paz estaba a cargo de la Unidad de Capacitación Productiva, dependiente de la Dirección de Recursos Humanos, quienes canalizaban las solicitudes de capacitación de las distintas unidades organizacionales al CENCAP, dependiente de la actual Contraloría General del Estado, o a otras instituciones, en temas relacionados con la Ley N° 1178 y otros sobre administración gubernamental. En temas más específicos, se contrataba a especialistas, quienes capacitaban en el tema, pero, no había una instancia especializada que organizara, gestionara ni centralizara estos procesos de capacitación.
- Una vez iniciada la actividad del CCAM (a finales del 2007), se iniciaron tareas organizativas de la institución y se procedió a analizar la documentación referente a la Detección de Necesidades de Capacitación, base sobre la que se profundizó las necesidades de capacitación, tomando como uno de los principales insumos el Estudio de las Necesidades de Capacitación en el Gobierno Municipal de La Paz, realizado a principios del 2007 antes del funcionamiento operativo del Centro, mediante información obtenida de una muestra de ochocientos treinta (830) funcionarios del Gobierno Municipal, en el marco del componente de Fortalecimiento Institucional del Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano (PRU). diagnóstico aplicado en diferentes niveles de la estructura orgánica del gobierno municipal.

6.4.1.1 CONSOLIDACIÓN DEL CCAM

Con la finalidad de que el Gobierno Municipal de La Paz, responda de forma pertinente a los desafíos planteados por el nuevo escenario emergente de las reformas del Estado Plurinacional y a la dinámica mundial de la gestión pública que demanda una cualificación continua de su personal, se crea el Centro de Capacitación y Adiestramiento Municipal – CCAM,

La estructura curricular del CCAM, ha permitido la implementación de un Sistema Educativo Integral en Áreas de Gestión Municipal concebido como una totalidad, donde interactúan la demanda, proveniente de las unidades organizacionales, y los procesos de intervención integral en el marco de los Planes de Desarrollo Municipal.

El desarrollo de esta base fundamental, ha logrado dar continuidad de gestión al CCAM. Por ello, el marco operativo del CCAM responde a dos primicias básicas: Atención a las competencias constitucionales asignadas a los gobiernos autónomos municipales y atención a las necesidades de capacitación y formación de las personas relacionadas al ejercicio de las competencias municipales.

Su población meta está conformada por servidores públicos y trabajadores del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, segmentando a la población en 4 grupos: Ejecutivos, técnicos operativos, administrativos y de mano de obra calificada y por la sociedad civil, con la finalidad de alinear sus acciones a las políticas municipales.

Es en este marco que el currículo del CCAM asume un enfoque por competencias, que necesariamente tiene que ver con el pensamiento y la acción, en un contexto complejo como el del trabajo. En él se presentan situaciones que requieren la intervención inmediata, la acción creativa y la solución. Por lo tanto, la capacitación y la formación proporcionan recursos teóricos, prácticos y situaciones-problema que llevan a los servidores públicos o a la sociedad civil, a movilizarlos conjuntamente sus recursos personales (conocimientos, saberes, destrezas, valores y actitudes), adquiridos previamente, para resolverlas mediante un proceso integrador.

Además, el CCAM implementó el **Sistema Municipal de Competencias Laborales**, constituyéndose en la primera entidad de capacitación/formación de Gobiernos Municipales en Bolivia, pionera en cuanto a su enfoque de competencias y su trabajo en normalización, evaluación y certificación de competencias laborales. Su liderazgo se ratifica cuando la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), dependiente del Ministerio de Educación, presenta a este Sistema como la experiencia nacional “más coherente en la aplicación de enfoque de competencias laborales”.⁵⁷

Muestra de ello, constituye la gestión 2009, año en que se desarrolló la primera iniciativa a nivel de todas las instituciones públicas del país para la Certificación de Competencias Laborales, lo cual permitió entregar certificados a los servidores públicos municipales que,

⁵⁷ Diplomado: “Desarrollo de cursos de formación y capacitación por competencias” - Gestión 2011.

por diversos motivos, no tienen títulos académicos, pero, poseen experiencia técnica acumulada por los años de servicio. Se entregaron en total ciento once (111) certificaciones de idoneidad técnica.

6.4.1.2 APROXIMACIÓN A LOS RESULTADOS DEL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA IMPLEMENTADO

El modelo de gestión educativa del CCAM se basa en los requerimientos de los usuarios internos y externos, a partir de la planificación, organización, presupuesto, ejecución y control de los mismos, con la elección de estrategias eficientes y eficaces que propenden a la mejora continua del servidor público municipal, mediante el potenciamiento de sus conocimientos, saberes y actitudes y la eliminación de brechas entre sus desempeños actuales y los que se requieren para el desarrollo productivo y tecnológico de sus unidades organizacionales, así como al mantenimiento de la vigencia de la empleabilidad personal gracias a la actualización y el mejoramiento del ambiente laboral.

A su vez el Sistema Educativo, está orientado por el enfoque de Gestión de Calidad con el fin de garantizar y satisfacer las expectativas de los clientes, manteniendo la eficacia y eficiencia operativa dirigiendo sus procesos hacia la mejora continua.

6.4.1.3 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El modelo de gestión educativa del CCAM se organiza en doce (12) áreas de gestión en base a las competencias municipales definidas por la Constitución Política del Estado, fortalecidas a su vez con una subdivisión en sub-áreas para lograr un abordaje más directo con sus particulares propósitos operativos y contenidos.

- Mejoramiento en la Atención a la Ciudadanía*
- Gestión de Desarrollo Humano
- Gestión Ambiental y del Riesgo
- Gestión Territorial
- Gestión de la Promoción Económica
- Gestión Cultural
- Gestión de Infraestructura Municipal
- Sistemas de Administración y Control Gubernamentales
- Capacitación a Facilitadores y Evaluadores
- Gestión Estratégica Municipal
- Legislación Municipal
- Gestión de Vías

La oferta académica traducida en sus servicios, por su naturaleza es de carácter flexible, dinámica, de construcción permanente y participativa, asumiendo una corresponsabilidad con los beneficiarios y demandantes de los mismos.

TABLA 34: REPORTE DE DISEÑO Y ELABORACIÓN DE CARPETAS POR ÁREAS DE GESTIÓN MUNICIPAL, 2007 – 2011

ÁREAS DE GESTIÓN	2007 -2009	2010	2011	SUB TOTALES
Mejoramiento en la Atención a la Ciudadanía*	12	3	4	19
Gestión de Desarrollo Humano	9	14	10	33
Gestión Ambiental y del Riesgo	2	1	9	12
Gestión Territorial	12	4	2	18
Gestión de la Promoción Económica	2	1	9	12
Gestión Cultural		2	7	9
Gestión de Infraestructura Municipal	12	2	4	18
Sistemas de Administración y Control Gubernamentales	27	14	16	57
Capacitación a Facilitadores y Evaluadores	5	1	1	7
Gestión Estratégica Municipal	13	1	1	15
Legislación Municipal	9	1		10
Gestión de Vías	1	3	3	7
TOTAL	104	47	66	217

FUENTE: CCAM, GAMLP

*INCLUYE TICS

6.4.1.4 SERVICIOS IMPLEMENTADOS

Para el logro de sus objetivos el Sistema Educativo Integral del CCAM está compuesto por tres (3) servicios diseñados para satisfacer la demanda del Gobierno Autónomo Municipal:

- **Servicio de Investigación en Gestión Pública y Desarrollo Local:** Este servicio se implementó sólo parcialmente ya que se aplica únicamente a la investigación de la gestión educativa (como son los procesos de detección de necesidades de capacitación, análisis sistémico, etc.), por lo que no alcanzó el desarrollo esperado toda vez que su intervención debe abarcar la Investigación en Gestión Pública y Desarrollo Local. **Servicio Formativo: Implementado a través de cursos/taller y seminarios** estructurados en cursos individuales, programas y diplomados, que son diseñados y ejecutados por el CCAM o de manera terciarizada cuyos beneficiarios son los servidores públicos municipales y trabajadores de la institución, así como que arrojan los siguientes datos estadísticos:

TABLA 35: REPORTE GENERAL DE LOS PROCESOS DIRIGIDOS A SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES, 2007 – 2011

GESTIÓN	CURSOS/TALLER Y SEMINARIOS (*)		GESTIÓN TERCIALIZADA (**)		CENCAP (***)	EVALUACIÓN EN COMPETENCIAS		RECONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS. (****)		SUB TOTALES	
	Nº PROCESOS	Nº PARTICIP. CAP.	Nº PROCESOS	Nº PARTICIP. CAP.	Nº PARTICIP. CAP.	Nº PROCESOS	Nº PARTICIP. CAP.	Nº PROCESOS	Nº PARTICIP. CAP.	Nº PROCESOS	Nº PARTICIP. CAP.
2007	6	206								6	206
2008	190	3502				3				193	3502
2009	218	3290				1	125			219	3415
2010	204	2669	9	57	65	5	240			218	3031
2011	166	4661	14	363	562	6	422	2	96	188	6104
TOTAL	770	14328	23	420	627	15	787	2	96	824	16268

FUENTE: CCAM, GAMLP

(*) EJECUTADOS EXCLUSIVAMENTE POR EL CCAM

(**) GESTIÓN PARA EJECUCIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN A CARGO DE INSTANCIAS EDUCATIVAS EXTERNAS, QUE NO SON CERTIFICADOS POR EL CCAM (FUNDACIONES, UNIVERSIDADES ETC.)

(***) MEDIACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN DEL SISTEMA PÚBLICO A PARTIR DE SEPTIEMBRE 2010

(****) PRIMERA EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN NO VINCULADA A NTCL.

TABLA 36: NÚMERO DE PARTICIPANTES POR GESTIÓN Y NÚMERO DE SERVIDORES PÚBLICOS BENEFICIADOS, 2007 – 2011

GESTIÓN	Nº PARTICIPANTES POR GESTIÓN	TOTAL SPMs BENEFICIADOS
2007	206	4530
2008	3502	
2009	3415	
2010	3031	
2011	6104	
Total	16268	

FUENTE: CCAM, GAMLP

TABLA 37: SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES BENEFICIADOS CON UNO A MÁS CURSOS/TALLER Y SEMINARIOS, 2007 – 2011

Indicador	Rangos de cursos/taller y seminario en los que se participó.						TOTAL
	1	2 - 3	4 - 6	7 - 10	11 - 15	16 - y más	
N° SPMs	2072	1464	666	199	69	58	4530
%	45,8%	32,3%	14,7%	4,4%	1,5%	1,3%	100%

FUENTE: CCAM, GAMLP

TABLA 38: REPORTE DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS DE GESTIÓN DE LAS GESTIONES, 2007 – 2011

N°	ÁREAS DE GESTIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	SUB TOTALES	%
1	Mejoramiento en la Atención a la Ciudadanía	2	67	59	43	23	194	24,73 %
2	Gestión de Desarrollo Humano		1	9	61	3	74	9,44 %
3	Gestión Ambiental y del Riesgo		47	23	9	13	92	11,73 %
4	Gestión Territorial	2	30	3	11	3	49	6,25 %
5	Gestión de la Promoción Económica		3	2	6	21	32	4,08 %
6	Gestión Cultural		0	0	0	14	14	1,79 %
7	Gestión de Infraestructura Municipal		7	22	11	19	59	7,53 %
8	Sistemas de Administración y Control Gubernamentales	1	22	58	38	46	165	21,05 %
9	Capacitación a Facilitadores y Evaluadores	1	2	11	4	10	28	3,57 %
10	Gestión Estratégica Municipal		5	21	13	2	41	5,23 %
11	Legislación Municipal		4	7	5	0	16	2,04 %
12	Gestión de Vías		2	3	3	12	20	2,55 %
TOTAL		6	190	218	204	166	784	100%

FUENTE: CCAM, GAMLP

TABLA 39: PORCENTAJE DE RETIROS, ABANDONOS, APROBADOS Y REPROBADOS SOBRE LA BASE DE INSCRITOS, 2007 – 2011

GESTIÓN	INSCRITOS	RETIROS	ABANDONOS	APROBADOS	REPROBADOS	SUB TOTALES
2007	206	0%	0%	86,89%	13,11%	100%
2008	4444	3,15%	18,07%	64,18%	14,63%	100%
2009	4736	0,89%	27,68%	65,37%	4,10%	100%
2010	3180	1,26%	13,62%	82,17%	1,76%	100%
2011	5141	0,51%	9,57%	87,18%	1,96%	100%
TOTALES	17707	1,4%	17,2%	74,7%	5,8%	100%

FUENTE: CCAM, GAMLP

TABLA 40: REPORTE DE PERSONAS BENEFICIADAS DE LA SOCIEDAD CIVIL EN PROCESOS EDUCATIVOS POR ÁREAS DE GESTIÓN, 2007 – 2011

ÁREAS DE GESTIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	SUB TOTALES
Mejoramiento en la Atención a la Ciudadanía		1	48	351	88	488
Gestión de Desarrollo Humano				723	12	735
Gestión Ambiental y del Riesgo	3	1			47	51
Gestión Territorial		1				1
Gestión de la Promoción Económica				62	460	522
Gestión Cultural					1	1
Sistemas de Administración y Control Gubernamentales				10	23	33
Gestión de la Capacitación y de la Evaluación de Competencias Laborales.	1		2	29	17	49
Gestión Estratégica Municipal			1			1
Legislación Municipal		1		2		3
TOTALES	4	3	51	1177	648	1884

FUENTE: CCAM, GAMLP

- **Servicio de Certificación de Competencias Laborales:** Éste servicio ha sido implementado en áreas priorizadas por su impacto social y laboral, del que han resultado las siguientes quince (15) Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de ocupaciones municipales, de las cuales doce (12) de ellas concluyeron con el proceso de evaluación y certificación de quinientos setenta y cuatro (574) servidores públicos municipales, habiéndose emitido setecientos ochenta y siete (787) certificados como “COMPETENTES”, debido a que en algunos de los casos recibieron hasta tres (3) certificados, tal como sucedió con Supervisión de obras:

- Operador de Plataforma SITRAM
- Pavimentador
- Bacheador
- Asistente Tributarios en Plataforma
- Revisores de Proyectos de Infraestructura.
- Supervisor de ejecución de obras.
- Supervisor de cierre de obras.
- Vigilantes/operador de control de actividades económicas y espacios públicos municipales
- Operador de control de elaboración y expendio de productos alimenticios y bebidas alcohólicas.
- Educadora de estimulación oportuna y pertinente de niñas y niños de 6 meses a 2 años.
- Productor de plantas ornamentales.
- Poda de árboles ornamentales en espacios urbanos.
- Productor de plantas forestales.*
- Podador de árboles forestales en espacios urbanos.*
- Educador urbano en buenas prácticas de circulación vehicular y peatonal en vías públicas.*

*Aún no certificadas

6.4.1.5 EL CCAM EN LA ACTUALIDAD

Al presente, la oferta de capacitación en materia de gestión pública a cargo de centros o escuelas estatales se ha limitado a cursos o programas formales (de desarrollo en aula) en temas relativos a los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales establecidos por la Ley N° 1178, mismos que asumen un carácter básicamente normativo, sin que hayan incursionado en procesos de capacitación relativos a temas operativos de la gestión municipal.

