

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



TESIS DE GRADO

**“ESQUEMA GENERAL PARA GESTIONAR
LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE
PROYECTOS EN LA ALCALDÍA DE EL ALTO”**

POSTULANTE: EGBERTO FIDEL CHARCA TARQUINO

TUTOR DE TESIS: Lic. Octavio Quispe Mendoza
DOCENTE RELATOR: Lic. Walter Guzmán Aguirre

La Paz – Bolivia
2008

Dedicatoria:

Este trabajo va dedicado al ser que más quiero en la Vida:

A mi pequeña hija con todo mi amor:

"DAYNE"

Por darme la inspiración, motivación y guiarme. Por ser mi luz para seguir adelante cada día.

¡Que Dios la Bendiga Siempre!

Dedicatoria:

- ✓ *Quiero dedicar también a mi Padre "ANDRES", a mi Madre "ESPERANZA" Por darme la vida, por guiarme por el buen camino, por su paciencia y apoyarme siempre.*
- ✓ *A mis hermanas "ROSMERY", "ADELA", JHANNET y "MÓNICA" por su constante apoyo que lograron enriquecer este trabajo.*

Agradecimientos:

Agradezco a mi Docente Tutor y amigo Lic. Octavio Quispe Mendoza, como también a mi Docente Relator Lic. Walter Guzmán Aguirre.

INDICE

I INTRODUCCION	1
1.1. Presentación del Problema	3
1.2. Descripción de la realidad y del problema	6
1.2.1. Descripción de la planificación	6
1.2.2. Problema específico de investigación	11
1.3. Objetivos de la investigación	11
1.3.1. Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos Específicos	11
1.3.2.1. Objetivos Específicos del Marco Teórico	11
1.3.2.2. Objetivos Específicos del Marco Práctico	12
1.3.2.3. Objetivo Propositivo	12
1.4. Justificación.	13
1.4.1. Justificación Práctica	13
1.4.2. Justificación Económica-Social	14
1.4.3. Justificación Metodológica	14
1.5. Hipótesis	15
1.5.1. Variable Independiente	15

1.5.2 Variable Independiente	16
1.5.3 Variable Moderante	16
1.6 Tipo de Investigación	16
1.7 Tipo de Diseño	17
1.8 Técnicas e instrumentos	17
1.8.1 Fuentes primarias de recolección de información	17
1.8.2 Fuentes Secundarias de Información	18
II. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Toma de decisiones	19
2.2. Proceso de Tomas de Decisiones	20
2.2.1 Definición del Problema	21
2.2.2 Identificar los Criterios para Decidir	21
2.2.3 Desarrollar Alternativas de Evaluación	22
2.2.4. Seleccionar la mejor de las Alternativas	23
2.3. Gerencia Pública	24
2.3.1. Principios de la Gerencia Pública.	25
2.3.2. Planificación	26
2.3.2.1 Planificación Gubernamental	26

2.3.2.2 La Ley de Participación Popular	30
2.3.3 Análisis de la Participación Popular a través de la Inversión Pública y Gobiernos Municipales.	34
2.3.4 Municipios y Municipalidad	40
2.3.4.1. Municipios	40
2.3.4.2 Municipalidad	42
2.3.4.3 Gobierno Municipal	43
2.3.5 Gestión Pública Municipal	45
2.3.5.1 Gestión Estratégica	45
2.3.5.2 Gestión de Servicios Públicos	45
2.3.5.3. Gestión de Recursos Humanos	45
2.3.5.4. Gestión de Recursos Económicos Financieros	46
2.3.5.5 Gestión Administrativa	46
2.3.5.6 Gestión de Relaciones Interinstitucionales	47
2.3.6. Clasificación de los Proyectos Municipales	47
2.4. Control de Gestión	48
2.4.1. Gerencia Estratégica Dinámica	49
2.4.2. Sistemas de Control	49
2.4.3. Gestión de Proyectos	50

2.4.3.1. Métodos para la Gestión y Control de Proyectos	52
2.4.3.2. La Gestión de Proyectos Diaria	53
2.4.3.3. Objetivos y Fases de la Gestión de Proyectos	53
2.5. Priorización	55
2.5.1. Priorización de Proyectos	55
2.5.2. Priorización de Demandas	58
2.5.3. Modelos de Priorización	59
2.5.3.1. Modelo II de Graham T. Allison: El proceso Organizativo	59
2.5.3.2. Modelo Teórico de Mirilee S. Grindle y John W. Thomas	61
2.5.3.3. Modelo Córdova	62
2.6. Cuadro de Mando Integral	64
2.6.1. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorcard)	66
2.6.2. Perspectivas del Cuadro de mando Integral	68
2.6.2.1. Perspectivas Financiera	69
2.6.2.2. Perspectiva del cliente	69
2.6.2.3. Perspectiva de los Procesos Internos	71
2.6.2.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento	71
2.6.3. El Cuadro de Mando Integral en el Gobierno,	72

Organizaciones no Gubernamentales y Organizaciones

Sin Fines de Lucro

III: MARCO PRÁCTICO	76
3.1. Descripción del Municipio de El Alto	76
3.2. Tipo de administración	77
3.2.1. Planificación y Priorización	80
3.2.1.1. Planificación	80
3.2.1.2. Priorización de Proyectos	84
3.2.2. Presupuesto y Financiamiento de las Actividades Municipales	97
3.3. Control y Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	99
IV. PROPUESTA	109
4.1. Introducción	109
4.2. Objetivos de la Propuesta	110
4.2.1. Objetivo General	110
4.2.2. Objetivos Específicos	111
4.3. Pilares de la Propuesta	111
4.3.1. Visión del Municipio de El Alto	112

4.3.2. Misión del municipio de El Alto	113
4.3.3. Objetivos Estratégicos para el Municipio de El Alto	113
4.3.3.1. Desarrollo Humano	113
4.3.3.2. Desarrollo Económico	114
4.3.3.3. Desarrollo Urbano y Medio Ambiente	115
4.3.3.4. Organizativo Institucional	115
4.4. Identificación de Factores Críticos para el Éxito.	119
4.5. Diseño de las Perspectivas del cuadro de Mando Integral	121
4.5.1. Perspectivas, Áreas de éxito e Indicadores con Metas para el primer año.	123
4.5.2. Determinación de Factores de Ponderación para Proyectos Productivos	130
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
5.1. Introducción	135
5.2. Conclusiones por Objetivos	137
5.2.1. Objetivo General	138

5.2.2. Objetivos Específicos	138
5.2.2.1. Objetivos Específicos del Marco Teórico	138
5.2.2.2 Objetivos Específicos del Marco Práctico	139
5.2.2.3 Objetivo Propositivo	140
5.3. Conclusiones a la Hipótesis	140
Bibliografía	142
Anexos	146

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Esquema Modelo de Optimización de Robbins	20
Figura 2	Planificación Nacional (SISPLAN)	27
Figura 3	Perspectiva cliente cadena de valor	70
Figura 4	Cadena de valor perspectiva procesos internos	71
Figura 5	Arquitectura para Organizaciones Gubernamentales	74
Figura 6	Articulaciones de los Planes	85
Figura 7	Cuadro de Mando Integral	122

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Flujo para aprobación de proyectos de dotación	8
Cuadro N° 2	Demandas Priorizadas del Área Urbana	10
Cuadro N° 3	Proyectos de Desarrollo Económico y Productivo POA 2005	93
Cuadro N° 4	Proyectos de Desarrollo Económico y Productivo POA 2006	94
Cuadro N° 5	Proyectos de Desarrollo Económico y Productivo POA 2007 IV reformulación	95
Cuadro N° 6	Porcentaje de Proyectos de Desarrollo Económico y/o Productivo del total de Proyectos	96
Cuadro N° 7	El Alto: Presupuesto de financiamiento de Recursos Económicos.	98

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1	Administración enfocada a procesos y Ciudadanos.	78
Grafico N° 2	Administración enfocada hacia procesos O resultados.	79
Grafico N° 3	Conocen los objetivos del POA	81
Grafico N° 4	PDM hace referencia a lineamientos Estratégicos	82
Grafico N° 5	Forma de planificación en los POA's	90
Grafico N° 6	Grado en que la gente se involucra en la Planificación	91
Grafico N° 7	Indicadores principal para elaborar el Presupuesto	99
Grafico N° 8	Orientación del control	100
Grafico N° 9	En que momento se realiza el control de Proyectos	103
Grafico N° 10	Grado de satisfacción de la comunidad	105

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1

- a) Entrevista a autoridades Municipales
- b) encuesta

Anexo N° 2

- a) Dialogo Nacional Bolivia Productiva.
- b) Acuerdo del Municipio de El Alto.

Anexo N° 3

Programación Anual operativo 2005

Anexo N° 4

Programación Anual Operativo ultima reformulación 2006

Anexo N° 5

Programación Anual Operativo ultima reformulado IV 2007

Anexo N° 6

Determinación de indicadores para el Cuadro de Mando Integral

Anexo N° 7

Balance General preliminar al 31/12/2005 del Municipio de El Alto

Anexo N° 8

Estados de recursos y Gastos corrientes, preliminares al 31/12/2005 Municipio de El Alto.

RESUMEN DE LA TESIS

En nuestro país la inversión pública se encuentra muy limitada porque los recursos son escasos y las necesidades son abundantes; en busca de una asignación de recursos eficiente, se ha promulgado las Leyes de Descentralización Administrativa y de Participación Popular con el fin de que los Municipios manejen sus recursos.

El propósito de la tesis es establecer un modelo de Cuadro de Mando Integral que permita planificar, priorizar los proyectos y la gestión del Municipio de El Alto, con el fin de alcanzar el Desarrollo Económico establecido en los lineamientos de su Plan de Desarrollo Municipal Marco Estratégico.

La metodología para cumplir el propósito se ha basado en la recolección de información primaria (encuestas y entrevistas), información secundaria (revisión de los textos, documentos elaborados en el Municipio, POA's, PDM's y otros) que permitieron realizar el diagnóstico situacional del Municipio de El Alto, detectar falencias y proponer mejoras.

En conclusión, el modelo de Cuadro de Mando Integral ayudara al Municipio de El Alto pueda alcanzar la planificación, priorización de proyectos productivos y control, con el fin de lograr el Desarrollo Económico enmarcado en el Plan de Desarrollo Municipal.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, planificar, priorizar proyectos y controlar, constituyen funciones extremadamente significativas dentro de todo ámbito de la gestión de proyectos.

Para el logro de una gestión dinámica, uno de los pasos más importantes consiste en ejecutar una correcta planificación y priorización de proyectos, a partir de los cuales se desprenden resultados que pueden ser monitoreados o readaptados a tiempo para el mejor logro de los objetivos de cada proyecto.

Un proyecto de inversión es una propuesta para el aporte de capital en la producción de un bien o la prestación de un servicio. Consta de un conjunto de antecedentes técnicos, legales, económicos (incluyendo mercado), financieros que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar a esa iniciativa.

Al plantear un proyecto uno busca generar beneficios para los involucrados utilizando recursos económicos que permiten cubrir los costos de las actividades emergentes. La cooperación entre los beneficios y estos costos permite determinar la conveniencia o no de realizar el proyecto.

En nuestro país la inversión pública se encuentra muy limitada porque los recursos son escasos y las necesidades son extremadamente abundantes; en este sentido se busca tener una asignación de recursos eficiente.

En Bolivia se ha promulgado la Ley N°. 1654 de Descentralización Administrativa y la Ley 1551 de Participación Popular que permiten que los municipios manejen sus recursos, siendo las comunidades quienes determinan sus prioridades y presentan un portafolio de posibles proyectos.

En consecuencia los municipios resultan los ejes centrales del desarrollo local a partir de tener una mejor capacidad para captar, atender las demandas de la sociedad civil, producto de su cercanía, experiencia y mejor conocimiento de su realidad.

Este hecho los llevo a tener más responsabilidades, mayor poder de decisión sobre los problemas específicos de su jurisdicción, y mayor cantidad de recursos para su gestión; volviéndose por ende necesario “que los Gobiernos Municipales optimicen su capacidad de Gestión, administración y planificación¹”.

Por la escasez de los resultados económicos, la ejecución de proyectos en las regiones están sujetas a ciertos requisitos de inversión, es decir, antes de tomar la decisión de ejecutar un proyecto hay que priorizar las necesidades de una región tomando en cuenta los recursos económicos asignados para el Municipio.

Los proyectos municipales deben ser resultado de la demanda social ejecutados mediante un enfoque de planificación de abajo hacia arriba, lo cual permite tener:

¹ ARCAYA SALAINAS RUEBN. “EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL PARA LA PARTICIPACIÓN POPULAR” extraído del compendio “Apre(he)ndiendo La Participación Popular; Análisis y Reflexiones sobre el modelo boliviano de descentralización”, Ed EDOBOL, Bolivia, 1996. Pág. 134.

Una mejor comprensión de la situación y problemática local, una mayor pertinencia de las inversiones, un efectivo control de calidad y una mayor apropiación de los beneficiarios.

En este sentido el objetivo de esta investigación es presentar un modelo de cuadro de mando integral enmarcado en lo que es, la planificación estratégica del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), del Municipio de El Alto, diseñando un modelo de priorización de proyectos económicos e indicadores de gestión al interior del Municipio.

Esta herramienta le permitirá alcanzar sus objetivos estratégicos planteados en su PDM, en el área de Desarrollo Económico, lo cual genera un efecto multiplicador en la comunidad.

1.1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Desde la aplicación de las leyes de Participación Popular, Descentralización Administrativa y Orgánica de Municipalidades, los gobiernos municipales han sufrido tres cambios fundamentales:

- El primero se refiere a la dotación de recursos, antes solo los Municipios del eje central recibían dinero y una que otra de las demás regiones, con lo que solo 24 de los Gobiernos Municipales tenían capacidad de gestión y presupuesto propio, mientras que ahora todos los municipios reciben

recursos de acuerdo aun sistema de coparticipación, que ha permitido a los Municipios rurales manejar cantidades que antes parecían un sueño.

