
**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA: ECONOMÍA**

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
MUNICIPAL DE LA PAZ”**

Postulante: Raúl Humberto López Rivera
Tutor: Lic. Walter Ferrufino Andrade
Relator: Mg. Sc. F. Alberto Quevedo Iriarte

La Paz – Bolivia



BIBLIOTECA DE ECONOMIA

El presente Trabajo de Tesis está dedicado con mucho cariño a mis padres Raúl y Ernestina. A mi esposa Pamela e hijo Santiago, por enseñarme a mirar al frente, a tener valor y a nunca rendirme.



AGRADECIMIENTOS:

- A Dios Todopoderoso, por su bendición y la fortaleza que me brindo desde el primer día de mi existencia.
 - A mis queridos Padres: Raúl y Ernestina, por su amor eterno, sus sabios consejos, su apoyo incondicional, por la vida que me dieron, GRACIAS POR TODO.
 - A mi esposa Pamela e hijo Santiago por su apoyo, comprensión y amor que me permite poder lograr lo que me proponga, GRACIAS POR SER PARTE DE MI VIDA.
 - Al Lic. Walter Ferrufino por sus consejos y apoyo como Tutor académico en la elaboración de la presente Tesis.
 - Al Lic. Alberto Quevedo por sus comentarios, sugerencias y opiniones como docente Relator.
 - Y a todas las personas cercanas a mí que de alguna manera hicieron posible la elaboración del presente Trabajo de Tesis.
-

INDICE GENERAL

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ

CAPÍTULO I

	Páginas
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	2
2.1. LIMITES Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA	2
2.2. DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA	2
3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	5
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
6. OBJETIVOS	7
6.1. OBJETIVO GENERAL	7
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
7. HIPÓTESIS	7
8. METODOLOGIA	8
8.1. METODO DEDUCTIVO	8
8.2. METODO COMPARATIVO	8
9. JUSTIFICACIÓN	8
10. ALCANCES Y LIMITES	9
10.1. ÁMBITO ESPACIAL	9
10.2. ÁMBITO TEMPORAL	9

CAPÍTULO II

2. MARCO NORMATIVO	10
--------------------	----

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	16
3.1. GESTIÓN	16
3.2. CRECIMIENTO MUNICIPAL	16
3.3. DESARROLLO MUNICIPAL	16
3.4. MEDICIÓN	18
3.5. DESEMPEÑO	18
3.6. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	18
3.7. EVALUACIÓN	18
3.8. TEORIA DE PRODUCCIÓN	19
3.8.1. TEORIA DE LA TRANSFORMACIÓN	19
3.8.1.1. LA DESCOMPOSICIÓN	20
3.8.1.2. LA REDUCCIÓN DEL COSTO	21
3.8.1.3. EL AISLAMIENTO	21
3.8.1.4. EL VALOR	21
3.8.2. LA TEORÍA DE PRODUCCIÓN POR FLUJO	22
3.8.3. LA TEORÍA DE PRODUCCIÓN POR GENERACIÓN DE VALOR	24

CAPÍTULO IV

4. DIAGNOSTICO MUNICIPAL DEL GAMLP	28
4.1.1. MISIÓN INSTITUCIONAL	28
4.1.2. VISIÓN INSTITUCIONAL	28
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GAMLP	29
4.3. PROGRAMA OPERATIVO ANUAL Y PRESUPUESTO	31
4.4. SISTEMA DE INTERVENCIÓN INSTITUCIONAL	31
4.4.1. FONDO ESTRATÉGICO (FE)	32
4.4.2. FONDO DE ATENCIÓN CIUDADANA (FAC)	34
4.4.3. FONDO DE SERVICIOS (FS)	38
4.4.4. FONDO DE SERVICIO DE LA DEUDA (FSD)	41
4.4.5. FONDO DE FUNCIONAMIENTO (FF)	41

CAPÍTULO V

5. MARCO PRACTICO	42
5.1. DETERMINACIÓN DE ÁREAS TEMÁTICAS DE INTERVENCIÓN	43
5.2. MODELO ECONOMÉTRICO	44
5.2.1. ANÁLISIS DEL MODELO ECONOMÉTRICO	44
5.2.1.1. ANÁLISIS DE LOS RESIDUOS	47
5.2.1.1.1. PRUEBA DE NORMALIDAD:	47
5.2.1.1.2. PRUEBA DE HETEROSCEDASTICIDAD	48
5.3. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	49
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
6.1. CONCLUSIONES	103
6.2. RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFIA	105
INDICE DE CUADROS	
<i>Cuadro N°1 Organización Administrativa en el Municipio de La Paz</i>	3
<i>Cuadro N°2 Visión Comparativa de las Teorías de Producción</i>	27
<i>Cuadro N°3 Estructura de Fondos – Sistema de Intervención 2011</i>	32
<i>Cuadro N°4 Proyectos Estructurantes</i>	35
<i>Cuadro N°5 Proyectos Sectoriales</i>	37
<i>Cuadro N°6 Comparación de Criterios de Definición de Indicadores de Eficacia y Eficiencia</i>	42
<i>Cuadro N°7 Áreas Temáticas de Intervención</i>	43
<i>Cuadro N°8 Estimación del Modelo Económico</i>	46
<i>Cuadro N°9 Prueba de Heteroscedasticidad</i>	48
<i>Cuadro N°10 Indicador de Desempeño por Áreas de Intervención del GAML</i>	50

INDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico N° 1 Modelo de transformación</i>	20
<i>Gráfico N° 2 Descomposición del Modelo de Transformación</i>	21
<i>Gráfico N° 3 Modelo del Flujo</i>	23
<i>Gráfico N° 4 Modelo de Generación de Valor</i>	25
<i>Gráfico N° 5 Principios Relativos a la Generación de Valor</i>	26
<i>Gráfico N° 6 Estructura Organizacional Gestión 2011</i>	30
<i>Gráfico N° 7 Estructura Fondo Estratégico</i>	33
<i>Gráfico N° 8 Estructura Fondo de Atención Ciudadana</i>	34
<i>Gráfico N° 9 Estructura Fondo de Servicios</i>	38
<i>Gráfico N° 10 Desagregación de Áreas Temáticas</i>	44
<i>Gráfico N° 11 Prueba de Normalidad</i>	47
<i>Gráfico N° 12 Capacidad de Ejecución de Ingreso por Gestiones</i>	51

INDICE DE MAPAS

<i>Mapa 1: División Político Administrativo del Municipio de La Paz</i>	4
---	----------

ANEXOS	107
---------------	------------

RESUMEN

Los nuevos estilos de gestión de las organizaciones municipales, requieren el uso de herramientas modernas que apoyen categóricamente el mejoramiento y el cambio que estas organizaciones demandan para asumir sus nuevos roles por lo que la medición de desempeño ha probado ser una poderosa herramienta para una evaluación institucional.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es la encargada de planificar y promover el desarrollo local, buscando contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas, garantizando la integración y participación ciudadana en el proceso del desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de una justa distribución y una eficaz gestión de los recursos públicos asignados y generados

Por lo tanto, un gobierno eficiente debe contar con un adecuado sistema de medición constante de su propio desempeño, para tomar decisiones pertinentes y conseguir las metas propuestas. En este sentido se plantea el presente documento, el cual en el marco del modelo de "Planificación en Red" y articulado ahora a la Gestión por Resultados, constituye un repositorio de indicadores, cuya finalidad es difundir el desempeño del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, con fines informativos y de transparencia de la gestión, pero fundamentalmente con el objeto de monitorear y evaluar la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía por medio de la aplicación y ejecución de políticas públicas efectivas, que satisfagan las necesidades de su población.

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, las que comparadas con períodos anteriores, permiten evaluar el desempeño de la gestión institucional.

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ

CAPÍTULO I

11. INTRODUCCIÓN

La globalización ha provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación.

La implementación de políticas destinadas a otorgar competencias y funciones a los Gobiernos Regionales y Municipales a partir del Gobierno Central ha relanzado el debate sobre la eficiencia y las capacidades de gestión de estos niveles de gobierno. La discusión centra en el argumento de que estos gobiernos no poseen las capacidades necesarias para asumir las competencias y funciones para hacerse cargo de su propio desarrollo.

Los nuevos estilos de gestión de las organizaciones municipales, requieren el uso de herramientas modernas que apoyen categóricamente el mejoramiento y el cambio que estas organizaciones demandan para asumir sus nuevos roles por lo que la medición de desempeño ha probado ser una poderosa herramienta para una evaluación institucional.

12. ANTECEDENTES

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es la encargada de planificar y promover el desarrollo local, buscando contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas, garantizando la integración y participación ciudadana en el proceso del desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de una justa distribución y una eficaz gestión de los recursos públicos asignados y generados.

12.1. LÍMITES Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Su ubicación geográfica mundial es de 16° 29' latitud Sur respecto a la línea del Ecuador y 68° 08' minutos longitud Oeste respecto al meridiano de Greenwich, tiene diversos pisos ecológicos y se ubica a lo largo de la cuenca excavada del altiplano. 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 Achocalla, en tanto que al Sureste limita con el Municipio de El Alto y al Oeste con el Municipio de Pucarani.

12.2. DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA

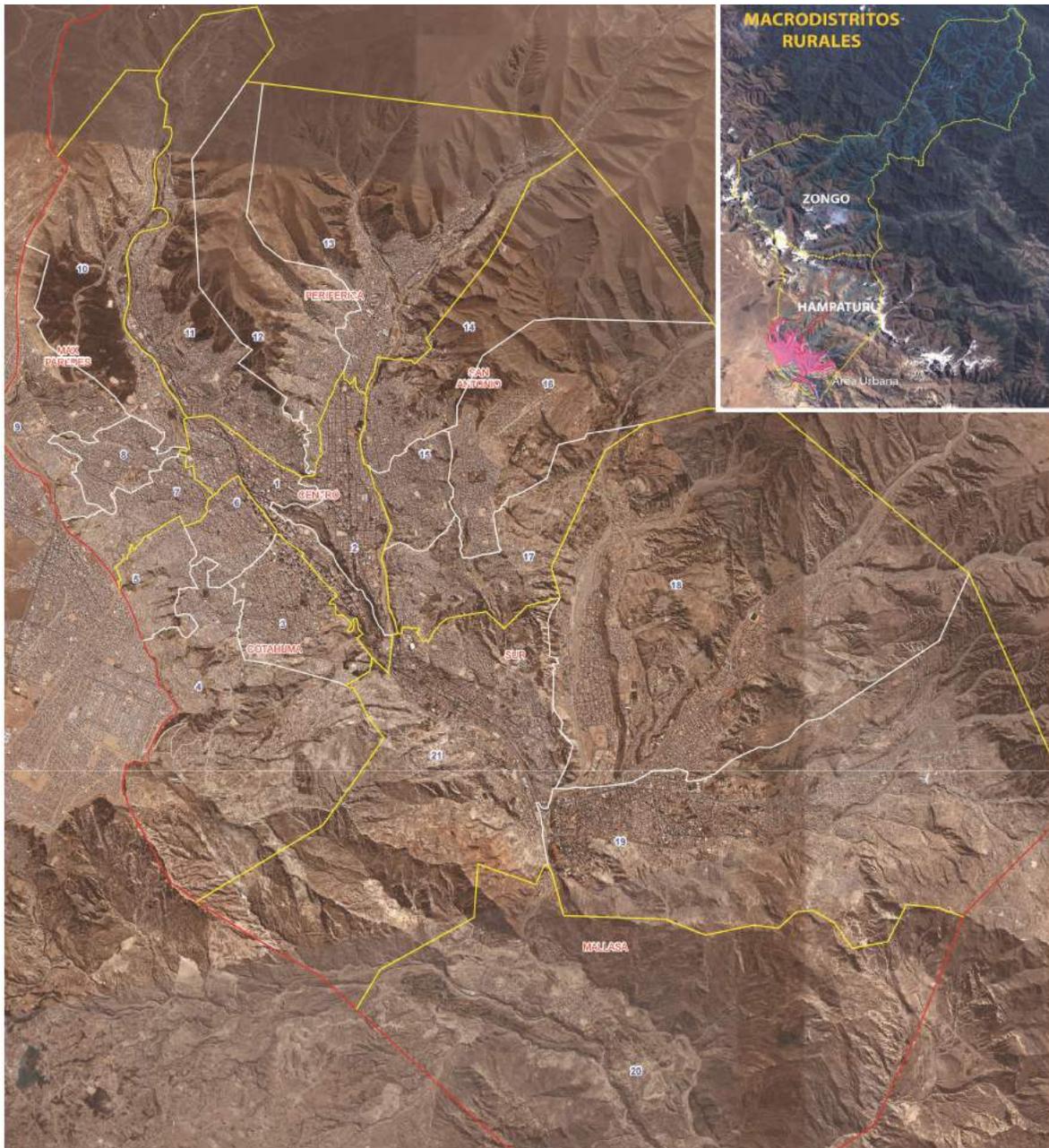
El Municipio de La Paz está organizado administrativamente y dividido territorialmente en nueve Macrodistrictos cada uno con una Subalcaldía que albergan 21 Distritos Urbanos y dos Distritos Rurales, como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro N°1 Organización Administrativa en el Municipio de La Paz

MACRODISTRITOS Y DISTRITOS DEL MUNICIPIO DE LA PAZ	
MACRODISTRITO	BARRIOS MAS CARACTERÍSTICOS
Macrodistrito Cotahuma	
Distrito 3	Sopocachi, Cristo Rey, Kantutani
Distrito 4	Pasankeri, Bajo Llojeta, Tembladerani
Distrito 5	Tacagua, Faro Murillo, Nuevo Potosi
Distrito 6	San Pedro Alto y Bajo, Vivienda Obrera
Macrodistrito Max Paredes	
Distrito 7	Gran Poder, Los Andes, Chamoco Chico
Distrito 8	El Tejar, Villa Victoria
Distrito 9	Munaypata, La Portada, Bartolina Sisa
Distrito 10	Cuidadela Ferroviaria, Pura Pura, Pnticirca
Macrodistrito Periférica	
Distrito 11	Achachicala, Villa Pabón, Vino Tinto
Distrito 12	Cupilupaca, Alto Miraflores
Distrito 13	Barrios Gráfico, Barrios Petrolero, Villa Fátima
Macrodistrito San Antonio	
Distrito 14	Valle Hermoso, 24 de Junio, Jachakollo
Distrito 15	Cerveceria, Forno, San Antonio
Distrito 16	Pampahasi, Los Gráficos, San Juan
Distrito 17	Kupini, San Isidro, Villa Armonia
Macrodistrito Sur	
Distrito 18	Achumani. Bolognia, Irpavi 1 y 2 , koani
Distrito 19	Calacoto, Chasquipampa, Cota Cota, Ovejuyo, Lo Pinos, Pedregal
Distrito 21	Obrajes, Alto y Bajo Seguencoma, Alto Obrajes
Macrodistrito Mallasa	
Distrito 20	Mallasa, Aranjuez, Jupapina, Mallasilla
Distrito 1	Centro, San Jorge, San Sebastián
Distrito 2	Miraflores
Macrodistrito Hampaturi y Zongo	
Distrito 22	Pongo, Zongo Choro, Cahua Grande, Zongo Valle,
Distrito 23	Hampaturi, 7 Lagunas de Apaña

Fuente: Elaboración Propia

Mapa 1: División Político Administrativo del Municipio de La Paz



Fuente: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP.)

De los 23 distritos, descontando dos del área rural, los más extensos son Sur y Mallasa. Los más pequeños se encuentran en Cotahuma (Distritos 5 y 6), el Distrito 15 en San Antonio y los dos distritos del Centro.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), es una institución moderna y líder a nivel latinoamericano, promotora de la planificación, gestión y desarrollo integral del área metropolitana, alcanzando competitividad regional y brindando reconocidos servicios descentralizados, desburocratizados y de calidad, tiene como misión institucional contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas de los habitantes del municipio, mejorando la calidad de vida de la población en sus aspectos tangibles e intangibles con honestidad, responsabilidad, transparencia, calidad y eficacia.

Por lo tanto, un gobierno eficiente debe contar con un adecuado sistema de medición constante de su propio desempeño, para tomar decisiones pertinentes y conseguir las metas propuestas. En este sentido se plantea el presente documento, el cual en el marco del modelo de "Planificación en Red" y articulado ahora a la Gestión por Resultados, constituye un repositorio de indicadores, cuya finalidad es difundir el desempeño del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, con fines informativos y de transparencia de la gestión, pero fundamentalmente con el objeto de monitorear y evaluar la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía por medio de la aplicación y ejecución de políticas públicas efectivas, que satisfagan las necesidades de su población.

13. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, las que comparadas con períodos anteriores, permiten evaluar el desempeño de la gestión institucional.

El objeto de estudio es saber exactamente como se desempeña el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en todas sus áreas, por lo tanto es muy importante construir un modelo que pueda estimar, dadas las características estructurales del municipio, el desempeño global esperado, y de esta manera poder evaluar la eficiencia, eficacia y detectar sus áreas críticas.

14. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es necesaria la Evaluación al Desempeño de la Gestión Institucional en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz?

15. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El principal problema radica en que al momento no existen estudios que se hayan internado en lo que es el desempeño municipal en todas sus áreas. En general existen estudios parciales y algo sesgados a evaluaciones técnicas que no dan cuenta del desempeño municipal a nivel global. Al respecto, es necesario decir que un aspecto clave para que el proceso de descentralización siga avanzando es la gestión municipal, la buena gestión municipal o el buen desempeño.

La integración de los agentes del desarrollo y las propias propuestas de desarrollo local, demandan al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz un protagonismo y un liderazgo categórico, que debe estar sustentado fundamentalmente en su capacidad de gestión y de articulación de las variables comprometidas en los procesos específicos. La simulación de escenarios y la toma de decisiones oportuna, hoy más que nunca debe apoyarse en el aprendizaje institucional, siendo una vía probada en otras organizaciones, como también el reconocimiento y la observación permanente de sus procesos internos para mejorar la efectividad y eficiencia de la gestión municipal frente a los nuevos desafíos.

16. OBJETIVOS

16.1. OBJETIVO GENERAL

- Evaluar el desempeño de la gestión institucional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, mediante la aplicación de un conjunto de indicadores que permita medir, comparar y tomar acciones correctivas encaminadas a satisfacer las necesidades de la comunidad.

16.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar indicadores que constituyan un alimentador e insumo esencial para el funcionamiento de la Gestión por Resultados cuya visión integral permita la evaluación anual del cumplimiento de la Programación de Operaciones Anual y Presupuesto del GAML P.
- Transparentar el funcionamiento de la gestión, acorde con la voluntad política, a través de la aplicación de instrumentos de medición del desempeño, no solo para fines informativos internos, sino como canales que acercan al GAML P a su comunidad.

17. HIPÓTESIS

Bajo los principios de transparencia y eficiencia de la gestión municipal, frente a la ausencia de mecanismos de difusión de los aspectos de gestión que muy pocas veces son conocidos y valorados por la sociedad, es necesaria una evaluación al desempeño de la gestión institucional en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y así demostrar la evolución y el trabajo realizado por gestión.

18. METODOLOGIA

Las metodologías a utilizar en el presente estudio serán: El método Deductivo y el Método Comparativo.

18.1. METODO DEDUCTIVO

El método deductivo va de lo general a lo particular, es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

18.2. METODO COMPARATIVO

El método comparativo se usa para determinar y cuantificar las relaciones entre dos o más variables al observar diferentes grupos que ya sea por selección o circunstancias están expuestos a tratamientos diferentes, asimismo incluye estudios retrospectivos que observan eventos que ya han ocurrido, y estudios prospectivos, que examinan variables hacia el futuro.

Por lo tanto este método nos servirá para realizar comparaciones de los resultados obtenidos de los Programa Operativos Anuales y Presupuesto de las gestiones pasadas.

19. JUSTIFICACIÓN

Los municipios grandes o pequeños cambian, crecen y evolucionan, demandando cada día servicios más complejos y sofisticados reflejándose de una u otra forma en el comportamiento de sus habitantes, quienes se ven como clientes de un servicio, clientes que quieren calidad por lo que pagan, mostrando poca tolerancia a los errores y quienes de una u otra forma, periódicamente no perdonan.

Para el caso del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz esto exige la creación y aplicación de nuevas herramientas enfocadas directamente a la Gestión Municipal, herramientas ágiles y dinámicas que permitan interactuar inmediatamente satisfaciendo la oferta y la demanda de los servicios que presta la institución, además de acoplarse a los cambios de volúmenes o tamaños de la demanda y hacerlo sin incurrir en costos excesivos que en cierto momento puedan limitar servicios determinados.

Es importante realizar evaluaciones al desempeño de la gestión institucional debido a la necesidad de medir, controlar y evaluar la gestión municipal, así como las tendencias, rectificar, confirmar decisiones y escenarios futuros. Los principios de transparencia y eficiencia de la gestión municipal, frente a la ausencia de mecanismos de difusión de los aspectos de gestión pocas veces son conocidos y valorados por la sociedad.

20. ALCANCES Y LIMITES

20.1. ÁMBITO ESPACIAL

La presente investigación tendrá como ámbito espacial los 9 Macrodistrictos del que administra el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz para su respectivo estudio.

20.2. ÁMBITO TEMPORAL

Se considerará para este estudio los Programas Operativos Anuales y Presupuesto de las gestiones 2000 - 2010.

CAPÍTULO II

7. MARCO NORMATIVO

El Programa Operativo Anual y Presupuesto es el principal instrumento que traduce los lineamientos generales de la planeación en objetivos y metas concretas, en virtud de que en él, se establece de manera pormenorizada las acciones y compromisos anuales para dar cumplimiento a los programas institucionales, lo que a su vez se ve reflejado en el cumplimiento de las estrategias del Plan de Desarrollo Municipal, definiendo responsables y temporalidad de las acciones, para lo cual se asignan recursos humanos, materiales y financiamiento en función de las necesidades disponibles, de esta manera el Programa Operativo Anual y Presupuesto del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, ha sido elaborado en el marco de las siguientes disposiciones legales y lineamientos:

Constitución Política del Estado, establece como una de las competencias exclusivas de los gobiernos municipales autónomos en su artículo 302 numeral 23, la de elaborar, aprobar y ejecutar sus programas de operaciones y su presupuesto. Asimismo, aplica los preceptos de la Constitución Política del Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario.

Ley N° 031, Marco de Autonomías y Descentralización, que establece que el proceso presupuestario en las Entidades Territoriales Autónomas (ETA) está sujeto a las disposiciones legales, las directrices y el clasificador presupuestario, emitidos por el Nivel Central del Estado, los mismos que incluirán categorías de género para asegurar la eliminación de brechas y desigualdades, cuando corresponda. En la planificación, formulación y ejecución de su presupuesto institucional, las ETA deben garantizar la sostenibilidad financiera del ejercicio de sus competencias en el mediano y largo plazo, con los recursos consignados por la CPE y las leyes. Las ETA elaborarán el presupuesto institucional considerando

la integralidad y articulación de los procesos de planificación, programación, inversión y presupuesto, incorporando los mecanismos de participación y control social, en el marco de la transparencia fiscal y equidad de género. El presupuesto de las ETA debe incluir la totalidad de sus recursos y gastos. Asimismo, los gobiernos autónomos tienen la obligación de presentar a las instancias delegadas por el Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado el Plan Operativo Anual y el presupuesto anual aprobados por las instancias autónomas que correspondan, en los plazos establecidos por las instancias del Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado, con la información de respaldo correspondiente, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, directrices y clasificador presupuestario emitidos por el nivel central del Estado. Los gobiernos autónomos municipales deberán presentar sus presupuestos institucionales aprobados por el Concejo Municipal y con el pronunciamiento de la instancia de participación y control social correspondiente. Una vez aprobado por el Órgano Deliberativo del gobierno autónomo, el presupuesto institucional de una ETA no podrá ser modificado por otra instancia legislativa o ejecutiva, sin la autorización del correspondiente gobierno autónomo, a través de los procedimientos establecidos por las disposiciones legales en vigencia. Por otra parte, las ETA deben aprobar sus presupuestos según el principio de equilibrio fiscal y sujetarse a los límites fiscales globales establecidos en concordancia con el marco fiscal de mediano plazo, determinado por el ministerio responsable de las finanzas públicas.

Ley N° 2235, del Diálogo Nacional, que define los lineamientos básicos para la gestión de la estrategia de Reducción de la Pobreza a nivel nacional, establece el Fondo Solidario Municipal para la Educación Escolar y Salud Pública y asigna recursos de la cuenta Diálogo 2000 a las Municipalidades.

Ley N° 2296 de Gastos Municipales, que establece los nuevos parámetros y límites de distribución de recursos con relación a los gastos municipales destinados a financiar las actividades de funcionamiento e inversión.

Ley N° 2028, de Municipalidades, en su Artículo 12, numeral 9 y 44 numeral 10, dispone que el Alcalde Municipal deba presentar al Concejo Municipal el Programa Operativo Anual (POA) y el Presupuesto Municipal, en base al Plan de Desarrollo Municipal (PDM) utilizando la Planificación Participativa Municipal, para su consideración y aprobación.

Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales regula los Sistemas de Administración y Control Gubernamental de los recursos del Estado, a través de la adecuada programación, organización y ejecución de políticas, normas y procedimientos, aplicados también, al ámbito municipal. Ley N° 3323, Seguro de Salud del Adulto Mayor, que crea el Seguro de Salud para el Adulto Mayor (SSPAM) en todo el territorio nacional, de carácter integral y gratuito estableciendo las atribuciones a nivel de las municipalidades.

Ley N° 3791, Renta Dignidad, que establece la Renta Universal de Vejez dentro del Régimen de Seguridad Social no contributivo, cuya fuente de financiamiento es el 30% de los recursos percibidos por el IDH de Prefecturas, Municipios, Fondo Indígena y Tesoro General de la Nación y dividendos de las Empresas Públicas Capitalizadas en la proporción accionaria que corresponde a los bolivianos.

Ley N° 2426, del Seguro Universal Materno Infantil (SUMI), que establece parámetros y responsabilidades de las municipalidades respecto a las prestaciones de salud a mujeres y niños.

Ley N° 2770, de Deporte, que establece responsabilidades del nivel municipal respecto al desarrollo y la promoción del deporte.

Ley N° 2140, de Reducción de Riesgos y Atención de Desastres, que establece la responsabilidad de las municipalidades para la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para llevar a cabo actividades de

reconstrucción, reactivación y recuperación económica de los procesos productivos de las zonas afectadas por los desastres.

Ley N° 3058, de Hidrocarburos, que establece parámetros para la distribución de recursos originados en la producción de tales recursos naturales, hacia los municipios que se concatenan con nuevas atribuciones y responsabilidades.

Ley N° 3787, de Regalías Mineras, que modifica el régimen regalitario e impositivo minero, es así que establece la distribución de regalías mineras a municipios, entre otros.

Decreto Supremo N° 26869, que reglamenta la Ley 2296 de Gastos Municipales, en cuanto a los límites y la tipología de los Gastos Municipales.

Decreto Supremo N° 28421 de Asignación de Competencias del IDH, que modifica el Artículo 8 del Decreto Supremo N° 28223, modificado por el Decreto Supremo N° 28333 en cuanto a la distribución del IDH y asignación de competencias a municipios, entre otros.

Decreto Supremo N° 29322 de Distribución del IDH, que modifica la distribución del IDH realizada por el Decreto Supremo 28421, para las Prefecturas, Municipios y Universidades, con el objetivo de fomentar el desarrollo productivo local y profundizar el proceso de descentralización en el marco del Plan Nacional de Desarrollo.

Decreto Supremo N° 29565 de Aclaración y Ampliación de la utilización de los recursos del IDH, cuyo objeto es aclarar y ampliar el objeto del gasto que deben ejercer los Gobiernos Municipales con los recursos del IDH y autorizar la asignación de dichos recursos a las mancomunidades.

Decreto Supremo N° 29557 que reglamenta la Ley N° 3787 de Regalías Mineras, estableciendo la base de cálculo de la regalía, la recaudación, distribución y destino de las mismas. Siendo destinatarios aquellos municipios en los cuales se encuentren yacimientos minerales.

Resolución Suprema N° 225557 Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, que define el conjunto de principios y procedimientos para asegurar la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones en las entidades públicas.

Resolución Suprema N° 216768 Normas Básicas del Sistema de Inversión Pública, que define el conjunto de principios y procedimientos para formular, evaluar, priorizar, financiar y ejecutar proyectos de inversión pública.

Resolución Suprema N° 225558 Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, que define el conjunto de principios y procedimientos para la aplicación del Sistema de Presupuestos en las entidades públicas.

Resolución Biministerial N° 017/2010, de los ministerios de Economía y Finanzas Públicas y Planificación del Desarrollo que aprueban las Directrices de Planificación y Presupuesto para la gestión 2011 que son de aplicación obligatoria para todas las entidades del Sector Público.

Resolución Ministerial N° 224/2010, del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas que aprueba los Clasificadores Presupuestarios para la gestión 2011 y que establece que son de cumplimiento obligatorio para todas las entidades del Sector Público, para la formulación, modificaciones y registro de la ejecución presupuestaria.

Ordenanza Municipal N° 330/07 que aprueba el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2007-2011, que establece, además, que a través del POA se realice el cumplimiento y ejecución del PDM.

Resolución Municipal N° 466/06, que dispone la implantación y funcionamiento del Sistema Electrónico de Inversión Municipal (SIM) como sistema informático para su utilización obligatoria por parte de todas las Áreas Organizacionales del GMLP.

Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones del GMLP OM N°004/2010, que establece los procesos y procedimientos para la formulación, ejecución, seguimiento y monitoreo del Programa de Operaciones Anual para el Gobierno Autónomo de La Paz.

CAPÍTULO III

8. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Se pretende buscar un consenso en conceptos que nacen de teorías en constante evolución y sobre las cuales se escribe permanentemente y así contar con muchas acepciones aceptables.

8.1. GESTIÓN

La gestión generalmente está asociada a las acciones y decisiones de los ejecutivos superiores en una organización. En este caso, es preferible entender la gestión de una manera más genérica y asimilarla a la respuesta que normalmente da un funcionario de una organización, a los requerimientos que le demanda esa misma organización, en atención a sus aptitudes, conocimientos, experiencia, compromiso, esfuerzo y motivación.

8.2. CRECIMIENTO MUNICIPAL

Se define como crecimiento Municipal al aumento de tamaño físico, demográfico y geográfico, como también al proceso de expansión del área territorial y espacios municipales.

8.3. DESARROLLO MUNICIPAL

Entendemos el desarrollo municipal como un proceso permanente de transformación integral, económica, política y socio cultural, con equidad en la diversidad, sustentable y socialmente concertado, en el cual participan las personas incluyendo niños, niñas y adolescentes, organizaciones e instituciones del municipio, para hacer efectivos sus derechos humanos y por ende mejorar su calidad de vida, asegurando en el proceso la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.

Este proceso requiere de instrumentos, entre ellos un proyecto común de desarrollo expresado en planes, políticas, estrategias y presupuestos, que genere

resultados positivos en el corto, mediano y largo plazo. También el desarrollo municipal se nutre de y contribuye al surgimiento de formas democráticas en el ejercicio del poder. Derechos humanos, calidad de vida, democracia y desarrollo van de la mano.

En el contexto de la gestión de la planificación, el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz ha desarrollado por segunda vez en su historia reciente, el desafío de formular el Plan de Desarrollo del Municipio para el quinquenio 2007 al 2011; lo que significó un excepcional esfuerzo Institucional portador de un enfoque innovador en el proceso de su elaboración, con el objetivo de generar un nuevo modelo de gobernabilidad y relacionamiento entre el Gobierno Autónomo Municipal; las Instituciones públicas, privadas y principalmente la ciudadanía.

Este proceso participativo y de consulta ciudadana, denominado JAYMA, concepto aymara que significa “Trabajo conjunto en tierra comunitaria”, ha sido desarrollado a través de tres fases; el pasado donde se realiza una profunda evaluación por parte de la comunidad de las políticas implementadas en los últimos 5 años a nivel municipal, el presente que refleja a través de un diagnóstico el estado de situación actual de nuestro Municipio en sus distintos niveles (territorial, sectorial y funcional) y finalmente, el futuro que desarrollado sobre las dos fases anteriores y la definición de una red de vocaciones y visiones del municipio, se traduce en una estrategia para orientar y armonizar las políticas del Municipio y la Comunidad en su conjunto.

Es así que el JAYMA – PDM 2007-2011, plantea una La Paz Líder Metropolitana, basada en los 7 lineamientos estratégicos para el próximo quinquenio; Barrios de Verdad, Revive el Centro Urbano, La Paz Metropolitana y Moderna, La Paz Competitiva, La Paz Sostenible, La Paz Equitativa e Incluyente y La Paz Participativa. Cada uno de estos lineamientos ha privilegiado el interés colectivo sobre el particular o corporativo.