Ante esta situación, la actual gestión municipal ha impulsado un proceso de fortalecimiento y relanzamiento del CCAM como desafío para la institución que implica asumir con mayor responsabilidad su rol de gestor de la transformación social, como organismo técnico especializado, con el fin de que a través de sus servicios, contribuya de mejor manera a la gestión municipal a nivel nacional y se constituya en la primera instancia de investigación, articulación e intercambio de experiencias, desarrollo de competencias, certificación de competencias laborales y construcción de diálogos de conocimientos y saberes, relacionados a la gestión y problemática municipal.

En este contexto, el nuevo CCAM se proyecta como Escuela de Gobierno Municipal aplicada al desarrollo del talento humano, centrando su atención en el ser humano, y en su

relación y compromiso con la gestión municipal, constituyendo a las y los servidores públicos municipales en el eje fundamental de su servicio, en la perspectiva de lograr el desarrollo integral del individuo, lo cual a su vez permitirá responder y estar a la altura de la responsabilidad asumida con la institución y la sociedad, lo que implica:

- Asumir y aplicar plena y conscientemente los principios de la Administración Pública establecidos por la Constitución Política del Estado en lo concerniente a la “legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y enfoque a resultados”.
- Responder, en función al fortalecimiento de sus capacidades y su nivel de responsabilidades, a las estrategias de desarrollo del gobierno municipal, en cuanto a sus principios, características y red de vocaciones, en el marco de la misión y visión institucional y local, brindar servicios desburocratizados y de calidad.
- Enfrentar nuevos desafíos, a través del desarrollo de un pensamiento crítico que permita generar e incentivar nuevos espacios de mejora a la gestión municipal, en el marco de la participación ciudadana, el intercambio intercultural, la inclusión social y construcción de ciudadanía.

7. RELACIONES INTERNACIONALES

En la actualidad la proyección internacional es un instrumento innovador en la gestión pública de las ciudades (incluye municipios). Generalmente los instrumentos para la promoción internacional de las ciudades van por dos direcciones: Atraer inversiones, recursos de financiación para obras públicas, eventos internacionales, ferias, congresos, exposiciones, talleres y turismo; por otro lado, promover la ciudad en el extranjero ofreciendo lo mejor de los sectores estratégicos locales.

7.1 POSICIONAMIENTO DE LA CIUDAD DE LA PAZ EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

El año 2006, el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, decidió la internacionalización de la ciudad de La Paz como una prioridad política, a través de una participación activa en redes de ciudades, Mancomunidades, Programas, Hermanamientos, etc., visualizando como el gran objetivo el año 2009, año de los festejos del Bicentenario del grito revolucionario de 1809.

Se encaró la estrategia de las relaciones internacionales y la priorización de acciones, así como los campos de actuación y los requerimientos en base al Plan de Desarrollo Municipal JAYMA 2007/11, las capacidades internas (recursos humanos, financieros, institucionales y legales) y las posibilidades que el exterior ofrece.

Además, se elaboraron distintas publicaciones como ser folletos, revistas, cartillas, libros y productos audiovisuales para posicionar a la ciudad internacionalmente, enfatizando para ello aspectos que tienen que ver con el territorio, demografía, economía, negocios, transporte local, servicios hoteleros, gastronomía, áreas de recreación, atractivos turísticos,

oferta cultural, relacionales internacionales, información específica sobre el Gobierno Local y los servicios municipales, en idioma inglés y castellano.

El decidido impulso de la política de posicionamiento internacional, consiguió que la ciudad de La Paz acceda a los cargos ejecutivos más importantes dentro algunas de las Redes de ciudades, facultad que le permitió la organización de varios encuentros internacionales:

- Vice-Presidencia de la región Andina de la Unión de Ciudades y Capitales de Iberoamérica, Bienio 2008 – 2010. En ese marco se organizaron el XXIV Comité Sectorial de Cultura (nov/2009), el VIII Comité de Promoción Social (may/2008) y el XLI Comité Ejecutivo (jul/2009). Designación de Capital Iberoamericana de las Culturas 2009.
- Secretaría Técnica de la Red Andina de Ciudades (RAC), periodo 2007 – 2008. Se organizó el III Encuentro de la Red bajo la temática “Participación ciudadana, Planificación Participativa y Gestión de Riesgos”.
- Organización del VIII Encuentro del Observatorio Internacional de Democracia Participativa (OIDP) bajo la temática “Interculturalidad y Participación Ciudadana”, modelos de inclusión y convivencia entre los pueblos (nov/2008).
- Miembro del Consejo Consultivo de Autoridades Andinas Municipales (CCAAM), instancia dependiente de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).
- Miembro del Comité Ejecutivo de la red Mercociudades.

El 19 de enero de 2009, por ejemplo, la ciudad de La Paz fue declarada Capital Iberoamericana de las Culturas, por la Unión de Ciudades y Capitales Iberoamericanas (UCCI). Este importante reconocimiento permitió mostrar a nivel nacional e internacional la importante diversidad y sostenida oferta cultural.

7.2 REDES DE CIUDADES Y OTROS

Las redes de ciudades han venido adquiriendo a través de los años cada vez un papel más importante dentro de las relaciones internacionales, estableciéndose mediante relaciones horizontales entre instituciones similares y con objetivos en común. Se han convertido en espacios de concertación, intercambio de experiencias, información y fomento de colaboración con otras instituciones, incidir en políticas públicas y agendas de desarrollo internacional, así como llegar a otras instancias y mejorar las funciones de la administración pública local.

Como se pudo ver en el punto anterior, la ciudad de La Paz pertenece a varias redes de ciudades: MERCOCIUDADES, Red Andina de Ciudades (RAC), Unión de Ciudades y Capitales Iberoamericanas (UCCI), Centro Iberoamericano de Cooperación Intermunicipal (CIDEU), Organización Iberoamericana de Cooperación Intermunicipal (OICI), Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), METROPOLIS La asociación mundial de las grandes ciudades y Alcalde por la Paz.

Por otra parte, a continuación se detallan los Hermanamientos antes y después del año 2000:

- Antes del 2000:
 - América del Sur: Gral. San Martín.
 - Asia: Taipéi, Taiwán, Manila, Filipinas.
- A partir del 2000:
 - Estados Unidos: Denver.
 - América Central y el Caribe: Habana, Cuba.
 - América del Sur: Buenos Aires, Argentina; Río de Janeiro, Brasil; Asunción, Paraguay; Bogotá, Colombia; Calama, Arica e Iquique, Chile; Arequipa, Desaguadero, Puno y Cuzco, Perú; Canelones y Montevideo, Uruguay, Quito, Ecuador; Caracas, Venezuela.
 - Europa: Ginebra, Suiza; Zaragoza, España; Moscú, Rusia; Bolzano, Italia; Bonn, Alemania.
 - Asia: Dalian, China.