- El segundo cambio fue que el concepto de municipios, que se tenía antes se refería exclusivamente al área urbana, mientras que ahora el concepto se amplió a la sección de provincia, lo que deja al municipio con nuevas tareas y nuevas necesidades que satisfacer.
- El tercero, el reconocimiento del rol democrático de la sociedad civil a través de la planificación y control, por lo que las funciones administrativas de los Municipios de Planificación y Control han cambiado, de ser verticales, centralizadas y autoritarias a ser participativas.

Todas las modificaciones debidas al proceso de descentralización y modernización del Estado, no han encontrado como era de esperarse a los Municipios preparados para asumir las nuevas responsabilidades otorgadas; esto implica que los gobiernos municipales deban repensar en función de las leyes y políticas que los condicionan, un esquema organizativo que les permita cumplir con el cúmulo de responsabilidades que están a su cargo.

A esta reestructuración se suma la necesidad de contar con herramientas que permitan a los Municipios implantar esquemas de planeación, priorización,

coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas sociales que desarrollen².

La mayoría de los gobiernos Municipales, incluido el municipio de estudio, evalúan los resultados de sus proyectos solo de manera ocasional, viendo solamente lo financiero y lo técnico³, dejando de lado cualquier otra evaluación, como por ejemplo el impacto en la sociedad a través de servicios públicos, este hecho parecería ser inaceptable.

La ciudad de “El Alto”, ante esta realidad tiene el reto de desarrollar una ciudad con servicios básicos al alcance de todos, productivos y ordenada. Su ubicación estratégica pone de manifiesto que es una de las principales entradas al país, tanto aérea como terrestre.

Al igual que otros municipios del país, se ha identificado que el problema central de El Alto es la pobreza. De esta emergen el desempleo, el subempleo, el embarazo precoz, al alcoholismo, la drogadicción. Es decir todos los males nacen de la pobreza, incluso la corrupción. Por eso planteamos para derrotar la pobreza y luchar de manera frontal contra este flagelo social, convertir al Municipio en productivo.

² RODRÍGUEZ CLARA, “GESTIÓN SOCIAL Y FINANZAS MUNICIPALES”, Ed. FESCOL, Colombia, 1999, P. 33.

³ MINISTERIO DE HACIENDA, MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y PLANIFICACIÓN “PRIMER CENSO DE GOBIERNOS MUNICIPALES” Ed. Viceministerio de Participación Popular y Fortalecimiento Municipal, 1998. P. 134.

El Alto debe más de 50 millones de bolivianos, entonces se requieren realidades, no promesas ficticias que no tiene sostenibilidad, proyectos viables enmarcados en la realidad de El Alto, para transformarlo en un municipio productivo.⁴

La transformación y modernización de los Municipios para ser viables, deben asumir un diseño estratégico que pueda responder a las necesidades y demandas sociales. Esto solo se podrá conseguir si el municipio busca de forma activa herramientas administrativas que le permitan ser más participativo, eficiente y adaptable a las necesidades y limitaciones externas que puedan existir.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD Y DEL PROBLEMA.

1.2.1. Descripción de la planificación

La planificación estratégica que propone la gestión pública de Bolivia, pasa por tres niveles principales, el Plan de General de Desarrollo Económico Social PGDES, que la orienta la realización de los Planes de Desarrollo Departamental (PDD) y finalmente los Planes de Desarrollo Municipal (PDM), lo que se busca es dar los lineamientos principales para que cada lugar y finalmente de modo local, planteen su desarrollo.

En Bolivia, a pesar de la redefinición de roles institucionales y de los mayores recursos y competencias asignadas a instancias estatales, descentralizadas y

⁴ “LA PRENSA” La Paz – Bolivia Edición de 29/ nov. / 2005.

autónomas (prefecturas y alcaldías), todavía prevalece un insuficiente desarrollo institucional y una indeleble capacidad de gestión gubernamental.

Este problema se profundiza conforme más bajos son los niveles de gobierno.

Así, en el ámbito municipal, el dilema se expresa en tres aspectos:

- No existe modelos sostenibles de inversión municipal.
- El Diseño de Planificación Participativa creado a raíz de la Ley de Participación Popular para llevar acabo la concentración local ha demostrado limitaciones.
- Los Planes de Desarrollo Municipal (PDM), no se articulan con los niveles de planificación departamental, ni nacional.

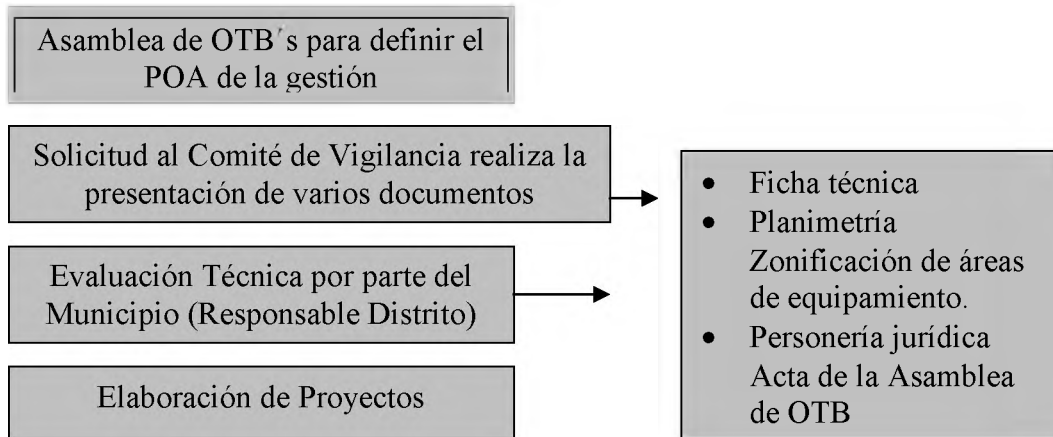
¿Como se prioriza los proyectos?

Las juntas vecinales una vez que conocen su presupuesto que es asignado de acuerdo a la población, listan los proyectos que desean incluir en el POA de la gestión, no se sigue ninguna política de priorización.

En lo referente a las obras distritales y de dotación, en el cuadro N° 1, se observa como las juntas vecinales en Asamblea General, definen que obra se van a ejecutar, una vez que aprueba el listado se opera así.

Cuadro N° 1

Flujo para Aprobación de Proyectos de Dotación



Fuente: Elaboración Propia

El Municipio de El Alto, de acuerdo a ordenanza municipal 065/2002 de 29 de mayo de 2002 establece 9 distritos municipales, divididos en ocho distritos urbanos y uno rural. Por otro lado, la Ordenanza Municipal 122/2002, modifica y ajusta los límites distritales, con modificaciones para los distritos 1,2,3,4,5, y 7; los mismos que albergan a 414 urbanizaciones y 8 Comunidades.⁵

La población total del Municipio alcanza a 649,958 habitantes de acuerdo al Censo del INE de 2001, asimismo presenta un índice de pobreza que alcanza a un 73% de pobreza.

⁵ Gobierno Municipal de “El Alto”, PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL AJUSTADO DIAGNÓSTICO, Oficialía de Mayor Planificación, La Paz – 2003, Página 22

Sin embargo, la realidad del Municipio de El Alto, muestra que la distribución de la inversión está yendo más al área social que al área productiva como Ej. La construcción del Estadio de Fútbol en vez de invertir en cosas productivas y de gran necesidad nos lleva a preguntarnos:

- ¿Qué factores llevan a los dirigentes y ciudadanos a priorizar una obra que no redundará en beneficio alguno en el corto o mediano plazo sobre otra que habrían sido identificadas como una necesidad?
- ¿Cómo se priorizan las necesidades de la población y que factores interviene para que una determinada obra (demanda) pueda ser considerada como respuesta a esta necesidades?

Las principales necesidades que se observan en el municipio de El Alto son servicios básicos, alcantarillado, agua, educación y salud. Asimismo, se detectaron los siguientes problemas: falta de organización de los recursos humanos calificados con los que cuenta el Municipio, además de una inadecuada distribución de los recursos económicos, en proyectos no conducentes al desarrollo municipal.

En base a las descripciones que se tiene, se puede ver de priorizar del Plan de Desarrollo las áreas que permitan desarrollar al Municipio en función a sus necesidades y así brindar mejores condiciones de vida a los pobladores.

La priorización de demandas urbanas distritales, que se han obtenido en consenso con la población civil de El Alto, son detalladas en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2

Demandas Priorizadas del Área Urbana

SECTOR	DEMANDA
Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción e implementación educativa • Construcción e implementación de las postas o centros de salud • Brigadas de protección familiar • Capacitación, talleres y concientización sobre los roles de género
Desarrollo Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Micro empresas para el recojo de basura • Construcción de mercados • Mejoramiento agrícola
Desarrollo Urbano y Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de energía eléctrica y financiamiento para electrificación. • Construcción de mercado • Construcción de infraestructura para oficinas de las subalcaldías y sedes sociales.
Desarrollo organizativo institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir espacios para depósito de basura • Asesoramiento y organización de proyectos de apoyo técnico para generar agua potable, construcción de postas sanitaria y electricidad. • Incremento y búsqueda de financiamiento para la construcción de alcantarillado y canales de riego.

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal, Marco Estratégico, El Alto diciembre de 2007

1.2.2. Problema específico de investigación

“Establecer un esquema general que permita planificar, priorizar los proyectos y gestión del Municipio de El Alto, con el fin de alcanzar el Desarrollo Económico establecido en los lineamientos de su Plan de Desarrollo Municipal”.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

“Establecer un esquema general que permita planificar, priorizar los proyectos y la gestión del Municipio de El Alto, con el fin de alcanzar el Desarrollo Económico establecido en los lineamientos de su plan de Desarrollo Municipal”.

1.3.2. Objetivos Específicos

1.3.2.1. Objetivos Específicos del Marco Teórico

- a) Recopilar las teorías actuales sobre modelos de gestión pública, planificación y priorización de proyectos.
- b) Exponer los conceptos relevantes sobre gestión de proyectos, el Esquema General para gestionar la Planificación y seguimiento de Proyectos en la Alcaldía de El Alto.

- c) Describir la gestión pública que se aplica en Bolivia.

1.3.2.2. Objetivos Específicos del Marco Práctico

- a) Describir los actuales procesos del Municipio de El Alto respecto a su gestión pública.
- b) Describir los actuales procesos del Municipio de El Alto en la priorización y seguimiento de proyectos.
- c) Establecer un esquema general que integre la planificación, priorización de proyectos y seguimiento de gestión.
- d) Establecer un esquema general de priorización de proyectos en el ámbito del Desarrollo Económico.

1.3.2.3. Objetivo Propositivo

- a) Elaborar el Esquema General para gestionar la Planificación y seguimiento de Proyectos en la Alcaldía de El Alto.
- b) El Alto, que le permita tener una adecuada gestión pública.
- c) Proponer la Aplicación de un modelo de priorización de proyectos de Desarrollo Económico para el Municipio de El Alto que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos definidos en el plan de desarrollo municipal.

- d) Proponer la Aplicación de un modelo de priorización de proyectos de Desarrollo Económico para el municipio de El Alto que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos definidos en el plan de desarrollo municipal.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

1.4.1. Justificación Práctica

De acuerdo, al espíritu de la Ley N° 1551 de Participación Popular al descentralizar la toma de decisiones se busca una mayor eficacia en la asignación de recursos para la solución de problemas de interés público, debido a que el órgano de decisión está más cerca de los problemas y cuenta con mayor y mejor información.

La función de la Municipalidad es la de concretar, a través de los recursos que le otorga la Ley N° 1551, las demandas ciudadanas sin desmerecer la responsabilidad del Consejo Municipal de la priorización de las mismas y su coherencia con los planes de desarrollo municipal, siendo los ciudadanos a través de las OTB`s que identifican las necesidades de su comunidad, realizan la priorización de las mismas y las fórmulas como demandas a la municipalidad.

Contar con una herramienta de gestión dinámica como es el Cuadro de Mando Integral, permite controlar el logro de resultados, en perfecta relación con la

Misión y la Visión de la entidad, autorregulado sus indicadores, en el tiempo y función de la capacidad de la organización.

1.4.2. Justificación Económica-Social

El éxito de los proyectos y su oportuna realización, son vitales para el desarrollo del país, la ciudad de El Alto, también llamada ciudad del conflicto, ha sido escenario de múltiples demandas por no ser atendida.

En este sentido se buscaba viabilizar el desarrollo regional a partir de tener una mejor asignación de los recursos con participación de los ciudadanos.

Esta región es una de las más expuestas a constantes conflictos sociales, la intervención del Gobierno, Organismos Internacionales y la empresa privada, representa la oportunidad de poder llegar a esta región con proyectos que presenten una alternativa de sobre vivencia y mejora de la calidad de vida de las comunidades.

1.4.3. Justificación Metodológica

El problema descrito presenta variables de investigación susceptibles a ser estudiadas por teoría y elementos del método científico, se ha encontrado suficientes teóricos que permiten un análisis de la situación y la posibilidad de realizar una metodología de solución.

Un sistema de gestión de proyectos enfocado a resolver las problemáticas y necesidades de las regiones, posibilitará un desarrollo sostenible de las comunidades comprometidas con proyectos productivos, elevando su nivel de vida y coadyuvando el desarrollo integral del país.

Para fines de la presente investigación, se toman en cuenta los conceptos teóricos de priorización de proyectos, gerencia estratégica, dinámicas, sistemas de planificación, sistemas de control, control de proyectos, gestión de proyectos y finalmente el Cuadro de Mando Integral.

1.5. HIPÓTESIS

“El esquema general como una herramienta de gestión en planificación, priorización de proyectos y la gestión del Municipio de El Alto apoyará al logro de objetivos de Desarrollo Económico enmarcado en su PDM”.

1.5.1. Variable Independiente

El Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión en planificación, priorización y seguimiento de proyectos.

1.5.2. Variable dependiente

Desarrollo Económico.

1.5.3. Variable Moderante

Plan de Desarrollo Municipal 2006 en el ámbito de desarrollo Económico.

1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se basará en el método deductivo, presuponiendo la utilización de una hipótesis guía y delimitando el problema a investigarse.