8.4. MEDICIÓN

Es posible afirmar que la medición es la acción de medir, y que medir es comparar dos o más magnitudes de la misma especie o naturaleza, utilizando a una de ellas como patrón. Aquí se puede notar que la medición siempre requiere un referente para observar la magnitud de la medida.

8.5. DESEMPEÑO

Por su parte el concepto de desempeño esta asimilado al concepto de "Government Performance", el cual se apropia de los conceptos de productividad, calidad, oportunidad y responsabilidad para la generación de valor público. Por otro lado, el desempeño en el sector público comprende los ámbitos de la eficiencia y la eficacia de una programa, proyecto o actividad recurrente. Por consiguiente y tomando en cuenta las definiciones operativas mencionadas en los puntos anteriores surge el concepto de evaluación del desempeño como:

La medición sistemática en el tiempo de la gestión municipal que implica la interacción entre diversos aspectos institucionales del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y su entorno.

8.6. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de sumisión, a partir de la optimización de sus procesos.

8.7. EVALUACIÓN

El concepto de evaluación, se inserta en el marco teórico del análisis de las políticas públicas municipales, a partir de la creciente necesidad de contar con información confiable y oportuna para los procesos de toma de decisiones. En este sentido para fines operativos la evaluación se define de la siguiente manera:

Se entiende por evaluación a la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos en la gestión del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y su comparación con parámetros o estándares definidos en la Programación de Operaciones Anual.

8.8. TEORIA DE PRODUCCIÓN

Las más recientes investigaciones de la literatura especializada sobre las teorías de producción, identifican tres modelos de producción dominantes en el mundo moderno de hoy, que se apoyan en sus respectivas teorías, siendo estos: el de transformación, el de flujo y el de generación de valor (Koskela 2000).

8.8.1. TEORIA DE LA TRANSFORMACIÓN

El modelo de transformación ha dominado la mayor parte del siglo veinte, tanto en el sentido práctico como en el científico, como también sus nociones asociadas de organización y administración. Este modelo se apoya en la estructura de la administración científica formulada por Taylor (1913), siendo uno de sus elementos centrales el concepto de tarea, el que permite identificar todos los prerrequisitos para que se ejecute una tarea y asegurar que se utilice el mejor método para su ejecución.

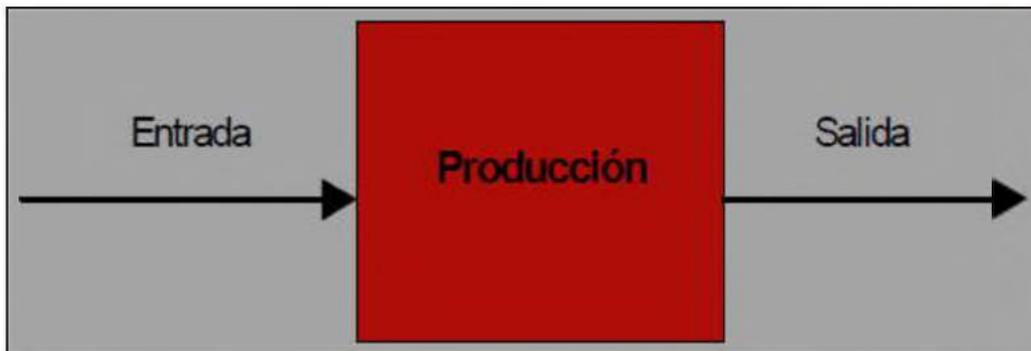
En general este argumento promueve los bien conocidos conceptos y principios de la planificación sistemática de la producción: investiga que tiene que ser hecho, descomponiendo en tareas y resuelve su método y secuencia óptima, asegurando que todos los recursos estén disponibles, y asignando cada tarea a un operador o funcionario.

La visión de producción como transformación puede ser buscada en el pasado en los tempranos análisis de producción al final del siglo dieciocho. Una acertada definición fue alcanzada en la teoría económica de Walras (1952), desarrollada en

las últimas tres décadas del siglo diecinueve, estableciendo que hay en la producción una transformación de factores de producción en productos.

La ilustración convencional de este modelo es presentada en la siguiente figura, la que ha sido comúnmente presentada en textos de estudio y artículos sobre producción y administración de operaciones.

Gráfico N° 1 *Modelo de transformación*



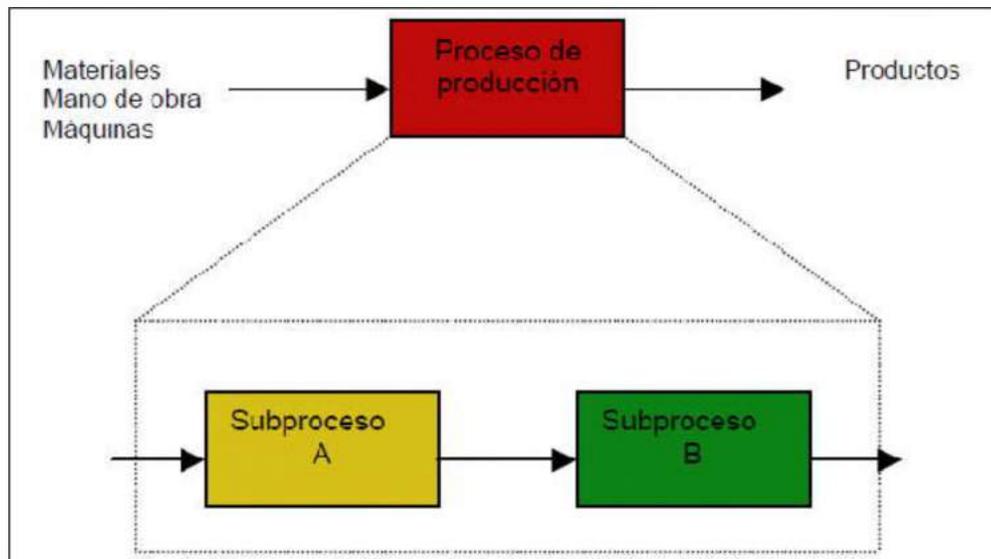
Para la aplicación de este modelo en situaciones complejas de producción se requiere el apoyo de un conjunto de principios prácticos orientados. Estos principios fundamentalmente son:

8.8.1.1. La descomposición

Este principio establece que un proceso complejo puede ser descompuesto en subprocesos, los que también en su naturaleza son procesos de transformación. Y de la misma forma, un conjunto de procesos constituye una operación.

Los procesos y las operaciones son considerados como categorías diferentes de tamaño para el efecto de análisis.

Gráfico N° 2 *Descomposición del Modelo de Transformación*



8.8.1.2. La reducción del costo

Este es el principio central del concepto de transformación, en donde el costo total del proceso puede ser reducido por la reducción del costo de cada subproceso.

8.8.1.3. El aislamiento

Es ventajoso aislar el proceso de producción del medio ambiente exterior a través de tabiques físicos u organizacionales.

8.8.1.4. El valor

El valor de una salida de un proceso está asociado con el valor o costo de las entradas a ese proceso. Este paradigma ha trabajado razonablemente bien para la mayor parte del siglo XX, y sólo en los años '80 presentó los primeros síntomas de anomalías que obligó a grandes compañías a abandonarlo, debido a que no era posible recuperar la competitividad, concentrándose únicamente en la productividad.

8.8.2. LA TEORÍA DE PRODUCCIÓN POR FLUJO

El modelo de producción por transformación no fue desafiado en discusiones científicas o prácticas industriales hasta los años '80, cuando un nuevo enfoque comenzó a causar quiebres en los fundamentos del modelo de producción imperante. El modelo de producción por flujo tiene sus fundamentos en las críticas al modelo de transformación, que vienen a partir del campo representativo del justo a tiempo (JIT). El razonamiento teórico del movimiento justo a tiempo tiene su explicación en una visión errada que prevalece de los conceptos de procesos y operaciones.

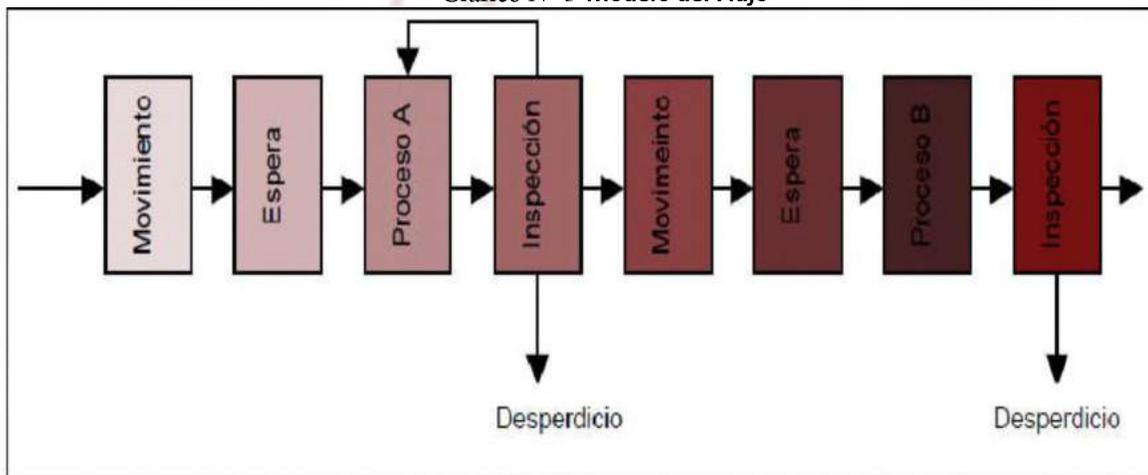
Para este modelo, un proceso se refiere al flujo de un producto desde un trabajador a otro, que es la etapa a través de la cual las materias primas gradualmente se mueven y se convierten en productos terminados. Una operación se refiere a una etapa discontinua en la que un trabajador puede trabajar sobre diferentes productos. Dicho de otra forma, los procesos representan el cambio que toma lugar en el material que está siendo trabajado, que es el objeto de producción; las operaciones representan las acciones que están siendo realizadas sobre el material por los trabajadores y las máquinas, que es el sujeto de producción.

Desde el punto de vista del mejoramiento en el modelo de producción por flujo, este tiene dos dimensiones; los procesos y las operaciones. Y desde el punto de vista teórico, incorpora el tiempo como un recurso característico, el que es consumido por dos tipos de actividades cuando son observadas desde el punto de vista del producto; las que producen transformación del producto y las que no, clasificadas normalmente como actividades de transferencia y de atrasos; respectivamente. Obviamente estas actividades de no-transformación son innecesarias desde el punto de vista de la transformación.

La anterior aseveración implica que la producción puede ser concebida como un proceso físico más que una abstracción económica en términos de costo o de productividad. Esto tiene importantes consecuencias ya que es posible modelar la conducta de producción como un proceso físico utilizando adecuados modelos.

Los principios más importantes de la teoría de producción por flujo son de tres tipos. El primer tipo consiste de un principio que actualmente es parte del fundamento teórico y conceptual que indica que la fuente fundamental del mejoramiento es la reducción de la participación de las actividades que no agregan valor (pérdida). El segundo tipo, es que hay principios que pueden ser derivados de esta teoría, como son la reducción del tiempo principal y la reducción de la variabilidad. Y el tercer tipo, que son más o menos del tipo heurístico, los que se han observado en la práctica como útiles pero que están menos directamente conectados a la teoría, son la simplificación por la minimización del número de pasos, partes y vínculos; el aumento de la flexibilidad; y el aumento de la transparencia.

Gráfico N° 3 *Modelo del Flujo*



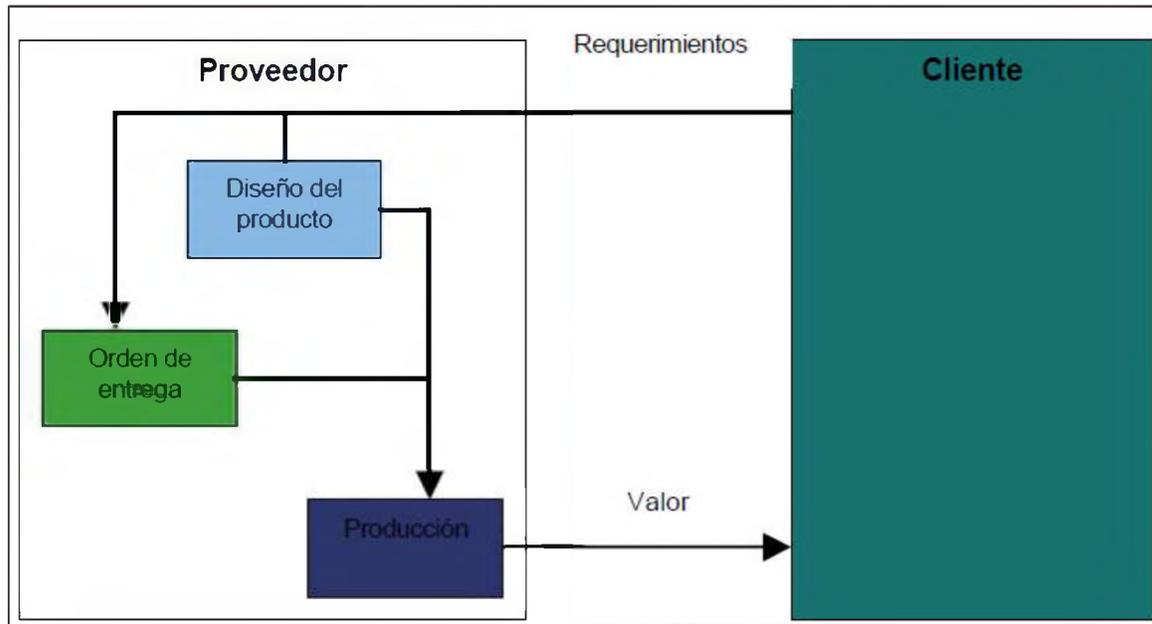
De algún modo la idea de “producción por flujo” se mantuvo viva en Japón y se convirtió en foco de interés a fines de los años '30. Fuera de Japón la información y comprensión del nuevo enfoque de producción fue al principio muy imitado. Sin embargo, las ideas comenzaron a difundirse dentro de Europa y América cerca del año 1975, especialmente en la industria automotriz. Durante el año 1980 una oleada de libros especializados fue publicada, los que analizaban y explicaban el enfoque con más detalles. En los comienzos del año 1990, la nueva filosofía de producción, que fue conocida por varios diferentes nombres (fabricación de clase mundial, producción limpia, nuevo sistema de producción) emergió como el nuevo enfoque de corriente principal. Ahora es practicado, al menos parcialmente, por la mayoría de las compañías manufactureras en América y Europa. El nuevo enfoque también ha sido difundido en nuevos campos, como la producción personalizada, los servicios y la administración.

8.8.3. LA TEORÍA DE PRODUCCIÓN POR GENERACIÓN DE VALOR

Esta teoría, al igual que la de flujo, nace casi simultáneamente de las críticas formuladas al modelo de transformación, pero desde otro sentido, usando enfoques que tienen su origen en el movimiento de calidad. El fundamento de la teoría de producción por generación de valor fue presentado originalmente por Levitt en 1960 y mucho después en 1989 por Drucker, argumentando ambos que el valor de un producto puede ser determinado solamente en relación al cliente, y la meta de producción es la satisfacción de las necesidades del cliente.

Este modelo considera tres subsistemas: el diseño del producto, las órdenes de entrega y la producción, en el que los subsistemas de diseño y órdenes de entrega están completamente alineados con los requerimientos del cliente, y éstos a su vez, determinan los requisitos del subsistema de producción.

Gráfico N° 4 *Modelo de Generación de Valor*



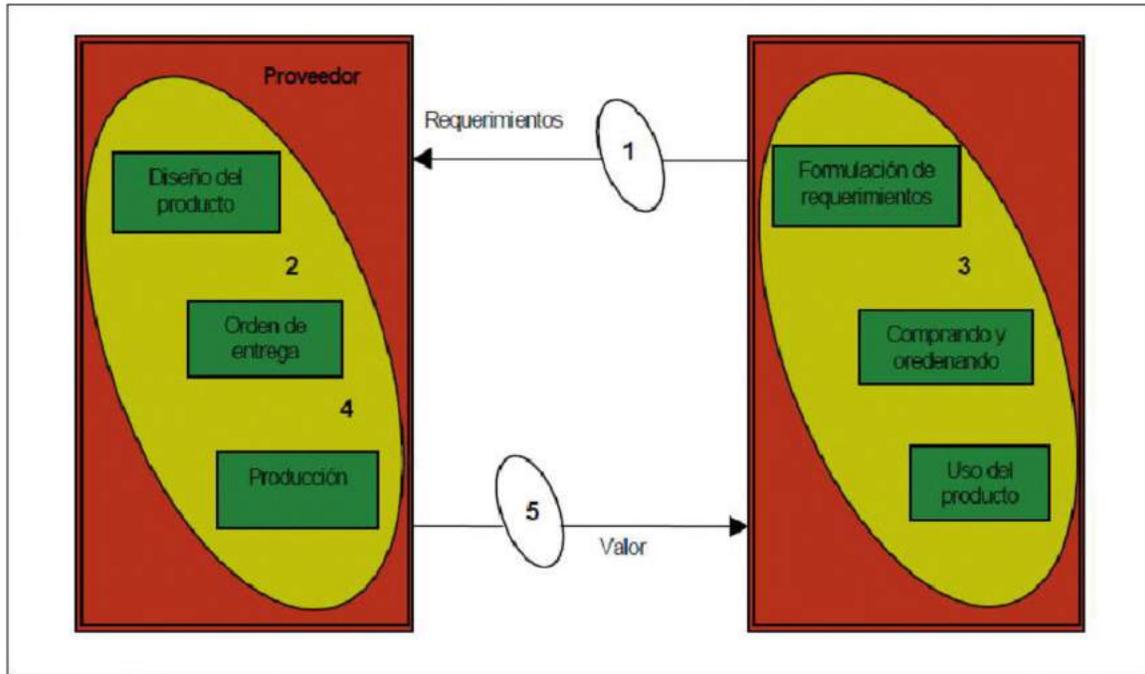
El modelo de generación de valor tiene cuatro características fundamentales. La primera, por definición, el modelo de generación de valor considera todas las actividades que toman lugar al interior del proveedor, más que la producción física. Segundo, el modelo considera las preferencias del cliente. Tercero, las entradas del modelo son construidas por la información dependiente del cliente, y las salidas por el cumplimiento de las necesidades del cliente. Y cuarto, este no es un Modelo jerárquico. Esto significa que todas las actividades no son similares ya que las actividades de diseño y desarrollo de un producto son intrínsecamente diferentes de las actividades de producción.

En el modelo de generación de valor el enfoque es sobre el control de la transformación y el flujo, denominado “control por los objetivos del cliente”. Las dos entidades de intercambio de este modelo son los requerimientos y el valor. El concepto de pérdida de valor está referido a la parte del valor no suministrada, aún si potencialmente es posible.

El ciclo completo de la generación de valor puede ser estructurado en cinco principios, siendo éstos: la captura de los requerimientos del cliente, el flujo de los

requerimientos al interior de los subsistemas, la comprensión de los requerimientos, la capacidad de producción de los subsistemas y la medición del valor.

Gráfico N° 5 *Principios Relativos a la Generación de Valor*



Dependiendo del punto de arranque se pueden reconocer dos trayectoria de evolución. Una que se basa en los métodos de calidad y la otra que se basa en los métodos del valor. Shewart, Deming, Juran y Feigenbaum, son los precursores de este último método, los que traen a considerar un producto de calidad, como un producto libre de defectos. Es solamente en el año 1980 que el movimiento de la calidad comenzó a desarrollar su método, en correspondencia con la evolución del concepto de calidad; es decir: teoría del muestreo, control estadístico de los procesos, mejoramiento continuo, y el diseño de la calidad dentro del producto y los procesos (QFD).

Cuadro N° 2 Visión Comparativa de las Teorías de Producción

	Transformación	Flujo	Generación de valor
Conceptualización de la producción	Como una transformación de entradas en salidas	Como un flujo de materiales, compuestos de transformación, inspección, movimiento y esperas	Como un proceso en donde el valor por el cliente es creado a través del cumplimiento de sus requerimientos
Principios fundamentales	Conseguir que la producción se realice eficientemente	Eliminación de las pérdidas (actividades que no agregan valor)	Eliminación de las pérdidas de valor (valor logrado con relación a los mejores posibles valores)
Métodos y prácticas	Estructura de descomposición del trabajo. Diagrama de responsabilidad organizacional	Flujo continuo, control de arrastre de la producción, mejoramiento continuo	Métodos para la captura de los requerimientos, despliegue de las funciones de calidad (QFD)
Contribución práctica	Tomando cuidado de lo que tiene que ser hecho.	Tomando cuidado de que lo innecesario sea hecho lo menos posible	Tomando cuidado de que los requerimientos del cliente se reúnan de la mejor manera posible
Localización de las funciones de administración	Administración de tareas	Administración del flujo	Administración del valor

Estas tres teorías de producción son completamente contemporáneas y aplicables a cualquier tipo de organización, tanto para entender la producción de bienes como la de servicios. La elección de alguna de ellas determinará la base teórica sobre la cual se apoyará el sistema de medición de desempeño que localiza su énfasis en distintos aspectos de los procesos, y que por lo tanto recomendará un conjunto de indicadores específicos para ellos. Lo anterior no significa que las familias de indicadores sean excluyentes, ya que para explicar la producción se puede utilizar más de una teoría de producción con el fin de tener una interpretación satisfactoria de lo que acontece al interior de los procesos.

CAPÍTULO IV

9. DIAGNOSTICO MUNICIPAL DEL GAMLP

9.1.1. Misión Institucional

La Misión institucional es la razón de ser de la institución, es el elemento que la define, la distingue de otras, le da la razón de ser a la entidad, que fundamentalmente expresa su mandato social para la cual fue creada.

En este sentido la Misión institucional del GAMLP definida en el proceso del PDI, es:

“La Municipalidad de La Paz y su Gobierno Autónomo (GAMLP), es una institución líder, pública, democrática y autónoma que tiene como misión institucional contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas de los habitantes del Municipio, mejorando la calidad de vida de la población en sus aspectos tangibles e intangibles; con honestidad, responsabilidad, respeto, equidad, transparencia, calidez, lealtad, calidad y eficacia, capaz de enfrentar nuevas competencias, incentivando y generando espacios para la participación ciudadana, el intercambio intercultural, la inclusión social y construcción de ciudadanía”.

9.1.2. Visión Institucional

La formulación de la Visión del GAMLP, demandó representar la situación deseada y factible, es decir, aquella que exprese las aspiraciones, retos y valores sobre los cuales la institución pretende asentar su trabajo, aquello que se pretende alcanzar hasta el 2011.

De esta forma se llegó a la formulación de:

“La Municipalidad de La Paz y su Gobierno Autónomo (GAMLP), es una institución intercultural, moderna y líder a nivel latinoamericano, promotora de la

planificación, gestión y desarrollo integral del Área Metropolitana, alcanzando competitividad regional y brindando reconocidos servicios descentralizados, desburocratizados y de calidad; con personal solidario, altamente capacitado, competente, innovador e identificado con su institución y su Municipio, que tiene a La Paz ciudad de altura y capital sede del país.”

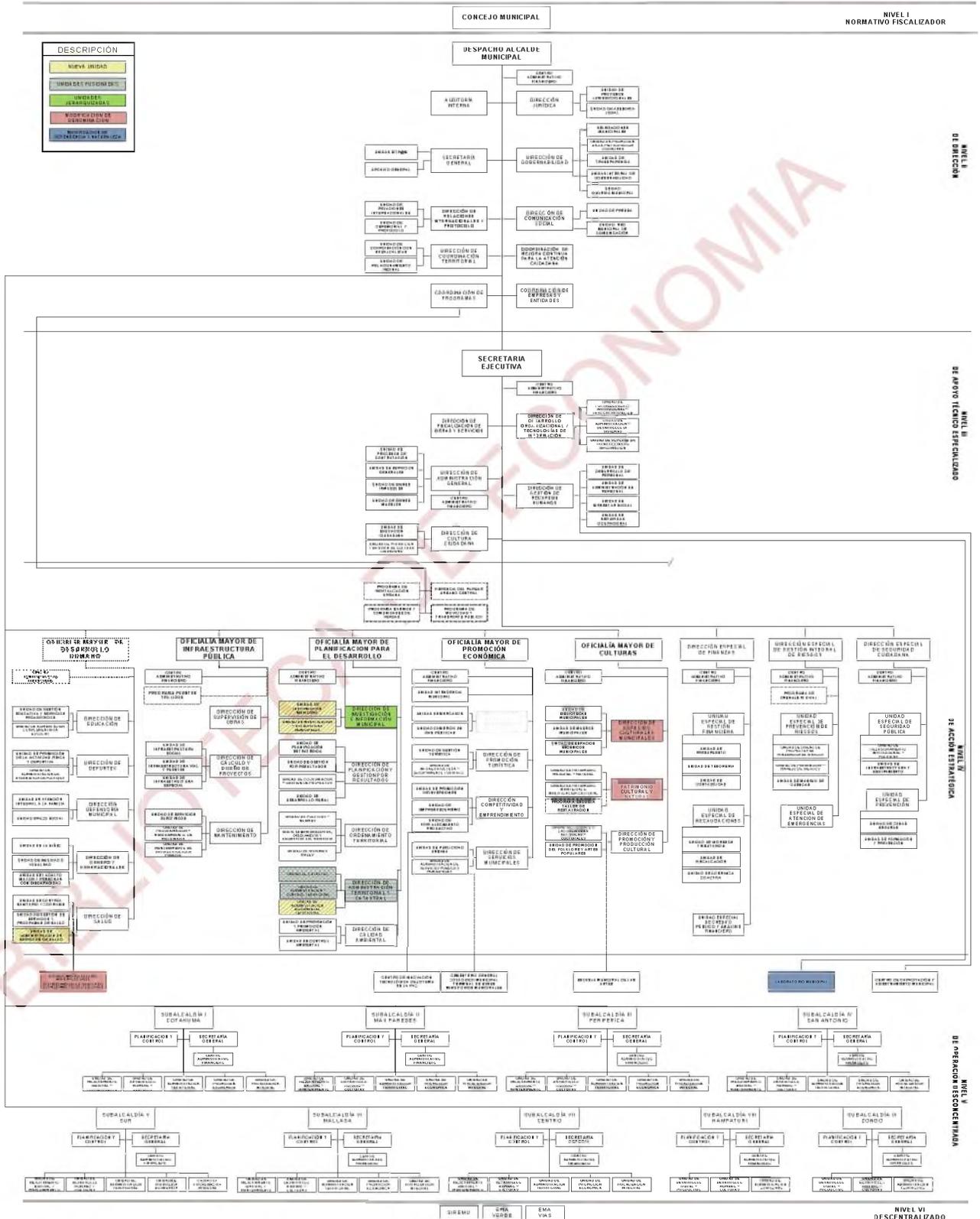
9.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GAMLP

La nueva estructura organizacional fue trabajada por la Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de la Información en coordinación con las distintas autoridades municipales. Para ello utilizó diversos elementos que confluyen en el Análisis Organizacional.

El organigrama siguiente muestra de manera sintética los resultados de este análisis en el cual se crean, fusionan, jerarquizan y eliminan áreas con el objetivo de mejorar el desempeño institucional, de acuerdo al siguiente Organigrama:

Gráfico N° 6 Estructura Organizacional Gestión 2011

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ -
 GESTIÓN 2011
 PROPUESTA DE AJUSTE ORGANIZACIONAL



9.3. PROGRAMA OPERATIVO ANUAL Y PRESUPUESTO

El Programa Operativo Anual y Presupuesto es el principal instrumento que traduce los lineamientos generales de la planeación en objetivos y metas concretas, en virtud de que en él, se establece de manera pormenorizada las acciones y compromisos anuales para dar cumplimiento a los programas institucionales, lo que a su vez, se ve reflejado en el cumplimiento de las estrategias del Plan de Desarrollo Municipal, definiendo responsables y temporalidad de las acciones, para lo cual se asignan recursos humanos, materiales y financieros en función de las necesidades y disponibilidades.

En el caso del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz el Programa Operativo Anual y Presupuesto se distribuye bajo el marco un sistema de intervención institucional definiendo los fondos y subfondos que serán lineamientos estratégicos para la utilización de los recursos.

9.4. SISTEMA DE INTERVENCIÓN INSTITUCIONAL

El "Sistema de Intervención del Gobierno Municipal" es la Política de Distribución de Recursos del GAMLP, adoptada a partir del JAYMA-PDM 2007-2011 para orientar los recursos y priorizar las inversiones, rescata las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la gestión municipal, toda vez que considera criterios de equidad, eficiencia y responsabilidad. La composición de los fondos es la siguiente:

Cuadro N° 3 Estructura de Fondos – Sistema de Intervención 2011

FONDOS DE INVERSIÓN SOCIAL	SUBFONDO
Fondo Estratégico (FE)	Proyectos Estratégicos
	Proyectos Recurrentes
Fondo de Atención Ciudadana (FAC)	Proyectos Estructurantes
	Proyectos Sectoriales
	Proyectos Vecinales Elegibles
Fondo de Servicios (FS)	Preinversión
	Investigaciones
	Prevención Anual y Atención de Emergencias
	Administración del SIM
	Alimentación Complementaria
	Plan Anual de Mantenimiento
	Supervisión de Obras
	Fiscalización de Obras
	Servicios de Salud
	Servicios Públicos
	Adm. Competencias Municipales
	Comisiones y Gastos Bancarios
	Entidades Descentralizadas
Control Social	
Fondo de Servicio de la Deuda (FSD)	Servicios de Deuda
Fondo de Funcionamiento (FF)	Gastos de Funcionamiento

9.4.1. Fondo Estratégico (FE)

Estas operaciones generan movilización e impacto convirtiéndose en procesos de ordenamiento del que hacer ciudadano y urbano - rural del municipio, y está constituido por aquellas intervenciones de magnitud ejecutadas por las Oficialías Mayores, Secretaría Ejecutiva y Despacho o Unidades especialmente creadas para ello.

Como se observa en el esquema siguiente, este fondo está compuesto por los Proyectos Estratégicos y los Recurrentes. Los primeros orientados a ejecutar los proyectos definidos sobre la base programática del PDM, responden principalmente a la red de visiones y vocaciones del municipio cuyo impacto trasciende a todo el municipio; y los segundos están constituidos por aquellos proyectos cuya ejecución es periódica, toda vez responde a las funciones y

atribuciones de las áreas ejecutoras. En el marco del nuevo Programa de Gobierno 2010-2015 “10 tareas para La Paz” y la nueva estructura organizacional, se realizan ajustes en las actividades recurrentes de las áreas organizacionales, por lo que se aceptarán la inscripción de proyectos nuevos que respondan a estas nuevas atribuciones y organización.

Gráfico N° 7 *Estructura Fondo Estratégico*



Los Proyectos Estratégicos Multigestión, serán definidos en primera instancia por aquellos Proyectos Estratégicos que cuenten con certificación presupuestaria y que sus cronogramas de ejecución tengan una duración mayor a una gestión, para ello deberán contar con una Resolución Municipal específica aprobada por el Alcalde Municipal comprometiendo estos recursos anualmente hasta la conclusión del compromiso.

Los Proyectos Estratégicos Anuales, son definidos sobre la base programática del PDM – JAYMA y el Programa de Gobierno “10 Tareas para la Paz”, y son proyectos priorizados de acuerdo a la propuesta realizada por las áreas organizacionales a través de Secretaria Ejecutiva y definidos por la Máxima Autoridad Ejecutiva del GAMLP.

Los Proyectos Recurrentes Nuevos, son aquellos cuya atención debe realizarse gestión tras gestión como una tarea básica de cada área organizacional que responden a sus funciones y atribuciones en base a la nueva estructura que se defina y la alineación para la gestión 2011 al Programa de Gobierno “10 Tareas para la Paz” los mismos serán propuestos por las áreas organizacionales a través de Secretaria Ejecutiva y definidos por la Máxima Autoridad Ejecutiva del GAMLP.