A modo de ejemplificar los beneficios de este mecanismos, mencionamos el Hermanamiento entre la Provincia Autónoma de Bolzano y el Gobierno Municipal de La Paz tiene los siguientes alcances: Apoyo a la implementación del programa de gestión de riesgos, equipamiento de las Subalcaldías para la atención de emergencias en forma desconcentrada, apoyo a la implementación de un sistema de alerta temprana, apoyo a las Subalcaldías en la organización de grupos voluntarios de defensa civil, para la prevención y atención de emergencias y la refacción de infraestructura dañada por fenómenos naturales. Los resultados son los siguientes:

- Año 2004: Donación de maquinaria y equipo de Bolzano: Una bomba de agua, un remolque ligero, un generador eléctrico, un martillo neumático, dos vagonetas, una mezcladora de cemento, una compresora y una central telefónica analógica.
- Año 2006: Financiación del proyecto canalización del río JankoKollo.
- Año 2007: Financiación del proyecto canalización del río Sewencani.
- Año 2008: Financiación del proyecto de canalización del río Katari.
- Año 2009: Financiación de los proyectos – estabilización biomecánica ríos JankoKollo y Katari.
- Año 2010: Financiación de la construcción del Centro de Operaciones de Emergencia.

- Importantes intercambios técnicos entre ambas partes.

Con relación a las Mancomunidades Internacionales Transfronterizas, éstas tienen la ventaja de la proximidad geográfica entre ciudades. Son la asociación de varios gobiernos locales, de uno o más países con objetivos comunes. Entre los objetivos prioritarios están: Establecer un intercambio permanente de experiencias en la ejecución de los distintos programas, planes y proyectos ejecutados en los municipios, así como de las buenas prácticas de gobierno en la administración local; mejorar las condiciones socioeconómicas y la calidad de vida de sus habitantes, estableciendo metas comunes y prioritarias y ejecutando planes, programas y proyectos, y otras actividades conjuntas; concertar y articular los Planes de Desarrollo Municipal y Programas Operativos Anuales de los municipios para el logro de obras estratégicas a favor de la Mancomunidad, y proponer y ejecutar políticas, acciones, proyectos e inversiones específicas y asumir responsabilidades, individuales y mancomunadas entre los municipios, como instrumentos para el logro de una mayor cohesión municipal social, articulación territorial, complementariedad económica e identidad regional. Es importante considerar la normativa vigente en cada uno de los países para conformar esta mancomunidad.

Un ejemplo de ello es la creación el año 2007 del Hermanamiento y Mancomunidad de la Región Andina y del Pacífico Central (MRAPC), como un espacio regional que incluye a Municipios del Norte de Chile (3), Sur del Perú (8) y Occidente de Bolivia (5), conformando un importante bloque, con el objetivo de generar un desarrollo humano y económico sostenible, integrado y armónico. Al 2009 la Mancomunidad cuenta con Estatutos y un Plan Estratégico que viene orientando actividades en los tres países, con financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

7.3 COOPERACIÓN INTERNACIONAL

En sentido restringido, la ayuda externa o cooperación internacional está asociada al concepto de “ayuda al desarrollo”, ligada a la transferencia o intercambio de recursos y asistencia técnica, por vía concesional o no reembolsable, de un país a otro. En un sentido amplio, se unen elementos de ayuda y solidaridad con los de promoción comercial e intereses políticos y económicos.

Las prioridades de la cooperación internacional son de tipo:

- **Técnico:** Asistencia para programas y proyectos de desarrollo, por medio de capacitación, formación profesional, expertos y donaciones de equipo. Representa hoy el más alto índice de asistencia directa a los países.
- **Financiero:** Recursos monetarios a través de crédito o líneas de préstamo para determinados objetivos.

Desde esa perspectiva el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz mantiene una estrecha relación con la Cooperación Internacional, para quien la institucionalidad municipal ha recuperado credibilidad.

Para ello diseñó una Estrategia de Gestión de Financiamiento de Proyectos del Gobierno Municipal con la Cooperación Internacional, permitiendo a la Municipalidad de La Paz identificar proyectos de manera sistemática, presentarlos a la Cooperación, identificar a los organismos financieros con voluntad para financiarlos, negociar con los Financiadores los términos y condiciones del financiamiento y firmar los mismos, realizar el seguimiento a la ejecución (de acuerdo al ciclo de proyectos) y a los términos contractuales de los Convenios de Financiamiento y evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos.

En la actualidad se implementan programas y proyectos con recursos de la Cooperación Internacional y la mejor forma es hacerlo de manera ordenada, interrelacionando todas las partes que conforman el ciclo de proyectos (Plan de Desarrollo Municipal, Captación de Recursos de la Cooperación Internacional CI, Control y Monitoreo de la Inversión – Sistema de Inversión Pública, Mejora del Proceso de Operaciones y del Flujo Financiero).

La Estrategia de Gestión de Financiamiento de Proyectos ha tenido por objetivo conseguir de manera ordenada y sistémica la mayor cantidad de recursos posibles, que permita al Gobierno Autónomo Municipal alcanzar los objetivos estratégicos planteados en los planes de desarrollo municipal.

8. POLÍTICA COMUNICACIONAL: ENFOQUE INFORMATIVO – FORMATIVO

Como muestra de la intención genuina de parte del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz de transparentar la gestión, se procuró mantener a la población frecuentemente informada sobre los programas, proyectos, obras y servicios que se ejecutaron.

La comunicación es un instrumento indispensable para informar, divulgar, convencer y formar opinión pública. El objeto de la comunicación institucional es la emisión de mensajes que, en forma y fondo, diferencien a una determinada entidad, de modo que se pueda mostrar a la institución y lograr que exista en el imaginario colectivo.

En la gestión municipal 2000 - 2004 se constató la inexistencia de comunicación institucional en anteriores gestiones; ni planes ni productos y menos resultados dejaron la mayoría de esas gestiones en materia de comunicación y lo que se avanzó en gestiones algo regulares, como la de Ronald Mac Lean, fue desechado, por lo que no se pudo hallar una memoria o una guía que ayuda a comprender cómo se comunicaba la Alcaldía con su comunidad. Hasta los medios logísticos o tecnológicos que se utilizaban eran vetustos.

Por tales motivos, se pretendió organizar y dar un sentido de eficiencia a la gestión comunicacional y establecer un modelo de comunicación municipal en cumplimiento al deber de las instituciones estatales a informar a sus comunidades como señal de transparencia en el uso de los recursos públicos, tal cual lo establece el ordenamiento jurídico boliviano. A tal efecto una de las primeras medidas fue definir una política integral de comunicación institucional expresada en la tríada *Informar – Difundir – Educar*; además, la inclusión en la Estructura Organizacional de la Municipalidad de La Paz de la Dirección

de Comunicación actual Dirección de Comunicación Social a fin de que participe en la toma de decisiones y pueda tener insumos de primera mano a la hora de desplegar estrategias puntuales de comunicación.