Los tipos de estudio que se utilizarán para la investigación será el descriptivo y el correlacional. El descriptivo para especificar los procesos actuales de priorización y seguimiento ala ejecución de proyectos en el Municipio de El Alto y como deberían implementarse los nuevos procedimientos del cuadro de mando integral; y el correlacional que nos permitirá identificar las relaciones de “causa- efecto” entre las variables de la hipótesis de la investigación.

1.7. TIPO DE DISEÑO

El trabajo de investigación tendrá un diseño no experimental, lo cual evita manipular las variables de la investigación y con esto observar los fenómenos tal y como se originan en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño de la investigación será transversal descriptivo y correlacional. Transeccional descriptivo, porque permitirá describir variables y analizar su incidencia e interrelación en el diseño transeccional correlacional, en un momento dado.

1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1.8.1. Fuentes primarias de recolección de información

Se recogerá información de primera mano, mediante entrevistas y encuestas. Entrevistas al personal directo que intervienen en la priorización y seguimiento a la ejecución de los proyectos del Municipio de El Alto.

Encuesta al personal indirecto en la priorización y la ejecución de proyectos.

1.8.2. Fuentes Secundarias de Información

En cuanto a la información secundaria general, se encontraron disponibles varios documentos y libros referidos a la gestión de proyectos, planificación, priorización, toma de decisiones y control, índices del desempeño y Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

En una segunda instancia, se revisará las fuentes secundarias especializadas, como son tesis de grado, journals, informes de las últimas investigaciones a través de documentos publicados en Internet.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. TOMA DE DECISIONES

Según Koontz la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación.⁶

Las decisiones son tomadas por lo general bajo tres condiciones importantes: certidumbre, incertidumbre y riesgo.

a) La certidumbre: Es aquella que nos muestra todo por anticipado, es decir los resultados y las consecuencias antes de que sea tomada la decisión.

b) La incertidumbre: Es lo contrario de la certidumbre, no tenemos resultados, ni probabilidades o las consecuencias de las decisiones.

c) El Riesgo: Aquí se tiene conocimiento (certidumbre) de las alternativas (variables controladas), sin estar en nuestras manos el controlar variables ambientales y de las que no estamos seguros en su resultado (variables dependientes). Bajo estas alternativas tenemos muchas tomas de decisiones riesgosas en las instituciones.

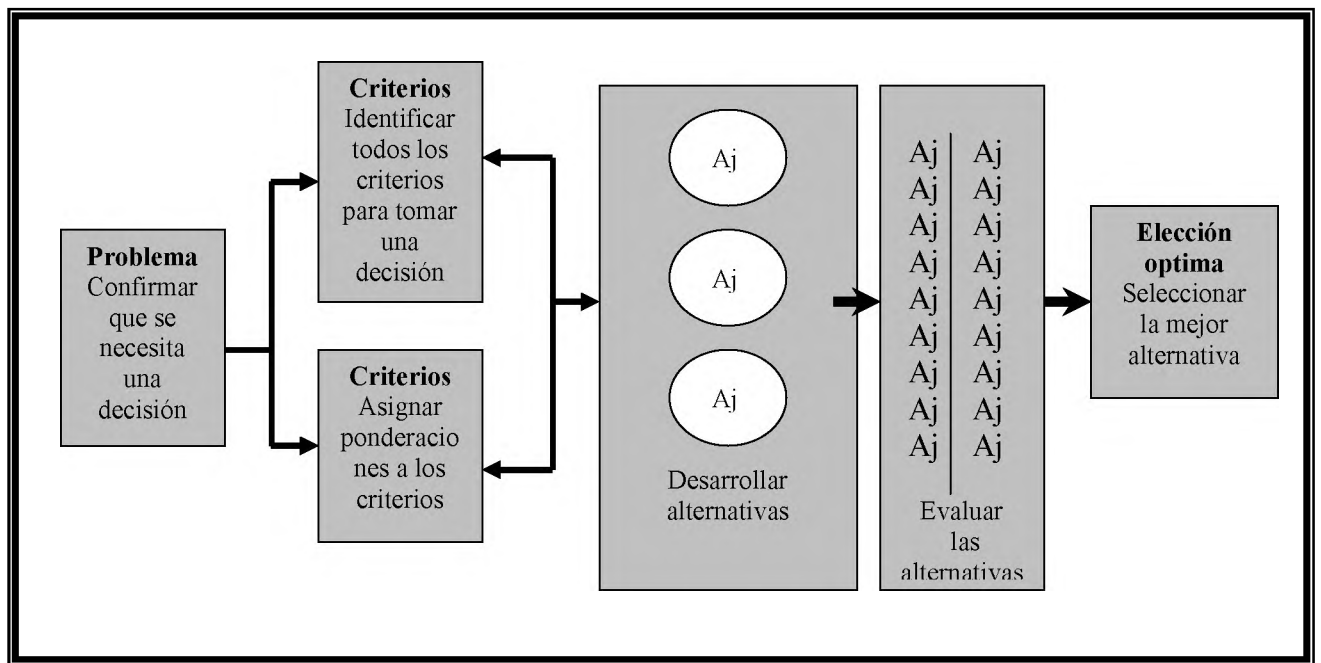
⁶ KOONTZ, H, HEINZ, W. "ADMINISTRACIÓN", 12ª. Ed. Mc Graw Hill. México 2003, P. 155

2.2. PROCESO DE TOMAS DE DECISIONES

Una de las mejores estructuras del proceso de decisión es el modelo de Robbins⁷, el cual se detalla en la figura 1:

Figura 1

Esquema Modelo de Optimización de Robbins



Fuente: ROBBINS, Stephen, op. Cit, p27

⁷ ROBBINS, Stephen. "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL", Traducido por Mascará Pilar 51 Ed. Pretins may Hispanoamericana S.A., España 1992, p27

2.2.1. Definición del Problema

Para la definición del problema se siguen los siguientes pasos:

- Enunciado del problema (titulo o representación racional de lo que se investigará).
- Planteamiento del problema (consecuencia de la necesidad de tomar decisiones, estableciendo una dirección del estudio para lograr ciertos objetivos).

2.2.2. Identificar los Criterios para Decidir

Se debe tomar en cuenta a los factores que intervienen, tanto los cuantitativos y los cualitativos o intangibles.

- Para esto se debe recopilar la mayor cantidad de información posible del medio ambiente tanto interno como externo.
- Estos criterios deben funcionar como catalizadores de la decisión para escoger una alternativa en función de estos criterios.
- Un área explotada es dada por la estadística que proporciona herramientas de decisión tales son los casos de las curvas normales,

Student, Fisher, y otros los cuales son parámetros que permiten rechazar o no una opción.⁸

- En las organizaciones estos criterios pueden representar objetivos, políticas, estratégicas, la misión, normas, procedimientos, presupuestos, etc. (marco de referencia).
- Asignar ponderaciones a los criterios para establecer una prioridad en la decisión, pues un criterio puede ser más importante que otro.
- Cada criterio tiene ponderaciones distintas en diferentes situaciones.

2.2.3. Desarrollar Alternativas de Evaluación

Se realiza una lista de todas las alternativas viables que podrían servir para resolver el problema o aprovechar las oportunidades.

- **Análisis Marginal**

La evaluación de alternativas puede implicar el empleo de técnicas de análisis marginal para la comparación de los ingresos adicionales producidos con costos adicionales. Si los ingresos adicionales de una cantidad mayor son superiores a sus costos adicionales se obtendrán mayores ganancias si se produce más.

⁸ SPURR, Williams y BONINI, Charles.

- **Análisis de costo-beneficio**

Persigue la mejor proporción de beneficios y costos; esto significa, por ejemplo. Determinar el medio menos costoso para el cumplimiento de un objetivo o para la obtención del mayor valor dado ciertos gastos.

2.2.4. Seleccionar la mejor de las Alternativas

El término mejor se define por la mayor calificación total, la selección es simple, el tomador de decisiones elige la alternativa con mayor ponderación. Para esto exigen tres métodos de selección de alternativas detalladas según Koontz⁹ que son la experiencia, la experimentación, la investigación y análisis.

- **Experiencia**

Las decisiones correctas deben evaluarse sobre la base de acontecimientos futuros, mientras que la experiencia sirve de base al análisis de decisión.

- **Experimentación**

Se deberán probar diversas alternativas para identificar cuál es la mejor.

⁹ IBID, p 46

- **Investigación y Análisis**

Este método supone la resolución de un problema mediante su previo conocimiento profundo.

2.3. GERENCIA PÚBLICA

La gerencia pública, son las diferentes actividades que realiza el Estado para satisfacer sus afines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican.

La gerencia pública es considerada por muchos autores como un factor estratégico de desarrollo, ya que por medio de esta el Estado puede encarar el reto del desarrollo y buscar soluciones compatibles con la idiosincrasia de cada país¹⁰.

La gerencia pública tiene como objetivo el contribuir a la solución de los problemas administrativos que afectan a la eficacia de los programas gubernamentales; en lugar del enfoque tradicional de mejorar aspectos formales y legales de procesos de reforma.

La naturaleza de la gerencia pública, se orienta en la dirección de organizaciones abiertas, capaces de estimular la innovación, absolutamente

¹⁰ STEWART, J. y RANSON, S., "LA DIRECCIÓN EN EL TERRENO PÚBLICO", Ed. Mc Graw Hill, México, 1998, p 38.

atentas a variables estratégicas como, las luchas de poder, los lineamientos grupales, la situación motivacional y los valores de la organización, las que tienden a utilizar modelos de participación de equipos y organización por proyectos.

2.3.1. Principios de la Gerencia Pública.

En el campo de la gerencia pública, se deben observar los siguientes principios¹¹:

- a) **Economicidad:** Es la administración adecuada de los bienes o la virtud que consiste en evitar los gastos inútiles.
- b) **Racionalidad:** Es escoger los medios o estrategias para alcanzar los fines u objetivos de la manera más adecuada, es decir con eficiencia.
- c) **Transparencia:** Es la generación y transmisión expedita de información útil, pertinente y confiable, la preservación y garantía de libre acceso a la información generada para propósitos de control, la difusión hacia la sociedad y el público de la información generada de manera comprensible, así como hacerla accesible al público.

¹¹ D.S.Nº 23318-A, “REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA”, 3 de noviembre de 1992, la Paz-Bolivia. Arts. 4-5

2.3.2. Planificación

La planificación es la primera función administrativa, según Chiavenato, es importante dentro de una organización porque el objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallan, para ser realizado íntegramente y eficazmente. Todo control es imposible si no se compara con un plan previo.

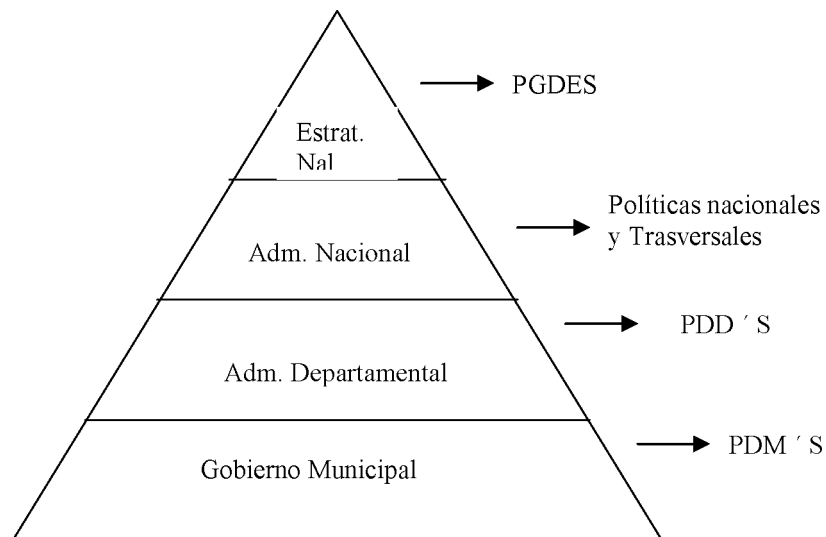
2.3.2.1. Planificación Gubernamental

A nivel central se tiene establecido el Plan General de Desarrollo Económico Social PGDES, que brinda los lineamientos estratégicos para toda la gestión de gobierno. A nivel departamental la planificación se realiza mediante los planes de Desarrollo Departamentales PDD, sujetos a los lineamientos estratégicos impartidos por PGDES (Figura 2). Finalmente, la planificación a nivel local se realiza con el Plan de Desarrollo Municipal PDM para cada Municipio, a su vez, éstos deben estar sujetos a los lineamientos estratégicos impartidos por el PDD.

Desde una perspectiva de construcción de democracia participativa, una propuesta de transformación debe necesariamente basarse en los principios de descentralización participativa, tal que permita al nivel central, departamental y local, ejercer una planificación pública eficaz y eficiente.

Figura 2

Planificación Nacional (SISPLAN)



Fuente: Juan Cayoja Cortes, Sistemas Nacional de Planificación 2003

En el proceso descentralizador, la disyuntiva de la intervención central es: apoyar la oferta de los Gobiernos Municipales o atender directamente a la demanda de una población dispersa y generalmente poco organizada. Debido a que el apoyo a la demanda local resulta difícil por dicha dispersión, comúnmente se opta por fortalecerla donde se encuentre articulada; es decir, en las OTB's u otras formas organizativas; pero se nota que los Gobiernos Municipales aún no han logrado distribuir su inversión en mayor medida en inversión productiva y

solo generan un crecimiento en la inversión social inhibiendo de esta manera un crecimiento autónomo y sostenible.

Este tema atraviesa por complejas y diversas causales. Así partiendo de la hipótesis de que a pesar que la estabilidad política municipal aún no alcanza una plena consolidación, y si bien, ya se ha recorrido un trayecto considerable, aún su rol económico requiere mayores análisis, propuestas y fortalecimientos.