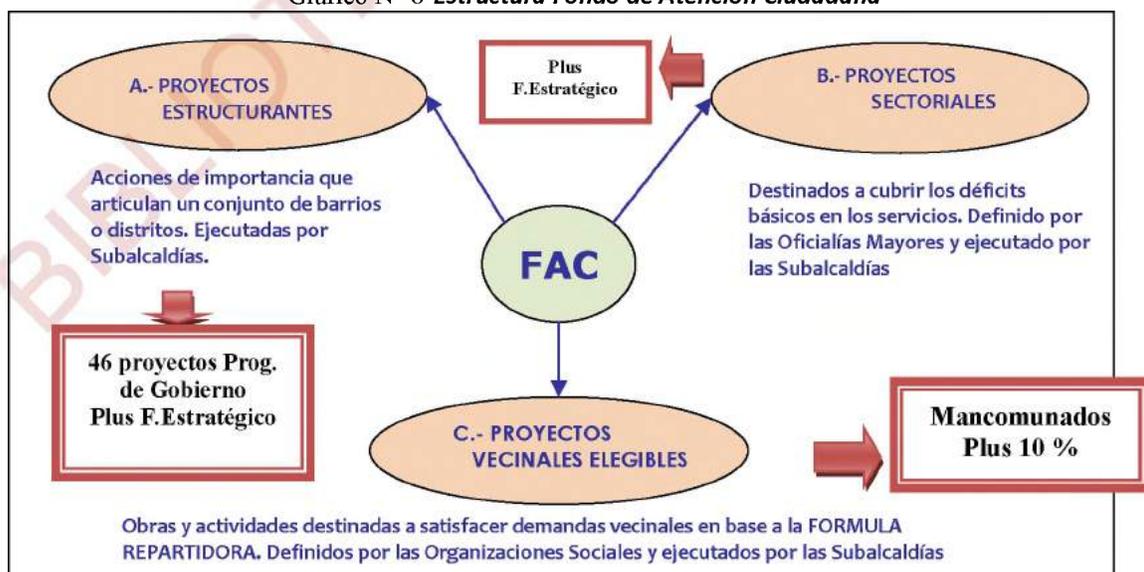
Los Proyectos Recurrentes de Continuidad, las operaciones que no lleguen a ser concluidas durante la gestión 2010 y que necesiten terminar su proceso de ejecución durante el 2011 deben ser inscritas en el POA del área organizacional respectiva.

9.4.2. Fondo de Atención Ciudadana (FAC)

El Fondo de Atención Ciudadana considera no sólo la demanda ciudadana sino que incorpora otros criterios para su distribución y uso, en lo que se refiere a los criterios de distribución de recursos entre distritos, asumiendo variables de eficiencia, equidad y responsabilidad.

En lo que se refiere al uso de éstos recursos, éste fondo considera la red de vocaciones territoriales y visiones de desarrollo del JAYMA – PDM 2007-2011, de manera de que se desarrollen las potencialidades de cada una de los distritos del municipio y se coadyuve a alcanzar una visión conjunta. Asimismo, para la gestión 2011 se ha respetado las tres tipologías de proyectos como se observa a continuación, pero los criterios de elegibilidad habrían sido ajustados de acuerdo a la propuesta definida en el Programa de Gobierno 2010-2015.

Gráfico N° 8 *Estructura Fondo de Atención Ciudadana*



Proyectos Estructurantes; para el POA 2011 en el marco de lo definido en el Programa de Gobierno 2010-2015 “10 Tareas para la Paz”. Se definió una lista de 46 proyectos estructurantes, realizada en base a demandas históricas de la ciudadanía, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N° 4 Proyectos Estructurantes

SUBALCALDIA	DISTRITO	PROYECTO
CENTRO	DISTRITO 1	Recuperación urbana del Centro Histórico mobiliario.
		Nueva Galería Comercial del Centro Histórico
	DISTRITO 2	Embovedado y habilitación del corredor verde en el río Orkojahuirra (Pasoskanki-Paraguay)
		Modernización avenida Saavedra, desde los puentes Trillizos hasta el Mercado Yungas
COTAHUMA	DISTRITO 3	Ampliación Av. Víctor Agustín Ugarte – Francisco Bedregal hasta ingreso puentes Trillizos
		Apertura vial conexión Corneta Mamani - Juan José Perez
	DISTRITO 4	Gran Centro Deportivo Recreacional y Estabilización en el Guindal
		Nueva Avenida las Lomas – Jinchupalla
	DISTRITO 5	Nueva Av. Killman - Tacagua - 4to Centenario
		Nueva Av. 8 de Mayo – Av. Niño Kollo
DISTRITO 6	Traslado del penal de San Pedro y Construcción del Gran Centro Cultural Mariscal Sucre	
MAX PAREDES	DISTRITO 7	Complejo de Mercados Rodríguez - Amapola – Belén
		Gran Centro Deportivo Chamoco Chico - pasto sintético
	DISTRITO 8	Nueva Av. Huacataqui - 23 Marzo - Barrio Lindo
		Moderna pasarela peatonal - Cementerio General - Mercado de Flores
	DISTRITO 9	Avenida del Electricista - Apumalla - Tripartita Fase II
DISTRITO 10	Palacio de los Deportes la Portada	
PERIFERICA	DISTRITO 11	Parque Mirador Autopista antigua
		Ampliación Av. Vasquez estación Central - La Papelera
	DISTRITO 12	Protección Integral de riesgos con bóvedas en los ríos América, KilliKillini, Tinieblas y Marmolera
		Puente Ferrobeni, Pura Pura – Achachicala
SAN ANTONIO	DISTRITO 13	Centro Recreacional de la Integración Villa de la Cruz
		Nueva Av. Conexión Pedro Tarifa - calle Chirca
	DISTRITO 14	Nueva Av. Conexión 27 de Mayo - 25 de julio
SUR	DISTRITO 15	Terminal de Buses Interdepartamental Minasa Fase II
		Construcción nuevo mercado de Villa Fátima
	DISTRITO 16	Mejoramiento Vial Av. Circunvalación D-14 Tramo I
		Ampliación Av. Zabaleta fase III
	DISTRITO 17	Conexión Villa Armonía - Regimiento Castrillo
MALLASA	DISTRITO 18	Apertura vial Av. Gringojahuirra desde la Av. Zavaleta hasta la Av. Regimiento Castrillo
		Gran Complejo Deportivo Recreacional Santo Domingo (desde el mercado 10 de enero hasta el río Huayllas sobre la bóveda)
	DISTRITO 19	Nueva Av. conexión Villa San Antonio Este – Pampahasi
		Nueva Av. Bahía desde plaza Elizardo Pérez hasta la plaza Humberto Quezada
ZONGO	DISTRITO 20	Nueva Av. Loayza Beltrán desde la parada del micro Q hasta la Av. Nieves Linares
		DISTRITO 21
	DISTRITO 22	Nueva Av. Costanera de Irapavi calle 5 - calle 18, fase I
HAMPATURI	DISTRITO 23	Ampliación Av. Costanera calle 33 a la 60 de Chasquipampa, fase III
		Nueva Av. 14 de septiembre de Ovejuyo hasta Apaña
	DISTRITO 24	Paso a desnivel calle 17 de Obrajes
		Nueva Av. Conexión Bella Vista – Bolognia
	DISTRITO 25	Nuevo Puente Victor Paz Estensoro-Aranjuez
		Ampliación Parque Valle del Sol
	DISTRITO 26	Apertura de camino Huaji – Apana
		Puente vehicular sobre el río Coroico, conexión Zongo Choro – Alcoche
	DISTRITO 27	Apertura de camino Limanipata – Chacaltaya
		Circuito Turístico Pampalarama - Apaña (paraderos turísticos y mejora de caminos de herradura)

Estos proyectos priorizados para la gestión 2011 tendrán como contraparte recursos del Fondo de Estratégico debido a que son proyectos de gran envergadura que fueron definidos en base a los siguientes criterios:

1. Son proyectos que se puede realizar en fases para su finalización.
2. Debe contemplar para su ejecución el conjunto de ítems que posibiliten su acabado integral.
3. La asignación de recursos obedecerá a la magnitud del proyecto y no a una distribución territorial.
4. Los proyectos de magnitud y complejidad técnica serán ejecutados por la respectiva Oficialía Mayor que corresponda en coordinación con cada Subalcaldía.
5. La Dirección de Cálculo y Diseño de la Oficialía Mayor de Infraestructura Pública en coordinación con cada Subalcaldía deberá analizar la cartera priorizada de estructurantes y tomar las previsiones necesarias para contar con los estudios y diseños finales respectivos de manera pertinente.
6. Sobre la base de los estudios de factibilidad técnica y del avance en la formulación de los proyectos, se tenderá a priorizar para la gestión 2011 los proyectos estructurantes incluidos en el Programa de Gobierno, que corresponden a los Distritos que anteriormente no se beneficiaron con proyectos estructurantes.

Proyectos Sectoriales; se constituyen en una experiencia de desconcentración de proyectos de inversión por sector, en este entendido y conforme a lo trabajado en el PDM 2007-2011, las Oficialías Mayores, Direcciones Especiales y Direcciones (nivel central) presentaran una propuesta de operaciones a ejecutar, priorizando aquellas que correspondan a continuidad y aquellas intervenciones inconclusas, coordinando con la Subalcaldía (nivel desconcentrado) responsables de su ejecución.

En este marco se han priorizado para la gestión 2011, las siguientes áreas:

Cuadro N° 5 Proyectos Sectoriales

OFICIALIA	SECTOR
OMP	ServiciosPúblicos - Luminarias
OMDH	Infraestructura y EquipamientoEducativo
OMPD	Administración Territorial
OMC	Construcción y Mantenimiento de Espacios Culturales
DCT	Fortalecimiento Institucional

En el cuadro anterior se observa el alcance para la gestión 2011 de esta tipología de proyectos distribuido en 5 sectores: luminarias; infraestructura y equipamiento educativo; administración territorial, construcción mantenimiento de espacios culturales y fortalecimiento institucional. En el marco del Fondo de Atención Ciudadana y conforme al acuerdo alcanzado con el Comité de Vigilancia para la elaboración del POA 2011, se define mantener el presupuesto del 2010 de los proyectos sectoriales. Sin embargo, para la gestión 2011 se ha puesto contraparte del nivel central del fondo estratégico, debido a que en gestiones anteriores esta tipología de proyectos tuvieron una menor priorización en el proceso de concertación con el Comité de Vigilancia.

Proyectos Vecinales Elegibles; son proyectos priorizados directamente por la comunidad en coordinación con el Comité de Vigilancia y las OTBs respectivas de cada distrito municipal. Esta priorización se sujeta a un proceso de elegibilidad técnica, a través de las herramientas preparadas por la Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo, adicionalmente las obras consideran las necesidades de los distritos, entendidas como acciones que permitan disminuir la pobreza, y las vocaciones de manera de redirigir las obras hacia el desarrollo del distrito.

El cálculo de los ponderadores óptimos se lo realiza en base a variables de pobreza, extensión territorial, áreas de riesgo, cumplimiento de metas tributarias y población, utilizando datos provenientes del Dossier de Estadísticas Municipales, el Atlas Sociodemográfico del Municipio, los registros de recaudaciones y el mapa de riesgos, con base en los acuerdos de la gestión 2007.

Por otro lado, para esta tipología de operaciones se incorpora un nuevo criterio relacionado a la MANCOMUNIDAD voluntaria del 100% de los recursos asignados a las Juntas Vecinales las cuales se benefician con un 10% de recursos adicional, con el propósito de incentivar la ejecución de proyectos integrales.

9.4.3. Fondo de Servicios (FS)

El fondo de servicios se compone de inversiones que son realizadas por el GAMLP de manera periódica, su composición es poco flexible y mantiene fondos estables que aseguran presupuesto para rubros tan importantes como los detallados en el esquema siguiente:

Gráfico N° 9 *Estructura Fondo de Servicios*



Subfondo de Preinversión, está a cargo de la Oficialía Mayor de infraestructura Pública que tiene el objeto de apoyar a las Unidades Organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en la ejecución de los proyectos estructurantes y estratégicos a nivel de Estudios de Identificación (EI) y Estudio Técnico Económico Social y Ambiental (TESA) para la gestión siguiente de acuerdo al Plan de Desarrollo Municipal JAYMA 2007/11 y los objetivos y políticas del Programa de Gobierno 2010-2015, en marco del Reglamento Básico de

Preinversión emitido por el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.

Subfondo de Investigaciones, este subfondo está a cargo de la Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo, apoya las investigaciones referidas al ámbito municipal con el objetivo principal de evaluar el impacto de las políticas públicas y generar insumos para la toma de decisiones públicas municipales, contribuyendo así a la creación y gestión de conocimiento.

Subfondo de Administración del SIM, está a cargo de la Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo que tiene el objeto de administrar y controlar el correcto funcionamiento del Sistema de Inversión Municipal, así como promover, desarrollar e integrarlo con todos los componentes de la inversión pública municipal que permita contar con información oportuna para la toma de decisiones de los niveles ejecutivos y universalizar su acceso.

Subfondo de Supervisión de Obras, está a cargo de la Oficialía Mayor de Infraestructura Pública y ejecutado a través de la Dirección de Supervisión de Obras, tomando en cuenta las políticas institucionales definidas para cada gestión.

Subfondo de Fiscalización de Obras y Servicios, está a cargo de la Secretaria Ejecutiva, tomando en cuenta las políticas institucionales definidas para cada gestión.

Subfondo de Prevención y Atención de Emergencias, está a cargo de la Dirección Especial de Gestión Integral de Riesgo, a través de la presentación del “Plan Anual de Prevención y Atención de Emergencias”, que es evaluado y aprobado en cuanto a la posibilidad de financiamiento por Secretaria Ejecutiva.

Su objetivo fundamental son las obras de prevención anual y la atención de las emergencias producto de las propias características hidrogeomorfológicas del municipio, las cuales se manifiestan principalmente en la época de lluvias mediante inundaciones, sifonamientos, derrumbes y otros desastres.

Subfondo Servicios de Salud, está a cargo de la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano, comprende las transferencias realizadas en el marco de los seguros de salud que administra el municipio (Seguro Universal Materno Infantil y Seguro de Salud para el Adulto Mayor).

Subfondo Adm. Competencias Municipales y Servicios Públicos se refiere a las inversiones que cubren los gastos de los servicios de la ciudad, es decir la iluminación de toda la ciudad, el agua de los edificios públicos, la cuota para el recojo de basura que aporta el GAMLP y todos los gastos de los servicios municipales (mingitorios, terminal de buses, zoológico, cementerio general, licencias de software corporativo y otros), la única diferencia para mantenerlos divididos es la fuente del ingreso, es decir la Adm. Competencias Municipales tiene como fuente directa el tesoro, mientras que los servicios públicos tienen centros administrativos autónomos.

Subfondo Alimentación Complementaria, está a cargo de la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano, en este subfondo se reservan los montos necesarios para dotar alrededor de 176.000 raciones a los colegios municipales y la posible incorporación de otros proyectos complementarios. La generación de este subfondo asegura la dotación de uno de los mejores desayunos escolares del país, que contiene un alto valor nutricional y un bajo costo.

Subfondo Plan Anual de Mantenimiento, está a cargo de la Oficialía Mayor de Infraestructura Pública, en este subfondo se encuentran diversos gastos de reparaciones menores en la ciudad, es decir las obras municipales que sufren deterioros ya sea por la acción del hombre como por fenómenos naturales, en este sentido el subfondo pretende generar respuestas a estos deterioros. La OMIP a través de la Dirección de Mantenimiento debe presentar el "Plan Anual de Mantenimiento", que es evaluado y aprobado en cuanto a la posibilidad de financiamiento por Secretaria Ejecutiva, exceptuando mantenimiento de Barrios de Verdad concluidos, infraestructura en salud, deportes, educación, módulos y

estaciones policiales que deben ser asumidas por las áreas organizacionales responsables de la ejecución de estos proyectos con sus respectivos recursos.

Subfondo Comisiones y Gastos Bancarios, está a cargo de la Dirección Especial de Finanzas, contiene los gastos recurrentes para manutención de las cuentas municipales y otros gastos bancarios, se los maneja como un subfondo especial de manera de prever sus gastos sin afectar las inversiones.

Subfondo Entidades Descentralizadas incluye las transferencias que realizan internamente el GAMLP a entidades descentralizadas como el SIREMU (Sistema de Regulación Municipal).

Subfondo Control Social, contempla el dinero del Fondo de Control Social establecido por ley, con él se transfieren recursos al Comité de Vigilancia para que cubra los gastos necesarios para realizar su labor.

9.4.4. Fondo de Servicio de la Deuda (FSD)

Este fondo está a cargo de la Dirección Especial de Finanzas, compuesto por el servicio de la deuda interna debidamente respaldada por los contratos de préstamo y conciliaciones de los organismos financiadores; servicio de la deuda pública externa contratada y suscrita por el GAMLP, debidamente respaldada por los contratos de préstamos y debidamente conciliada con las instancias del Gobierno Nacional pertinentes.

9.4.5. Fondo de Funcionamiento (FF)

Destinado a los requerimientos mínimos de las diferentes áreas organizacionales para la prestación de servicios en el marco de sus atribuciones para el funcionamiento exclusivo de la administración del GAMLP.

CAPÍTULO V

10. MARCO PRACTICO

La medición del desempeño Institucional no es algo nuevo y siempre ha estado presente como un mecanismo de verificación y como una importante ayuda para tomar decisiones. En todas las organizaciones públicas siempre ha existido un importante grado de medición del desempeño financiero, debido fundamentalmente a la naturaleza y al origen de los fondos presupuestarios dentro de las obligaciones de dar cuenta de ellos de manera transparente. Para ello es necesario identificar y determinar las áreas temáticas de intervención.

Respecto a la tipología de indicadores aplicados para la medición del desempeño, normalmente se utilizan los indicadores de eficacia, eficiencia y economía con las definiciones que ya son de conocimiento, sin embargo el cuadro siguiente efectúa una adaptación conceptual tomando en cuenta las características de la información en la gestión municipal especialmente en lo concerniente a la disponibilidad y oportunidad de la misma.

Cuadro N° 6 Comparación de Criterios de Definición de Indicadores de Eficacia y Eficiencia

Criterio	Eficacia	Eficiencia	Economía
Definición clásica conocida	Tiene que ver con el grado de cumplimiento de los objetivos	Tiene que ver con la forma y uso de los recursos para lograr los objetivos	Tiene que ver con la adecuada administración de los recursos para la producción de bienes y servicios
Definición operativa para el GAMLP	Indicador que se calcula unidamente al momento de la ejecución no pudiendo compararse con un indicador similar programado.	Indicador que se calcula tanto en la programación como en la ejecución por tanto es posible su comparación	No aplicado en la propuesta de medición del desempeño, por la especificidad de la información requerida, la cual es de un procesamiento de mediano plazo.

Elaboración: Propia

10.1. DETERMINACIÓN DE ÁREAS TEMÁTICAS DE INTERVENCIÓN

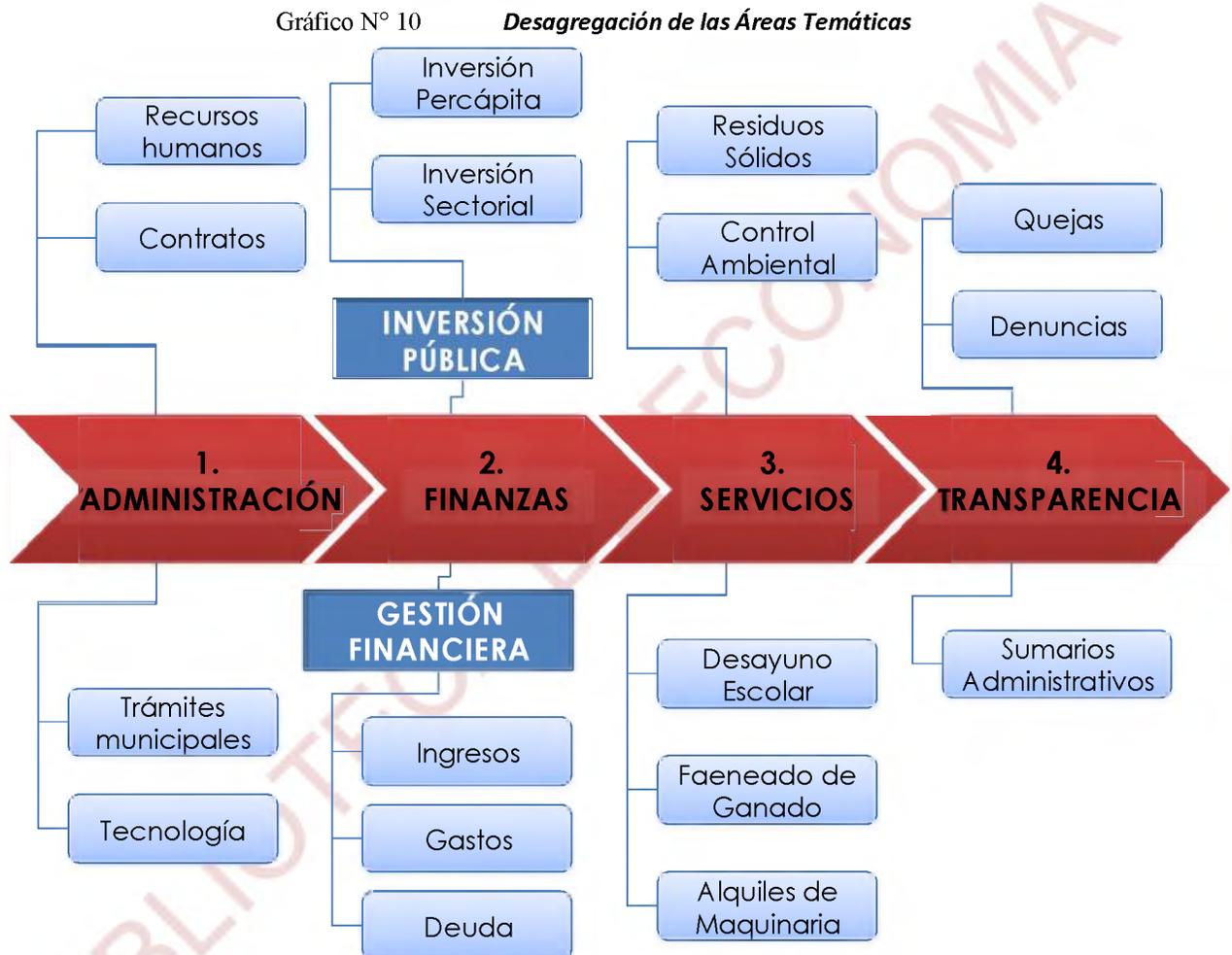
La conformación de las áreas temáticas de intervención, obedece a la conformación de dimensiones que permiten agregar un conjunto de funciones esenciales de una organización para el cumplimiento de su misión y el logro de su visión estratégica, enfoque que se manifiesta en las cuatro perspectivas del “Cuadro de Mando Integral”. Bajo este contexto para el caso específico del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, se define a las áreas de temáticas de la siguiente manera:

Áreas de análisis, que a partir de la aplicación de indicadores resumen de manera cuantitativa el estado de situación de la gestión institucional en el marco de la visión de desarrollo establecida en el JAYMA PDM 2007 – 2011 y de la misión como mandato institucional establecido en la Ley 2028. A partir de la definición anterior fueron determinados cuatro áreas de resultado: Administración, Servicios, Finanzas, Transparencia.

Cuadro N° 7 Áreas Temáticas de Intervención

ÁREAS	DESCRIPCIÓN
Administración	Relacionada al objetivo de mejorar la efectividad de la gestión a través de la medición del funcionamiento de la estructura institucional. Esta área temática mide: trámites municipales, evolución de la planilla de personal, capacidades tecnológicas, cartera de operaciones, contratos, etc.
Finanzas	Relacionada al objetivo de monitorear la sostenibilidad financiera, para cuyo efecto se requiere realizar el seguimiento a tres aspectos financieros fundamentales para el GAMLP: ingresos, gastos, inversiones y endeudamiento.
Servicios	Relacionada al objetivo de mejorar la efectividad en la prestación de los servicios municipales. Para el efecto se establece la medición de aquellos servicios con una recurrencia y registro sostenible, entre los que se pueden mencionar: desayuno escolar, recolección de residuos sólidos, control ambiental, alquileres de maquinaria, etc.
Transparencia	Relacionada al objetivo de fortalecer los mecanismos para transparentar la información de la gestión municipal, a través e indicadores cualitativos como ser: número de quejas, denuncias sumarios administrativos realizados, entre los más importantes.

Considerando este marco conceptual, basado en la cadena de valor del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz las áreas temáticas mencionadas en el cuadro N°7, se concibe la siguiente relación de áreas e indicadores, que permiten la evaluación al cumplimiento de la visión de desarrollo y la misión institucional.



De acuerdo a lo mencionado cada una de estas áreas temáticas cuenta con un conjunto de variables e indicadores que permiten medir su cumplimiento anual, el gráfico N°10 refleja esta relación en un mapa estratégico que relaciona las Áreas Temáticas con sus indicadores clave.

10.2. MODELO ECONOMÉTRICO

Los modelos econométricos son instrumentos que conjugan las ciencias estadística y económica para identificar y analizar relaciones de causalidad y determinación entre variables. En estos modelos existe una variable dependiente (explicada), la cual viene determinada por otras variables independientes (explicativas). La relación de determinación y causalidad entre variables viene normalmente dada por la teoría económica. Sin embargo, estos criterios pueden ser ampliados con otros que compatibilicen la lógica económica con criterios sociales o estructurales para aproximarse lo más posible a la realidad definida en el modelo.

Para el caso del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz las variables a utilizar serán las áreas temáticas que son: Administración, Finanzas, Servicios y Transparencia, mismas que serán relacionadas con el presupuesto total ejecutado de las gestiones 2000 – 2010.

10.2.1. Análisis del Modelo Econométrico

Al combinar muestras de gestiones 2000 al 2010 de los recursos utilizados por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz se obtendrá estimadores más precisos y estadísticos de prueba con más potencia.

El modelo se determina en función a las áreas temáticas: Administración (ADM.GAMLP), Finanzas (FIN.GAMLP), Servicios (SERV.GAMLP) y por ultimo Transparencia (TRANS.GAMLP), donde se formula matemáticamente la expresión descrita:

$$INV_{GAMLP} = \alpha_0 + \alpha_1 ADM.GAMLP + \alpha_2 FIN.GAMLP + \alpha_3 SERV.GAMLP + \alpha_4 TRANS.GAMLP + \epsilon$$

Donde INV GAMLP es el presupuesto programado como indicador proxy de desempeño del Gobierno Autónomo de La Paz, α_0 representa una constante del

modelo, β_i para todo $i = 1, 2, 3$ y 4 son los parámetros o coeficiente del modelo que mide el grado de causalidad que tiene cada una de las variables independientes y además se añade una variable aleatoria que está representada por ϵ_i .

La estimación del modelo se realizó por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) donde los parámetros $\beta = (X'X)^{-1}(X'Y)$, donde $(X'X)^{-1}$ es una matriz $n \times n$, mientras $(X'Y)$ resulta una matriz $n \times 1$ y por último el producto de las dos matrices el resultado es el vector β que es $n \times 1$.

Por tanto los resultados de la aplicación de éste método se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 8 Estimación del Modelo Econométrico

Dependent Variable: INV GAMLP
Method: Least Squares
Sample: 2000 2010
Included observations: 11

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	73.00586	81.78107	0.892699	0.4064
ADM.GAMLP	6.951755	3.092127	2.248212	0.0656
FIN.GAMLP	3.644696	2.385843	1.527634	0.1775
SERV.GAMLP	2.916544	2.287290	1.275109	0.2494
TRANS.GAMLP	4.666350	4.480080	1.041577	0.3377
R-squared	0.986122	Mean dependent var		1017.225
Adjusted R-squared	0.976869	S.D. dependent var		429.4046
S.E. of regression	65.30708	Akaike info criterion		11.49903
Sum squared resid	25590.09	Schwarz criterion		11.67989
Log likelihood	58.24468	Hannan-Quinn criter.		11.38503
F-statistic	106.5818	Durbin-Watson stat		2.146723
Prob(F-statistic)	0.000011			

El resultado del modelo muestra que los parámetro estimado son relativamente significativos de acuerdo al estadístico "t", además, muestra un elevado porcentaje de explicación de las variables independientes en el comportamiento de la variable endógena de acuerdo al $R^2 = 0,98$ y su probabilidad del F-estadístico es menor al 5% es decir que el modelo muestra una significancia global, por ultimo su Durwin-Warson = 2,14, lo cual indica ausencia de auto correlación de primer orden de los residuos.

- Ante una variación del presupuesto en la variable (ADM.GAMLP) esto ocasionaría un incremento en la gestión del Gobierno Municipal de 6,95 millones de bolivianos, es decir la eficiencia en la ejecución de proyectos para el municipio de la ciudad de La Paz tendría mucha dependencia del desenvolvimiento.
- Y cuando se podría incrementar el presupuesto a la variable (FIN.GAMLP) el desempeño del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz alcanzaría a incrementarse en 3,64 millones de bolivianos aproximadamente, siendo menor su causalidad con respecto a las variables (ADM.GAMLP), (SERV.GAMLP) y (TRANS.GAMLP).

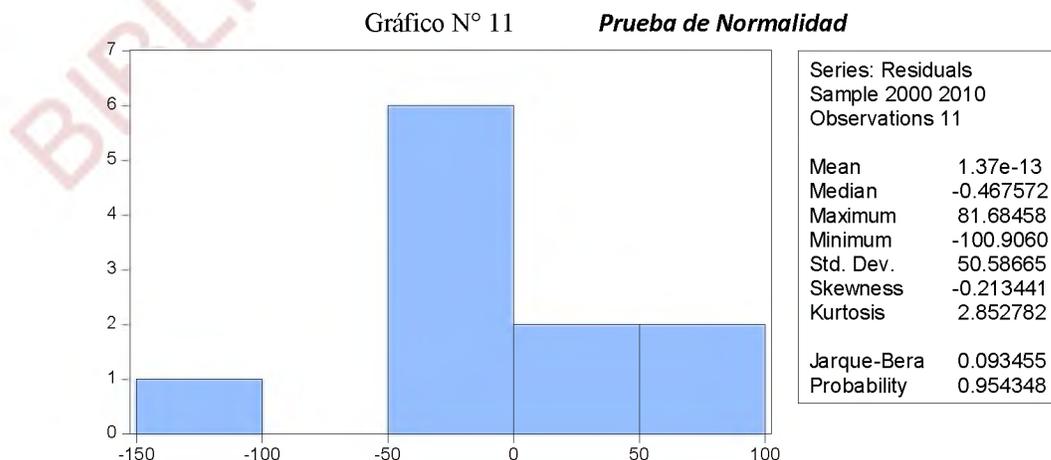
10.2.1.1. Análisis de los Residuos

10.2.1.1.1. Prueba de Normalidad:

Ho: Normalidad de los residuos

Ha: Ausencia de Normalidad

La distribución aproximada de normalidad de los residuos y viendo los resultados se tiene que los coeficiente de asimetría es cercano a cero, lo que indica la ausencia de asimetría, mientras el coeficiente de kurtosis es cercano a 3 lo que muestra aproximadamente su ausencia de éste problema y el valor de probabilidad del estadístico Jarque-Bera es mayor al 5% de significancia lo cual se concluye que los residuos están normalmente distribuidos e implica no rechazar la hipótesis nula.



10.2.1.1.2. Prueba de Heteroscedasticidad

Ho: los residuos son heteroscedasticidad

Ha: Ausencia de heteroscedasticidad

F-estadístico mayor al 5%, lo que implica que rechazamos la hipótesis nula y concluimos que existe ausencia de heteroscedasticidad, esto implica que aproximadamente los residuos tiene varianza mínima de presencia de heteroscedasticidad tal como se muestra en el cuadro a continuación.

Cuadro N° 9 Prueba de Heteroscedasticidad

Heteroskedasticity Test: White

F-statistic	0.542551	Prob. F(4,6)	0.7117
Obs*R-squared	2.921867	Prob. Chi-Square(4)	0.5710
Scaled explained SS	0.805326	Prob. Chi-Square(4)	0.9377

10.3. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Los municipios son las unidades básicas en la división territorial de los estados y esta unidad es la que se encuentra más cerca de las demandas y necesidades de los ciudadanos. La administración eficiente de los recursos es un tema de gran sensibilidad para la comunidad.

El cálculo de la Evaluación al Desempeño de la Gestión Institucional al Gobierno Autónomo Municipal de la Paz implica determinar una relación porcentual entre las variables de la fórmula (numeradores/denominadores) la cual será calculada en el momento de la programación con los datos de las fuentes que corresponda y para efectos de seguimiento y evaluación en los cortes temporales de avance físico financiero del POA (como se mencionó a estos se denomina indicador de eficiencia), para efectuar una comparación de los resultados programados versus los resultados ejecutados.

Por otro lado, existen algunos otros indicadores para los cuales, por la naturaleza del objeto de la medición, no pueden obtenerse datos en el momento de la programación para poder calcularlos y posteriormente compararlos en los cortes temporales de seguimiento y evaluación del POA (a estos se denomina operativamente indicadores de eficacia). En este sentido obteniendo una serie de cálculos de dichos indicadores es posible inferir su tendencia y así poder deducir algunas acciones que permitan corregir sus resultados.