En La Paz, la comunicación institucional produjo mayor involucramiento de la gente en la gestión municipal; creación de nuevos niveles de eficiencia de los funcionarios en el cumplimiento de sus tareas; y activación real del control social en cuanto a obras y programas que desarrolló el Gobierno Autónomo Municipal. Más aún, provocó a los demás medios masivos de comunicación a desarrollar sus propias agendas informativas, destacando lo que no se hace bien o lo que no se hace, sin abandonar su visión equidistante de la gestión municipal.

En ese marco, se definieron estrategias de prensa, de acercamiento a la población y de difusión de la información. La implementación de esas estrategias empezó con la definición de la imagen institucional propia e inequívoca del Gobierno Municipal:

- La Paz, la nuestra, la del futuro, Gobierno Municipal.
- La Paz Avanza.
- La Paz Protegida, Gobierno Municipal.

Esta imagen evolucionó en función de lograr una identidad positiva por parte de la ciudadanía; una sólida imagen de gestión orientada a servir a la comunidad, proteger sus intereses y defender sus derechos; y un posicionamiento institucional capaz de elevar la autoestima de la comunidad:

- La Paz LÍDER, Gobierno Municipal.
- La Paz, 200 AÑOS LIBRES, un fuego que no se apaga, 1809 – 2009.
- La sede no se mueve.
- 200 años de Liberación, 10 años de Transformación, Bicentenario de la Revolución.

Punto sobresaliente de esta política comunicacional fue que no giró alrededor de la persona del Alcalde Municipal, en consideración a que es toda la administración la que conduce el municipio. Al término de la primera gestión, los ciudadanos seguían confundiendo a la gestión con el Alcalde paceño, pero, en la segunda gestión entendían que el municipio era conducido por un equipo de personas con responsabilidades en distintas áreas.

Para implementar la política integral de comunicación y difundir la imagen institucional, entre otros aspectos importantes, se decidió construir gradualmente una plataforma comunicacional con capacidad tecnológica y de recursos humanos especializados, a fin de elaborar productos para medios masivos, alternativos y electrónicos. Definida la política

general de comunicación y construida la plataforma, se encaró la implementación de una agenda propia de comunicación para informar directa y sostenidamente a la comunidad sobre el avance de la transformación del Gobierno Municipal y de la ciudad. Este sistema de comunicación ha sido y es continuamente ajustado en función de nuevos factores, pero, apegado a la política integral y al programa de gobierno.

Por otra parte, se hizo necesario implementar la Red Municipal de Comunicación que, con el tiempo, se especializó en la elaboración de *spots*, cuñas radiales, documentales, programaciones para circuitos cerrados de televisión, *clips* musicales, microprogramas y programas radiales y televisivos, entre otros. Una muestra del trabajo desplegado por esta red se puede visualizar a través de los siguientes datos:

- Doscientas ochenta y ocho cuñas radiales difundidas (288), gestiones 2004 – 2011.
- Treinta mil ochocientos noventa y cuatro Notas de prensa editadas, gestiones 2003 – 2011.
- Cuatro mil ochenta y cuatro (4084) Campañas publicitarias, gestiones 2004 – 2011⁵⁸.

La mencionada Red está integrada por productores, periodistas, camarógrafos, editores y locutores profesionales, a fin de que los productos sean de alta calidad tecnológica, transmitan contenidos claros que apelen al sentido emotivo y racional de la gente, preserven la imagen institucional del Gobierno Municipal y, con el tiempo se conviertan en verdaderos documentos audiovisuales sobre la gestión municipal.

En el marco de la desconcentración de tareas surgieron sub áreas como *Buenas Noticias para La Paz*, que tiene a su cargo la producción diaria del microprograma informativo para radio y televisión, en idioma castellano y aymará, es decir, se ingresó a la era de la comunicación bilingüe para un municipio intercultural. El número de programas emitidos a través de los medios audiovisuales, en las gestiones 2002 – 2011, son señalados a continuación:

- Radio: Tres mil seiscientos cuarenta y nueve (3649).
- Televisión: Dos mil trescientos treinta y nueve (2339)⁵⁹.

Otro ejemplo concreto de la comunicación institucional es el programa “Directo con el Alcalde”, cuyo número de programas emitidos desde la gestión 2005 a 2011 alcanza a trescientos diez (310)⁶⁰. El propósito de este programa mediático radial fue que la gente tenga acceso al Alcalde con sugerencias, críticas y denuncias, y, viceversa, el burgomaestre pueda responder a esas inquietudes y conocer los problemas del día a día de la comunidad. Desde el 2005 hasta el 2009 el Alcalde recibió alrededor de cinco mil llamadas, de las cuales aproximadamente el 80% han sido casos resueltos satisfactoriamente y un 20% está en la lista de temas pendientes para la gestión municipal.

⁵⁸ Anuario Estadístico del Municipio de La Paz 2011, GAML P.

⁵⁹ Anuario Estadístico del Municipio de La Paz 2011, GAML P.

⁶⁰ Anuario Estadístico del Municipio de La Paz 2011, GAML P.

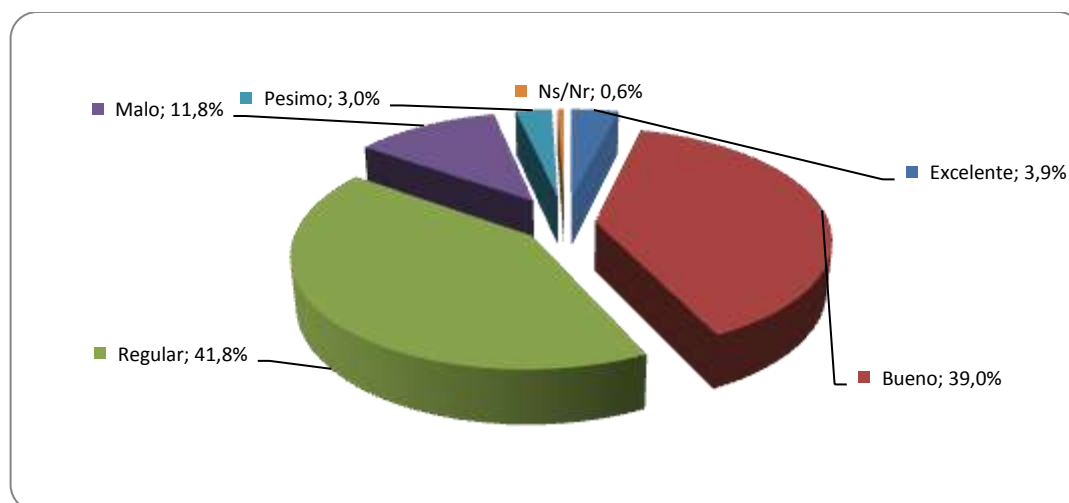
Asimismo, los documentos impresos se volvieron una prioridad para la gestión municipal. Estas publicaciones no solo se reducen a las revistas institucionales sino a una gran variedad: Libros, volantes, catálogos, afiches, paneles, gigantografías, dípticos, trípticos, brochures, agendas, calendarios, pasacalles, banners, separatas, artes de prensa, comunicados, avisos de interés general, guías turísticas, cartillas.