Existen diferentes enfoques sobre la descentralización que según Alex Rosenfeld (1995) pueden resumirse en dos orientaciones teóricas principales:

1. "De tipo funcional por descentralización la evolución de algún grado de poder de decisión (funciones y rentas) a los gobiernos locales y a las organizaciones comunales. Según el grado de poder que retiene el Estado en la toma de decisiones, se puede hablar de: delegación, desconcentración, o en definitiva, devolución (...) Desde este enfoque, la descentralización se entiende como un proceso que debe incluir un factor adicional: la necesidad de elevar la capacidad de absorción de funciones públicas de los gobiernos locales, sin lo cual la autonomía permanece como una ficción constitucional y legal (...);
2. Establece que este proceso es un instrumento utilizado por ciertos grupos para asegurar una mayor representación de sus interés".

Después de analizar la distribución de la inversión en un Municipio descentralizado, se vio la necesidad de tener que consolidar la institucionalidad municipal. Debiendo encarar el desarrollo económico, en busca de lo denominado Municipio Productivo. Es decir, pasar lo que en su momento fue delegar el espacio político, al espacio económico, con el fin de posibilitar la sostenibilidad real en democracia participativa acompañada de un desarrollo productivo para el bienestar de la comunidad.

El motivo de atención para el enfoque del municipio productivo fue el desbalance, cada vez más evidente, entre la inversión social y la inversión productiva aplicada por la administración local. A raíz de ello, se dio a conocer, el Decreto Supremo N° 23943 (1995) por el que se establece que los Gobiernos Municipales pueden acceder a recursos de cofinanciamiento por parte de los fondos departamentales y nacionales, debiendo asignar en sus Programas Anuales Operativos el 25% para inversión productiva.

Los enfoques de expertos Berthin, Lea y Cossio son coincidentes en las funciones que podría asumir el Gobierno Municipal, dependiendo de sus características y capacidades, relacionadas con aspectos como:

- Planificación de desarrollo,
- Coordinación entre niveles gubernamentales,
- Generación de condiciones,

Que implica el financiamiento o cofinanciamiento de infraestructura productiva, servicio a la producción, así como con **la ejecución de proyectos dinamizadores del desarrollo**, definición de políticas de estímulo y fomento a la producción y establecimiento de flujos de información sobre oportunidades de mercados, entre otros.

En síntesis, del conjunto de evaluación sobre el rol municipal podríamos concluir que el peso que puedan tener las inversiones productivas en los presupuestos está correlacionado con : a) el carácter participativo del PDM, es decir, a mayor participación, más inversión productiva, b) el peso político real de las comunidades y el ejercicio efectivo del control social a través de los Comités de Vigilancia hay más inversión productiva, c) el “horizonte temporal” con que se formulan los PDM's, si planean al largo plazo induce a una mayor inversión productiva y d) el grado de integración entre PDM's y POA's.

2.3.2.2. La Ley de Participación Popular¹²

La Ley No 1551 promulgada el 20 de abril de 1994, tiene por finalidad: “mejorar la calidad de vida del hombre y la mujer bolivianos, incorporando para esto, a las comunidades campesinas, indígenas y urbanas a la vida política y económica

¹² Bolivia, Ministerio de Desarrollo Humano, Secretaria nacional de participación Popular. **Legislación Municipal Tomo II (Compendio de normas referidas al los Gobiernos Municipales)**. 2da. Ed. Editorial Atenea. La paz, Bolivia. 1996

del país, a través de un proceso democrático representativo que fortalezca la participación ciudadana”.

Esta Ley, reconoció personalidad jurídica a las **Organizaciones territoriales de base (OTB's)**¹³, siempre que estas representen a toda la población comprendida en un determinado territorio, expresadas en las comunidades campesinas, pueblos indígenas y juntas vecinales, organizadas según sus usos, costumbres y disposiciones estatutarias. El representante será elegido en forma libre por cada OTB. El reconocimiento jurídico de cada OTB, se tramitará individualmente en cada subprefectura correspondiente, delimitando como jurisdicción territorial del Gobierno Municipal y/o la Sección de Provincia.

Cabe recalcar que en cada unidad territorial, se reconoce solamente una OTB para acceder a los derechos y beneficios de la presente Ley, y para cada OTB, se concede una sola representación. Sin embargo, se permite a las Asociaciones de OTB's con una instancia de representación única confirmada por cada uno de los representantes de cada una.

La primera instancia fiscalizadora para el seguimiento y control de cada OTB, la constituirá el **Comité de Vigilancia**¹⁴ para cada Gobierno Municipal, constituido por un representante de cada cantón o distrito de la jurisdicción elegido por las

¹³ Las OTB's son agrupaciones que bajo una sigla común, agrupan a una innumerable lista de entidades sociales de áreas rurales y urbanas cuyo único denominador común es que pertenecen a un territorio y proviene de las bases del mismo.

¹⁴ El Comité de Vigilancia debe representar los intereses de la población, canalizando sus necesidades al Gobierno Municipal para que las considere en la elaboración del POA.

OTB's representativas. Además, de ser un ente fiscalizador de recursos municipales de Participación Popular, deberá controlar que el gasto corriente de cada Gobierno Municipal, no exceda el 15% de los recursos de participación Popular.

Desde un punto de vista financiero, establece el principio de distribución igualitaria por habitante, de los recursos de coparticipación tributaria asignados y transferidos a los departamentos y municipios.

La **coparticipación tributaria**, es entendida como una transferencia de recursos de las rentas que corresponden al Gobierno nacional a favor de los gobiernos Municipales para el ejercicio de las competencias definidas por Ley. De acuerdo a la recaudación efectiva de las rentas nacionales, el 20% será destinado a los Gobiernos Municipales y el 5% a las Universidades Públicas. Las rentas que le corresponden al gobierno nacional son: Impuesto al valor Agregado (IVA), Régimen Complementario del IVA (RC-IVA), Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IU), Impuesto a las Transacciones (IT), Impuesto a la Transmisión Gratuita de Bienes (Sucesiones) e Impuesto a las salidas al Exterior. Además, las regalías departamentales fueron consideradas rentas propias de los Departamentos, administradas por las Prefecturas.¹⁵ La totalidad de las rentas municipales son de dominio exclusivo de los Gobiernos

¹⁵ Antes de la ley de Descentralización Administrativa estos fondos eran administrados por las Corporaciones Regionales de Desarrollo.

Municipales, quienes son responsables de recaudarlas e invertirlas de acuerdo al presupuesto municipal, las Rentas Municipales son:

- a) El ***impuesto a la renta presunta de propietarios de bienes*** (impuesto a la propiedad rural, impuesto sobre automotores e impuesto sobre bienes inmuebles urbanos).
- b) ***Los patentes e impuestos establecidos por ordenanza municipal*** de conformidad a lo previsto por la Constitución Política del Estado.
- c) Ahora bien, ***la distribución de los recursos por habitante de la coparticipación tributaria***, se efectuará entre las municipalidades beneficiarias, en función al número de habitantes con que cuente cada jurisdicción. El manejo de los fondos por parte de cada uno de las municipalidades, estará regida según las disposiciones legales vigentes (Ley 1178).¹⁶

En la realidad la recaudación de impuestos en los Municipios, en Bolivia, se ve limitada ya que no se cuentan con los registros pertinentes, ni la el personal técnicamente capacitado para poder tener éxito en la recaudación de dichos impuestos.

¹⁶ La Ley 1178 denominada SAFCO es la que reglamenta la utilización de los recursos fiscales percibidos, por cualquier tipo de actividad realizada.

2.3.3. Análisis de la Participación Popular a través de la Inversión Pública y Gobiernos Municipales.

Antes de promulgar la ley de participación Popular la coparticipación y Tributarias en las regiones sólo alcanzaba el 9% del total de los recursos, mientras que le 80% se destinaba a las ciudades de La Paz, Cochabamba y santa Cruz; el 11% al resto de las capitales de departamento, es decir se contaba con un modelo centralizado que basaba su accionar exclusivamente en la oferta de bienes públicos desde las capitales de departamento, sin tomar en cuenta la realidad y las demandas locales.

Con la implementación de la Ley de Participación Popular se crearon más de 200 nuevos Municipios¹⁷ a los cuales se les ha dotado de recursos para que puedan decidir acerca de los bienes y servicios que producirán de acuerdo a las prioridades representadas por la población.

En este caso el Municipio debe desarrollar una suficiente capacidad institucional para llevar a cabo todos sus desafíos y coadyuvar para que exista una organización de la población para ordenar, priorizar y exteriorizar sus demandas; también se articula a las comunidades indígenas, campesinas y urbanas en la vida jurídica política y económica del país.

¹⁷ En la actualidad se cuentan con 314 Municipios distribuidos a lo largo de todo el país

Así mismo, después de once años de la promulgación de Ley de Participación Popular, y con la constitución de 314 comités de vigilancia que representan alrededor de 14.000 OTB's, es posible advertir la heterogeneidad del desarrollo de la reforma en cada uno de los Municipios.¹⁸

Para comprobar esto se puede analizar los Planes Anuales Operativos de los Municipios que tienen un rol preponderante el momento de determinar la asignación de los recursos de inversión, ya que reflejan el proceso de negociación llevado a cabo entre los actores sociales que interviene en esta, que se proyecta en los sectores priorizados y las regiones beneficiadas.

Sin embargo, a pesar de que la inversión pública municipal se ha triplicado y se ha duplicado la inversión social en educación, salud y saneamiento básico sigue existiendo este problema de heterogeneidad.

Por otro lado, los actores sociales que intervienen en la planificación participativa son representados por:

1. Agentes internos, representados por las OTB's y Comités de Vigilancia que dependiendo de su fortaleza y organización determinan que la inversión sea equitativa en relación a la población rural del Municipio. Sin embargo, se ha verificado que cuando existen más OTB's en un territorio, se inducen a preferencias individuales más homogéneas y llagan a representarse mejor la

¹⁸ UDAPSO, HIDD. Participación Popular: Diseño y gestión. p.15

preferencias de la población: Los Comités de Vigilancia deben representar los intereses de la población ante el Gobierno Municipal y cuidar que haya una equitativa distribución de los recursos entre el área urbana y rural.

2. Agentes y Fuentes de Financiamiento, estos son actores fundamentales dentro de la planificación participativa, debido a que por estos se ha llevado lo programado a lo ejecutado. Los agentes y fuentes de financiamiento pueden ser internos y externos dentro del Municipio teniéndose.

a) **Financiamiento interno y recursos propios de los Municipios:** A través de la transferencia de la recaudación de los impuestos a la propiedad de bien, a las transferencias de inmuebles y vehículos, las tasa por la prestación de servicios y las patentes, además que el gobierno central (a través del TGN) ha transferido el 20% de los impuestos por el recaudados siguiendo criterios poblacionales. Sin bien con estas transferencias, que en el caso boliviano son la denominada coparticipación tributaria, se ha podido disponer de una mayor cantidad de recursos, Los Municipios no pueden disponer de ellos libremente, puesto que la ley estipula que pueden destinar como máximo el 15 % de los recursos a gastos de administración y que el resto deberá ser invertido, es decir las población ejercerá una mayor fiscalización cuando las inversiones se realicen con recursos que ellos han aportado.

b) **Financiamiento Externo:** Es otra fuente de financiamiento que puede provenir de organismos multilaterales como son: el BID, CAF, UNICEF, OPEP; organismos bilaterales como son: JICA, COTESU, DANIDA, GTZ, ACDI, etc., y también pueden venir en forma de crédito o de donación. Todos los anteriores organismos actúan como cofinanciadores en determinados proyectos de los Municipios, al ser estos participes de ciertos proyectos pueden provocar que se desvíen los recursos de proyectos priorizados hacia los proyectos para los cuales se tiene financiamiento y que tal vez no son tan necesarios.¹⁹

El hecho de que el Municipio pueda acceder a una mayor cantidad de recursos que los que genera internamente es positivo, en el sentido, de ejecutar más obras y satisfacer más demandas. Pero cuando surge un “**trade-off**” entre poder realizar un proyecto importante que quizás no esté entre las prioridades de la población y para el cual deben postergarse otras obras que son priorizadas por la población.

c) **Los Fondos de inversión:** Son otra fuente de financiamiento externo. Para poder acceder a los recursos de los fondos como el FIS, los

¹⁹ Opcit Pág. 18

municipios deben destinar el 30% de sus recursos a inversión social o el 25% para apoyo de la producción.²⁰

Por otro lado, el ciclo de la inversión municipal ha partido de cuatro eslabones principales que son los siguientes:

- a)** *La programación*, referida más a la asignación, es decir, quien decide sobre el uso de los recursos fiscales en el municipio, y a qué sector de inversión se asignan los recursos fiscales.
- b)** *El financiamiento*, referido a la sostenibilidad que tienen las inversiones programadas a nivel municipal, y que rol juegan los recursos propios en estas decisiones.
- c)** *La ejecución de proyectos de inversión programados cada año*, es decir, por qué algunos Municipios son más efectivos que otros en ejecutar una mayor proporción de sus inversiones programadas.
- d)** *La evaluación de las inversiones municipales*, analizando el efecto redistributivo de las nuevas inversiones y descubriendo si esto son más progresivos y de mayor beneficio para las poblaciones más pobres en cada Municipios.

²⁰ El FIS divide posproyectos en 5 grandes categorías: supervisión de la ejecución del proyecto, construcción de infraestructura, equipamiento, capacitación institucional y capacitación a las comunidades.

Asimismo, los anteriores cuatro eslabones se relacionaron directamente con la planificación participativa que contempla tres fases que se detallan a continuación:

- **Primera Fase: El Plan de Desarrollo Municipal (PDM):** que es la instancia más participativa, para la elaboración del PDM los protagonistas centrales fueron las OTB's que se reúnen periódicamente con algunas organizaciones no gubernamentales (Organizaciones involucradas en el desarrollo local) para la identificación de necesidades y priorización de demandas comunales que se incorporan en los programas de inversiones anuales.
- **Segunda fase: El Plan Anual Operativo (PAO):** aquí se traducen las demandas y prioridades identificadas en los PDM en planes anuales de inversiones, aquí actúan Los Alcaldes, Consejo Municipal y el Comité de Vigilancia.
- **Tercera Fase: El Presupuesto Municipal:** aquí se operativiza el plan de inversiones elaborado en el PAO, éste es un instrumento de gestión de los planes de desarrollo y planes anuales de inversión.