Conforme a lo mencionado se elaboró los cálculos del Indicador de Desempeño por Áreas de Intervención del GAMLP que se presenta en el cuadro a continuación:

Cuadro N° 10 Indicador de Desempeño por Áreas de Intervención del GAMLP

GESTIÓN	PRESUPUESTO PROGRAMADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ÁREAS DE INTERVENCIÓN			
				ADMINISTRACIÓN	FINANZAS	SERVICIOS	TRANSPARENCIA
2000	562.576.530	454.720.729	81%	97%	96%	95%	37%
2001	727.676.195	598.903.755	82%	95%	94%	95%	43%
2002	827.664.222	704.832.492	85%	98%	95%	97%	49%
2003	913.962.673	694.848.463	76%	90%	88%	77%	50%
2004	983.721.283	837.207.642	85%	97%	93%	96%	55%
2005	1.090.509.871	920.337.978	84%	93%	92%	90%	60%
2006	1.060.145.906	896.953.107	85%	97%	90%	86%	68%
2007	1.184.753.123	995.665.860	84%	92%	89%	84%	72%
2008	1.528.082.239	1.434.307.702	94%	98%	97%	95%	85%
2009	1.763.925.660	1.359.471.314	77%	87%	77%	58%	87%
2010	1.316.550.305	1.113.150.217	85%	88%	86%	75%	91%
TOTAL	11.959.568.007	10.010.399.259	83%	94%	91%	86%	63%

Elaboración: Línea Base GAMLP

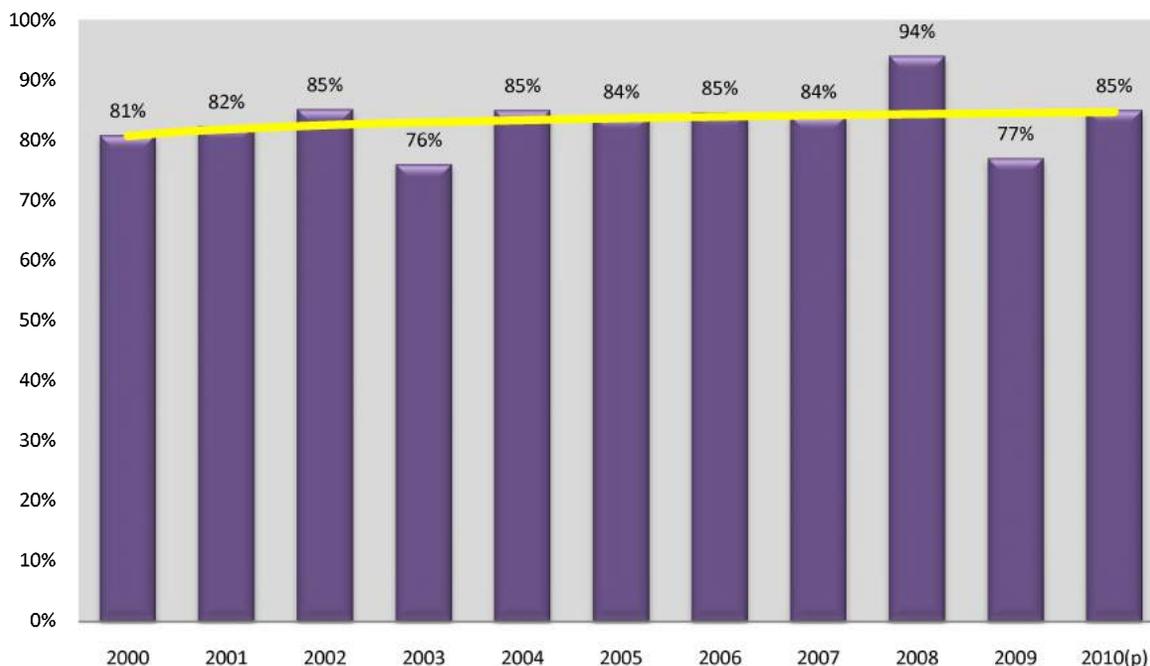
El desempeño Institucional del GAMLP se obtiene al ponderar la evaluación de cada apartado con el porcentaje asignado a cada uno de áreas temáticas de intervención planteado:

$$\begin{aligned}
 \text{Desempeño Institucional} &= (0.20 \cdot \text{ADM}) + (0.30 \cdot \text{FIN}) + (0.35 \cdot \text{SER}) + (0.15 \cdot \text{TRA}) \\
 \text{del GAMLP (2000 – 2010)} &= (0.20 \cdot 0.94) + (0.30 \cdot 0.91) + (0.35 \cdot 0.86) + (0.15 \cdot 0.63) \\
 &= 83\%
 \end{aligned}$$

El desempeño institucional del Gobierno Autónomo Municipal de la Paz para la gestión 2010 muestra un promedio de 85% tal como se observa en el Gráfico N°12 considerando aceptable la ejecución de sus recursos junto con los procedimientos manejados hasta ahora, asimismo se obtuvo un promedio total de 83% que corresponde a los diez años de estudio, considerando aceptable los resultados, que significa respuesta a las necesidades de la ciudadanía, a los compromisos adquiridos con entidades internacionales y por ende a los planes de desarrollo, logrando así un crecimiento sostenido de los ingresos que percibe el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz para ejecutar obras.

Gráfico N° 12

Capacidad de Ejecución de Ingreso



Elaboración: Línea Base GAMLP

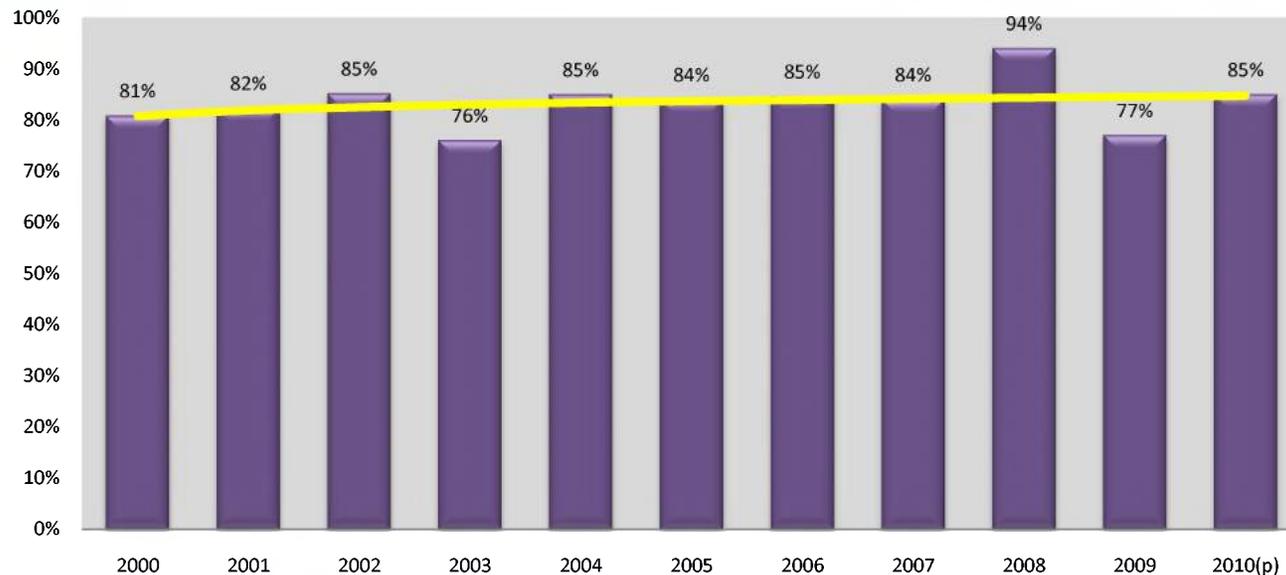
La capacidad de ejecución del ingreso demostró una tendencia aceptable como se observa en el gráfico 12, la administración financiera ha constituido uno de los pilares fundamentales para el logro de los recursos, donde ha sido preciso adoptar medidas para garantizar la sostenibilidad y la viabilidad financiera del Municipio de La Paz , superando el déficit estructural que mantenía en gestiones pasadas, el presupuesto general gracias al trabajo desarrollado en los últimos 10 años de estudio da paso a una nueva etapa, al contar con la garantía de recursos financieros suficientes, con la ventaja de haber logrado confianza en su administración al desarrollar sistemas que avalen el buen uso y destino de los recursos.

Para una evaluación al desempeño al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz mas exhaustiva se elaboró la medición de 46 Indicadores que están identificados por área temática tal como se observa en los siguientes gráficos:

MEDICIÓN DE INDICADORES

I1 CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DE LOS INGRESOS

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la proporción del ingreso efectivamente percibida/ejecutada respecto al total del ingreso programado.
Notación:	<i>Monto Total de Ingresos Percibidos</i> <i>Monto Total de Ingresos Programados</i>
Fuente de Información:	Informes de Ejecución Administrativa, Física y Financiera del Programa de Operaciones Anual.

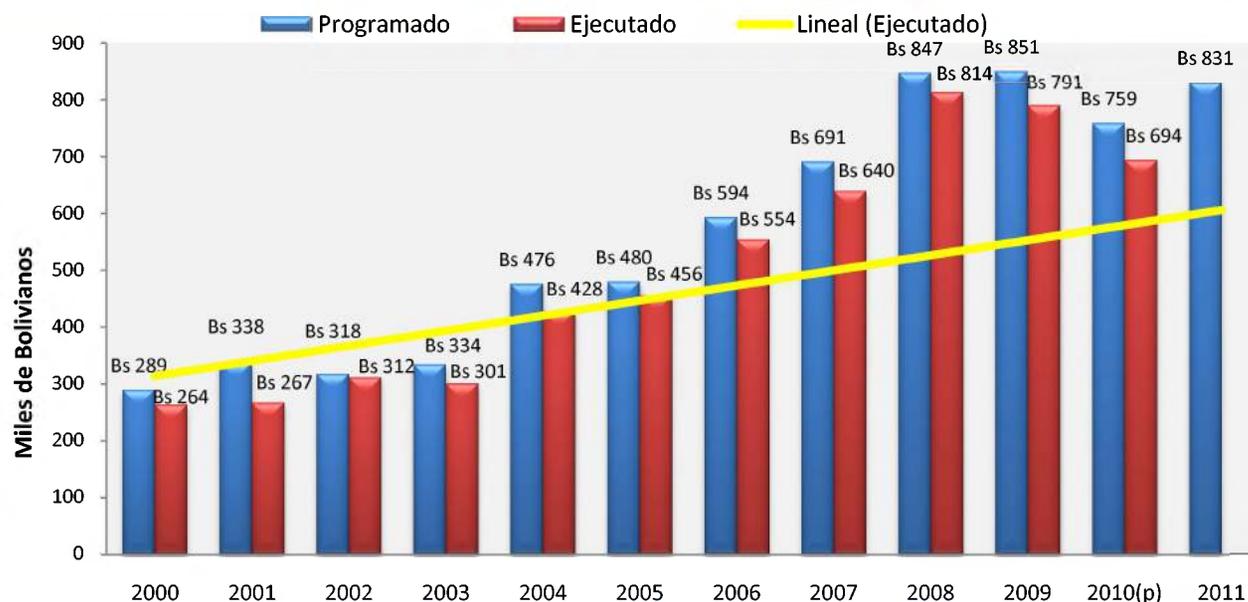


Interpretación:

La capacidad de ejecución del presupuesto de ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, en el periodo 2000 al 2010 mantuvo un promedio de 86. En la gestión 2010 se alcanzó un 85%. En este sentido, la capacidad de ejecución de los ingresos refleja un comportamiento tendencial homogéneo a lo largo de los últimos diez años, producto de las políticas de recaudación y que coadyuva a la sostenibilidad financiera del GAMLP.

I2 RESULTADO FINANCIERO

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar el saldo corriente del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, el cual garantiza la cobertura de los gastos recurrentes de manera inmediata
Notación:	Monto de ingresos corrientes – Monto de gastos corrientes
Fuente de Información	Informes de Ejecución Administrativa, Física y Financiera del Programa de Operaciones Anual.

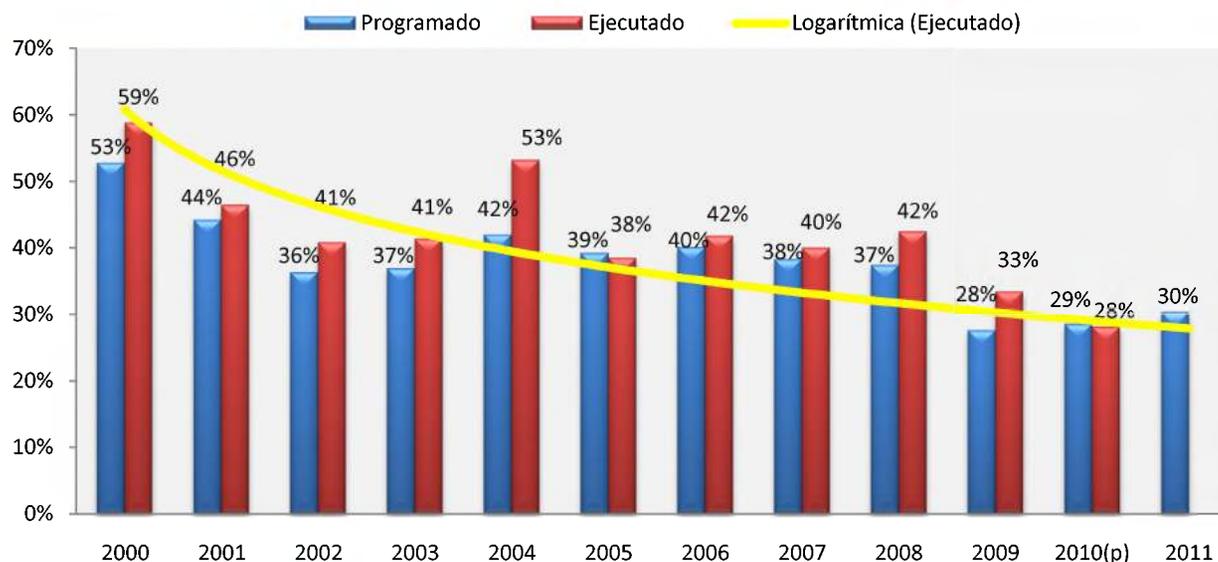


Interpretación:

El indicador muestra un saldo corriente promedio de Bs.543 millones en la programación y de Bs.525 millones en la ejecución, en el periodo 2000 al 2010(proy.). Para el caso 2011 de acuerdo a la estimación presupuestaria el resultado financiero se estima en Bs.831 millones. Consecuentemente, el GAMLP se encuentra en posibilidad de cubrir en el corto plazo sus gastos con la suma de sus ingresos por concepto de impuestos, venta de bienes y servicios, etc.

I3 INDEPENDENCIA FISCAL

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la incidencia de los ingresos por recursos propios respecto al total de ingresos
Notación:	$\frac{\text{Monto de ingresos por concepto de recursos propios}}{\text{Monto total de ingresos}}$
Fuente de Información	Informes de Ejecución Administrativa, Física y Financiera del Programa de Operaciones Anual.

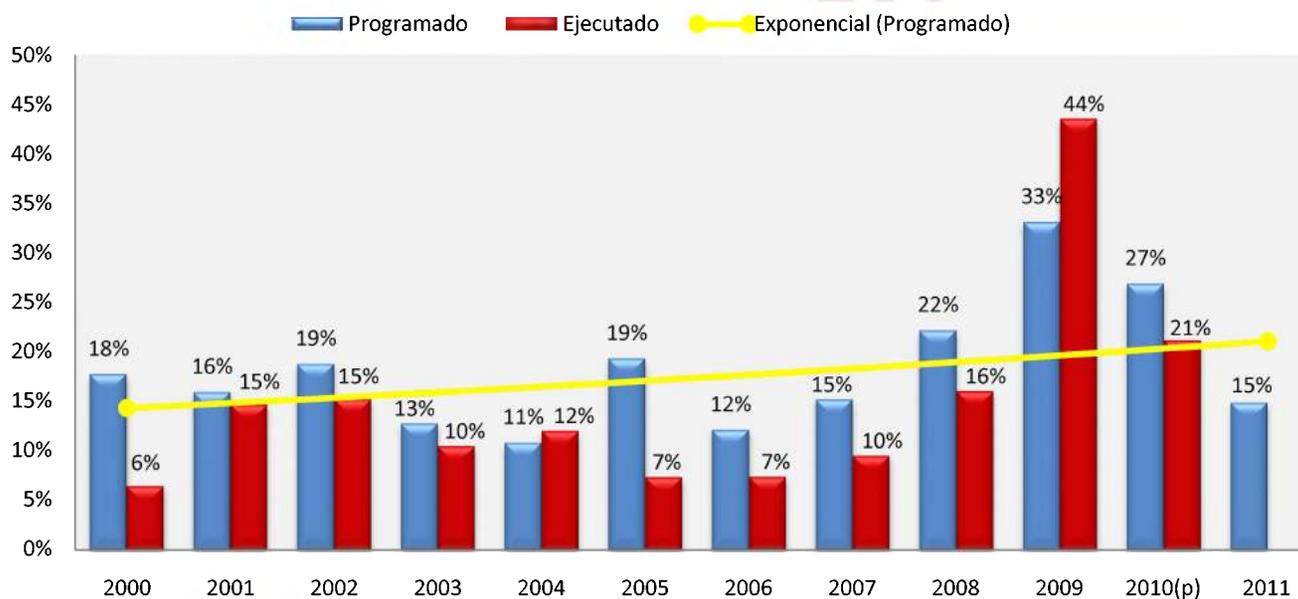


Interpretación:

El indicador de dependencia fiscal en el periodo 2000 a 2010 muestra que en promedio 38% los ingresos programados y 42% de los ingresos ejecutados corresponden a recursos específicos del GAMLP generados a través de impuestos municipales, venta de bienes y servicios, tasas patentes y otros. Para el caso específico del 2011 existe un incremento en la dependencia fiscal que se advierte con el 30% de incidencia de los recursos específicos municipales respecto al total de los ingresos, esta situación tiene como principal justificativo una mayor incidencia de otras fuentes de financiamiento.

I4 CAPACIDAD DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Reflejar la proporción del total del presupuesto de recursos que es financiada a través de fuentes externas.
Notación:	<u>Monto de financiamiento externo</u> Monto total de ingresos
Fuente de Información:	Informes de Ejecución Administrativa, Física y Financiera del Programa de Operaciones Anual.

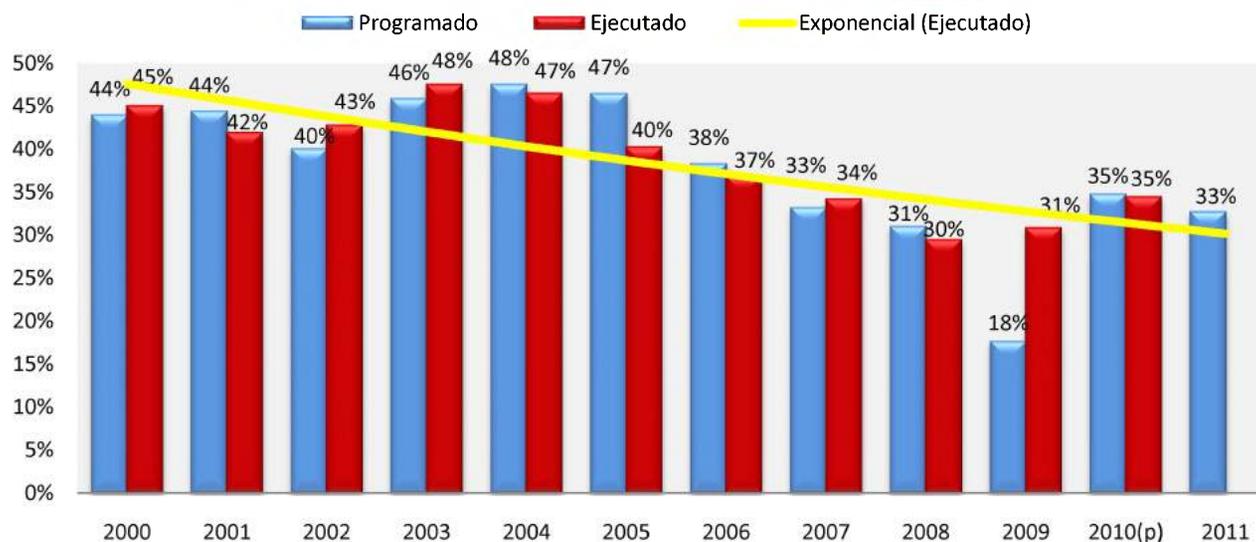


Interpretación:

La capacidad de financiamiento externo del GAMLP se refleja en el apalancamiento con 19% de los recursos programados y 15% del presupuesto de recursos ejecutados a través de financiamiento externo en promedio en el periodo entre el 2000 y el 2010 proyectado. El 2011 se cuenta con un 15% de recursos financiados a través de créditos y donaciones.

I5 ESFUERZO FISCAL

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determina la incidencia de los ingresos por concepto de impuestos municipal respecto el total de los ingresos corrientes
Notación:	<u>Monto de ingresos tributarios</u> Monto total de ingresos corrientes
Fuente de Información:	Informes de Ejecución Administrativa, Física y Financiera del Programa de Operaciones Anual.

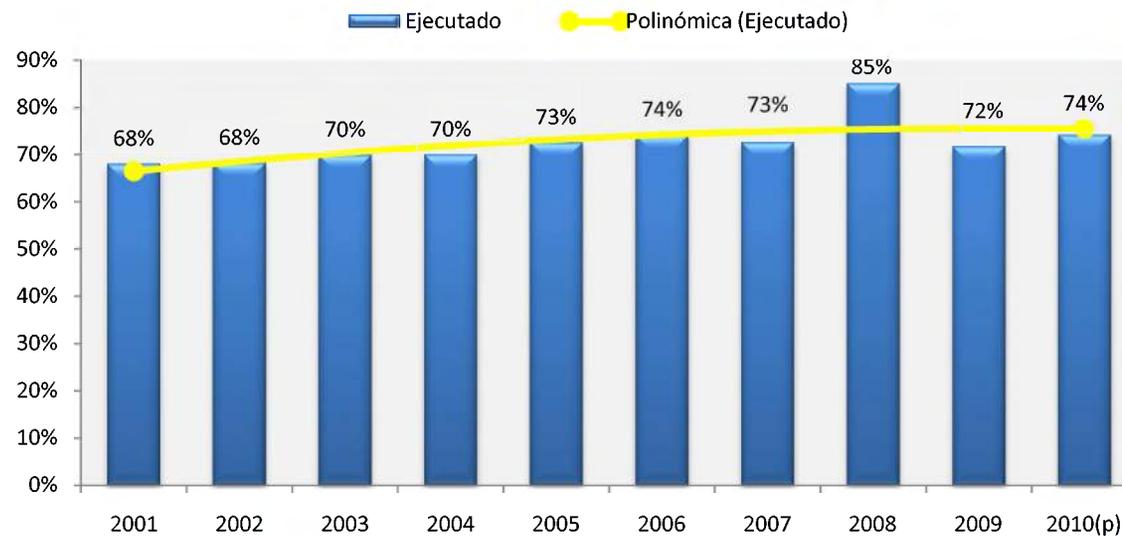


Interpretación:

El indicador de esfuerzo fiscal refleja una incidencia promedio de 39% en el presupuesto de ingresos programado y ejecutado. Este hecho demuestra que Bs.39 de 100 de los ingresos corrientes percibidos por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, son financiados a través del cobro de los impuestos a la propiedad y transferencia de vehículos e inmuebles. El 2011 se estimó en un escenario conservador una incidencia de 33% de los ingresos tributarios, en el presupuesto de ingresos programados.

I6 CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determina la incidencia de los predios pagados respecto al total del universo de inmuebles del Municipio de La Paz.
Notación:	<u>Monto de Predios Pagados</u> Universo de Inmuebles
Fuente de Información	Informes de Ejecución Administrativa, Física y Financiera del Programa de Operaciones Anual.

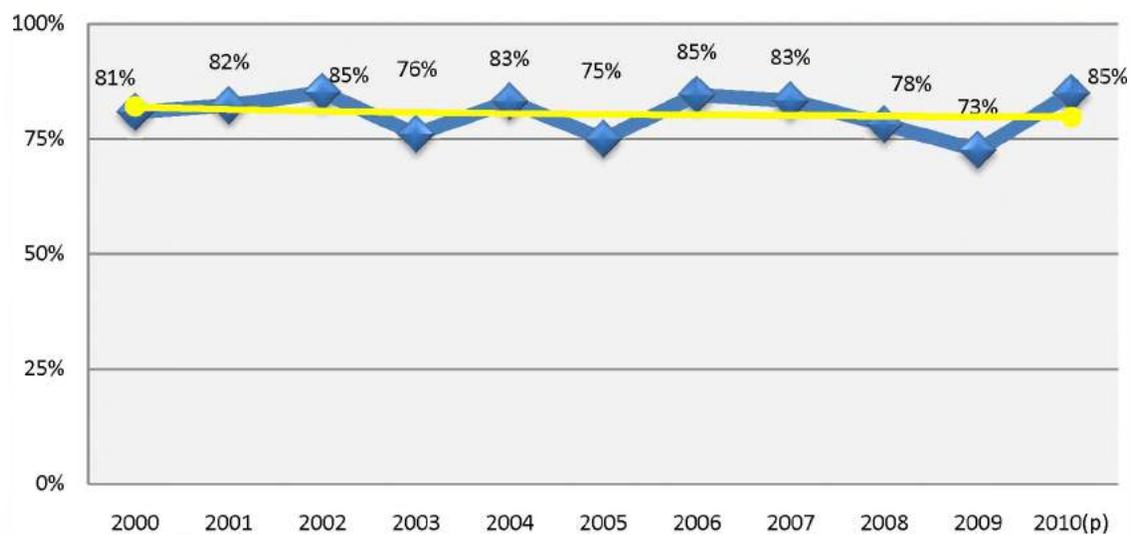


Interpretación:

El indicador de cumplimiento tributario presente desde el 2001 una tendencia creciente manteniendo hasta el 2007 el 73% de ejecución de predios pagados respecto al universo de inmuebles registrados. Así mismo es importante mencionar que gran parte de la recaudación por concepto de inmuebles se concentra a fin de gestión razón por la cual es posible superar el 74% proyectado para la gestión 2010.

I7 CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DEL GASTO

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Calcular la proporción del gasto ejecutado respecto al monto programado del gasto en la institución
Notación:	<u>Monto total del gasto ejecutado</u> Monto total del gasto programado
Fuente de Información:	Informes de Ejecución Administrativa, Física y Financiera del Programa de Operaciones Anual.

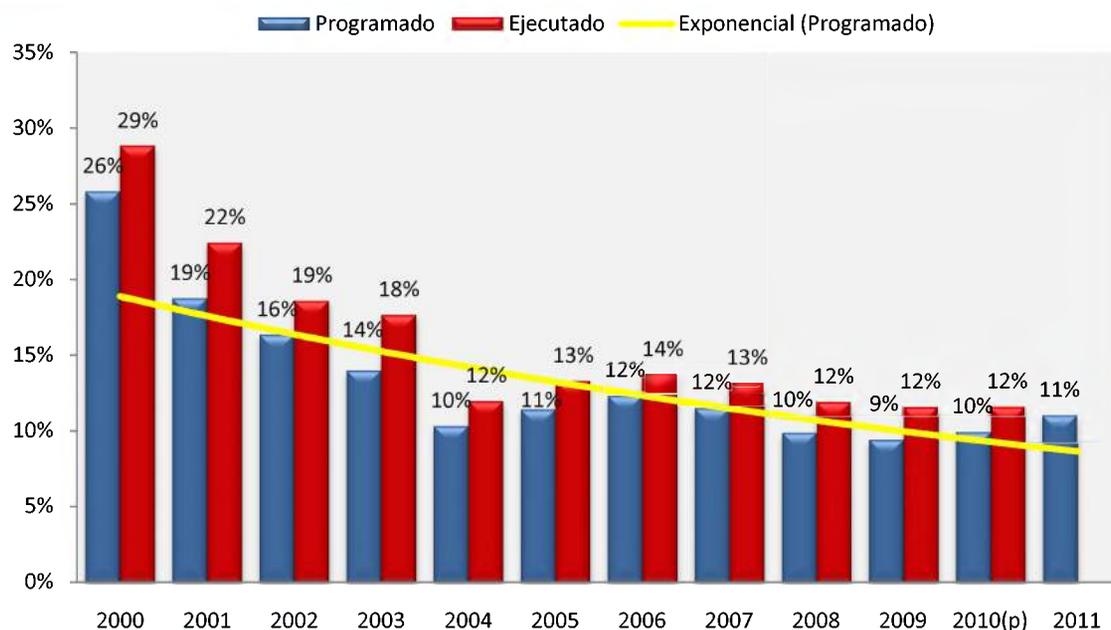


Interpretación:

El promedio histórico de ejecución del gasto entre el 2000 y el 2010 alcanza al 81%, sin embargo se puede ver un comportamiento cíclico con los niveles más bajos registrados en las gestiones 2003 y 2005 con 76% y 75% de desempeño. En el caso de la gestión 2010 se estima una ejecución cercana al 85%, basada en los importes comprometidos registrados en el Sistema de Inversión Municipal.

18 LÍMITE DEL GASTO DE FUNCIONAMIENTO

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Medir en función del límite establecido en la ley de gastos municipales, el nivel del gasto de funcionamiento respecto al total del gasto.
Notación:	<u>Monto del gasto de funcionamiento</u> Monto total del gasto
Fuente de Información	Informes de Ejecución Administrativa, Física y Financiera del Programa de Operaciones Anual.

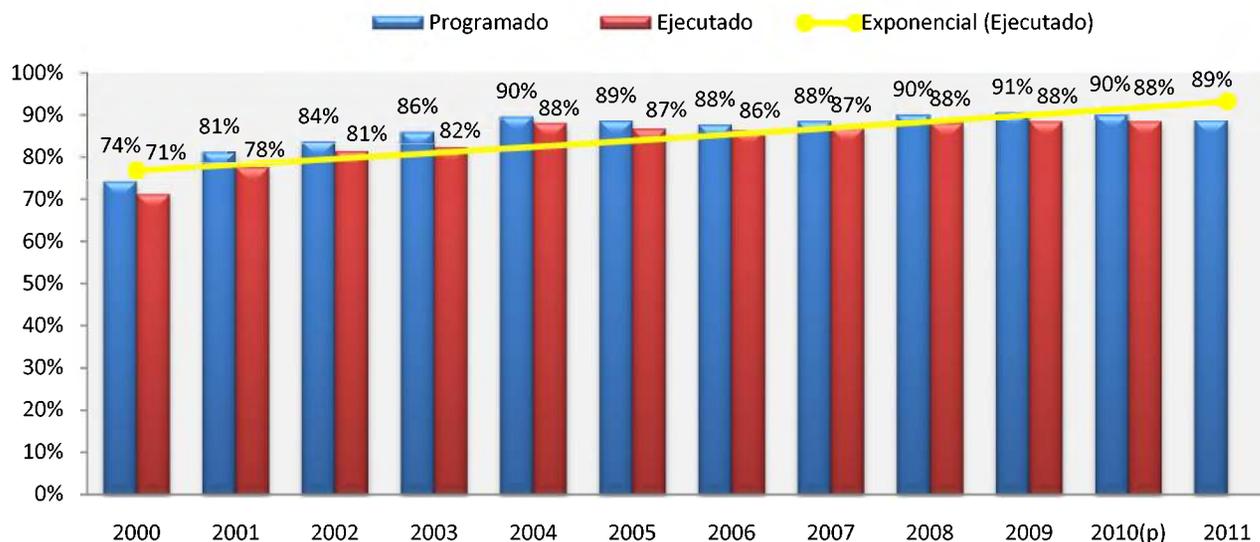


Interpretación:

La incidencia promedio del gasto de funcionamiento en el periodo 2000 al 2010 es de 14% programado y de 16% ejecutado, cuya tendencia es decreciente desde el año 2000 que representaba 29% sobre el total del gasto. Sin embargo a partir, del 2003 se percibe cierta estabilidad con promedios por debajo del 15%. Para la gestión 2010 el gasto de funcionamiento mantiene un 10% respecto del total del gasto y se estima para el 2011 una incidencia de 11%.

I9 INCIDENCIA DEL GASTO DE INVERSIÓN

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Cuantificar la proporción del gasto de inversión respecto al total del gasto en el GAMLP.
Notación:	$\frac{\text{Monto del gasto de inversión}}{\text{Monto total del gasto}}$
Fuente de Información	Informes de Ejecución Administrativa, Física y Financiera del Programa de Operaciones Anual.