Punto importante es que se mantuvo una buena relación con los medios masivos de comunicación, la colaboración a las iniciativas periodísticas de los medios y el mantenerlos siempre al tanto de lo que ocurre en el municipio. También se apeló a los medios alternativos de comunicación como ser teatro callejero, perifoneo, grafitis, murales, programas e instalaciones culturales, danza, música y experiencias inéditas, concierto, por citar algunas, para explicar mejor a grupos no muy numerosos, en diversos puntos de la ciudad, el trabajo municipal.

9. PERCEPCIÓN CIUDADANA

Transcurridos dos años de la actual gestión municipal se aprecia que el respaldo de la ciudadanía sigue siendo mayoritario si consideramos que 43% de la población la considera excelente y buena, y el 42% la califica de regular. Este aspecto es importante porque resalta la legitimidad de las decisiones municipales al contar con el apoyo ciudadano; resalta también la identificación de la gente con su Gobierno Autónomo Municipal.

GRÁFICO 24: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: CALIFICACIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE LA GESTIÓN DE LA ALCALDÍA, 2011 (EN PORCENTAJE)

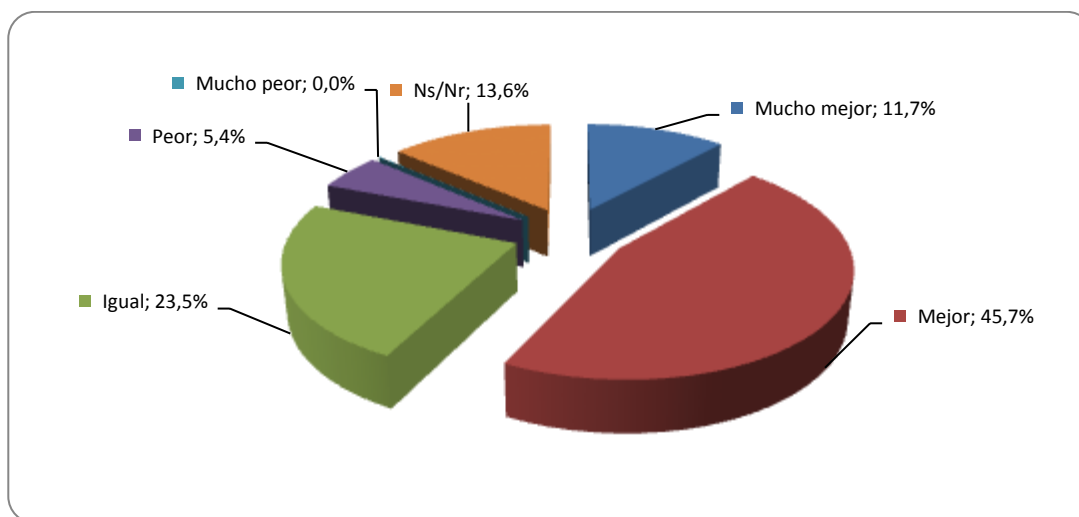


FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

Reforzando tal apreciación se establece que la ciudadanía percibe que el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, comparado con otros municipios del país, está mucho mejor y mejor (58%), e igual (23%). En otras palabras, el 81% de la población apunta a que su Gobierno Autónomo Municipal se constituye en referente nacional como líder en el ámbito municipal.

GRÁFICO 25: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: PERCEPCIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA ALCALDÍA DE LA PAZ RESPECTO A OTRAS ALCALDÍAS, 2011

(EN PORCENTAJE)

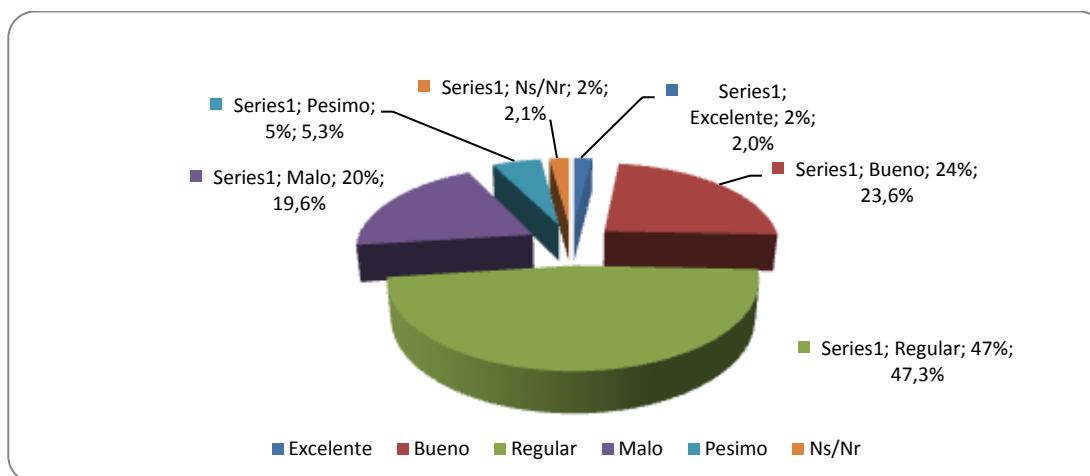


FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

Respecto a la gestión del Órgano Legislativo Municipal, ésta es calificada como regular (47%), seguida de excelente y buena (26%).

GRÁFICO 26: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: CALIFICACIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE LA GESTIÓN DE LOS CONCEJALES, 2011

(EN PORCENTAJE)

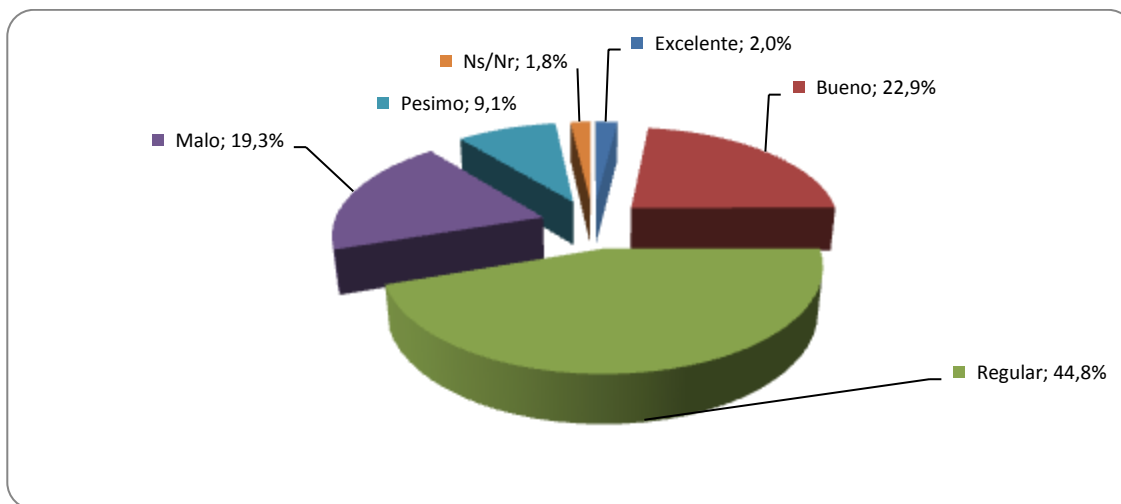


FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

Finalmente, la opinión de los administrados respecto de la labor de los servidores públicos municipales es que ésta sigue siendo regular (45%). No obstante ello, se observa que un buen porcentaje la califica como excelente y buena (25%).