Así también, se puede mencionar a los siguientes factores que han participado en la determinación de la inversión: transferencias intergubernamentales (desde arriba) diseñadas para estimular mayores

gastos locales en rubros de prioridad nacional, y realizados en base a formulas cofinanciables y el proceso político local a través de las demandas locales (desde abajo) que emergen durante el proceso de planificación participativa municipal.

Por otro lado, las decisiones sobre mejor asignación de recursos propios o transferidos tendieron a promover la participación y responsabilidad de la población local evidentemente la Ley de Participación Popular y la Ley de Descentralización Administrativa han logrado una radical transformación en el proceso de implementación de la inversión social al redefinir los roles de los Municipios, es preciso hacer notar que existe una tendencia en la inversión urbanística a expensas de la reducción en educación, salud y saneamiento básico.

2.3.4. Municipios y Municipalidad.

2.3.4.1. Municipios.

Es la unidad territorial, política y administrativamente organizada, compuesta por un conjunto de familias que comparten necesidades, intereses o funciones comunes y que poseen una cultura e identidad local con conciencia de pertenencia al grupo y permanente interacción en el seno.

Las características más importantes que presenta un Municipio son las siguientes:

- Cercanía de las viviendas.
- Uso común de vías de comunicación.
- Actividades económicas comunes.
- Relaciones de parentesco: sanguíneas o políticas.
- Pautas recreativas.
- Asistencia a escuelas próximas
- Formas de ayuda mutua: patrones de comportamiento.
- Necesidades sentidas.
- Obediencia a una autoridad elegida por los componentes de la comunidad.

2.3.4.2. Municipalidad.

Es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio, forma parte del Estado y contribuye a la realización de sus fines. Conoce los problemas locales mejor que otras entidades estatales, por su cercanía a la comunidad siendo eficaz instrumento de participación y tiene como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas.

Las principales funciones de la municipalidad son:

- La planificación y promoción del desarrollo integral de su jurisdicción territorial.
- La prestación, control y regulación de los servicios públicos municipales a toda la población: agua, saneamiento, educación primaria, atención primaria en salud, entre otros.
- Administración de su patrimonio y recursos financieros, así como la aplicación de instrumentos (catastro urbano) de recaudación de acuerdo a su dominio tributario.
- Mantenimiento del equilibrio ecológico y preservación del medio ambiente.
- Organización y promoción de la participación comunitaria como facultad colectiva de la comunidad para intervenir en las decisiones públicas, fortaleciendo sus capacidades planificadoras, de gestión y de solidaridad.

- Ejercicio de sus capacidades normativas, reguladoras y coercitivas en el marco de sus atribuciones, el alcance de su autonomía y el interés público.

2.3.4.3. Gobierno Municipal.

Es el órgano de representación, administración y regulación de la conveniencia social en el Municipio. Es la autoridad representativa de la voluntad ciudadana y está al servicio de la población.

Esta constituido por el Ejecutivo Municipal (Alcalde, técnicos y funcionarios municipales) y el Consejo Municipal. Según la Ley de Municipalidades, la finalidad del Gobierno Municipal es la de **contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del Municipio.**²¹

Sus principales funciones son:

- Priorizar las demandas de la comunidad.
- Elevar el bienestar social y material mediante la ejecución directa o indirecta de servicios.
- Realizar obras y proyectos mediante planificación participativa.
- Atender las necesidades de la comunidad.

²¹ LEY Nº 2028. “De Municipalidades”, 28 de octubre de 1999, Art. 5 Parágrafo I

- Lograr mayor eficiencia y equidad en la asignación de recursos y que su utilización repercuta en la generación de riqueza pendiente a mejorar las condiciones de vida de la población.
- Promover el desarrollo de su jurisdicción territorial a través de la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo nacional.

El mejoramiento de la gestión pública en los Municipios se da por la capacidad de concretar de manera transparente, eficiente, efectiva, sostenible y oportuna los planes, programas y proyectos.

El Gobierno Municipal encuentra su misión en la oferta de productos bienes o servicios que generen el bienestar económico y social de los habitantes del Municipio. Una buena gestión se logra cuando la obtención de productos es capaz de transformar una situación actual hacia una situación mejorada. Además, implica que los recursos utilizados para lograr ese producto sean los necesarios y que el producto sea capaz de satisfacer una necesidad.

2.3.5. Gestión Pública Municipal.

2.3.5.1. Gestión Estratégica.

La gestión implica la administración de relaciones que llevan al establecimiento de la misión y objetivos estratégicos de la institución, así también a los procesos

y actividades que debe realizar el plantel ejecutivo del Gobierno Municipal para tener una visión compartida compatible con principios generales del Estado.

2.3.5.2. Gestión de Servicios Públicos.

Consiste en la prestación de los servicios y el cumplimiento de las atribuciones fijadas por ley, ésta gestión vela por la forma en que las alcaldías ofrecen servicios a la comunidad y las responsabilidades inherentes a ella. Este subsistema abarca las áreas operativas y técnicas del municipio relacionadas con la construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura y servicios públicos bajo su responsabilidad, así también, comprende desde la prestación del servicio, hasta su mantenimiento, control, crecimiento y/o expansión.

2.3.5.3. Gestión de Recursos Humanos.

Consiste en la forma de administrar los recursos humanos en la institución municipal. En el área de la gestión de recursos humanos se debería, por ejemplo, aprender y enseñar a trabajar en equipo, a preparar de forma autónoma programas de capacitación, a fijar mecanismos que aseguren la permanencia de personal técnico en puestos clave.

2.3.5.4. Gestión de Recursos Económicos Financieros.

Es un instrumental básico de análisis que permite evaluar el rendimiento de las inversiones orienta sobre la mejor forma de generar y administrar los recursos

económicos financieros, proporciona información sobre aspectos críticos al momento de reprogramar, ejecutar y evaluar financieramente los proyectos.

El área financiera es responsable de la elaboración del presupuesto conforme a las normas y directrices que emanan del órgano rector (Ministerio de Hacienda, Viceministerio de Presupuesto y Contaduría), éste proceso comprende la programación, ejecución y control del mismo.

2.3.5.5. Gestión Administrativa.

Comprende la atención que debe brindar el Gobierno Municipal en lo operativo a las normas, procedimiento y requisitos establecidos en las leyes, particularmente en cumplimiento de los sistemas de la Ley N° 1178, Por lo tanto, la Gestión Administrativa tiene que ver con la formulación operativa y apoyo en la ejecución del POA, con la formalización de la estructura orgánico funcional, con la administración de insumos e infraestructura de apoyo, con el desarrollo de sistemas, mecanismos, procedimientos y trámites internos que sustentan la burocracia municipal; pero con un sentido de eficiencia y calidad en el servicio.

2.3.5.6. Gestión de Relaciones Interinstitucionales.

Este subsistema constituye el núcleo del proceso de descentralización participativa. A través de la conformación de redes de información, comunicación

y coordinación con Prefecturas, Ministerios, Proyectos Internacionales, Organizaciones Civiles.

2.3.6. Clasificación de los Proyectos Municipales.

Los proyectos de inversión en base al sector al que pertenecen se clasifican en:

- Vialidad y tráfico (vías, empedrados, enlosetados, asfaltados, construcción de vías, construcción de graderías, construcción de muros de contención)
- Control y manejo de cuencas (control de torrenteras, construcción de canales y embovedados, construcción de sumideros y cuencas, etc.)
- Forestación y áreas verdes (construcción de áreas verdes y ornato, implementación de viveros, control forestal de cuencas).
- Equipamiento comunal (construcción de plazas, centros de recreo y esparcimiento, mercados, mingitorios, centros distritales, cementerios, mataderos, terminal de buses).
- Servicios Básicos (alumbrado público, obras de tratamiento de basuras, etc.).
- Salud (construcción, ampliación y reparación de centros de salud, programas sociales).

- Educación (construcción, ampliación y reparación de centros educativos, programas sociales).
- Deporte (canchas deportivas, polifuncionales, otras obras para deporte, programas sociales).
- Cultura (construcción, ampliación y reparación de obras para cultura, programas sociales)

2.4. CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión se lo define como: El proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos, del empleo eficaz y eficiente, de los mismos en cumplimiento de los objetivos.²²

El control de Gestión consiste en un conjunto de procedimientos y técnicas, especialmente cuantitativas, que ayudan a una gestión planificada y ordenada mejorando así su eficiencia de los objetivos estratégicos.

2.4.1. Gerencia Estratégica Dinámica.

Se refiere al mejoramiento continuo de los sistemas de control de intervalo corto, así como los sistemas políticos del negocio, cuyas finalidades consisten en que la organización pueda acomodarse al cambio ante nuevas etapas de control que

²² Blanco, Francisco. "El Control Integrado de Gestión". P 72

permita elevar la productividad de la gestión gerencial. (Stacey, Ralph., 1992, 168).

2.4.2. Sistemas de Control.

Según Keeneth, “El control incluye todas las actividades que el Gerente lleva a cabo, en su intento por asegurar que los resultados reales concuerden con los planificados. El control implica medir y corregir el desempeño organizacional para asegurar que los hechos ajusten a los planes. Significa medir el desempeño contra las metas y los planes, mostrando, además, dónde existen desviaciones de los estándares, abundándonos a corregirlas”.

Según Francisco Blanco, en su libro “El control integrado de gestión”, especifica cuatro funciones para llevar adelante el control:

- a) Fijación de estándares de actuación satisfactoria.
- b) Comprobación de los resultados reales frente a los estándares.
- c) Toma de una decisión correcta, cuando los resultados reales no satisfacen los estándares.
- d) Realización de la acción correctora.

El objetivo de llevar adelante un control de gestión para proyectos, no es otro que el de apoyar al equipo administrativo a tomar decisiones para, así poder

obtener una congruencia con relación a las metas de cada proyecto. Un sistema de control de gestión en proyectos integra todas y cada una de las partes, tanto de la elaboración como de la ejecución misma de los proyectos.

2.4.3. Gestión de Proyectos.

La gestión de proyectos es la planificación, programación y control de actividades para lograr los objetivos del proyecto, estos objetivos incluyen costo, performance, tiempo y alcance (Randolph, Alan W. y Posner, Barry Z, 1993, 78)

a) Definición: La gestión es el conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar los recursos y las necesidades para completar con éxito un proyecto dado.²³

La gestión de proyectos trata de alcanzar un resultado previamente definido en el contexto de un programa dado, de unos costos específicos y con la calidad requerida.²⁴

Es un conjunto de capacidades utilizadas para alcanzar un objetivo, implica coordinar, procesos controlar y tomar decisiones que realizar tareas interdepartamentales.

b) Particularidades de la Gestión de Proyectos:

²³ Domingo, Alberto. 2000. Dirección y Gestión de Proyectos. Alfa omega RA-Ma, DF. México,

²⁴ Drager, Erich. 2000. Guía avanzada Gestión de Proyectos con SAP R/3. Prentice Hall. Madrid España.

En particular la gestión de un proyecto puede dividirse en la varias sub-gestiones como:

- Gestión del alcance y contenido
- Gestión técnica
- Gestión de recursos temporales
- Gestión de los costos, gestión de calidad, gestión de recursos humanos
- Gestión de la comunicación
- Gestión de riesgo
- Gestión de compras

Por supuesto, que en proyectos pequeños estas áreas son trabajadas como un todo, sin diferenciarlas, por otra parte en proyectos de gran complejidad y/o diversidad así los recomiendan, es frecuente organizar los mismos con el director del proyecto.

La dirección de un proyecto comprende responsabilidades mayores que la gestión de recursos, se requiere tener experiencia y capacitación en recursos humanos, motivación selección, trabajo en equipo liderazgo y toma de decisiones.

2.4.3.1. Métodos para la Gestión y Control de Proyectos.

Existen diferentes etapas de las que consta un proyecto, entre ellas tenemos:

- Definición del proyecto
- Planificación del proyecto
- Ejecución del proyecto
- Cierre del proyecto

Si bien la planificación es un requisito previo a la ejecución del proyecto, no significa que esta debe terminar ahí, por el contrario, las actividades de planificación se prolongan durante toda la vida del proyecto, refiriéndose a la comprobación, cambio e incluso sustitución del plan original.

2.4.3.2. La Gestión de Proyectos Diarias.

Las actividades básicas que tiene que realizar un gestor son las siguientes:

- Organizar y planificar.
- Supervisar.
- Controlar y corregir.

La gestión del día a día, es una tarea de supervisión y control, es decir, la corrección de desviaciones. Es importante identificar lo más temprano posible, donde o que genera consumos superiores o inferiores de recursos, establecer causas y mecanismos correctores los cuales permitan retomar el ritmo de avance que debe tener el proyecto.

Gestión cotidiana, se la puede comprender como el arte de mantener organizada las actividades del proyecto así como no hay un único método para la organización tampoco hay un modelo único de gestión.

2.4.3.3. Objetivos y Fases de la Gestión de Proyectos.

a) Objetivos de la gestión de proyectos.

Hay que tener presente siempre en la gestión de proyectos que los objetivos que se persiguen son los siguientes:

- Definir el proyecto y optimizar la estructura organizativa del equipo.
- Establecer adecuadamente los objetivos y la planificación del Proyecto.
- Hacer estimaciones razonables de tiempo, costes y recursos.
- Prever los posibles riesgos que puedan surgir.

- Superar los problemas que siempre surgen durante las implantaciones de un Proyecto.

b) Fases del proyecto.

En el desarrollo de un proyecto intervienen tres facetas que interactúan entre sí a lo largo del mismo. Estas fases y algunos aspectos que contienen son los siguientes:

- Fase de gestión, planificación, información, control, coordinación, y decisiones.
- Fase Técnica, know-how, ingeniería, fabricación, montaje y pruebas.
- Fase humana, selección, formación motivación integración y coordinación.

2.5. PRIORIZACIÓN.

2.5.1. Priorización de Proyectos.

Priorización es un proceso estructurado por medio del cual se establece un ordenamiento de las diferentes categorías consideradas por la investigación y transferencia. Define la importancia de las categorías.

Los resultados de una priorización pueden utilizarse como guía o instrumento para determinar asignaciones de recursos.