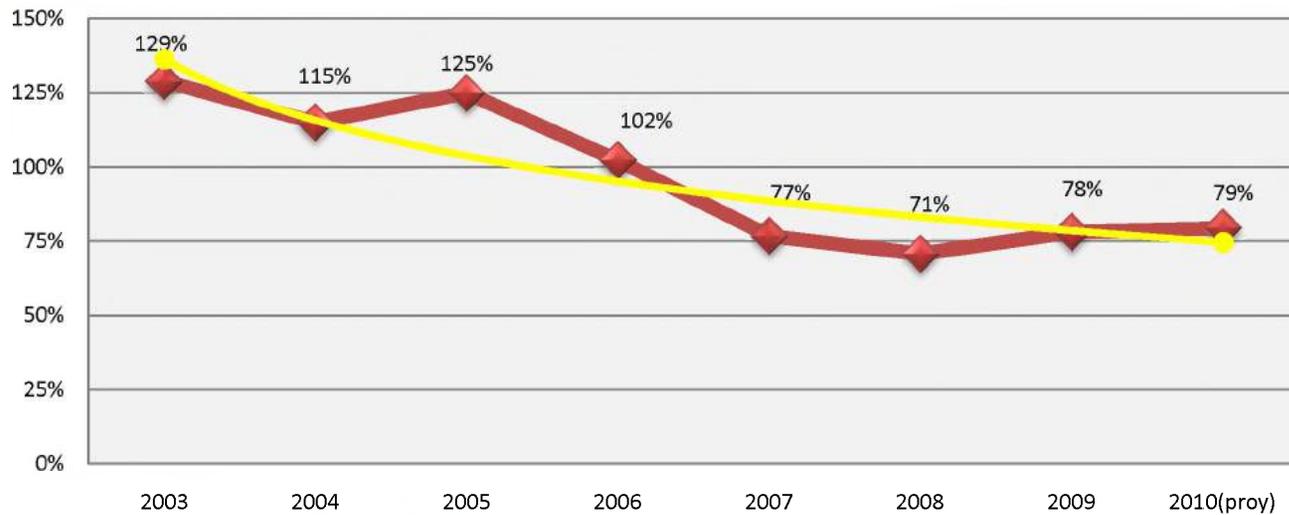


Interpretación:

Este indicador muestra un nivel de inversión promedio programado de 84% y una inversión promedio ejecutada de 82% cuya tendencia si bien es positiva, se estabiliza a partir de la gestión 2004 en razón de las capacidades y fortalezas del GAMLP para una eficiente administración de los recursos. Es así que para el 2011 se mantiene la incidencia de 89% del gasto de inversión respecto al gasto total del GAMLP.

I10 VALOR PRESENTE DE LA DEUDA

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Cuantificar la relación del stock de la deuda respecto a los ingresos corrientes
Notación:	<u>Valor Presente de la Deuda Pública</u> Monto total de ingresos corrientes de la gestión anterior
Fuente de Información:	Unidad Especial de Crédito Público

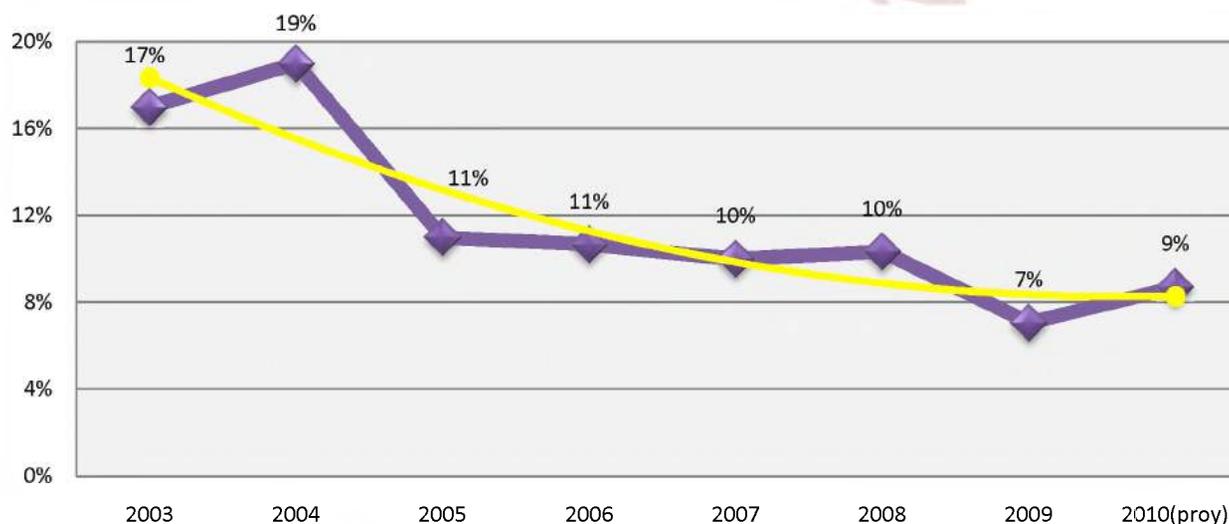


Interpretación:

El promedio del indicador del valor presente de la deuda en el periodo 2003 al 2010 alcanza a 97% y se estima para la gestión 2010, en función de los nuevos créditos contratados un valor presente de endeudamiento de 79%, resultado que se encuentra por debajo del límite de 200%, establecido de acuerdo a la normativa vigente y que mantiene al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz como sujeto de crédito y además le permite obtener una calificación de riesgo favorable en la perspectiva de lograr el financiamiento a través de la emisión de bonos del tesoro municipal.

I11 SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA MUNICIPAL

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Cuantificar la cobertura del servicio de la deuda pública a partir de los ingresos operativos municipales es decir los ingresos corrientes.
Notación:	<u>Servicio de la Deuda Pública Municipal</u> Monto total de ingresos corrientes de la gestión anterior
Fuente de Información:	Unidad Especial de Crédito Público

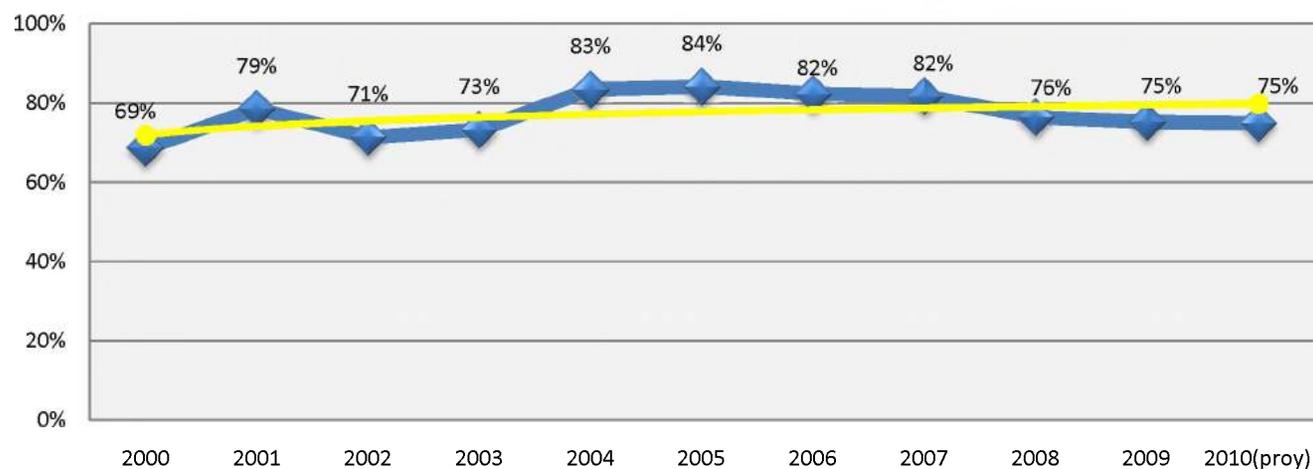


Interpretación:

El promedio del servicio de la deuda en el periodo 2003 al 2010 alcanza a 12%, resultado que se encuentra por debajo del límite establecido del 20%. Para la gestión 2010 el indicador se estima en 9%.

I12 CAPACIDAD DE LA EJECUCIÓN FINANCIERA DE LAS INVERSIONES

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar el nivel de ejecución financiera de las inversiones realizadas anualmente en el GAMLP
Notación:	$\frac{\text{Monto Total de Inversión Ejecutado}}{\text{Monto Total de Inversión Programado}}$
Fuente de Información:	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

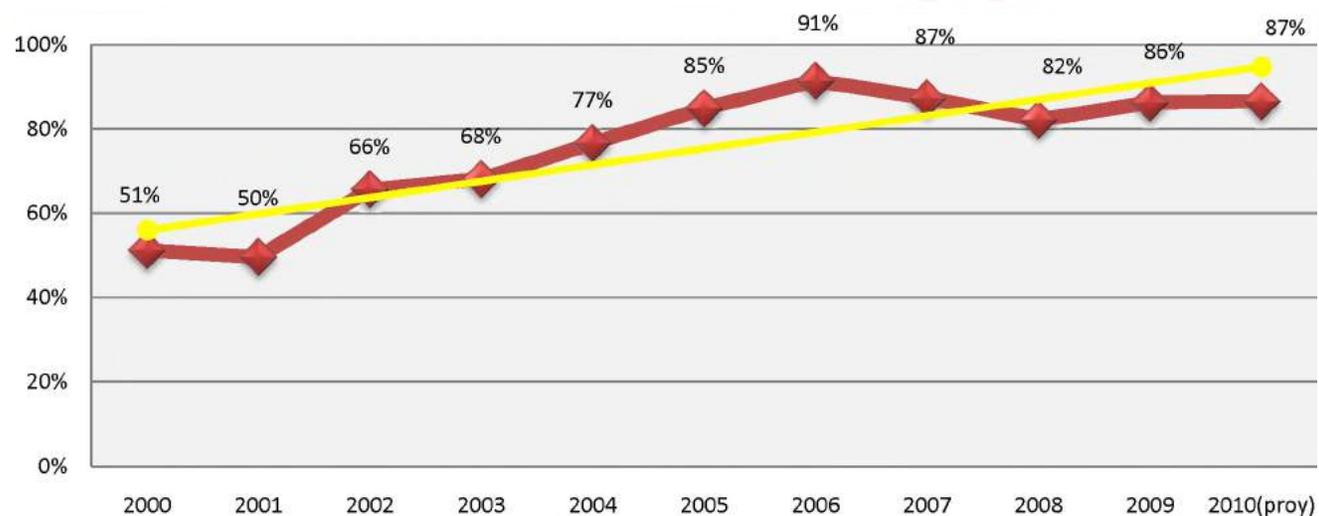


Interpretación:

El promedio histórico de ejecución en el periodo 2000 al 2010 es de 77%, manteniendo una línea de tendencia estable a partir de la gestión 2005 en la cual se alcanza el nivel máximo con 84% de ejecución. Para la gestión 2010 se estima una ejecución financiera de la inversión que fácilmente superará el 75% que fuera el resultado en la gestión 2009.

I13 CAPACIDAD DE LA EJECUCIÓN FÍSICA DE LAS INVERSIONES

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar el nivel de ejecución física de las operaciones de inversión del POA del GAMLP
Notación:	<u>Cartera Total de Operaciones Concluidas y en Ejecución</u> Cartera Total de Operaciones del POA
Fuente de Información:	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

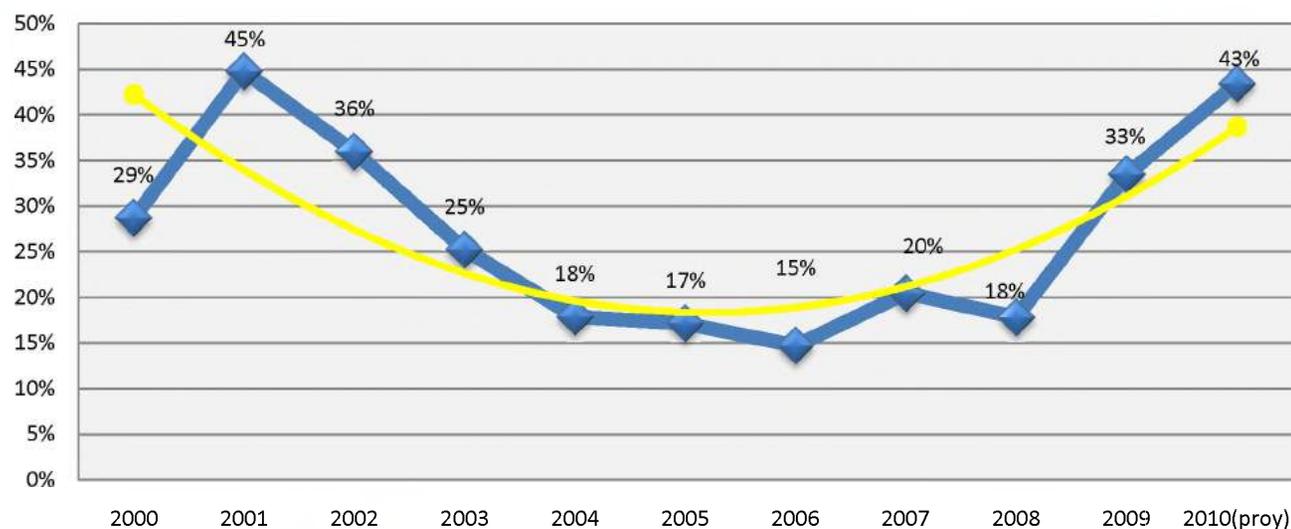


Interpretación:

Este indicador permite la estimación de la ejecución física de las inversiones a través de la comparación de las operaciones ejecutadas respecto de las programadas del POA, en este sentido en el promedio histórico la ejecución física alcanza a 75% con una tendencia homogénea en el periodo 2000 al 2009. Respecto a la gestión 2010 se espera una ejecución física superior a 87%, concentrada principalmente en el último cuatrimestre debido al cierre del administrativo, físico financiero de proyectos.

I14 CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la capacidad de las instancias del GAMLP para superar las etapas administrativas del proceso de ejecución de las inversiones.
Notación:	<u>Cartera de operaciones validadas, adjudicadas/contratadas</u> Cartera Total de Operaciones del POA
Fuente de Información:	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

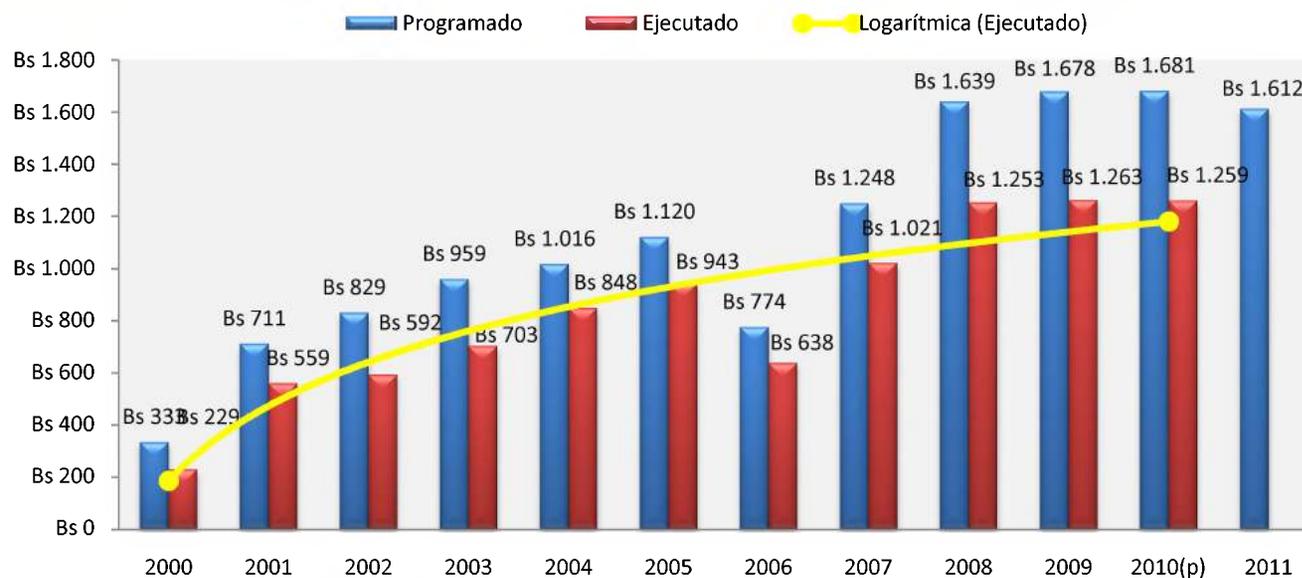


Interpretación:

El promedio de operaciones que alcanzaron únicamente un estado de avance administrativo y que por diversas causas, no fueron ejecutadas alcanza a 26% en el periodo 2000 al 2009, en la gestión 2010 se estima una incidencia mayor con 43% de operaciones con avance administrativo, situación que se debe principalmente a los cronogramas de ejecución de proyectos y operaciones que en su gran mayoría concluyen en los meses de noviembre y diciembre.

I15 INVERSIÓN PER CÁPITA

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la inversión en función de la población del Municipio de La Paz proyecta.
Notación:	<u>Monto total del gasto de inversión</u> Proyecciones de población
Fuente de Información:	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

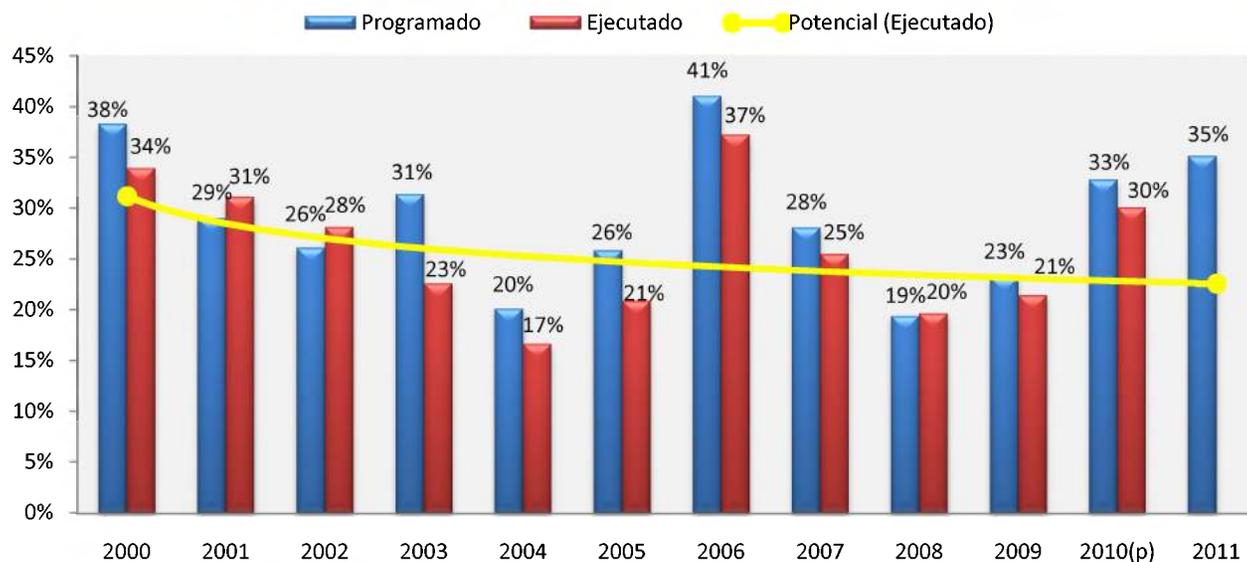


Interpretación:

El promedio histórico de inversión programada per cápita alcanza a Bs. 1.090 por habitante, en tanto que el promedio de inversión per capita ejecutada representa Bs. 846 por habitante. Para el 2011 la inversión por habitante se estima en Bs.1.612.

I16 INCIDENCIA DE LA INVERSIÓN SOCIAL

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Cuantificar el total de inversión destinada a las políticas sociales del Municipio de La Paz.
Notación:	<u>Monto de inversión en el Eje La Paz Equitativa e Incluyente + Eje Barrios de Verdad</u> Monto total de inversión
Fuente de Información	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

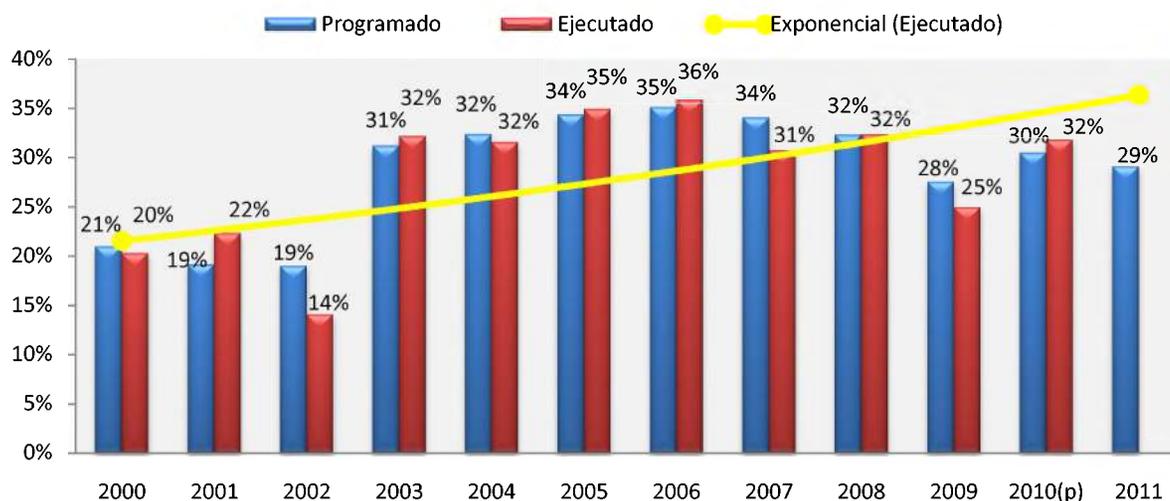


Interpretación:

La incidencia promedio programada de inversión social es de 29%, en tanto el promedio de inversión social ejecutada es de 26%. En este sentido la tendencia en la inversión social se muestra con una pendiente regular a partir de la gestión 2007 y cobra mayor relevancia en la gestión 2006 como resultado del proceso de formulación del JAYMAPDM 2007 – 2011 cuyo componente en política social es bastante amplio y ambicioso. Manteniendo los niveles de acuerdo a las políticas del GAMLP se estima 35% de inversión social para la gestión 2011.

I17 INCIDENCIA DE LA CARTERA DE INVERSIÓN SOCIAL

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la proporción de la cartera total de operaciones del POA que responde a las políticas sociales del JAYMAPDM 2007 -2011
Notación:	Cartera del Eie La Paz Equitativa e Incluyente + Eie Barrios de Verdad Cartera Total de Operaciones del POA
Fuente de Información	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

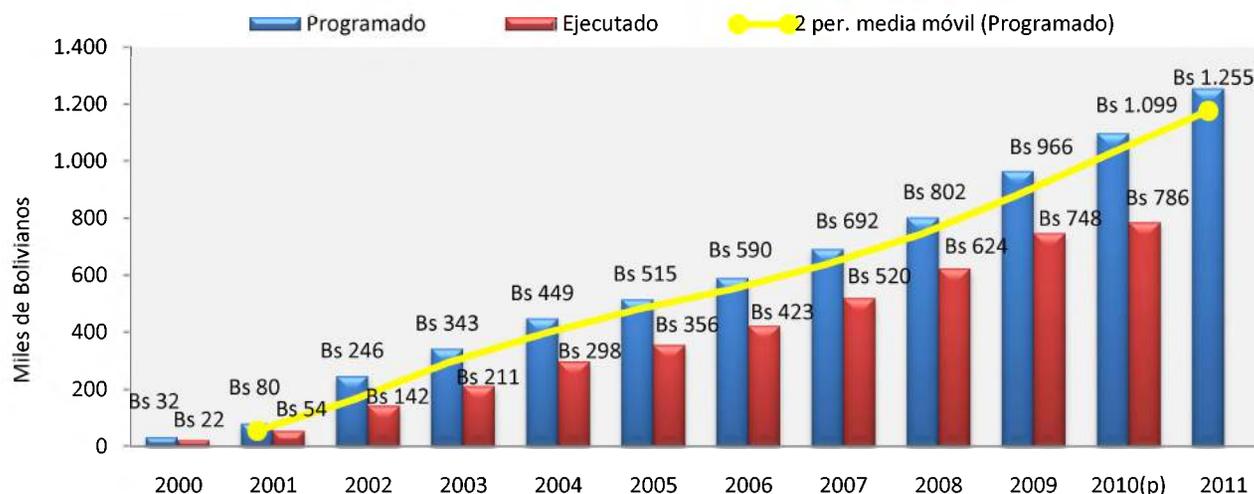


Interpretación:

La incidencia promedio de la cartera programada alcanza a 29% y la ejecutada 28% en inversión social para el periodo 2000 al 2010(p). Es importante mencionar que esta cartera responde a un criterio estratégico para la ejecución de los proyectos en función de parámetros como demanda insatisfecha por distrito o déficit por cobertura que han permitido concentrar las inversiones y evitar la atomización de proyectos y las presiones de organizaciones sociales para intervenciones aisladas y con impactos limitados.

I18 COMPORTAMIENTO DE LA INVERSIÓN EN PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA CIUDAD

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Cuantificar el total de inversión acumulada anualmente destinada a intervenciones en prevención anual, estructural y atención de emergencias.
Notación:	Inversión en el sub eje de gestión de riesgos de la gestión + Inversión en el sub eje de gestión de riesgos de la gestión anterior
Fuente de Información:	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

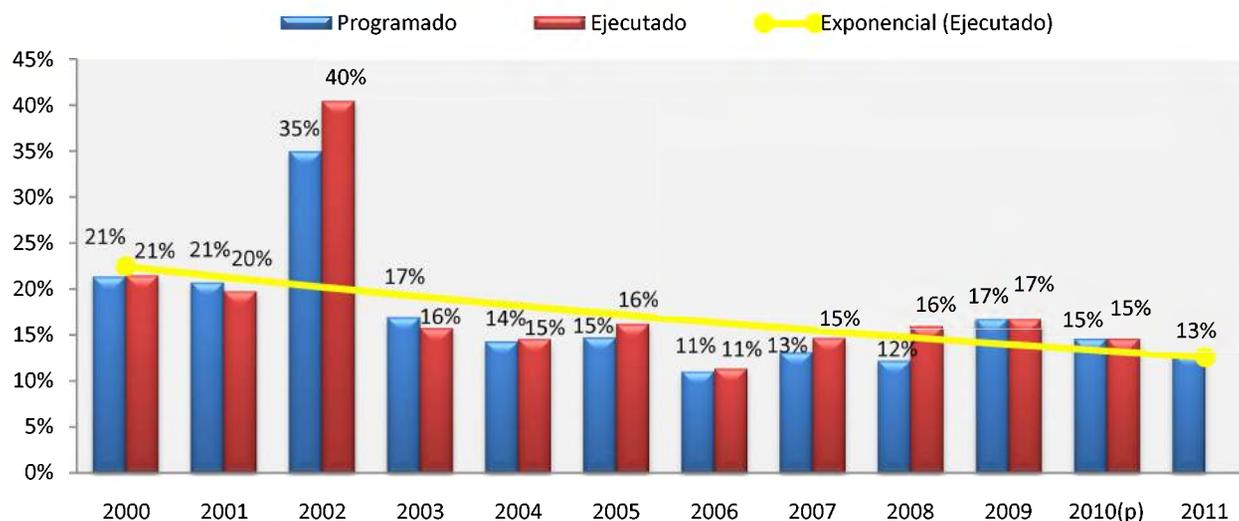


Interpretación:

La tendencia en cuanto a la inversión en el ámbito protección integral de la ciudad, tomando en cuenta el acumulado por gestión siempre será creciente, sin embargo se debe aclarar que la combinación de sus componentes es lo que define la verdadera política de intervención en este ámbito, toda vez que se espera reducir la atención de emergencias en la medida en que se incremente la prevención estructural y se mantenga una asignación casi constante para la prevención anual de riesgos. Todo esto en el marco de las políticas y lineamientos del JAYMA - Plan de Desarrollo Municipal 2007 -2011.

I19 INCIDENCIA DE LA CARTERA DE INVERSIÓN EN PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA CIUDAD

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la proporción de la cartera total de operaciones del POA que responde al sub eje de gestión integral el riesgo del JAYMAPDM 2007 -2011
Notación:	<u>Cartera de operaciones del sub eje de Gestión de Riesgos</u> Cartera Total de Operaciones del POA
Fuente de Información	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

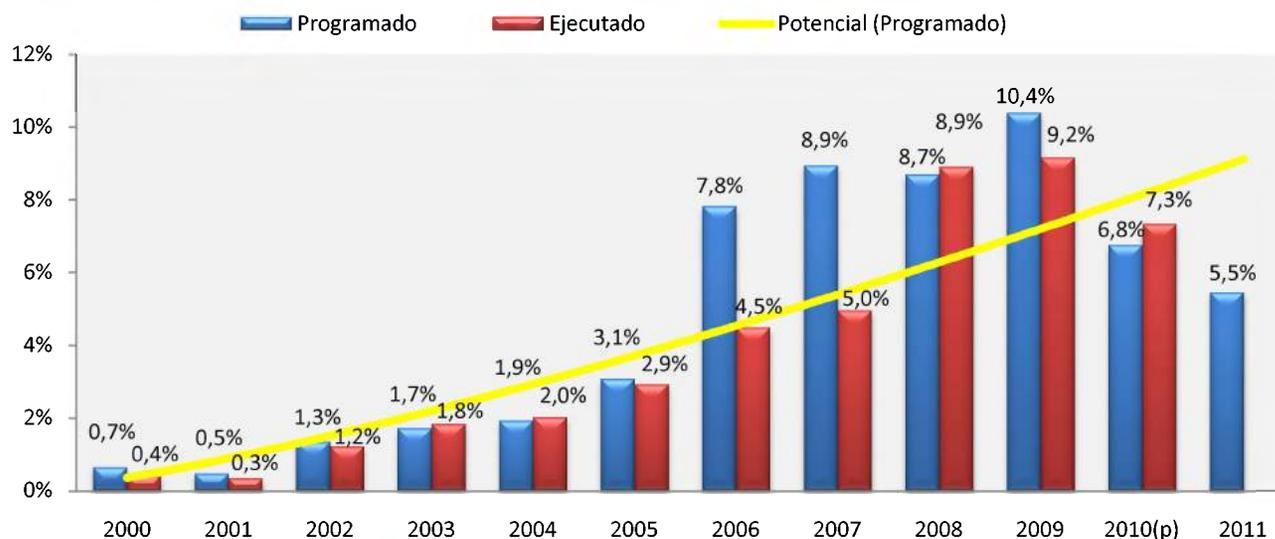


Interpretación:

Tanto el promedio de inversión programada y ejecutada, muestra una incidencia del 17% y 18%, respecto al total de la inversión municipal, en este sentido no interesa mucho el tamaño de la cartera sino la magnitud y los impactos de los proyectos incluidos en la misma, tales como la estabilización de taludes, embovedados de ríos, etc. Consecuentemente se observa una tendencia relativamente estable desde el 2003. En esta línea se estima una incidencia de 13% de la cartera de inversión en este ámbito para la gestión 2011.

I20 INCIDENCIA DE LA INVERSIÓN PRODUCTIVA

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Cuantificar el total de inversión destinada a al sector de apoyo a actividades productivas del Municipio de La Paz.
Notación:	Monto de Inversión del sub eje de productividad y competitividad + sub eje PRU Monto total de la inversión
Fuente de Información	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

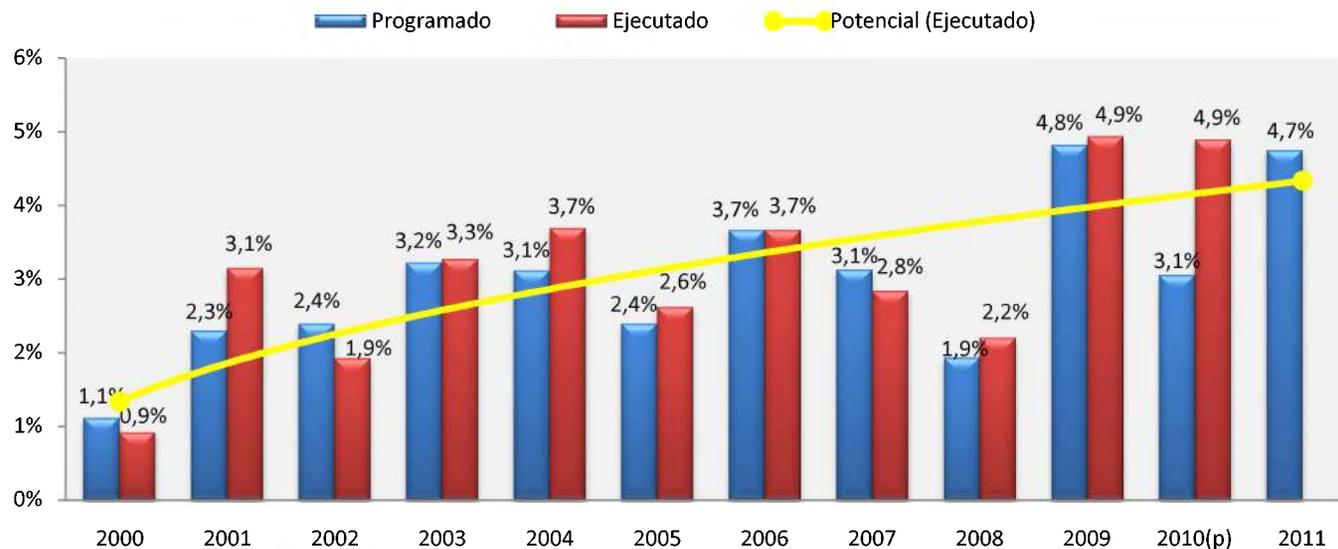


Interpretación:

El promedio histórico de la incidencia de la inversión productiva programada es de 5% y la ejecutada de 4%, a partir del 2006 y 2007 como parte del proceso de formulación del JAYMAPDM 2007 – 2011, a partir del 2008 al 2010 mantiene un promedio creciente. En la gestión 2011 la inversión productiva se estima alcance poco más del 5% del total de la inversión, sin embargo a partir de la aprobación de la Ley Marco de Autonomías y elaboración de la Estrategia de Desarrollo Económico Local del Municipio de La Paz, se prevé la atracción de mayores inversiones para este ámbito principalmente del sector privado.