GRÁFICO 27: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ: CALIFICACIÓN DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO SOBRE LA GESTIÓN DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES, 2011

(EN PORCENTAJE)



FUENTE: ENCUESTA SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE (SISMA), GAMLP

10. COMENTARIOS FINALES

Desde la fundación de Bolivia como República, el Régimen Municipal fue reconocido tanto para las Capitales de Departamento como para las Provincias y Cantones, habiéndose instituido como sus principales autoridades al Concejo Municipal, al Alcalde Municipal, a las Juntas Municipales y a los Agentes Municipales, denominaciones que según el régimen de gobierno y los gobernantes de turno alternaron en diferentes periodos en el gobierno local; estas autoridades eran elegidas por voto directo y por el periodo de 2 años. Es interesante ver que desde el principio las funciones se centraban en su mayoría en la salud, y educación de la población, el ornato de la ciudad, la recreación de los habitantes y la provisión de los servicios básicos.

Ahora, con la nueva Constitución Política del Estado y las competencias exclusivas detalladas en ella, el Gobierno Autónomo Municipal tiene una oportunidad ineludible para poder legislar, reglamentar y ejecutar sobre todos los aspectos contenidos en dichas competencias y determinar de esa forma políticas y estrategias municipales en busca del bienestar de la comunidad, más aún cuando observamos que el Municipio de La Paz continúa desarrollándose de forma espontánea o natural, o algunas veces inducida por el accionar del Gobierno Autónomo Municipal junto con sus habitantes, tanto en su área urbana como rural.

Ese accionar ha tenido mucho que ver con la Democracia Directa y Participativa así como la Participación Ciudadana, los cuales han sido permanentemente atendidos por la Municipalidad de La Paz, al establecerse más mecanismos de participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre la gestión municipal. Empero, aún son insuficientes, puesto que esa apertura de canales y mecanismos, si bien permitió la participación de más gente y su involucramiento en la gestión municipal, en su mayoría todavía sigue siendo de carácter representativo, siendo un reto para el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz el buscar medios de concertación y consenso con la gente de forma cada vez más individualizados.

Se observan claramente ciertas problemáticas con relación a la participación ciudadana y el control social:

- Los Consejos Ciudadanos no han desarrollado plenamente prácticas y metodologías participativas.
- El acercamiento e involucramiento vecinal en la gestión ha sido en su generalidad solo dirigencial.
- La priorización de las obras tienen baja participación de la vecindad.
- Existen muchos conflictos de representación en diferentes zonas o los vecinos desconocen su dirigencia.
- La demanda ciudadana se restringe a obras de poco impacto, generalmente corto placentas y de pequeña escala, sin énfasis alguno sobre la calidad de los servicios públicos municipales.
- Existen barreras de comunicación, puesto que los servidores públicos municipales manejan un lenguaje demasiado técnico, difícil de explicar y de entender.
- Desequilibrio en la participación ciudadana y su mecanismos (OTB's por encima de otras organizaciones civiles).
- Los resultados del control social no son notorios y la percepción de la gente es que éste se encuentra politizado.

El desafío es tomar la decisión política de abrir la gestión municipal hacia otros aspectos de relevancia e interés general.

En otro punto, a través del modelo de planificación municipal implementado se incorporaron a la gestión municipal varios mecanismos que contribuyen a la gestión municipal y a la mejora de la calidad de vida de los habitantes del municipio. Sin embargo, siendo su énfasis el desarrollo socio económico, la planificación estratégica municipal debe complementarse con la planificación territorial.

Un problema con el cual se ha tropezado es la preeminencia de lo urbano en la gestión municipal, al estar desarticuladas las visiones entre lo urbano y lo rural dentro del Municipio de La Paz, y éste a su vez con relación a otros municipios.

Con relación a la descentralización en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, se pudo verificar que esta se reduce a la creación y administración de Empresas Públicas Municipales encargadas de servicios públicos municipales específicos. Los resultados de la gestión municipal empresarial dan cuenta de una gestión administrativa deficiente, aspecto que debe tomarse en cuenta para un proceso retroalimentador de las mismas empresas municipales y para analizar al momento de considerar la pertinencia de crear nuevas empresas municipales.

Respecto al proceso de desconcentración, se observa que el fortalecimiento de las Subalcaldías se realizó de forma progresiva y coherente; de esta manera existen instancias desconcentradas con capacidad de decisión y autonomía en varios procesos. Sin embargo, muchas veces se ha visto que las Subalcaldías no asumen sus competencias y siguen dependiendo del criterio y capacitación que las unidades organizacionales de la estructura central del Gobierno Autónomo Municipal pudiese darles, por lo que existe la intención de desarrollar un proceso permanente de mejora continua.

No obstante, el proceso de desconcentración aún es limitado siendo pocas las competencias traspasadas a las Subalcaldías Urbanas y ni qué decir de las Rurales, problema que se ve agravado por la debilidad institucional en la administración del territorio y el cuestionamiento de los límites jurisdiccionales del municipio de parte de los municipios vecinos.

Por otra parte, si bien se avanzó en la modernización de procesos y la simplificación de trámites, con diferentes medidas, la erradicación de la burocracia y la atención al público es un tema pendiente de resolver; se evidencia que la rutina laboral y la pesadez normativa limitan el accionar municipal, y al respecto poco se ha orientado la gestión hacia los recursos humanos, privilegiando indudablemente las obras en beneficio de la comunidad.

Asimismo, factores externos, especialmente el contexto político, como ser el cambio de una gestión municipal a otra, pueden debilitar la institucionalidad municipal. Factores internos también pueden hacerlo, como por ejemplo, el cambio frecuente de autoridades o discontinuidad del personal en las distintas unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.

Es importante referirse al aporte que se tiene en la gestión municipal a la regulación y supervisión municipal. El control de la prestación de los servicios públicos municipales garantizan su buena calidad.

Sobre la Política de Transparencia – Cero Tolerancia a la corrupción, esta ha permitido acercarse más a la ciudadanía para que efectúe denuncias y exprese sus quejas, sin embargo, el conocimiento por parte de la ciudadanía sobre la política de transparencia municipal es reducido; se requiere difundir y comunicar a la gente sus alcances, en otras palabras, visibilizarlo desde su concepción, implementación, seguimiento y resultados. Parte de esa difusión debe dirigirse a rendir cuentas públicas a través de informes de

gestión u otros mecanismos, mostrar a la población resultados y facilitar el acceso ilimitado de dicha información. La transparencia municipal debe combatir la problemática de la corrupción tratando de extirpar la desconfianza ciudadana sobre la gestión municipal y la ineficiencia de ésta ante la demanda social.

Con relación al ámbito jurídico, es de destacar que se llevaron adelante procesos contra ex autoridades por casos de corrupción, con penas ejecutoriadas favorables al Gobierno Autónomo Municipal, sentando precedente en ese sentido, definiendo el camino de un asesoramiento legal serio y devolviendo la confianza a la ciudadanía sobre la institución municipal que administra y gobierna el territorio que habitan.