Métodos Estructurados de Priorización:

❖ **Método de Puntajes**

Se basa en la opinión de un panel acerca de la importancia del objeto de evaluación (cadena, rubro, problema, proyecto o línea de investigación, etc.)

La opinión se fundamenta en criterios previamente seleccionados o definidos por quien promueve la priorización.

Asignan una calificación a cada una de las alternativas, según un conjunto de criterios seleccionados.

Los criterios intervienen con un determinado peso en la decisión o resultados alcanzados (índice ponderado).

Principales Ventajas:

- Es de difícil aplicación, participativo, transparente, y fácilmente entendible.
- Puede ser utilizado con personas de diferentes niveles de preparación.
- Permite el trabajo con múltiples objetivos.

- No requiere mayor esfuerzo para el análisis y la interpretación de los resultados.

Principales Desventajas:

- Su aparente simplicidad puede dar lugar a errores.
- No toma en consideración el factor tiempo.
- No permite una medición cuantitativa.
- Proporciona solamente una clasificación ordinal.

Etapas del Proceso:

- Identificación de las principales problemáticas.
- Selección del panel de jueces o evaluadores.
- Análisis y validación de la información propuesta.
- Selección y ponderación de los criterios.
- Proceso de calificación o evaluación (cadenas y problemas).
- Ponderación final y obtención de resultados.

❖ **Técnicas de Excedentes Económicos:**

- *Excedente de operación:* Comprende los pagos a la propiedad (intereses, regalías y utilidades) y las remuneraciones a los empresarios, así como los pagos a la mano de obra no asalariada. Anteriormente se conocía como excedente de explotación. Resulta de deducir al valor agregado bruto la remuneración de asalariados, los impuestos a la producción netos de los subsidios correspondientes.
- *Excedente económico:* Es la parte de la producción total de la sociedad que excede lo que se usa en consumo y en reparar el uso y el desgaste causado en las instalaciones productivas en un periodo determinado.
- *Excedente económico potencial:* Diferencia entre la producción que podría obtenerse en un ambiente tecnológico y natural dado, con la ayuda de los recursos productivos utilizables y lo que pudiera considerarse como consumo esencial.
- *Excedente económico real:* Diferencia entre la producción real generada por la sociedad y su consumo efectivo corriente, lo cual se expresa en ahorro corriente o acumulación de capital.

Toma de decisiones en un proceso participativo requiere que cada grupo de actores involucrados se apropie del resultado final del proceso. Esto es esencial para que los actores promuevan la realización de lo planificado.

Sin embargo, debido a que los fondos disponibles en los Municipios, con frecuencia no alcanzan para la implementación de todos los proyectos planteados, se requiere de la priorización de una larga lista de proyectos y esta priorización implica que algo se ejecutará de manera inmediata, mientras que el resto de los proyectos tendrá que esperar a la existencia de recursos financieros.

2.5.2. Priorización de Demandas.

La magnitud y las características de la demanda en ciudades intermedias y capitales de departamento, dificultan el trabajo de la priorización final de la demanda, especialmente por la gran cantidad de actores necesarios para efectuar el proceso.

Adicionalmente, con frecuencia la priorización final carece de un respaldo técnico que justifique ciertas decisiones, por lo que los actores se sienten afectados en sus decisiones, defraudados por sus representantes y autoridades.

El uso de un modelo de ponderación, está orientado a determinar de manera imparcial y con criterios técnicos, un primer listado de demandas priorizadas, sobre el cual discutir ciertos ajustes (de ser necesario).

Este modelo, busca la aceptación general de los criterios, cuyo contenido debería ser presentado, revisado y validado antes de su aplicación, por un

órgano consultivo constituido con representantes de todos los grupos involucrados.

2.5.3. MODELOS DE PRIORIZACIÓN.

2.5.3.1. Modelo II de Graham T. Allison: El proceso Organizativo.

De acuerdo al modelo II (Allison 1988; 115-116), un gobierno se compone de organizaciones semif feudales, ligeramente relacionadas, cada una de ellas con una vida sustancial propia. El comportamiento gubernamental puede entenderse como productos de grandes organizaciones que funcionan conforme a modelos normales de comportamiento. El comportamiento de estas organizaciones relativo a cualquier caso es determinado principalmente por rutinas establecidas por estas organizaciones antes de que se produjera el caso en cuestión.

La unidad de análisis básica es la acción gubernamental como producto organizacional en tres sentidos críticos:

- a) Los sucesos concretos, son productos organizacionales;
- b) Las rutinas organizacionales, ya existen para emplear capacidades físicas actuales abiertas a los dirigentes gubernamentales que se enfrentan a cualquier problema.

- c) Los productos organizacionales, estructuran la situación dentro de los estrechos constreñimientos de los cuales los dirigentes deben tomar sus decisiones acerca de un tema.

Los actores son organizaciones colegiadas sueltamente, en cuya cima están los dirigentes gubernamentales, es decir las OTB's como organizaciones inmersas en los sectores de priorización de proyectos (obras) del Gobierno Municipal.

La acción organizacional responde a un carácter programado de acuerdo a rutinas preestablecidas y se caracteriza por:

- a) Metas,
- b) Atención ordenada a las metas,
- c) Procedimientos operativos estándares,
- d) Programas y repertorios,
- e) Evitar la incertidumbre,
- f) Búsqueda orientada a los problemas
- g) Aprendizaje y cambios organizacionales.

Se requiere conocer el sistema de coordinación y control central y por último, están las decisiones de los líderes del Gobierno. La tenacidad organizacional no

impide que haya cambio en el comportamiento gubernamental. Estos pueden ser producto de la voluntad del líder.

2.5.3.2. Modelo Teórico de Mirilee S. Grindle y John W. Thomas.

Este modelo busca explicar los motivos por los que las élites de poder priorizan demandas de la población: este modelo considera que las capacidades, valores y experiencias de las élites de poder, definen el tipo de problemas que deben ser tratados por el Gobierno y como deben ser tratados (Grindle y Thomas 1991: 40-41). Asimismo, las presiones sociales, el contexto histórico, las condiciones económicas y la capacidad administrativa son elementos que influyen las decisiones de las élites de poder.

2.5.3.3. Modelo Córdova.

Este modelo, creado por Julio Córdova, busca explicar la forma en que se identifican las necesidades y toman la forma de demandas. Es fruto de cinco años de experiencia en la realización de proyectos sociales y dinámicas grupales en toda Bolivia y consideramos que permitiría una mejor interpretación de los hechos que han llevado a priorizar proyectos de inversión no productiva.

Este modelo considera que la identificación de las necesidades de la comunidad, están determinadas por varios factores que configuran no sólo el contenido de las mismas, sino su sentido y la importancia atribuida a ellas. Estos factores no actúan de manera aislada, sino más bien combinados en formas y grados diversos.

Estos son: a) la experiencia cotidiana, b) el grado de socialización, c) la potencialidad simbólica y d) la facilidad resolutive.

a) La Experiencia Cotidiana: A través de la experiencia cotidiana, la población identifica sus necesidades básicas. Por lo general, esta experiencia es más bien puntual. Aunque permite experimentar las carencias, no ayuda a priorizarlas. Por ello, las necesidades percibidas a diario se presentan, en principio como diversas y sin orden lógico que permita saber qué necesidad es más importante, y qué otra no lo es tanto.

b) El grado de Socialización: Es la frecuencia y cobertura con que un determinado asunto se trata entre los miembros de una comunidad. El tipificarla como una necesidad de la comunidad. A mayor socialización de grado de socialización de una carencia es el que permite identificarla y carencia, mayor importancia atribuida por la comunidad. Por lo tanto, el

grado de socialización de una carencia es el primer principio de priorización que se observa entre los miembros de una comunidad.

c) La Potencialidad Simbólica: Un segundo filtro que se tiende a aplicar espontánea e inconscientemente a las necesidades experimenta en el día a día, es la potencialidad simbólica de los mismos.

Esta potencialidad tiene por lo general dos dimensiones:

1) La dimensión interna. Cuando se cree que la resolución de una necesidad implica el atender una carencia básica e importante al interior de la comunidad.

2) La dimensión externa, Cuando se cree que la resolución de una necesidad coloca a la comunidad a la altura de otras "comunidades importantes". La potencialidad simbólica es decisiva a la hora de identificar prioridades entre las necesidades de las comunidades. A mayor potencialidad simbólica, mayor importancia atribuida por la comunidad.

d) La Factibilidad Resolutiva: Está dada por la creencia en que la resolución de una determinada carencia es factible en lo inmediato. A mayor factibilidad resolutiva percibida por la población, mayor tendencia a priorizar la necesidad en cuestión como vital e importante.

A partir de los factores anteriormente señalados, los miembros de la comunidad

comienzan a construir priorizaciones de necesidades, que luego determinarán en alto grado la elaboración y canalización de demandas hacia el Estado.

2.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El control es una parte fundamental de la planificación estratégica, según Donnelly: "el control debe realizarse a todas las actividades que el gerente lleva a cabo en su intento por asegurar que los resultados reales concuerden con los planificados". El control es concebido como un sistema de retroalimentación permanente con las siguientes características:

- Debe reflejar la estructura orgánica.
- Manifestar rápidamente cualquier desviación.
- Ser económico.
- De fácil comprensión.
- Sea significativo en su información.
- Permita llegar al fondo de las causas que originan desviaciones.

El objetivo de llevar adelante un control de gestión para proyectos, no es otro que el de apoyar al equipo administrativo a tomar decisiones para, así, poder obtener una congruencia con relación a las metas de cada proyecto. Un sistema de control de gestión en proyectos integra todas y cada una de las partes de tanto de la elaboración como la ejecución misma de los proyectos.

De acuerdo a Koontz y Weinrich, el proceso básico de control implica tres fases:

1. Establecimiento de normas: es decir de criterios de desempeño expresados de manera cualitativa y cuantitativa. Estos estándares definen la acción y son la base para el control.
2. Medición del desempeño con base en esas normas: consiste en la recopilación y ordenamiento de la información con relación a los parámetros vinculados a las normas de actuación previamente establecidos.
3. Correcciones de las variaciones de normas y planes: esta fase consta de dos partes, la primera es la evaluación de los resultados y la segunda es la corrección de las desviaciones que ocurren cuando los resultados esperados y los logros son distintos.

2.6.1. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorcard).

De acuerdo a Kaplan y Norton "El esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto, es un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción, transformando la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: las finanzas, los clientes, los proceso internos y la formación y crecimiento" (Kaplan, 2000,33).

Según los mismos autores muchas organizaciones piden a los gerentes que

sólo se cumplan objetivos financieros, dejando de lado otro tipo de objetivos de importancia para la sobre vivencia de la organización en el largo plazo, por lo que "es inevitable que, a medida que se presiona a los directivos para que alcancen unos objetivos financieros a corto plazo consistentes y excelentes, se hagan trueques que limiten la búsqueda de inversiones en oportunidad de crecimiento" (IBID, 38).

El esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto, subsana este hecho incluyendo la búsqueda de indicadores financieros y no financieros que respondan coherentemente a las cuatro perspectivas mencionadas. Los objetivos e indicadores del esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto se derivan de la visión, objetivos y estrategias de una organización, además estos indicadores deben formar parte del sistema de información de los empleados en todos los niveles de la organización.

Las empresas innovadoras están utilizando el esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo y llevar a cabo procesos de gestión decisivos con el fin de:

- a)** Aclarar y traducir la visión estratégica en objetivos específicos e identificar puntos críticos:

b) Comunicar y vincular, a los miembros de la organización, los objetivos e indicadores estratégicos con el fin de establecer objetivos locales que apoyen la estrategia;

c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas en un tiempo de 3 a 5 años con lo que permite la integración de la planificación estratégica en los procesos anuales de presupuestos.

d) Aumentar la retroalimentación y formación estratégica, con el objetivo de revisar el pasado y aprender sobre el futuro.

En los componentes básicos del esquema general para gestionar la planificación se encuentran:

- Una cadena de relaciones de causa efecto.
- Un enlace a resultados financieros.
- Un balance de indicadores de resultados.
- Mediciones que impulsen el cambio.
- Alineación de iniciativas con la estrategia a través de objetivos estratégicos.

- Consenso y compromiso de los Gerentes y responsables de áreas clave de resultado.

Con el esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto se puede tener una retroalimentación estratégica que permite solucionar problemas que analiza y aprende de los datos sobre la actuación y adopta la estrategia a los asuntos y condiciones emergentes.

2.6.2. Perspectivas del Cuadro de mando Integral.

El Esquema General para Gestionar La Planificación y seguimiento de Proyectos en La Alcaldía de El Alto en su estructura incorpora las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de formación y crecimiento; estas perspectivas según los autores resumen todos los aspectos vitales dentro del funcionamiento de una organización; pero es importante recalcar que en su aplicación las organizaciones pueden incrementar, reducir o cambiar las perspectivas de acuerdo a sus necesidades.

2.6.2.1. Perspectivas Financiera.

Los objetivos financieros juegan un doble papel definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas. Existen tres áreas financieras que impulsan la

estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de ingresos.
- Reducción de costos / mejora de la productividad.
- Utilización de activos / estrategia de inversión.

En esta perspectiva se ligan los objetivos estratégicos con el presupuesto.

2.6.2.2. Perspectiva del cliente.

En esta perspectiva se segmentan a los clientes y los mercados seleccionados por las organizaciones, permitiendo identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

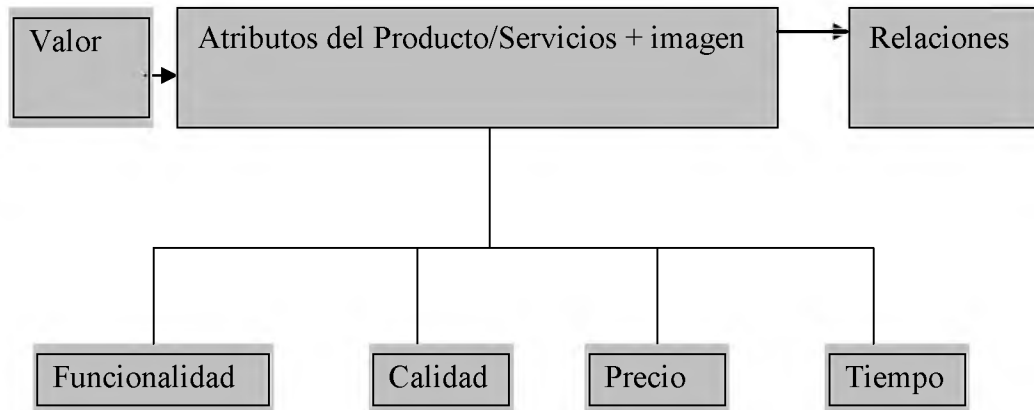
Si las organizaciones buscan conseguir una actuación financiera superior en el largo plazo deben mejorar o crear productos y servicios que posean características bien valoradas por los clientes: por lo que la identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierten en clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva de cliente.