I21 INCIDENCIA DE LA CARTERA DE INVERSIÓN PRODUCTIVA

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la incidencia del volumen de operaciones del sector productivo respecto al total de la cartera de operaciones del POA
Notación:	<u>Cartera de inversiones del sub eje Productividad y competitividad+ sub eje PRU</u> Cartera Total de Operaciones de Inversión del POA
Fuente de Información:	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

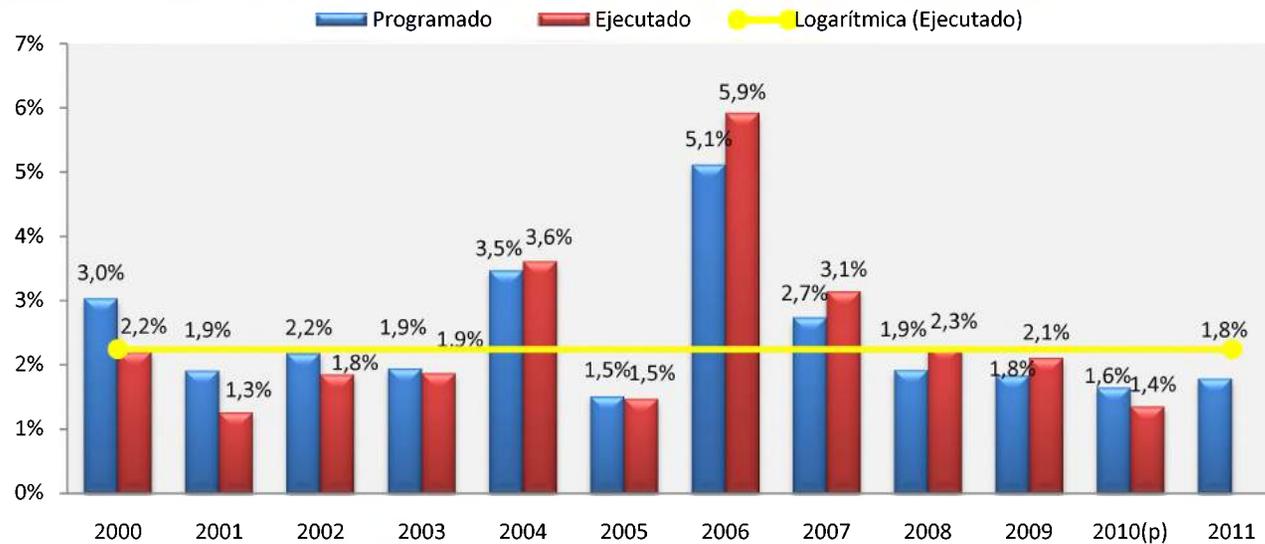


Interpretación:

El promedio histórico de la cartera de operaciones programadas y ejecutadas inherentes a la inversión productiva representa el 3% de la inversión total. Sin embargo la tendencia de esta cartera de operación se deja ver levemente creciente en las gestiones 2009 y 2010, por tanto se espera el mismo comportamiento para el 2011, considerando las oportunidades de financiamiento y las nuevas competencias definidas en la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, referidas para este ámbito de desarrollo.

I22 INCIDENCIA DE LA INVERSIÓN EN CALIDAD AMBIENTAL

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Cuantificar la incidencia del gasto de inversión destinado a gestión ambiental respecto al total de la inversión.
Notación:	Monto de inversión subjeje de gestión ambiental + Inversión en Plazas y Parques Monto total de inversión
Fuente de Información	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

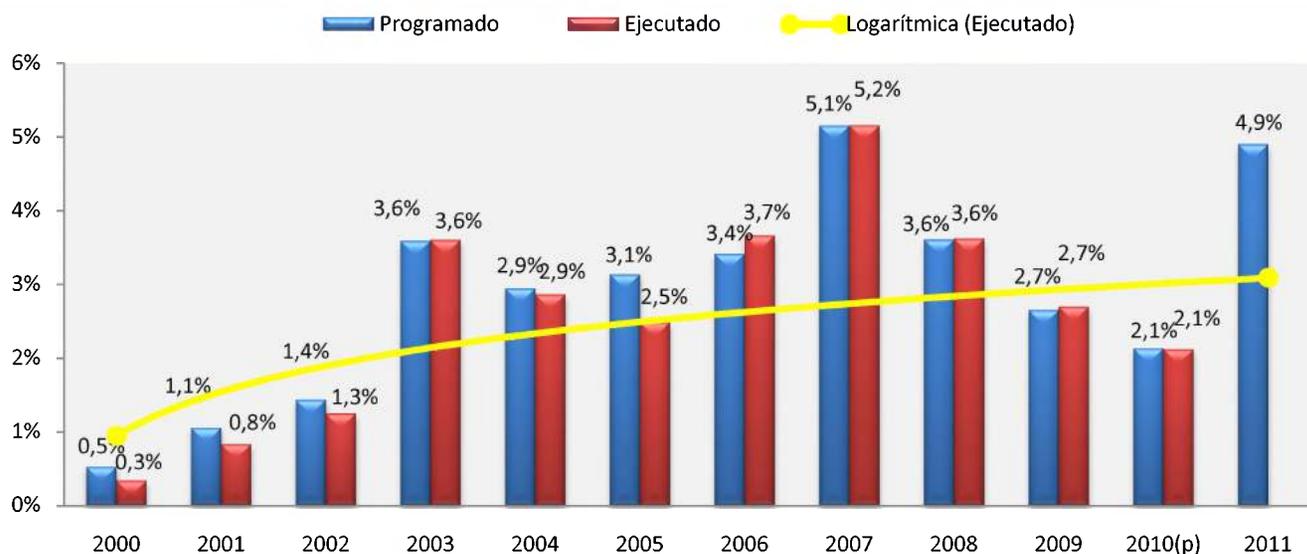


Interpretación:

La inversión promedio en gestión ambiental programada y ejecutada alcanza un 2% del total del gasto de inversión, sin embargo es importante considerar que futuros proyectos de preservación de áreas protegidas y desarrollo en el área rural del municipio permitirán mejorar este indicador. Aunque se debe destacar que anualmente se cumplen en materia de gestión ambiental una serie de acciones que si bien no concentran gran parte de la inversión, son acciones cuyo beneficio para los habitantes es considerable, por otro lado existe una importante cartera en negociación con los organismos de cooperación.

I23 INCIDENCIA DE LA CARTERA DE INVERSIÓN EN CALIDAD AMBIENTAL

Área Temática:	Finanzas - Inversión Pública Municipal
Objetivo del Indicador:	Cuantificar la incidencia de la cartera de inversión destinado a gestión ambiental respecto al total de la cartera de operaciones de inversión del POA.
Notación:	<u>Cartera de operaciones del sub eje de gestión ambiental + Inversión en Plazas y Parques</u> Cartera Total de Operaciones de Inversión del POA
Fuente de Información:	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

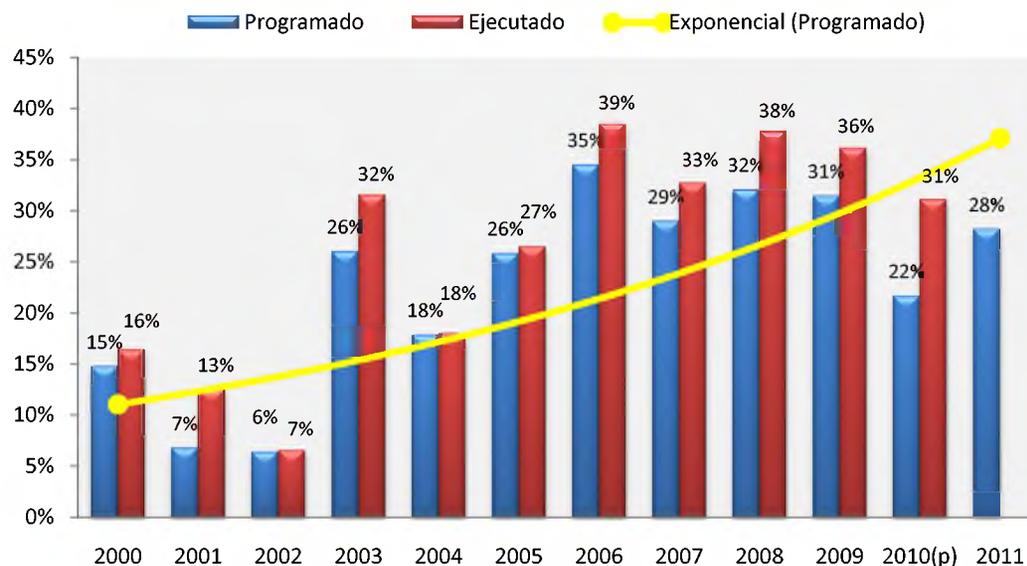


Interpretación:

La tendencia de la cartera de inversión en calidad ambiental es creciente hasta la gestión 2007, el promedio programado y ejecutado de operaciones alcanza a 3 % en el histórico. Es importante mencionar a que dicha cartera se proyecta por debajo del promedio en la gestión 2008 al 2010 pero considerando proyectos de mayor impacto vinculados al control pero principalmente hacia la incorporación de elementos que hacen a la adaptación al cambio climático del municipio de La Paz, en la gestión 2011 se tiene programada una cartera de proyectos cercana a 5% respecto al total de la cartera de inversión.

I24 INCIDENCIA EN SERVICIOS Y COMPETENCIAS MUNICIPALES

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la incidencia de la inversión destinada al pago de servicios públicos, transferencias y competencias municipales.
Notación:	<u>Monto de Inversión del Fondo de Servicios</u> Monto total de Inversión
Fuente de Información:	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

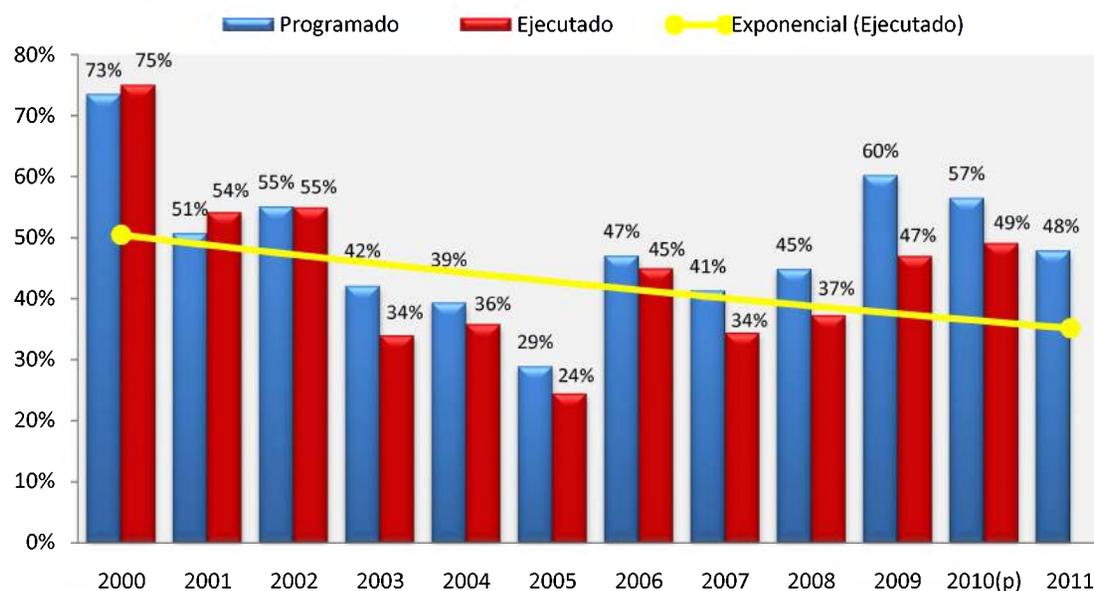


Interpretación:

La inversión programada en promedio destinada a los servicios y competencias municipales alcanza a 22% y la ejecutada al 26% respecto al total de la inversión. Este componente de servicios muestra una tendencia creciente a medida que se ejecuten los pagos por servicios, transferencias y gastos en competencias municipales que se constituyen en obligaciones ineludibles para la gestión municipal. En consecuencia el 2011 representa una incidencia de 28% sobre el total de la inversión.

I25 INVERSIÓN ESTRATÉGICA

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la inversión estratégica que implica fundamentalmente los proyectos estratégicos y la cualificación de las intervenciones, evitando la atomización de la inversión.
Notación:	<u>Monto de Inversión del Fondo Estratégico</u> Monto total de Inversión
Fuente de Información:	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

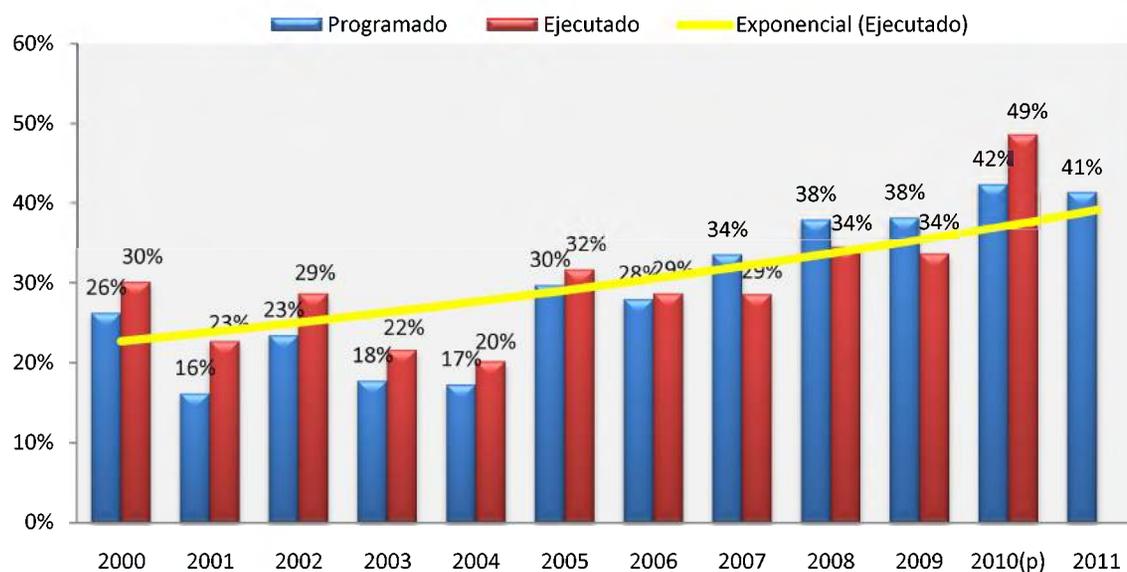


Interpretación:

El 49% de la inversión programada y ejecutada corresponden al fondo estratégico de la inversión municipal. En este sentido este componente muestra una tendencia decreciente hasta el 2005 pero que repunta a partir del 2006 proyectando para los siguientes años la estabilidad requerida que garantice la ejecución de los proyectos denominados estratégicos. En este sentido el 2011, la inversión en el fondo estratégico representa 48% del total de la inversión.

I26 INVERSIÓN DE LA CARTERA ESTRATÉGICA

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la incidencia de la cartera estratégica respecto de la cartera total de operaciones de inversión del POA
Notación:	<u>Cartera de operaciones del Fondo Estratégico</u> Cartera total de Operaciones
Fuente de Información	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

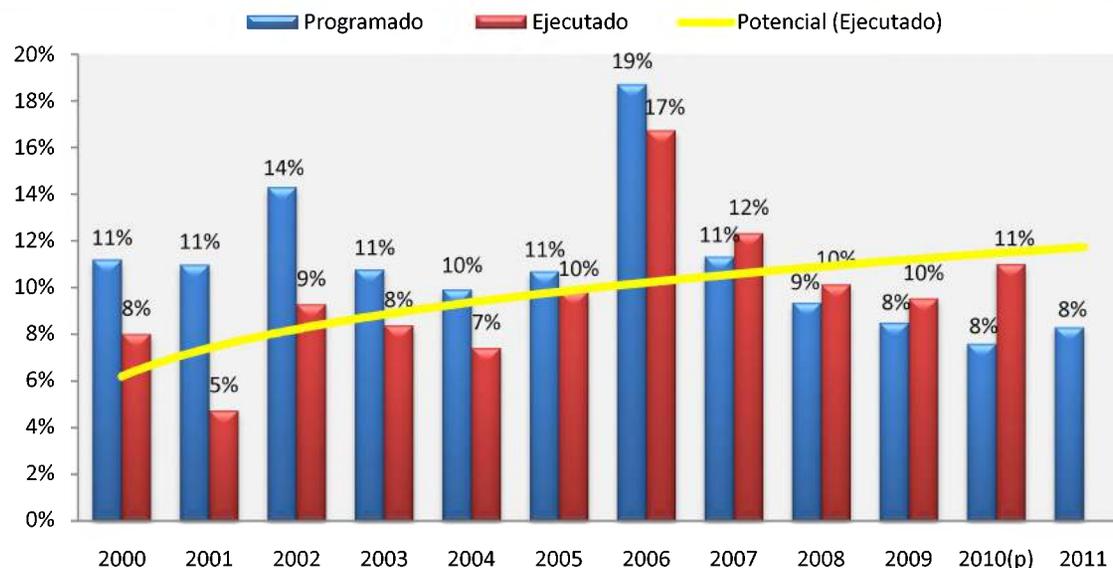


Interpretación:

El promedio de incidencia de la cartera de proyectos estratégicos programados es de 28%, en tanto que la incidencia de la cartera de proyectos estratégicos ejecutada es de 30%. La línea de tendencia de esta cartera es estable y creciente a partir de la gestión 2004, ya que se busca focalizar y cualificar la inversión municipal a través de la ejecución de intervenciones integrales a través de proyectos estratégicos en el marco del JAYMAPDM 2007 – 2011. El 2011 esta cartera de proyectos representa el 41% de la cartera de inversiones del GAMLP.

I27 INCIDENCIA DE LA INVERSIÓN DESCONCENTRADA

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determinar la proporción o peso del Fondo de Atención Ciudadana en relación a la inversión total del POA.
Notación:	<u>Monto de inversión del Fondo de Atención Ciudadana</u> Monto total de la inversión del POA
Fuente de Información	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

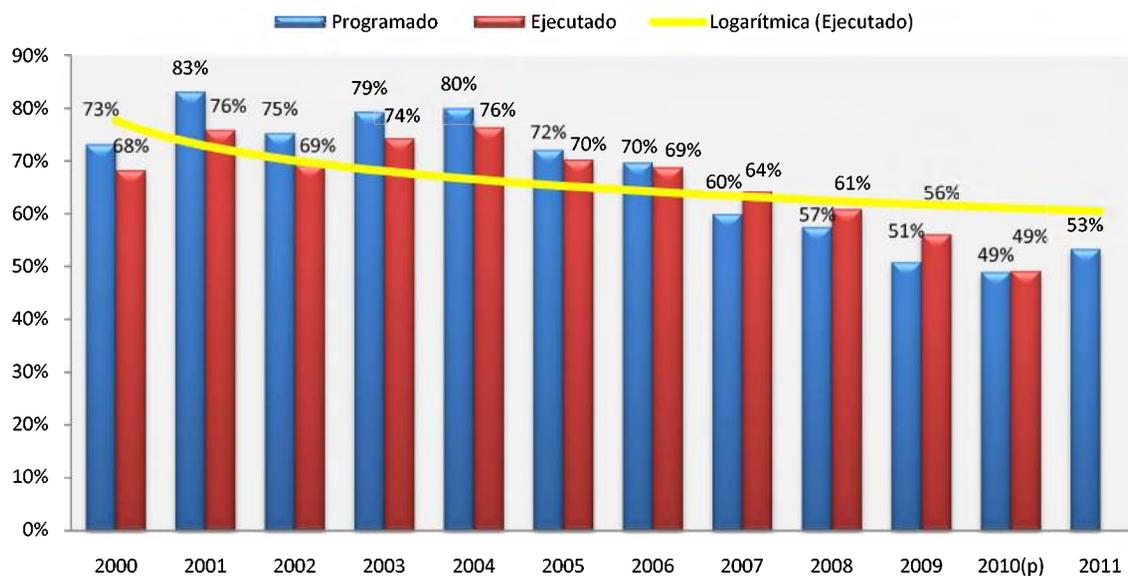


Interpretación:

El Fondo de Atención Ciudadana representa en promedio el 11% de la inversión total en el POA. La disminución desde la gestión 2008 se debe a la reducción de las obras continuidad con el objeto de lograr eficiencia en la capacidad de ejecución. Se puede advertir el 2010 incidencia de 11% del FAC en el presupuesto ejecutado, mientras que el 2011 se mantiene una incidencia de 8% respecto a la inversión programada (idéntica al 2010), sin embargo en términos absolutos es evidente un incremento proporcional al incremento del presupuesto de inversión del GAMLP, además del apalancamiento planteado en el POA 2011 para los proyectos estructurantes y concurrentes.

I28 INCIDENCIA DE LA CARTERA DE INVERSIÓN DESCONCENTRADA

Área Temática:	Finanzas
Objetivo del Indicador:	Determina la incidencia de la cartera de operaciones del Fondo de Atención Ciudadana en relación a la cartera total de operaciones de inversión en el POA.
Notación:	$\frac{\text{Cartera total de operaciones del Fondo de Atención Ciudadana}}{\text{Cartera total de operaciones de inversión del POA}}$
Fuente de Información	Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – SIM Línea de Base Municipal.

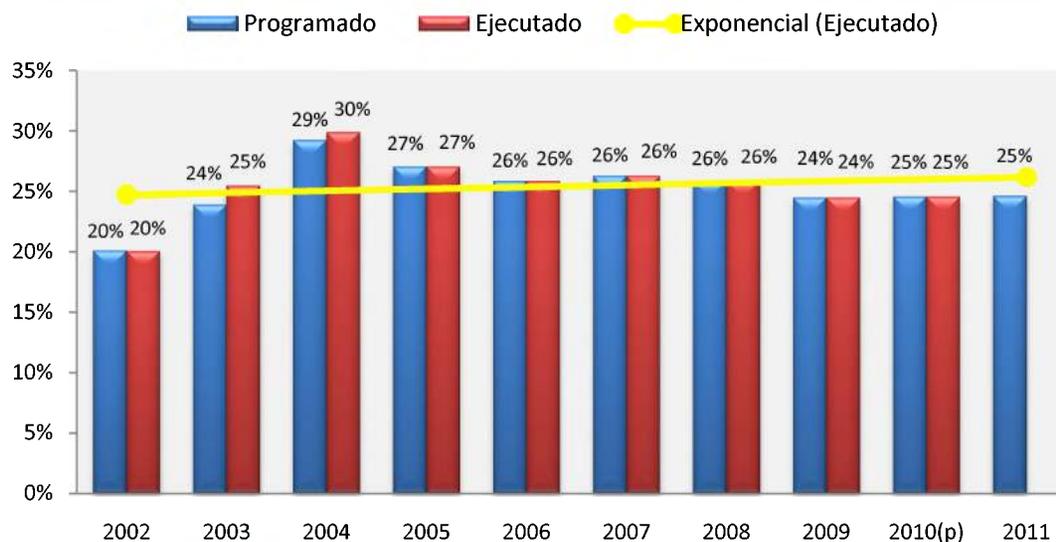


Interpretación:

La cartera de operaciones del Fondo de Atención Ciudadana tiene una incidencia de 73% en el periodo 2000-2004 en relación a la cartera total de operaciones del POA. Sin embargo, este valor disminuye a 60% en el periodo 2005-2010 reflejando la disminución en el número de operaciones. Si bien los proyectos han disminuido, ahora se cuenta con proyectos más integrales que responden a criterios técnicos y no tanto a la demanda social como en el pasado.

I29 INCIDENCIA DE LA PLANILLA DE PERSONAL DESCONCENTRADA

Área Temática:	Administración
Objetivo del Indicador:	Determinar la proporción de funcionarios permanentes que trabajan en subalcaldías con relación al total de funcionarios permanentes en el GAMLP.
Notación:	<u>Número de funcionarios permanentes en sub alcaldías</u> Número de funcionarios permanentes
Fuente de Información	Dirección de Gestión de Recursos Humanos – Planilla Salarial

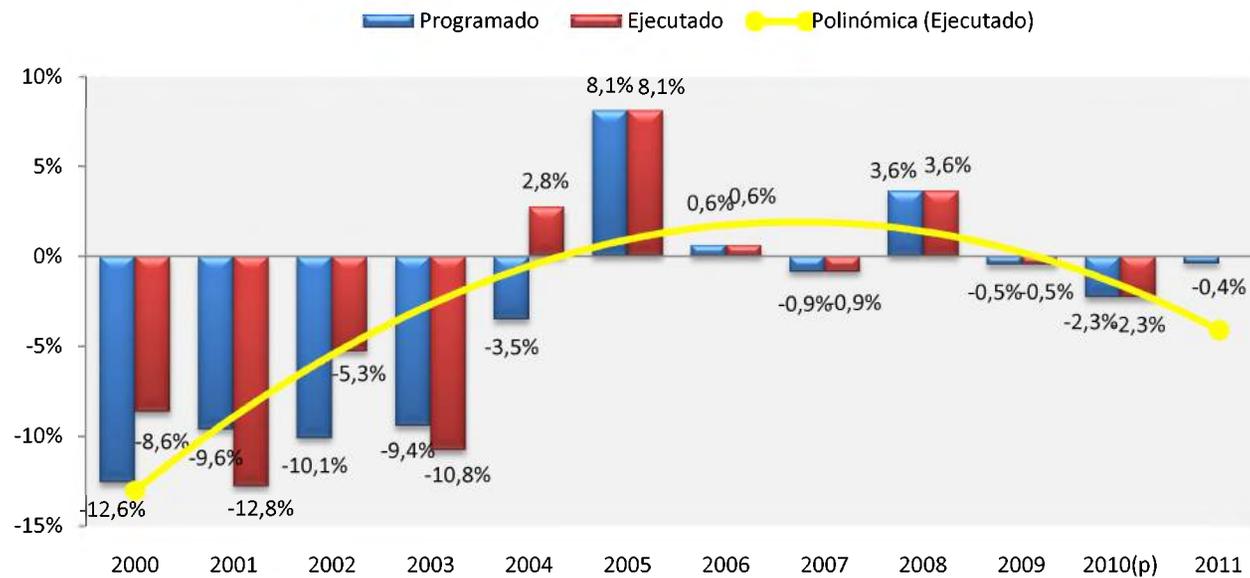


Interpretación:

Como resultado del proceso de fortalecimiento de las Sub alcaldías que viene implementando el GAMLP, la participación de los funcionarios permanentes trabajando en estas en relación al total de funcionarios permanentes en el gobierno municipal ha ido incrementándose en el tiempo. El año 2002 la incidencia de la planilla alcanzaba un 20% mientras que en el periodo 2006-2008 esta se estabiliza en torno al 26% y en la gestión 2010 se reduce al 25% incidencia que se repite para el 2011. Sin embargo la política para el fortalecimiento del nivel desconcentrado se fortalece a través de acciones y proyectos específicos y con resultados e impactos claramente definidos.

I30 EVOLUCIÓN DE LA PLANILLA DE PERSONAL

Área Temática:	Administración
Objetivo del Indicador:	Determinar la tasa de crecimiento de los funcionarios permanentes en el GAMLP.
Notación:	$\frac{\text{Funcionarios permanentes} - \text{Funcionarios permanentes de la gestión anterior}}{\text{Número de funcionarios de la gestión anterior}}$
Fuente de Información	Dirección de Gestión de Recursos Humanos – Planilla Salarial

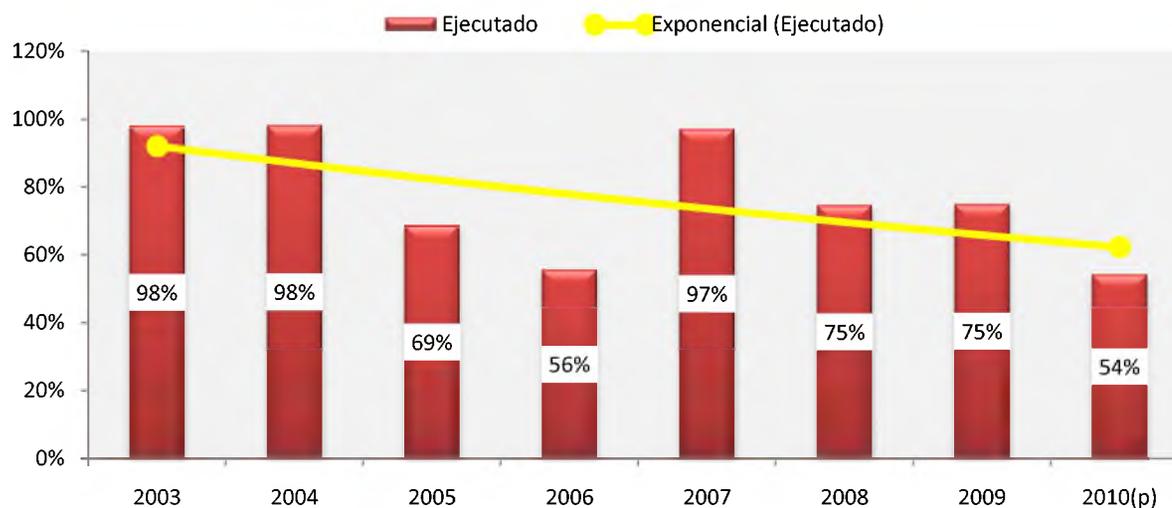


Interpretación:

El gráfico muestra 2 periodos claramente definidos: El periodo 2000-2004 con tasas de crecimiento negativas en el personal permanente y el periodo 2005-2006 con tasas positivas y en la gestión 2007, 2010 y 2011 la tasa es casi nula. Estos resultados muestran la política de crear empleados públicos que hagan "carrera" en la administración pública.

I31 CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO DE TRÁMITES

Área Temática:	Administración
Objetivo del Indicador:	Determina la incidencia de trámites finalizados en relación al total de trámites iniciados en el GAMLP.
Notación:	<u>Número de trámites finalizados</u> Número total de trámites iniciados
Fuente de Información	Secretaría General – SITR@M

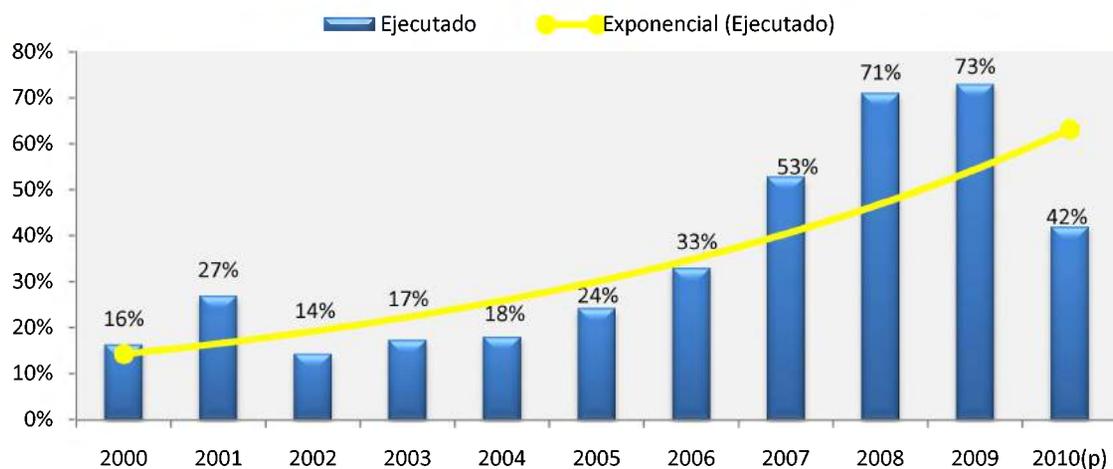


Interpretación:

La capacidad de procesamiento de trámites muestra un descenso notable a partir del año 2005, pasando de 98% a 69% (casi 30%) de un año a otro. El pico más bajo de la serie se alcanza el año 2006, a partir del 2007 esta capacidad se va incrementando, el 2010 es un dato preliminar con corte al 31 de agosto.