En otro tema, para el Gobierno Autónomo Municipal ha sido trascendental establecer buenos mecanismos de comunicación para que la ciudadanía ejerza un eficiente control social que garantice, fundamentalmente, la transparencia de cada una de las acciones y proyectos que encara, la participación ciudadana plena y la promoción del diálogo intercultural. Se trató de que la comunicación institucional y el modelo de comunicación municipal adoptado no se perciba como un medio para hacer proselitismo político. Pese a ello, existe déficit en la información y - por qué no decirlo -, educación hacia la ciudadanía sobre el quehacer político municipal, a fin de que ésta sepa sus derechos y también responsabilidades para con su municipio. Asimismo debe ajustarse la comunicación interna, es decir, aquella dirigida a los ejecutivos, funcionarios y obreros de la municipalidad, para que conozcan las medidas que se toman como gestión municipal y las obras que se realizan o los servicios que se prestan, o la forma en que estos deben efectivizarse.

Sobre la gestión de recursos humanos, institucionalmente el Gobierno Autónomo Municipal ha mejorado. Los procesos de institucionalización o inducción a personal nuevo son inéditos; la atención a la mejora de capacidades de los servidores públicos municipales es una preocupación constante. La rotación permanente de personal convive con la estabilidad laboral. Pero, es necesario trabajar en el incentivo y satisfacción del servidor público municipal en el desempeño de sus funciones, así como, en el relacionamiento y trato vertical y horizontal.

En referencia al CCAM, existe la necesidad de vincular las experiencias que se desarrollan en el ámbito municipal a nivel departamental, regional y nacional, a través de la circulación de conocimientos, experticia, resultados y otras prácticas que se constituyan en referentes para el desarrollo y fortalecimiento del municipalismo beneficiando a todos quienes se vinculan en el afán del desarrollo local.

Con una mirada hacia el interior de la institución, una limitación identificada es que si bien el CCAM cuenta con el documento de Diseño Curricular que expresa el enfoque en el que se desarrollan sus actividades y fundamenta los aspectos políticos, institucionales, psicológicos, filosóficos y pedagógicos conceptuales, como sustento del enfoque construido para su funcionamiento, no se ha definido una Política Educativa Municipal que establezca también las reglas a seguir en materia motivacional y defina niveles de corresponsabilidad institucional que permita entre otros:

- La participación activa de las diferentes unidades organizacionales priorizadas en la elaboración y ejecución de un “Plan Integral de Capacitación”, que oriente el accionar estratégico y operativo del CCAM, siendo fundamental definir las prioridades de intervención en materia de capacitación y formación.
- Asumir la capacitación como inversión, lo que requiere el involucramiento y respaldo institucional de autoridades, ejecutivos y personal operativo/apoyo para la ejecución de plan de capacitación y formación.

Con relación a las TIC y gobierno electrónico, internamente se avanzó bastante, introduciendo instrumentos y utensilios informáticos que ayudan a los servidores públicos municipales a realizar su trabajo de forma más eficiente y oportuna. Hacia fuera, si bien se implementaron tecnologías que facilitan a la ciudadanía su acceso hacia la gestión municipal y la tramitación de procedimientos administrativos municipales, la población meta no conoce de estas facilidades o su utilización es aún limitada.

Por otro lado, el posicionamiento de la ciudad de La Paz a nivel internacional surge de conocer sus ventajas y desventajas respecto a otras ciudades; es saber si los procesos de integración sirven a la ciudad y crean sobre ella ventajas competitivas para su desarrollo. No debemos perder de vista que hoy en día las ciudades compiten entre sí y La Paz debe generar mayores alternativas de atracción en diferentes áreas: Inversión, cultura, turismo, etc. Se debe conocer con mayor precisión qué disponibilidad de infraestructura y servicios tenemos; capacitar recursos humanos; conocer cuánto afecta la estabilidad social o política, y la seguridad jurídica y ciudadana, las condiciones paisajísticas e imagen urbana, así las climatológicas, riesgos y medio ambientales.

En ese ámbito, la organización de eventos internacionales, que involucran la participación de varios Gobiernos Locales de distintos países, es una vía muy eficaz para darle visibilidad a la ciudad a nivel internacional. Esto combinado con una adecuada y especializada cobertura mediática el impacto será aún mayor. Asimismo, el arte, la cultura y el deporte son articuladores de relaciones internacionales y cada vez más los municipios destinan mayor cantidad de tiempo y recursos a esas actividades. No solo se ofrece entretenimiento sino son “vitriñas” que muestran a las ciudades en el exterior.

Al efecto, deben definirse políticas específicas para cada una de las áreas, ofreciendo tanto al ciudadano como al visitante del exterior una oferta de servicios atrayente. Al respecto, es importante señalar que cualquier relacionamiento internacional debe contar con el apoyo de la población, quien debe estar permanentemente informada a fin de que tenga una participación activa.

La Paz ha sido capaz de desarrollar su proyección internacional en base a sus propias particularidades y capacidades. Para lograrlo tuvo que insertar dentro de su Estructura Organizacional un área funcional responsable de esta importante tarea. Se requiere paciencia para ver el fruto de esta labor. Se logró posicionar en el ámbito internacional a la ciudad de La Paz en algunos ámbitos, además se ha tornado la mirada de los

Financiadores hacia el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz como una entidad que goza de la institucionalidad y capacidad de gestión suficientes como para canalizar sus recursos hacia programas y proyectos a diseño final. Al presente, el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es una institución creíble y confiable para la sociedad, sus instituciones y la Comunidad Internacional

Se ratifica que integración continental del Municipio de La Paz le es favorable si consideramos su cercanía con puertos y su articulación con los principales centros andinos, aunque dependemos de los municipios vecinos puesto que esta oportunidad es realizable transitando su territorio y es ahí donde surge la importancia de construir una gran Región Metropolitana, como un espacio de planificación y desarrollo conjunto de todos los municipios que la integrarían. El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es consciente de que su propia vitalidad depende en gran medida de la conformación de este tipo de región.

Una nota negativa tiene que ver con los Hermanamientos, los cuales no son efectivos si no se tienen resultados medibles en función de acciones concretas, fechas y responsables, hecho no alcanzado aún.

Finalmente, una filosofía de trabajo que debe encarar una estrategia seria de comunicación, tiene que mirar dos frentes: hacer uso de los medios tradicionales de comunicación (Mass Media) y otra ligada estrechamente a lo que denominamos Comunicación Alternativa.

En ambos casos, el Gobierno Autónomo Municipal hizo innovaciones interesantes entre el 2000 y el 2011 para mostrar una gestión de gobierno a la población. En el caso de los **mass media**, utilizó, con mucha creatividad, la contratación de espacios en radio y televisión para informar, día a día, lo que hace en el municipio a favor del ciudadano.

Para el caso de la comunicación alternativa, utilizó las ferias dominicales para involucrar a la población con la responsabilidad de hacer gobierno.

Sin embargo, lo que falta profundizar, es la creación en el imaginario de la población de un programa comunicacional que responda a sus necesidades inmediatas, en dos ámbitos específicos a ser trabajados sobre todo con las Subalcaldías:

- Descentralizar la política comunicacional del municipio
- Involucrar, directamente al vecino (a) en las políticas de gestión del gobierno edil

Ambos frentes deben ser consolidados sobre la base de un paradigma comunicacional que tenga como fin: Informar para convencer a la población de lo que hacemos con eficacia, oportunidad, pero sobre todo, transparencia.