Como indican Kaplan y Norton los indicadores principales de la perspectiva cliente se centran en indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota

de mercado que reflejan el valor añadido como se observa en la siguiente figura:

Figura 3

Perspectiva cliente y cadena de valor



Fuente: KAPLAN Y NORTON

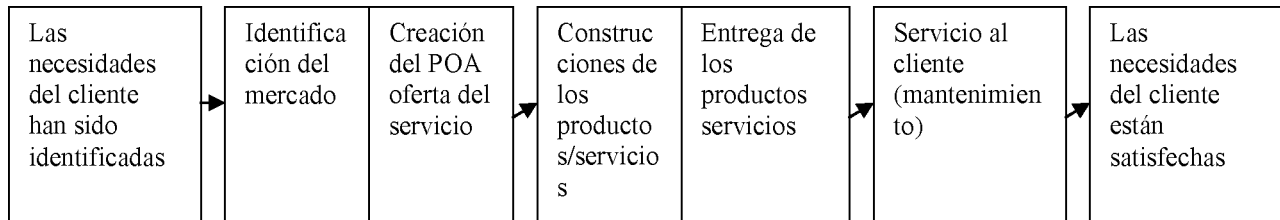
2.6.2.3. Perspectiva de los Procesos Internos.

En esta perspectiva la organización busca sobresalir con excelencia satisfaciendo las expectativas de los accionistas y del cliente seleccionado. En el caso del esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto, se debe definir una cadena completa de valor de los procesos internos. "Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros".²⁵

²⁵ Kaplan y Norton, op. Cit 107

Figura 4

Cadena de Valor Perspectiva Procesos Internos



Fuente: Elaboración Propia

2.6.2.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento.

La perspectiva de formación y crecimiento debe proporcionar la infraestructura que permita que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas, las cuales identifican los puntos en que la organización a de ser excelente. Según Kaplan y Norton los objetivos de esta perspectiva son inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las tres primeras perspectivas, es decir, recalca la importancia de invertir para el futuro.

2.6.3. El Cuadro de Mando Integral en el Gobierno, Organizaciones no Gubernamentales y Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Las organizaciones del gobierno y sin fines de lucro, no están destinadas a obtener ganancias monetarias, sino al logro de una misión, por lo que la perspectiva financiera no presenta una meta clara; pero para su correcta subsistencia y operación requieren mantener objetivos dentro de esta

perspectiva para conseguir un buen desempeño en el largo plazo.

El mal uso de presupuesto o la falta de recursos financieros pueden desembocar en una baja en la moral o en la desaparición de la organización. Sin embargo, la disponibilidad y el uso adecuado de los fondos financieros recaudados o asignados a la organización, es uno de sus indicadores de éxito; pero de ninguna manera miden su razón de ser.²⁶

Según Kaplan y Norton el éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentalmente debería medirse por cuán eficiente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes y sus usuarios.

Es decir, las organizaciones gubernamentales son de carácter social o comunitario por lo que la perspectiva principal y la que mostrará la excelencia de la organización es la perspectiva del cliente orientada hacia la comunidad o alguno de sus componentes, es importante mencionar que para efectos de este trabajo de investigación la perspectiva clientes, será denominada perspectiva de la comunidad y sociedad.

Los inductores de resultados hacia esta perspectiva serían las acciones sociales o comunitarias, apalancadas por un proceso financiero de captura y uso de fondos.

²⁶ TEMAS DE GERENCIA

En las organizaciones gubernamentales, la mayoría de las operaciones son financiadas sobre los aportes de la comunidad, por lo que el cliente se convierte a la vez en el proveedor de fondos.

De ahí nace el interés por parte del cliente proveedor de fondos en que las operaciones de estas organizaciones sean eficientes, con adecuado uso de recursos financieros, agilidad, calidad y efectividad de los servicios que prestan. Todo esto nos lleva a tener la siguiente estructura del cuadro de mando integral para organizaciones gubernamentales como muestra la figura 5.

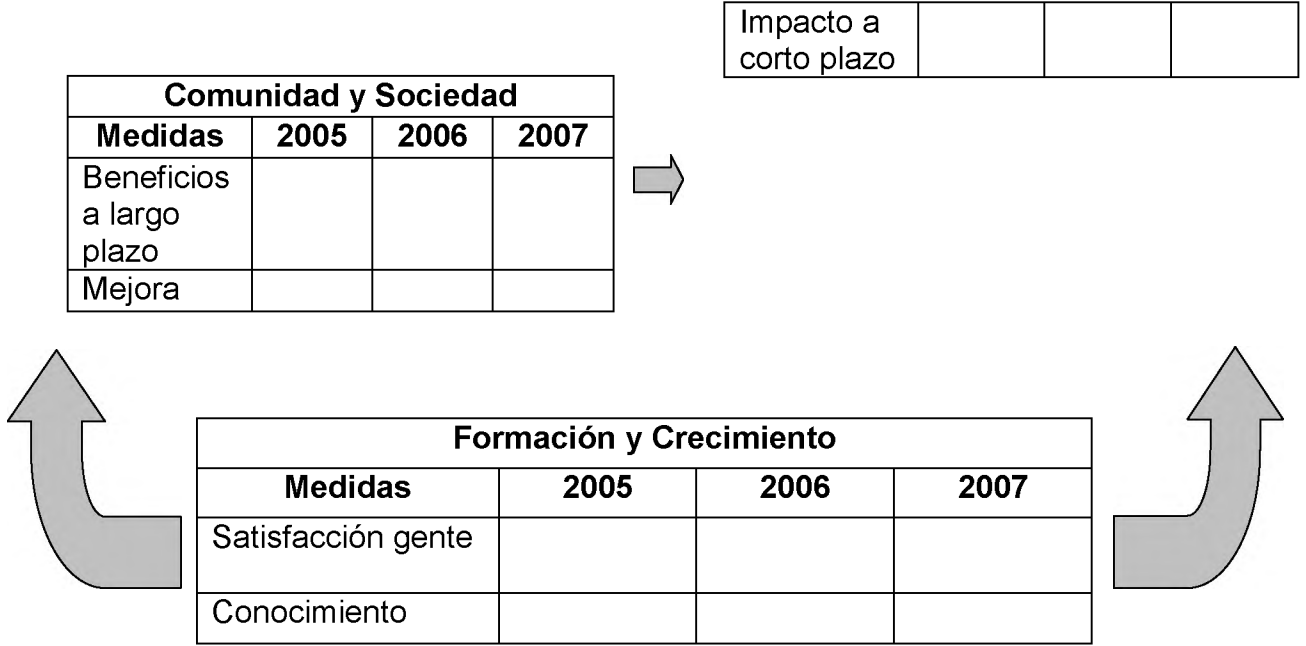
Dentro de las organizaciones gubernamentales los contralores suelen presionar hacia el control de la ejecución presupuestaria, más que el control estratégico, es decir, en este caso la consecución de la misión de la organización.

Figura 5

Arquitectura para Organizaciones Gubernamentales

Comunidad y Sociedad			
Medidas	2005	2006	2007
Beneficios a largo plazo			
Mejora			

Medidas	2005	2006	2007
Costos			
	Procesos		



Fuente: Elaboración Propia.

En este tipo de organizaciones la orientación estratégica de las mediciones es de suma importancia porque los beneficios son percibidos a largo plazo, y no necesariamente el periodo de ejecución presupuestaria de un año. Entonces, el Cuadro de Mando Integral es económico de utilizar.

Está equilibrado y pone énfasis en la prevención más que en la detección. Se orienta hacia el cliente, en este caso la comunidad y la sociedad.

III: MARCO PRÁCTICO

3.1. DESCRIPCIÓN DEL MUNICIPIO DE EL ALTO

El presente capítulo mostrará los resultados del trabajo de campo en el Municipio de El Alto sobre el tipo de administración la planificación, la priorización del proyecto, seguimiento y control, en función a las dimensiones establecidas en el esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto con el fin de obtener posteriormente los indicadores de seguimiento que se propondrán para que este municipio logre cumplir sus metas de Desarrollo Económico establecidas en su Plan de Desarrollo Municipal, (Marco Estratégico).

Este trabajo de campo se lo realizó por medio de la recolección de encuestas (ver anexo N° 1) al Alcalde, 4 Concejales, 5 Oficiales Mayores, 10 Empleados de la Alcaldía, 5 miembros de Comité de Vigilancia, 5 miembros de OTB`s, 35 Dirigentes Locales, además de entrevistar al Oficial Mayor de Planificación y al Jefe de Programación de la Alcaldía de El Alto. Asimismo se cruzó los datos obtenidos con información secundaria como son: el Plan de Desarrollo Municipal, los Planes Anuales operativos de las gestiones 2005, 2006 y 2007 y de acuerdo Productivo del municipio de El Alto (ver anexo N° 2).

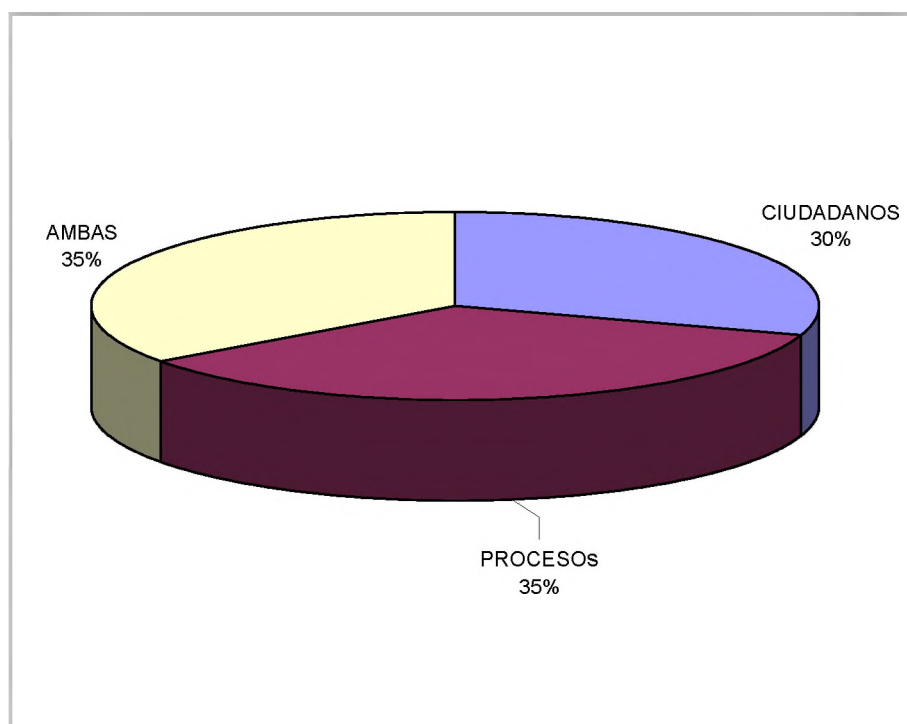
3.2. TIPO DE ADMINISTRACIÓN.

Las principales funciones del Gobierno Municipal de El Alto están destinadas a la provisión de obras, bienes y servicios públicos a la sociedad, la forma en que se realizan estas tareas determinan un tipo de administración. Al referirnos a la forma en que se realizan estas tareas determinan un tipo de administración. Al referirnos a la administración pública, se busca determinar el grado en que se percibe si el Gobierno Municipal tiene una administración tipo burocrática o participativa.

Del total de personas encuestadas, el 35% percibe que la administración está enfocada de manera igualitaria entre los procesos y los ciudadanos, un porcentaje similar percibe que la administración se enfoca mayormente a los procesos y el 30% considera que el enfoque es mayormente a los ciudadanos. Sacando la media de las respuestas se ve que esta es de 3.05 en una escala donde 1 representa un enfoque 3 en ciudadanos y el 5 en procesos, vale decir que se considera que el enfoque es igualitario entre procesos y ciudadanos, con una muy leve inclinación hacia los procesos. Si analizamos los resultados por grupo de encuestados tenemos que las autoridades del Municipio tiene un promedio de 3.33, el personal de la alcaldía es 3.16 y sociedad civil respondió 3.25, es decir que tres grupos creen que existe una mayor inclinación hacia los procesos internos. Finalmente, solo las autoridades del Consejo Municipal creen que el enfoque es más hacia los ciudadanos con un promedio de 2,25.