I32 INCIDENCIA DE LA CARTERA DE CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS

Área Temática:	Administración
Objetivo del Indicador:	Determina el porcentaje de la cartera de contratos de bienes y servicios en relación a la cartera total de contratos numerados en el GAMLP.
Notación:	<u>Cartera de contratos de bienes y servicios</u> Cartera total de contratos numerados
Fuente de Información	Dirección de Administración General – Unidad de Licitaciones y Contratos – SIM

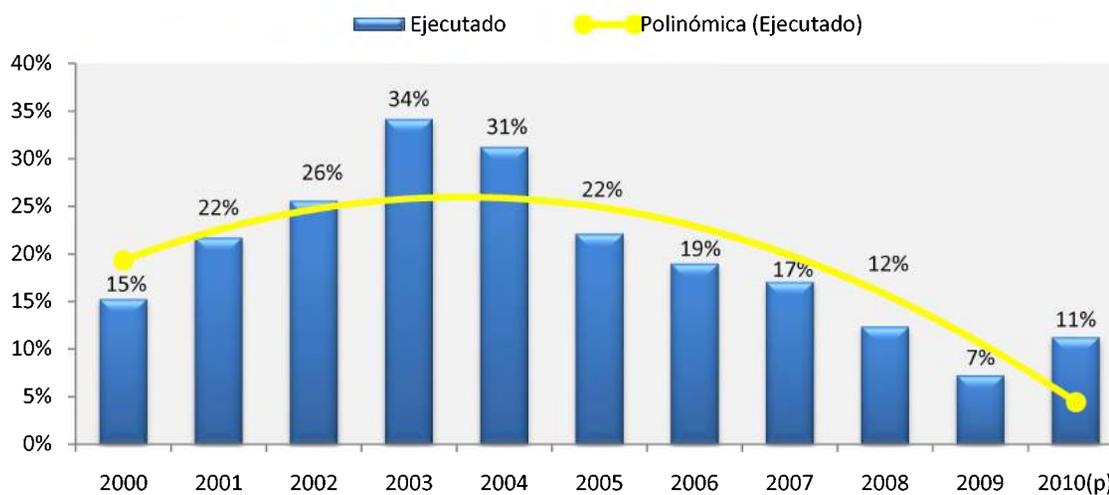


Interpretación:

La incidencia de la cartera de contratos de bienes y servicios muestra un promedio de 35% en el periodo 2000-2009. A partir del año 2003 la tendencia y su pendiente son crecientes, reflejando la mayor participación de la cartera de contratos de bienes y servicios (73% en el 2009) en relación al total de contratos numerados en el GAMLP, en la gestión 2010 el dato es preliminar hasta agosto.

I33 INCIDENCIA DE LA CARTERA DE CONSULTORÍAS

Área Temática:	Administración
Objetivo del Indicador:	Muestra la proporción de la Cartera Total de Contratos Numerados que está constituida por Contratos de Consultoría.
Notación:	<u>Cartera de Contratos de Consultoría</u> Cartera Total de Contratos Numerados
Fuente de Información	Dirección de Administración General – Unidad de Licitaciones y Contratos – SIM



Interpretación:

La Incidencia de la Cartera de Consultorías en el total de Contratos numerados experimenta una tendencia creciente hasta el año 2003 a partir del cual presenta una tendencia decreciente.

I34 INCIDENCIA DE LA CARTERA DE OBRAS

Área Temática:	Administración
Objetivo del Indicador:	Muestra la proporción de la Cartera Total de Contratos Numerados que está constituida por Contratos de Obras.
Notación:	<u>Cartera de Contratos de Obras</u> Cartera Total de Contratos Numerados
Fuente de Información	Dirección de Administración General – Unidad de Licitaciones y Contratos – SIM

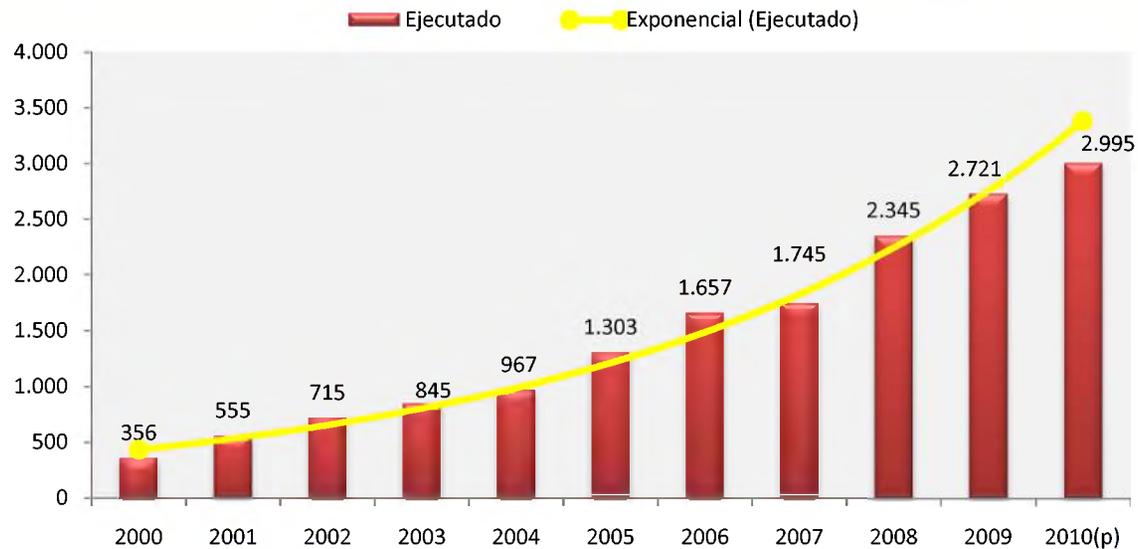


Interpretación:

La proporción de Contratos de Obras dentro del Total de Contratos Numerados presenta una tendencia ligeramente decreciente. El promedio de la incidencia de cartera de obras entre 2000 y 2007 es de 50% alcanzando su nivel más bajo en la gestión 2009 (20%), en la gestión 2010 se contempla un incremento.

I35 EVOLUCIÓN DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

Área Temática:	Administración
Objetivo del Indicador:	Determina la disponibilidad de equipos de computación en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
Notación:	Cantidad de Equipos de Computación
Fuente de Información	Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de Información – Plan de Tecnologías de Información

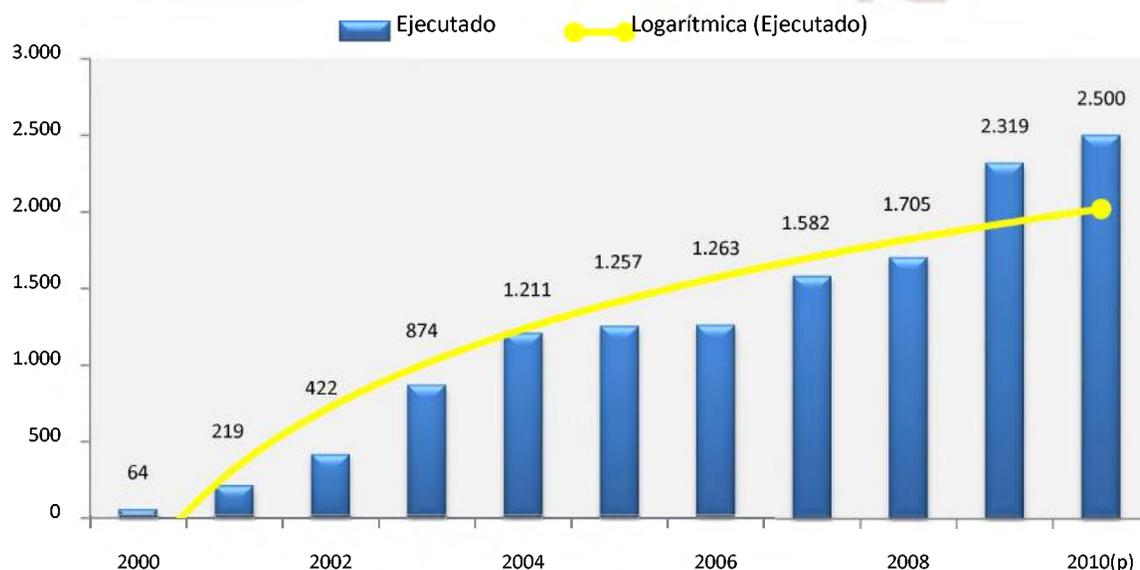


Interpretación:

El número de computadoras disponibles en el GAMLP se ha ido incrementando año a año, pasando de 356 en la gestión 2000 a 2.995 en el 2010. La adquisición de equipos presentó un notable crecimiento, alcanzando en promedio un 34%. Para medir la demanda de equipos, se tomó en cuenta el total de funcionarios omitiendo al personal laboral, la guardia municipal y técnico. El resultado permitió tener un estimado de los equipos necesarios para el normal funcionamiento del GAMLP.

I36 EVOLUCIÓN DEL ACCESO A LA RED INSTITUCIONAL

Área Temática:	Administración
Objetivo del Indicador:	Determina la disponibilidad de puntos de red en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
Notación:	Número de Puntos de Red
Fuente de Información	Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de Información – Plan de Tecnologías de Información

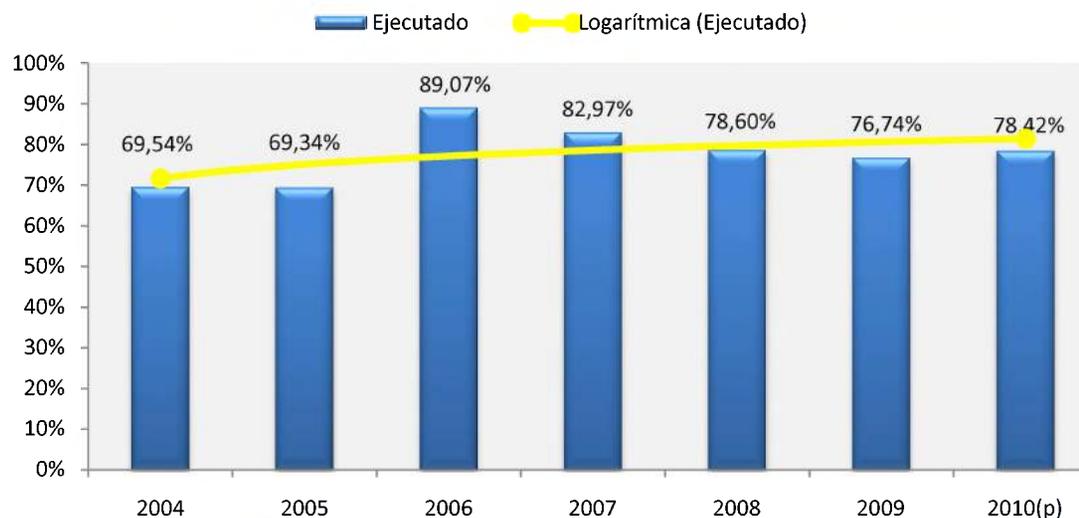


Interpretación:

El número de puntos de red disponibles en el GAMLP se ha ido incrementando año a año, pasando de 64 en la gestión 2000 a 2.500 en EL 2010. El crecimiento en el tendido de la red como en los puntos de red es consistente con la adquisición de equipos. En el caso de los puntos de red, en la gestión 2010 se ha llegado a cubrir en un 97% el requerimiento de un punto de red por funcionario.

I37 INCIDENCIA DE QUEJAS ATENDIDAS

Área Temática:	Transparencia
Objetivo del Indicador:	Determina la incidencia de las quejas recibidas respecto al total de trámites iniciados.
Notación:	<u>Número de quejas atendidas</u> Número de trámites iniciados
Fuente de Información	Unidad de Transparencia – Registros Administrativos Transparencias Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – SIDIG

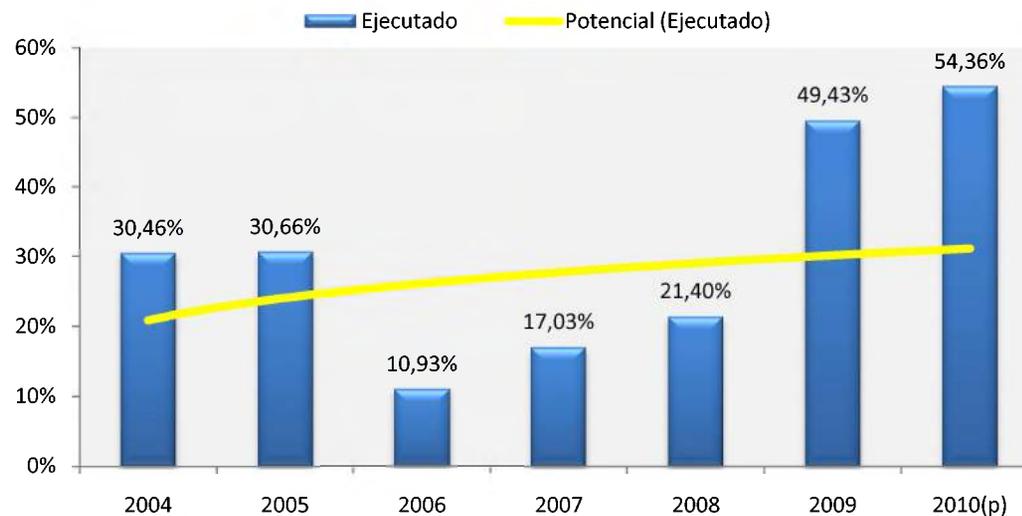


Interpretación:

La incidencia de las quejas atendidas tienen un comportamiento estable a lo largo de las gestiones 2006 – 2010, y entre las gestiones 2005 al 2010 se presenta en promedio una incidencia del 78%. Se aclara que, las quejas están asociadas por lo general a incumplimientos en los procesos o retrasos en los trámites y no ameritan sumarios ni procesos legales.

I38 INCIDENCIA DE DENUNCIAS ATENDIDAS

Área Temática:	Transparencia
Objetivo del Indicador:	Determina el porcentaje de denuncias atendidas respecto al total de trámites iniciados
Notación:	<u>Número de denuncias atendidas</u> Número de trámites iniciados
Fuente de Información	Unidad de Transparencia – Registros Administrativos Transparencias Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – SIDIG

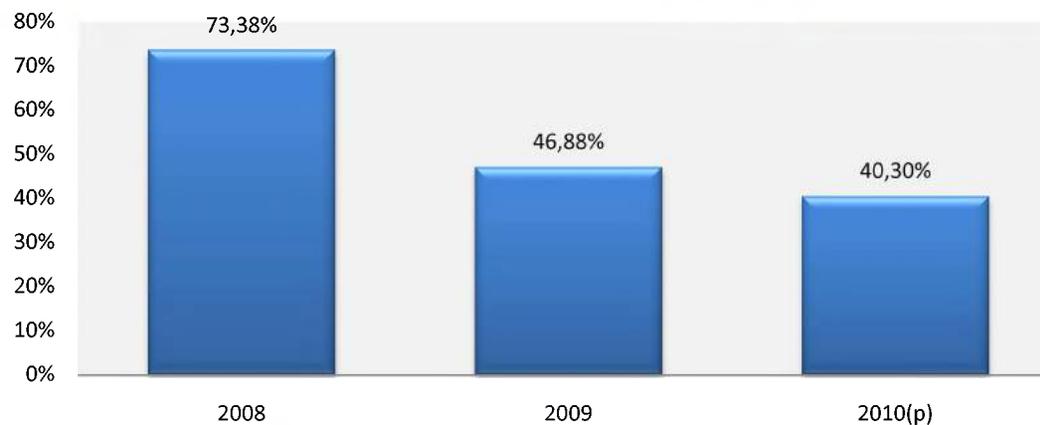


Interpretación:

En promedio alcanza un 31% entre las gestiones 2004-2010. El número de denuncias atendidas respecto al número de trámites iniciados presenta un valor creciente a partir del año 2006, cuyo valor de incidencia más alto se observa entre los años 2009 y 2010 llegando a 54% del total de trámites, es decir la respuesta por parte de la Unidad de transparencia ha sido más ágil.

I39 INCIDENCIA DE SUMARIOS ADMINISTRATIVOS CONCLUIDOS

Área Temática:	Transparencia
Objetivo del Indicador:	Determinar la cantidad de sumarios administrativos concluidos respecto a los iniciados en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
Notación:	<u>Sumarios Administrativos Concluidos</u> Sumarios Administrativos Iniciados
Fuente de Información	Unidad de Transparencia – Registros Administrativos Transparencias Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – SIDIG

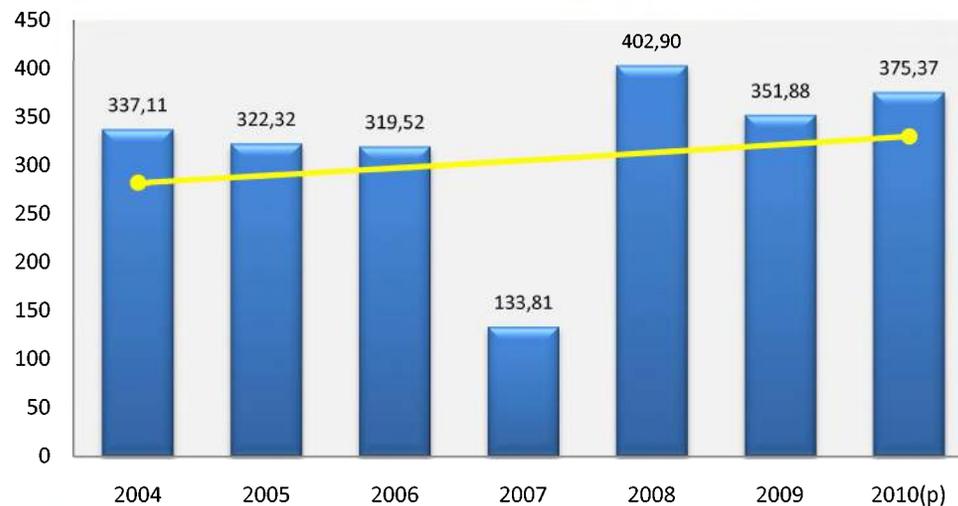


Interpretación:

Los sumarios administrativos en la gestión 2008 han registrado un alto nivel de conclusión de procesos sumariales concluidos, mientras que en las gestiones 2009 y 2010(p) registra solo un porcentaje mayor a 40%.

I40 RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS

Área Temática:	Servicios
Objetivo del Indicador:	Determina el monto del costo total de la recolección de Residuos Sólidos
Notación:	<u>Costo total anual servicio de recolección</u> Toneladas recolectadas al año
Fuente de Información	Sistema de Regulación Municipal – SIREMU Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – SIDIG

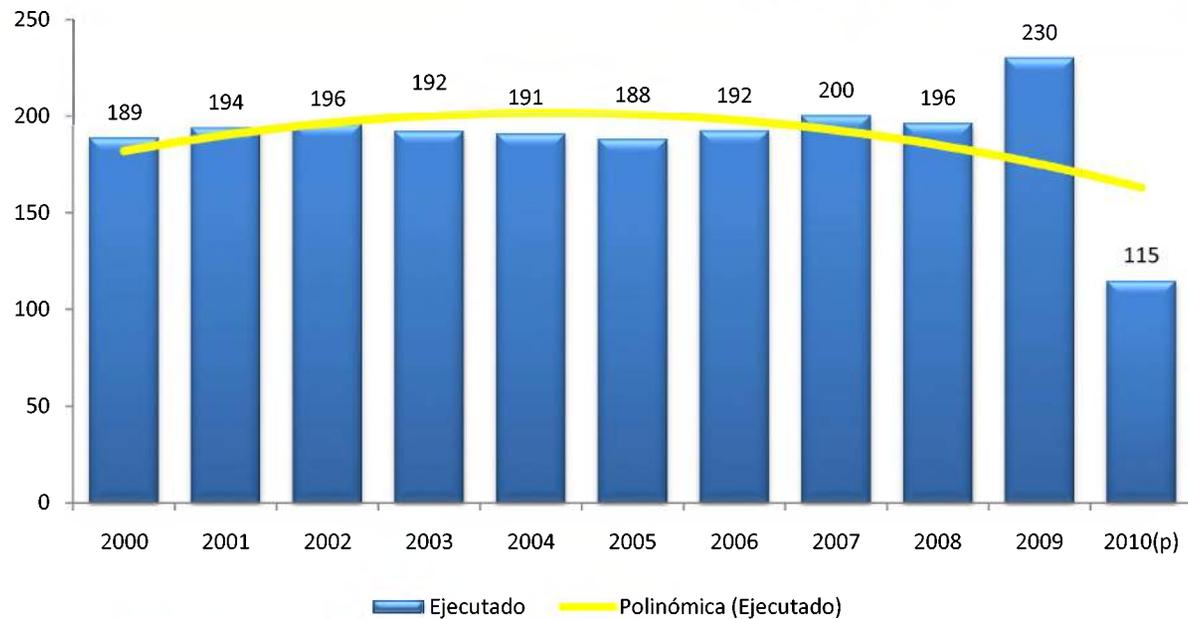


Interpretación:

El costo promedio de recolección de residuos sólidos entre las gestiones 2004 al 2006 es de Bs.326 por tonelada, en la gestión 2007, este costo baja considerablemente debido a que ya no opera la Empresa Clima S.R.L. y la Empresa SABENPE S.A. recién empezó a operar en la gestión 2006; entre las gestiones 2008 al 2010 el costo promedio alcanza a 377 Bs./Ton.

I41 PRODUCCIÓN PER CÁPITA DE RESIDUOS SÓLIDOS

Área Temática:	Servicios
Objetivo del Indicador:	Determina la producción estimada de Residuos Sólidos de cada uno de los habitantes del Municipio de La Paz.
Notación:	<u>Residuos sólidos transportados al año</u> Proyecciones de población 2000 - 2010
Fuente de Información	Sistema de Regulación Municipal – SIREMU Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – SIDIG

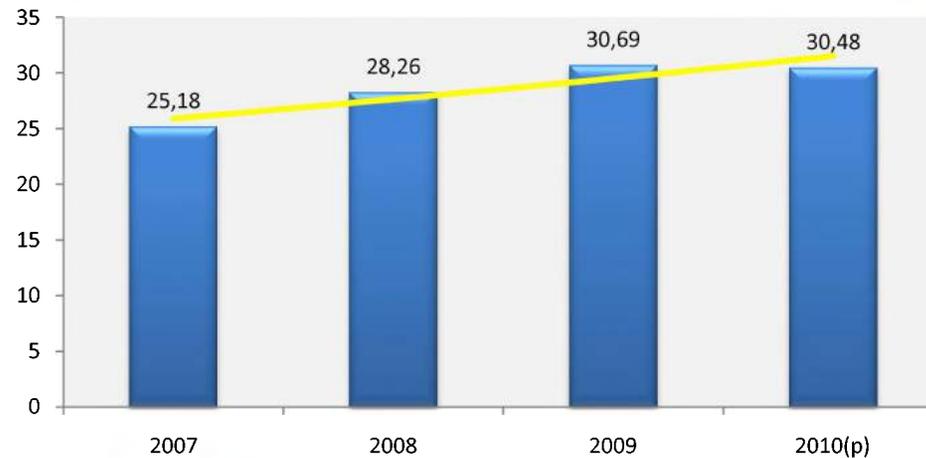


Interpretación:

La producción de residuos sólidos per cápita en el Municipio de La Paz entre las gestiones 2000 al 2009 es de 197 kilogramos por persona en promedio y en la gestión 2010 hasta el mes de julio se tiene 115 kg/persona.

I42 ÓXIDOS DE NITRÓGENO

Área Temática:	Servicios
Objetivo del Indicador:	Determina la cantidad de contaminación de óxidos de nitrógeno que provienen de hornos y motores de combustión que al combinarse con otros elementos producen daños al organismo.
Notación:	Niveles de Contaminación por Óxidos de Nitrógeno
Fuente de Información	Dirección de Calidad Ambiental Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – SIDIG

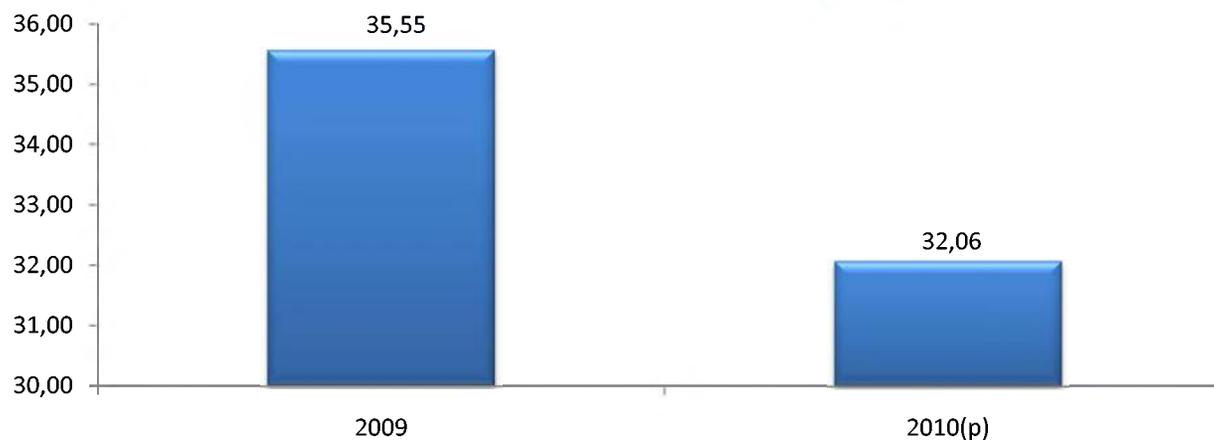


Interpretación:

La cantidad de contaminación debido a los óxidos de nitrógeno desde la gestión 2007 al 2010 tiene una tendencia creciente. La contaminación con óxidos de nitrógeno es más elevada en temporadas secas que en época de lluvias, y los datos presentados son el promedio anual.

I43 MATERIAL PARTICULADO

Área Temática:	Servicios - Gestión Ambiental
Objetivo del Indicador:	Determina la cantidad de contaminación de material particulado e microgramos por metro cúbico (UG/M3).
Notación:	Niveles de Contaminación por Material Particulado
Fuente de Información	Dirección de Calidad Ambiental Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – SIDIG

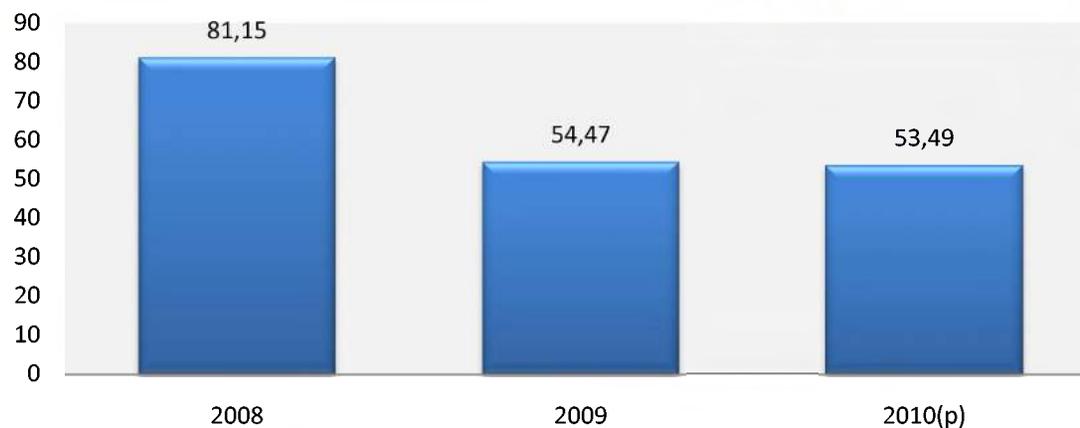


Interpretación:

La cantidad de contaminación debido a material particulado se mantiene en la gestión 2009 y la gestión 2010 preliminar por debajo del límite permitido que es 50 (UG/M3), lo cual indica un comportamiento positivo gracias a las gestiones implementadas por la dirección de calidad ambiental, se contará con mejores mediciones y más datos de comparación por gestión.

I44 PROMEDIO DIARIO DE CABEZAS FAENADAS EN EL PERIODO DE UN AÑO

Área Temática:	Servicios
Objetivo del Indicador:	Determinarla cantidad diaria de cabezas faenadas por gestión, para una comparación y observar la tendencia
Notación:	<u>Número de cabezas faenadas</u> Número de días en que se reportaron información al año
Fuente de Información	Sistema de Regulación Municipal - SIREMU Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – SIDIG

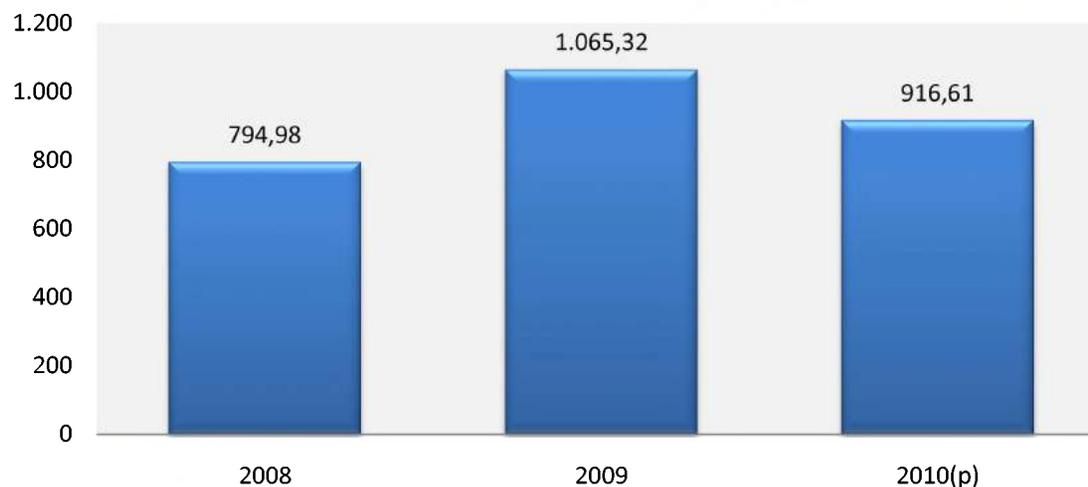


Interpretación:

En el año 2008 se registraron 81.15 cabezas faenadas al día en promedio, en la gestión 2010 53.49 cabezas faenadas al día en promedio.

I45 PROMEDIO DIARIO DE HORAS MÁQUINA Y EQUIPO PESADO EMPLEADOS EN EL PERIODO DE UN AÑO

Área Temática:	Servicios
Objetivo del Indicador:	Mostrar el número de horas al día de máquina y equipo pesado en cada gestión
Notación:	<u>Horas Maquinaria y equipo pesado al año</u> Número de días en que se reportaron información al año
Fuente de Información	Sistema de Regulación Municipal – SIREMU Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – SIDIG

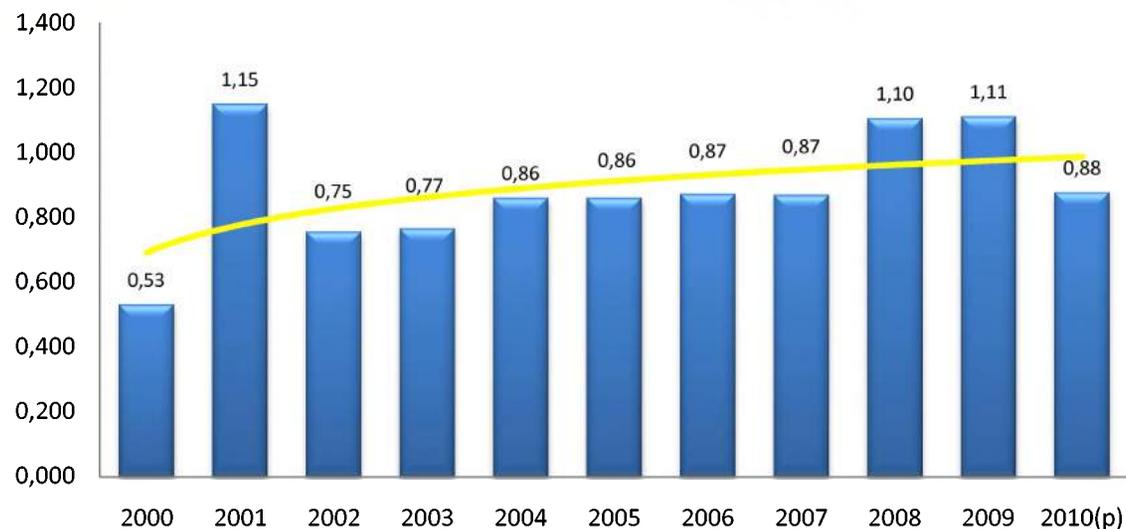


Interpretación:

En la gestión 2008 se trabajaron 794,98 horas máquina y equipo pesado al día, y en la gestión 2009 se puede observar que se registró 1.065,32 horas, en el año 2010 tenemos 916.61 horas máquina y equipo pesado al día de manera preliminar hasta el mes de agosto.

I46 COSTO UNITARIO POR RACIÓN DE DESAYUNO ESCOLAR

Área Temática:	Servicios
Objetivo del Indicador:	Mostrar el costo ejecutado por cada ración de desayuno escolar en los establecimientos públicos del Municipio de La Paz
Notación:	<u>Presupuesto Ejecutado</u> Número de beneficiarios
Fuente de Información	La Paz 10 Años en Cifras, Compendio Estadístico del Bicentenario 2000 - 2009 Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – SIDIG



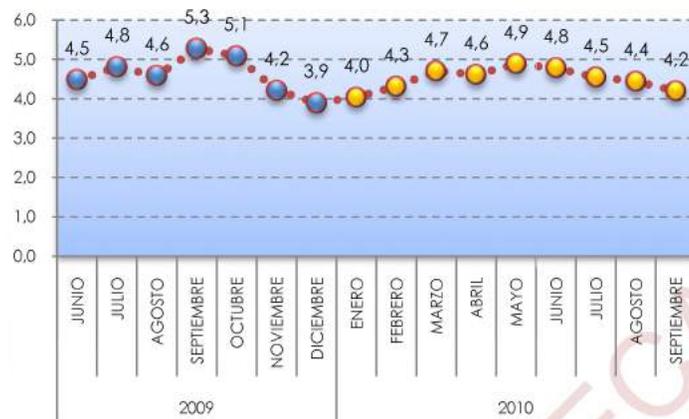
Interpretación:

El costo unitario por ración de desayuno escolar desde la gestión 2002 muestra una tendencia creciente sobre todo en las gestiones 2008 y 2009, el costo unitario de la gestión 2010 es un dato estimado preliminar.

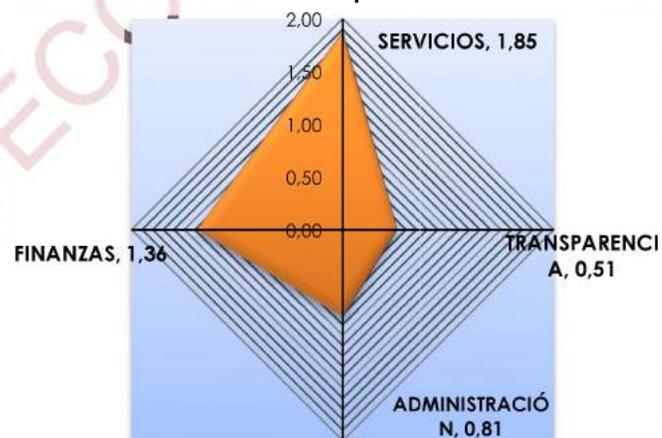
I47 COMPORTAMIENTO DEL ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

Objetivo del Índice	Número índice que constituye en la agregación de los indicadores más representativos de la gestión municipal en un solo valor, que permite diagnósticas y analizar la gestión de manera ágil, comparable y oportuna. El IGM, puede se aplica en un momento determinado, así como en periodos específicos (mensuales) con el objeto de evidenciar la tendencia en su comportamiento.
Notación:	$IGM=(0.20*ADM)+(0.30*FIN)+(0.35*SER)+(0.15*TRA)$
Fuente de Información:	Sistema de Indicadores Diarios de Gestión – Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo

IGM: Comportamiento Promedio Mensual



IGM: Valoración por Área Temática

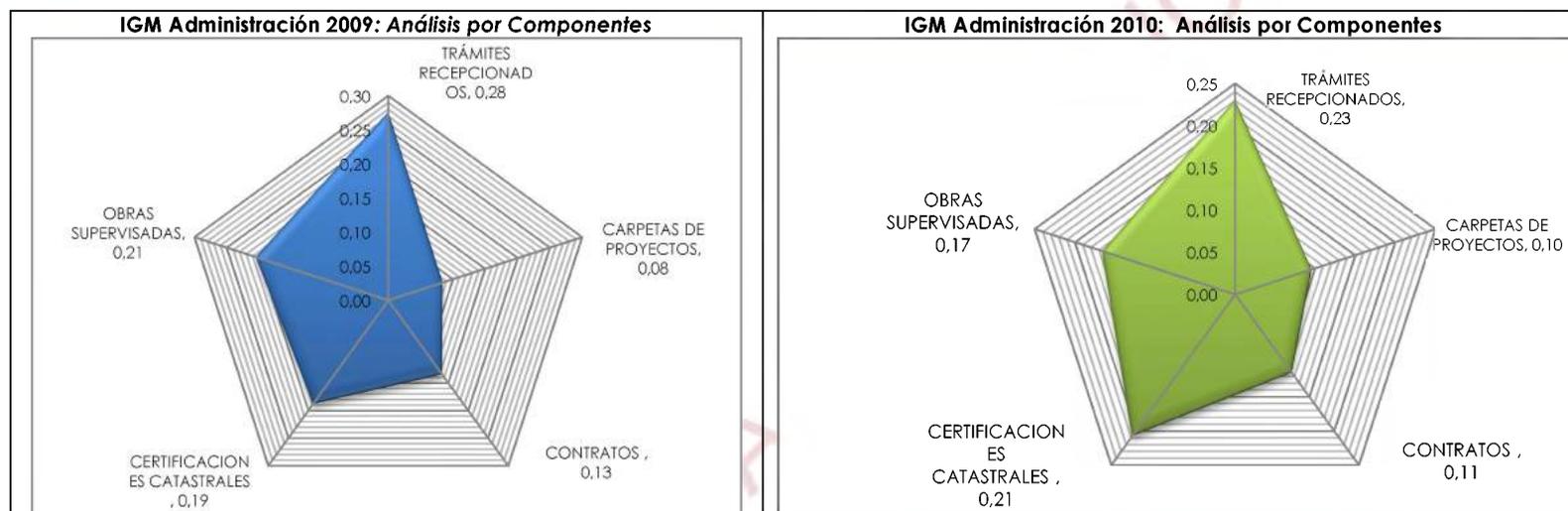


I48 COMPORTAMIENTO DEL ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

Interpretación:

El índice de Gestión Municipal refleja hasta el mes de septiembre de 2010 una calificación promedio anual de 5 respecto a 7, resultado que califica al desempeño de la gestión como “buena”. Es importante mencionar que de acuerdo al análisis del comportamiento mensual del IGM el nivel más alto alcanzado fue en el mes de septiembre de 2009 con 5,3; mientras que la calificación más baja se advierte en el mes de agosto con 4,4 respecto a 7. A nivel de las dimensiones del IGM, el área de Servicios fue la que tuvo el desempeño más importante, seguida del área de Finanzas, situación que deja ver la efectividad y capacidad del GAMLP con relación a la generación de valor público a partir de una evidente mejora en la prestación de servicios a la sociedad y una eficiente gestión financiera como se pudo ver en el análisis independiente de los indicadores de desempeño.

Área Temática	Administración
Objetivo del Índice	Número índice que refleja la calificación del Área Temática de Administración a través de la agregación de un conjunto de cinco indicadores que la componen.
Notación:	Administración = $\sum w_i * v_i + w_{ii} * v_{ii} + \dots + w_n * v_n$
Fuente de Información:	Sistema de Indicadores Diarios de Gestión (SIDIG)



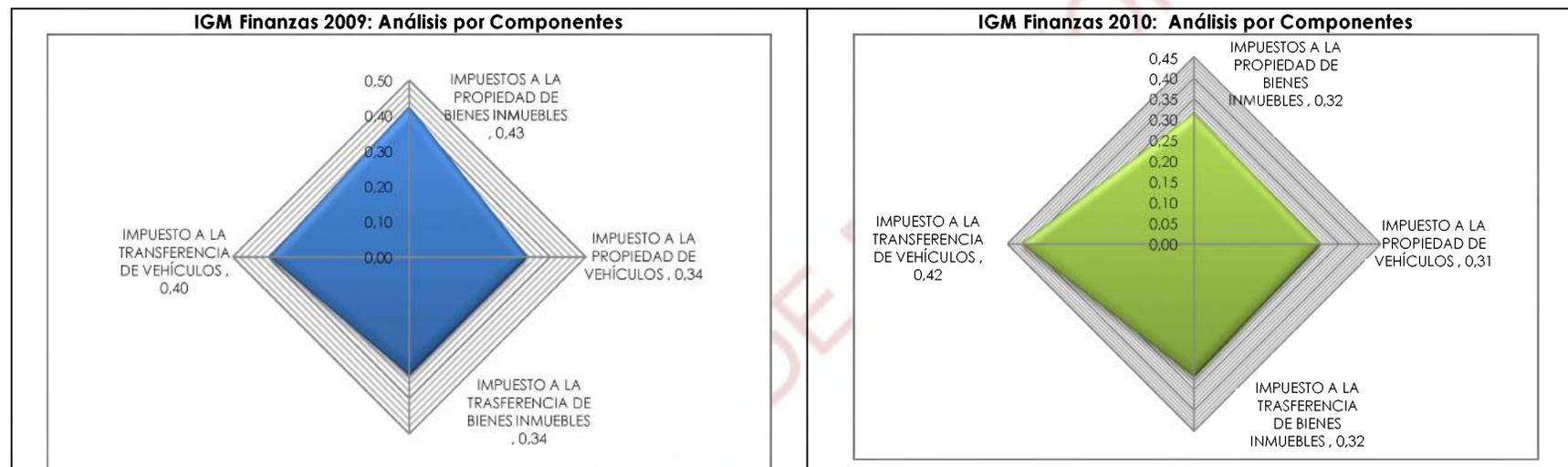
I49 COMPORTAMIENTO DEL ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

Interpretación:

El Área Temática de Administración, refleja un desempeño el 2009 con una calificación de 0.89 respecto a 1.40 (optimo), situación que disminuye en la gestión 2010, en la cual se tiene una calificación de 0.81 respecto al óptimo. En consecuencia se puede ver en los gráficos que los componentes que tuvieron una baja en su calificación en lo que va de la gestión 2010 son: Tramites Recibidos, Obras Supervisadas y Contratos. Por otro lado, los componentes de Carpetas de Proyecto y Certificaciones Catastrales tuvieron un mejor desempeño en la presente gestión.

Área Temática	Finanzas
----------------------	----------

Objetivo del Índice	Número índice que refleja la calificación del Área Temática de Finanzas a través de la agregación de un conjunto de cuatro indicadores que la componen.
Notación:	Finanzas = $\sum w_i \cdot v_i + w_{ii} \cdot v_{ii} + \dots + w_n \cdot v_n$
Fuente de Información:	Sistema de Indicadores Diarios de Gestión (SIDIG)



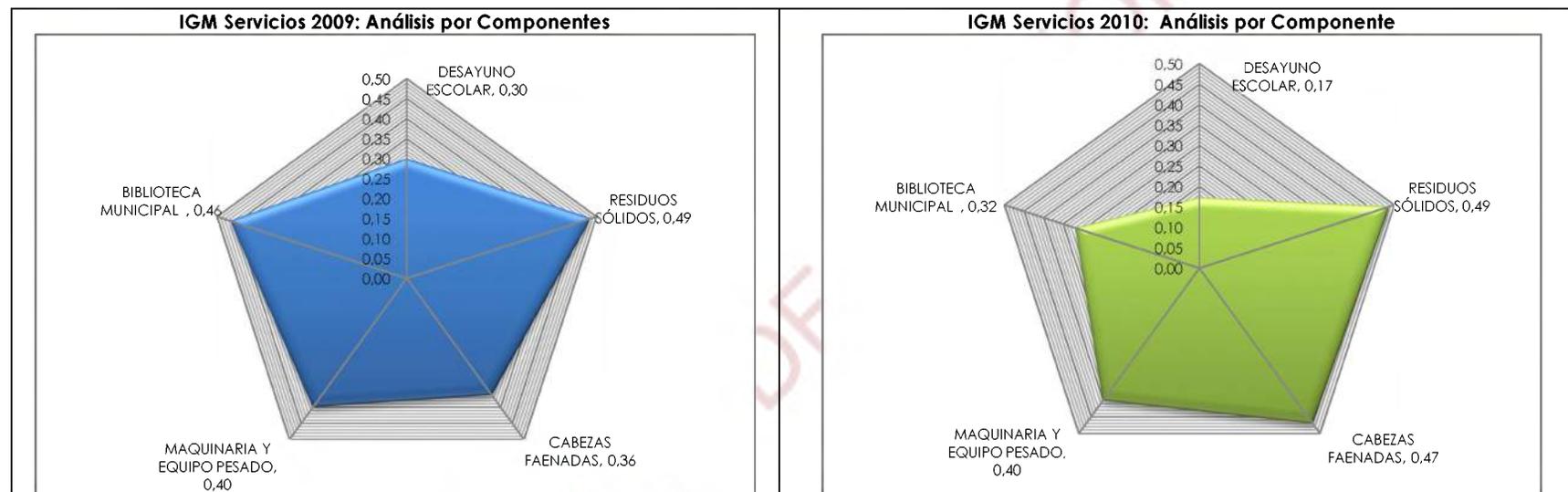
150 COMPORTAMIENTO DEL ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

Interpretación:

El Área Temática de Finanzas, refleja un desempeño el 2009 con una calificación de 1.5 respecto a 2.10 (optimo), situación que en lo que va de la gestión 2010, se mantiene en constancia relativa con una calificación de 1.4 respecto al óptimo. Tal como se representa en los gráficos, los componentes que influyen significativamente en el nivel de desempeño y la generación de valor público desde esta perspectiva son: el impuesto a la propiedad de bienes inmuebles y el impuesto a la transferencia de vehículos, debido principalmente al volumen de los importes percibidos y a la cantidad de transacciones que se generan a través de ambos tipos de impuestos.

Área Temática	Servicios
----------------------	-----------

Objetivo del Índice	Número índice que refleja la calificación del Área Temática de Servicios a través de la agregación de un conjunto de cinco indicadores que la componen.
Notación:	Servicios = $\sum w_i \cdot v_i + w_{ii} \cdot v_{ii} + \dots + w_n \cdot v_n$
Fuente de Información:	Sistema de Indicadores Diarios de Gestión (SIDIG)

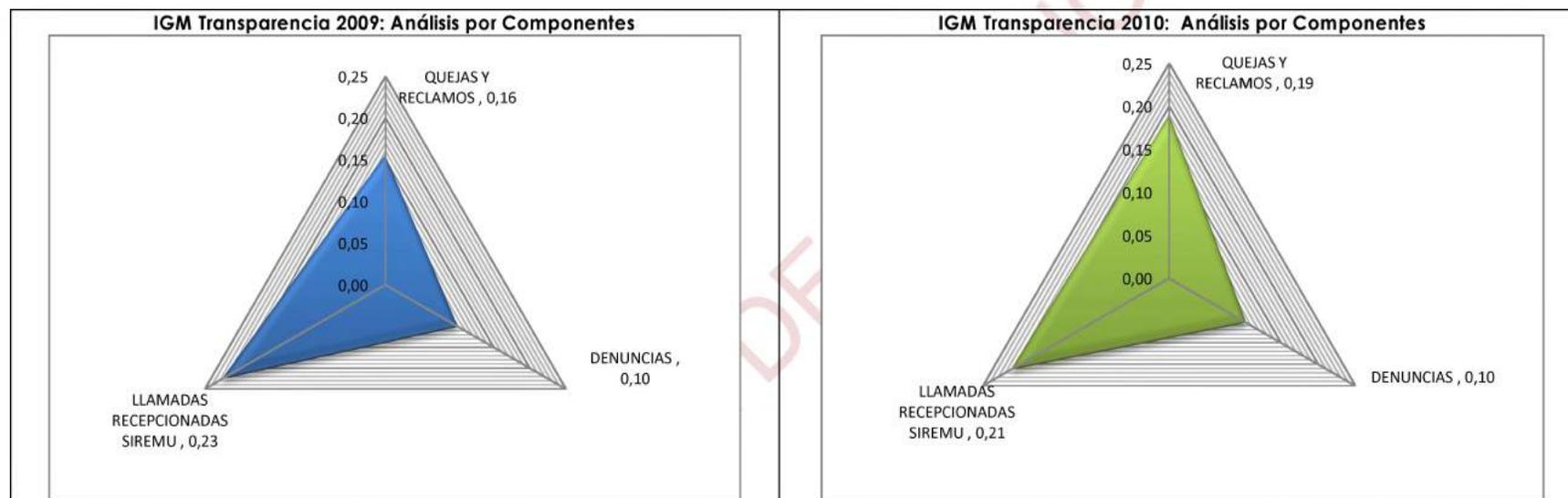


I51 COMPORTAMIENTO DEL ÍNDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

Interpretación:

El Área Temática de Servicios, refleja un desempeño el 2009 con una calificación de 2.01 respecto a 2.45 (optimo), situación que mejora en la gestión 2010, en la cual se tiene una calificación de 2.04 respecto al óptimo. En consecuencia se puede ver en los gráficos que los componentes que con mayor incidencia para la obtención de estos niveles de desempeño son: La recolección de residuos sólidos, que se mantiene constante en ambas gestiones, programación de maquinaria y cabezas de ganado faenadas. Sin embargo los indicadores desayuno escolar y visitantes a la biblioteca municipal (central), reflejan una disminución respecto al 2009, debido principalmente al periodo de vacaciones de invierno que el 2010 no permitió la prestación regular de ambos servicios.

Área Temática	Transparencia
Objetivo del Índice	Número índice que refleja la calificación del Área Temática de Transparencia a través de la agregación de un conjunto de cuatro indicadores que la componen.
Notación:	Transparencia = $\sum w_i \cdot v_i + w_{ii} \cdot v_{ii} + \dots + w_n \cdot v_n$
Fuente de Información:	Sistema de Indicadores Diarios de Gestión (SIDIG)



Interpretación:

El Área Temática de Transparencia, refleja un desempeño el 2009 con una calificación de 0.48 respecto a 1.05 (optimo), situación que se ve incrementada en la gestión 2010, en la cual se tiene una calificación de 0.51 respecto al óptimo. Por lo tanto, se puede ver en los gráficos que el componente que tuvo incrementó su calificación en lo que va de la gestión 2010 es: Quejas y Reclamos, mientras que el componente de Llamadas recepcionadas por el SIREMU disminuyó en su calificación y por su parte el indicador de Denuncias se mantuvo sin variación.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

En el presente estudio se buscó responder la pregunta ¿Es necesaria la Evaluación al Desempeño de la Gestión Institucional en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz? Esta pregunta es absolutamente relevante ya que la administración eficiente de los recursos es un tema de gran sensibilidad para la comunidad. Los ciudadanos cada vez están más informados sobre sus derechos y de los deberes que la organización municipal tiene para con la comunidad, asimismo los ciudadanos tienen también un marcado interés en que las decisiones en el manejo, distribución y asignación de los recursos sean transparentes, por lo tanto si es necesaria la evaluación al desempeño de la gestión institucional.

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro estableciendo una relación entre dos o más variables, las que comparadas con períodos anteriores, permiten evaluar el desempeño de la gestión institucional.

De esta manera como resultado del estudio propuesto la evaluación al desempeño empleada al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, ha probado ser satisfactoria, demostrando la eficacia y eficiencia del trabajo realizado en el periodo de 10 años en cada uno de los indicadores diarios presentados organizados en sus cuatro áreas temáticas de intervención: Administración, Finanzas, Servicios y Transparencia, y de este modo contar con la información para el control social que permitirá ajustar y mejorar los servicios de esta institución.

11.2. Recomendaciones

- El desafío en el corto plazo lo constituye la maduración del sistema de medición, apoyado por una adecuada capacitación, de manera de ir generando los cambios en los niveles de tareas y de organización municipal, para consolidar el mejoramiento de la gestión municipal.
- La gestión pública ha evolucionado en las últimas décadas desde un modelo burocrático tradicional al enfoque por resultados. El nuevo modelo no se centra exclusivamente en los insumos del proceso ni en el control externo, sino que se enfoca en los impactos de la acción pública, donde lo relevante son las metas, los resultados, los indicadores de desempeño y los estándares comparativos de rendimiento. Los criterios orientadores tienen que ver con la planificación estratégica de los organismos públicos, el tipo de vinculación entre la asignación de recursos y el desempeño institucional, la transparencia del accionar del Estado, y, como corolario de lo anterior, la búsqueda del cambio de cultura organizacional de las entidades públicas.
- Este proceso no está exento de dificultades, pues debe enfrentar obstáculos en las propias deficiencias actuales y continuos cambios, que han impedido la emergencia de una estructura orgánica adecuada, con recursos humanos calificados y especializados.

12. BIBLIOGRAFIA

- DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO PARA EVALUAR LA GESTIÓN MUNICIPAL: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA. RICARDO ARRIAGA, MANUAL 20 SERIE ILPES. SANTIAGO DE CHILE JULIO 2002
- LINEA BASE (POA 2000 – 2010)
OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE LA PAZ
- SISTEMA DE INDICADORES DIARIOS DE GESTIÓN
OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE LA PAZ
- EVALUACIÓN DE AVANCES ADMINISTRATIVO, FÍSICO Y FINANCIERO
OFICIALÍA MAYOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE LA PAZ
- LA NECESARIA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MUNICIPAL
RUBÉN ARDAYA, EX-VICEMINISTRO DE DESCENTRALIZACIÓN
DIRECTOR EJECUTIVO DE LA FEDERACIÓN
DE ASOCIACIONES MUNICIPALES – FAM

ANEXO: Tablero de Indicadores de Desempeño del GAMLP

N° IND.	AREA IGM	NOMBRE DEL INDICADOR	MOMENTO DE MEDICION	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
11	Finanzas	Capacidad de ejecución de ingresos	Ejecutado	81%	82%	85%	79%	69%	88%	85%	83%	80%	73%	88%	NA
12	Finanzas	Resultado financiero	Programado	Bs 289.481	Bs 337.549	Bs 317.756	Bs 334.474	Bs 476.347	Bs 480.255	Bs 593.679	Bs 691.118	Bs 847.418	Bs 850.505	Bs 759.043	Bs 831.156
	Finanzas		Ejecutado	Bs 263.550	Bs 267.169	Bs 311.735	Bs 300.672	Bs 428.332	Bs 455.700	Bs 554.304	Bs 639.752	Bs 813.616	Bs 790.810	Bs 694.031	NA
13	Finanzas	Independencia Fiscal	Programado	53%	44%	36%	37%	42%	39%	40%	38%	37%	28%	29%	30%
	Finanzas		Ejecutado	59%	46%	41%	41%	53%	38%	42%	40%	42%	33%	28%	NA
14	Finanzas	Capacidad de Financiamiento Externo	Programado	18%	16%	19%	13%	11%	19%	12%	15%	22%	33%	27%	15%
	Finanzas		Ejecutado	6%	15%	15%	10%	12%	7%	7%	10%	16%	44%	21%	NA
15	Finanzas	Esfuerzo fiscal	Programado	44%	44%	40%	46%	48%	47%	38%	33%	31%	18%	35%	33%
	Finanzas		Ejecutado	45%	42%	43%	48%	47%	40%	37%	34%	30%	31%	35%	NA

16	Finanzas	Cumplimiento tributario	Ejecutado		68%	68%	70%	70%	73%	74%	73%	85%	72%	74%	NA
17	Finanzas	Capacidad de ejecución del gasto	Ejecutado	81%	82%	85%	76%	83%	75%	85%	83%	78%	73%	85%	NA
18	Finanzas	Limite del Gasto de Funcionamiento	Programado	26%	19%	16%	14%	10%	11%	12%	12%	10%	9%	10%	11%
	Finanzas		Ejecutado	29%	22%	19%	18%	12%	13%	14%	13%	12%	12%	12%	NA
19	Finanzas	Incidencia del Gasto de Inversion	Programado	74%	81%	84%	86%	90%	89%	88%	88%	90%	91%	90%	89%
	Finanzas		Ejecutado	71%	78%	81%	82%	88%	87%	86%	87%	88%	88%	88%	NA
110	Finanzas	Valor presente de la deuda	Ejecutado	(1)	(1)	(1)	129%	115%	125%	102%	77%	71%	78%	79%	NA
111	Finanzas	Servicio de la deuda pública municipal	Ejecutado	(1)	(1)	(1)	17%	19%	11%	11%	10%	10%	7%	9%	NA
112	Finanzas	Capacidad e ejecución financiera de las inversiones	Ejecutado	69%	79%	71%	73%	83%	84%	82%	82%	76%	75%	75%	NA
113	Finanzas	Capacidad de ejecución física de las inversiones	Ejecutado	51%	50%	66%	68%	77%	85%	91%	87%	82%	86%	87%	NA

114	Finanzas	Capacidad de gestión de la inversión pública	Ejecutado	29%	45%	36%	25%	18%	17%	15%	20%	18%	33%	43%	NA
115	Finanzas	Inversión Per cápita	Programado	Bs 333	Bs 711	Bs 829	Bs 959	Bs 1.016	Bs 1.120	Bs 774	Bs 1.248	Bs 1.639	Bs 1.678	Bs 1.681	Bs 1.620
	Finanzas		Ejecutado	Bs 229	Bs 559	Bs 592	Bs 703	Bs 848	Bs 943	Bs 638	Bs 1.021	Bs 1.253	Bs 1.263	Bs 1.259	NA
116	Finanzas	Incidencia de la inversión social	Programado	38%	29%	26%	31%	20%	26%	41%	28%	19%	23%	33%	35%
	Finanzas		Ejecutado	34%	31%	28%	23%	17%	21%	37%	25%	20%	21%	30%	NA
117	Finanzas	Incidencia de la cartera de inversión social	Programado	21%	19%	19%	31%	32%	34%	35%	34%	32%	28%	30%	29%
	Finanzas		Ejecutado	20%	22%	14%	32%	32%	35%	36%	31%	32%	25%	32%	NA
118	Finanzas	Incidencia de la inversión en protección integral de la ciudad	Programado	Bs 31.605	Bs 80.267	Bs 245.786	Bs 342.716	Bs 448.659	Bs 515.174	Bs 590.389	Bs 692.017	Bs 802.445	Bs 965.600	Bs 1.098.539	Bs 1.254.975
	Finanzas		Ejecutado	Bs 22.266	Bs 53.912	Bs 142.202	Bs 211.235	Bs 297.523	Bs 355.930	Bs 423.199	Bs 519.797	Bs 624.236	Bs 747.774	Bs 786.012	NA
119	Finanzas	Incidencia de la cartera de inversión en protección integral de la ciudad	Programado	21%	21%	35%	17%	14%	15%	11%	13%	12%	17%	15%	13%
	Finanzas		Ejecutado	21%	20%	40%	16%	15%	16%	11%	15%	16%	17%	15%	NA

120	Finanzas	Incidencia de la inversión productiva	Programado	1%	0%	1%	2%	2%	3%	8%	9%	9%	10%	7%	5%
	Finanzas		Ejecutado	0%	0%	1%	2%	2%	3%	4%	5%	9%	9%	7%	NA
121	Finanzas	Incidencia de la cartera de inversión productiva	Programado	1%	2%	2%	3%	3%	2%	4%	3%	2%	5%	3%	5%
	Finanzas		Ejecutado	1%	3%	2%	3%	4%	3%	4%	3%	2%	5%	5%	NA
122	Finanzas	Incidencia de la inversión en calidad ambiental	Programado	3%	2%	2%	2%	3%	2%	5%	3%	2%	2%	2%	2%
	Finanzas		Ejecutado	2%	1%	2%	2%	4%	1%	6%	3%	2%	2%	1%	NA
123	Finanzas	Incidencia de la cartera de inversión en calidad ambiental	Programado	1%	1%	1%	4%	3%	3%	3%	5%	4%	3%	2%	5%
	Finanzas		Ejecutado	0%	1%	1%	4%	3%	2%	4%	5%	4%	3%	2%	NA
124	Finanzas	Inversión en Servicios y Competencias Municipales	Programado	15%	7%	6%	26%	18%	26%	35%	29%	32%	31%	22%	28%
	Finanzas		Ejecutado	16%	13%	7%	32%	18%	27%	39%	33%	38%	36%	31%	NA
125	Finanzas	inversión Estratégica	Programado	73%	51%	55%	42%	39%	29%	47%	41%	45%	60%	57%	48%
	Finanzas		Ejecutado	75%	54%	55%	34%	36%	24%	45%	34%	37%	47%	49%	NA

126	Finanzas	Inversión de la cartera estratégica	Programado	26%	16%	23%	18%	17%	30%	28%	34%	38%	38%	42%	41%
	Finanzas		Ejecutado	30%	23%	29%	22%	20%	32%	29%	29%	34%	34%	49%	NA
127	Finanzas	Incidencia de la inversión desconcentrada	Programado	11%	11%	14%	11%	10%	11%	19%	11%	9%	8%	8%	8%
	Finanzas		Ejecutado	8%	5%	9%	8%	7%	10%	17%	12%	10%	10%	11%	NA
128	Finanzas	Incidencia de la cartera de inversión desconcentrada	Programado	73%	83%	75%	79%	80%	72%	70%	60%	57%	51%	49%	53%
	Finanzas		Ejecutado	68%	76%	69%	74%	76%	70%	69%	64%	61%	56%	49%	NA
129	Finanzas	Incidencia de la planilla de personal desconcentrada	Programado	(2)	(2)	20%	24%	29%	27%	26%	26%	26%	24%	25%	25%
	Finanzas		Ejecutado	(2)	(2)	20%	25%	30%	27%	26%	26%	26%	24%	25%	NA
130	Administración	Evolución de la planilla de personal	Programado	-13%	-10%	-10%	-9%	-4%	8%	1%	-1%	4%	0%	-2%	0%

	Administración		Ejecutado	-9%	-13%	-5%	-11%	3%	8%	1%	-1%	4%	0%	-2%	NA
131	Administración	Capacidad de procesamiento de tramites	Ejecutado	(3)	(3)	(3)	98%	98%	69%	56%	97%	75%	75%	54%	NA
132	Administración	Incidencia de la cartera de contratos de bienes y servicios	Ejecutado	16%	27%	14%	17%	18%	24%	33%	53%	71%	73%	42%	NA
133	Administración	Incidencia de la cartera de consultorias	Ejecutado	15%	22%	26%	34%	31%	22%	19%	17%	12%	7%	11%	NA
134	Administración	Incidencia de la cartera de obras	Ejecutado	68%	51%	60%	49%	51%	54%	48%	30%	33%	20%	46%	NA
135	Administración	Evolución de equipos de computación	Ejecutado	356	555	715	845	967	1.303	1.657	1.745	2.345	2.721	2.995	NA
136	Administración	Evolución del acceso a la red institucional	Ejecutado	64	219	422	874	1.211	1.257	1.263	1.582	1.705	2.319	2.500	NA
137	Transparencia	Incidencia de quejas atendidas	Ejecutado	(4)	(4)	(4)	(4)	69,54%	69,34%	89,07%	82,97%	78,60%	76,74%	78,42%	NA
138	Transparencia	Incidencia de denuncias atendidas	Ejecutado	(4)	(4)	(4)	(4)	30,46%	30,66%	10,93%	17,03%	21,40%	49,43%	54,36%	NA

139	Transparencia	Incidencia de Sumarios Administrativos Concluidos	Ejecutado	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	73,38%	46,88%	40,30%	NA	
140	Servicios	Recolección de residuos	Ejecutado	(6)	(6)	(6)	(6)	337,11	322,32	319,52	133,81	402,90	351,88	375,37	NA	
141	Servicios	Producción percapita de residuos (kg/per)	Ejecutado	189	194	196	192	191	188	192	200	196	230	115	NA	
142	Servicios	Oxidos de nitrogeno	Ejecutado	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	25,18	28,26	30,69	30,48	NA
143	Servicios	Material Particulado	Ejecutado	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	35,55	32,06	NA	
144	Servicios	Promedio diario de cabezas faeneadas en el periodo de un año	Ejecutado	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	81,15	54,47	53,49	NA	
145	Servicios	Promedio diario de horas maquina y equipo pesado empleados en el periodo de un año	Ejecutado	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	794,98	1.065,32	916,61	NA	
146	Servicios	Numero de raciones de desayuno escolar	Ejecutado	0,531	1,149	0,755	0,765	0,859	0,859	0,871	0,87	1,10	1,11	0,88	NA	

- (1) Se tiene consolidada la base de datos solo desde la gestión 2003
 (2) No se dispone de información de anteriores gestiones,
 (3) El Sitr@m se implementa recién en la gestión 2003
 (4) Transparencia cuenta con información solo desde la gestión 2004
 Solo se tiene información desde la gestión
 (5) 2008

- (6) Solo se tiene información desde la gestión 2004
- (7) Solo se tiene información desde la gestión 2007
- (8) Solo se tiene información desde la gestión 2009

BIBLIOTECA DE ECONOMIA