Gráfico N° 1

ADMINISTRACIÓN ENFOCADA A PROCESOS Y CIUDADANOS



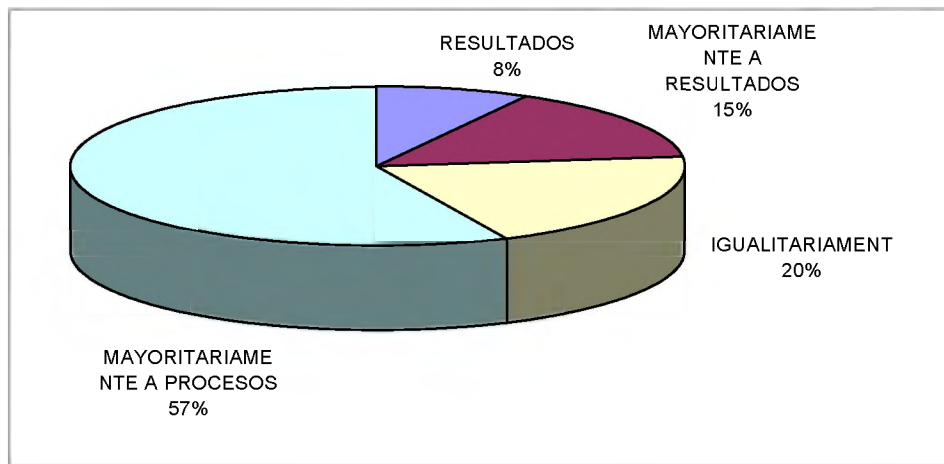
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al enfoque de administración en el Gobierno Municipal se observó una inclinación hacia los resultados o hacia los procesos, el 57% de los encuestados opinan que la administración enfoca mayoritariamente a los procesos y resultados, el 15% que se enfocan mayoritariamente a los resultados y el 8% consideran que el enfoque es siempre hacia resultados. El promedio de las respuestas es de 3.53%, es decir que se considera que la

administración tiene a enfocarse mayoritariamente en los procesos. En este mismo caso se puede apreciar que la moda asume el valor de 4, con lo que se confirma la percepción de que el enfoque es hacia los procesos. Dividiendo a los encuestados en cuatro grupos se tiene que las autoridades municipales obtuvieron una media de 2.066 que indica un mayor enfoque a los resultados, mientras que los restantes tres grupos presentan los siguientes promedios: empleados 3.33, sociedad 4.25 y el consejo 4 lo cual permite decir que el enfoque de la alcaldía está dirigido más a procesos que a resultados.

Gráfico N° 2

ADMINISTRACIÓN ENFOCADA A PROCESOS O RESULTADOS



Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Planificación y Priorización.

3.2.1.1. Planificación.

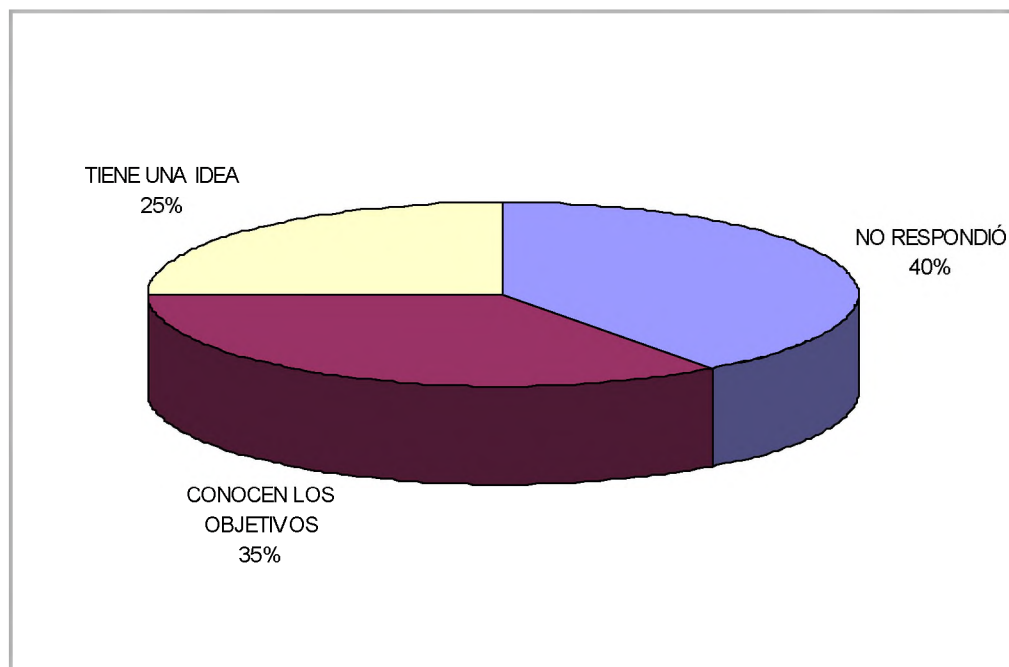
Este indicador a través de sus dimensiones busca determinar la existencia de un proceso claro de planificación al interior del Gobierno Municipal, y medir el grado en el que se cumplen los criterios básicos.

Primero se determinó la existencia de un proceso de planificación, mediante la verificación de que los POA`s estén estructurados de la siguiente forma, la definición de la misma, objetivos, estrategias y un plan de acción. Al revisar la documentación se apreció que contaba con una revisión y misión explicitas. Con el trabajo de campo se determinó que la misión no es conocida, si bien la mayoría tiene una idea, nadie la conoce con precisión. El 40% de los encuestados, no respondió la pregunta, y el porcentaje restante dio diversas ideas.

Para el análisis del establecimiento de objetivos, se revisaron los PDM`s de 2002 al 2007, determinándose que efectivamente existen objetivos estratégicos. De la revisión del POA se puede indicar que existen objetivos generales y específicos para cada lineamiento estratégico del Municipio; los cuales no coinciden con los objetivos de gestión planteados en el mismo documento.

Con relación a la revisión del POA, se estableció que los objetivos no estaban disgregados por área funcional. De acuerdo al trabajo de campo se determinó que el 35% de los encuestados conocen los objetivos, que en un 25% tiene una idea, mientras que el 40% no respondió. Además, se determinó que existen confusiones entre los objetivos estratégicos y los de gestión. Como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 3
CONOCEN LOS OBJETIVOS DEL POA



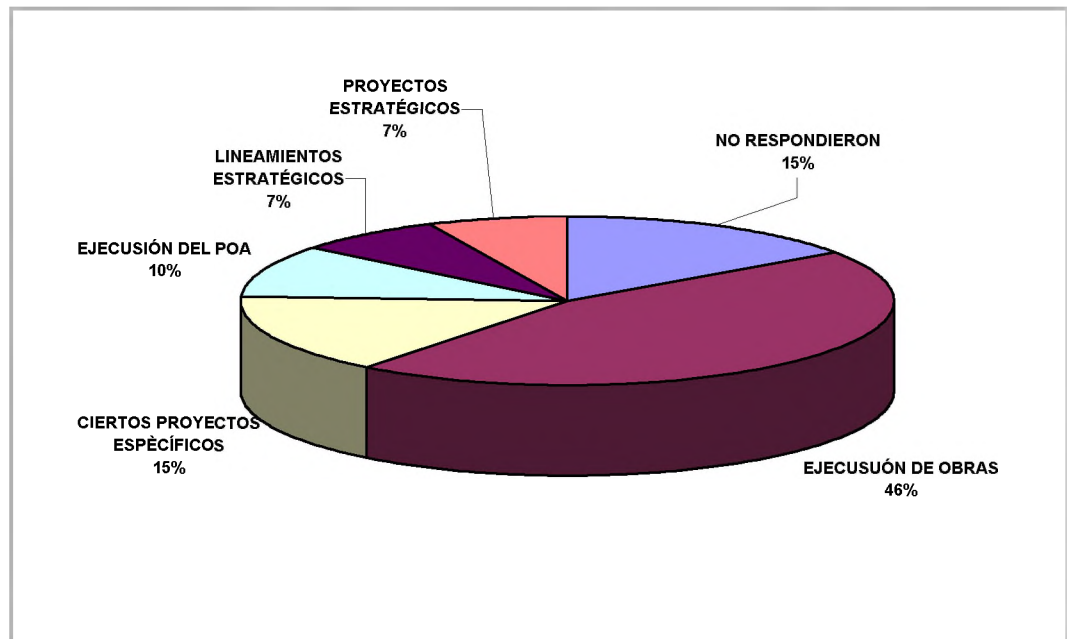
Fuente: Elaboración propia

En su PDM hacen referencias a lineamientos estratégicos y lo mismo en su POA. En el trabajo de campo al igual que en los anteriores casos las

respuestas fueron diversas, salvo en pocos casos donde la respuesta es correcta pero incompleta con relación al PDM o en el caso del Alcalde quien dio nombres de proyectos estratégicos citados en el POA, lo que muestra nuevamente que si bien existen estrategias estas no son conocidas por los funcionarios. En el trabajo de campo el 45% de los encuestados respondió que la estrategia era la ejecución de obras, 15% ciertos proyectos específicos, 10% ejecución del POA, 8% lineamientos estratégicos, 7% proyectos estratégicos, y un 15% no respondió.

Gráfico N° 4

PDM HACE REFERENCIA A LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS COMO:



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se analizó el proceso dentro de la planificación, entendido como el establecimiento de planes. Según el Alcalde en el Gobierno Municipal existen todos los planes requeridos por ley, es decir, el municipio cuenta con un PDM y POA, los cuales cumplen mínimamente las normas expresadas en los Sistemas de Planificación y Programación, lo cual se verificó, y sí existen estos documentos. Asimismo, se comprobó en el trabajo de campo que existe una unidad especial encargada de velar de todo el proceso que es la Oficialía Mayor de Planificación.

Unidad encargada de velar que todo el proceso que es la Oficialía Mayor de Planificación.

Por otra parte, se evidenció que las autoridades ediles del Municipio consideran en un 70% dice que el momento de planificar se elaboran los indicadores y se piensa en la forma en que se realizará el control, el restante 30% cree que estos son temas que no se toman en cuenta al momento de planificar. Sin embargo, sobre este mismo aspecto, la sociedad considera que el proceso de planificación es regular puesto que la respuesta media es de 3,5 en una escala donde uno significa que el proceso de planificación es adecuado y 5 que es inadecuado.

Para concluir es importante resaltar que, si bien, existe un proceso de planificación, existe una metodología intrínseca para el efecto, esto deriva en la pérdida del enfoque del POA con relación al PDM. Además, el PDM es un documento referencial, no estratégico, en vista que cada Alcalde puede hacer las modificaciones convenientes al momento de elaborar el POA.

3.2.1.2 Priorización de Proyectos

La priorización de proyectos del Municipio de El Alto se enmarca dentro del objetivo de superar la crisis actual del país, el Gobierno Nacional, ha definido el nuevo PGDES, planteando un programa dinámico de inversión pública que genere empleo o incremente, a la vez, el capital productivo y social.

- Oportunidad: a través de la integración.
- Equidad: mejora la calidad de salud, servicios básicos y la conexión entre Gobierno Municipal y Prefectura.
- Institucionalidad: participación activa de la sociedad civil.
- Dignidad: transferencia de tecnología, para la agricultura, pecuarios.

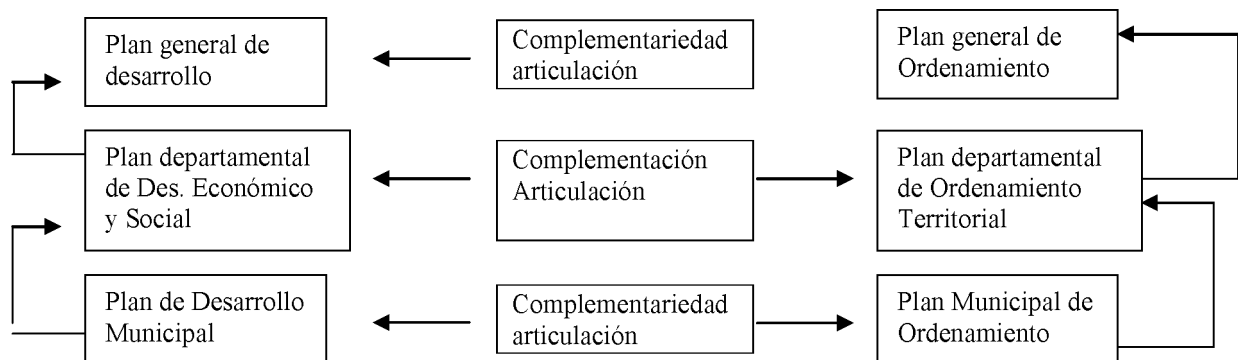
Del Plan de Desarrollo Municipal, se origina el Plan Progreso, este sirve como un insumo, para ser analizado por la sociedad civil. Asimismo rescata las

principales políticas y programas del nuevo PGDES que marca la estrategia nacional, que se debe reproducir en las estrategias locales.

El criterio metodológico y los niveles de articulación para planificación planteados por el Plan de Ordenamiento Urbano de “El Alto” responden al siguiente esquema:

Figura 6

ARTICULACIÓN DE LOS PLANES



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal, Municipio de “El Alto”, diciembre de 2006

Aplicando, principalmente, una política financiera orientada a la movilización del crédito, junto a un programa de reestructuración financiera de las empresas productivas del país con potencialidad de desarrollo a futuro. Igualmente, se ampliará y mejorará la red de protección social a la población más excluida y desprotegida.

El nuevo PGDES, en las dimensiones de desarrollo propone políticas y programas a implantar, con el fin, de poder llevar a delante sus objetivos de

reducción de pobreza del país, buscando un adecuado ritmo de Desarrollo Económico en el mediano plazo, un inmenso programa de empleo a través de inversión pública y acciones para aprovechar de mejor manera las posibilidades de exportación.

Dimensiones de desarrollo son:

- Desarrollo productivo.
- Desarrollo humano.
- Desarrollo institucional.
- Desarrollo ambiental y de recursos naturales .

Para la elaboración de este plan, se desarrollo un diagnostico situacional, reconociendo las potencialidades y limitaciones en los cuatro ámbitos de desarrollo, definiendo al Desarrollo Económico como, el comercio, la industria, el transporte, las comunicaciones y el turismo.

A continuación remarcamos las principales limitaciones que han sido identificadas en el Diagnostico para elaborar el Plan de Desarrollo Municipal.

Limitaciones para generar “Desarrollo Económico”

1. *Ausencia de políticas públicas para el incentivo de las inversiones privadas y/o mixtas*, para generar condiciones estructurales para la generación de empleos sostenibles en el Municipio.
2. *Baja capacidad económica del Gobierno Municipal*, para la provisión y prestación de servicios complementarios de apoyo al sector productivo comercial, para el incremento de mejores condiciones e incentivos para la localización de empresas con altos niveles de inversión.
3. *Ausencia de infraestructura vial para vehículos de alto tonelaje*, que permita incrementar e intensificar el flujo comercial en la región.
4. *Carencia en la construcción de miradores turísticos con servicios básicos*, entre las ciudades El Alto La Paz y la promoción difusión de la existencia de las bondades turísticas de la cordillera Real.
5. *La falta de aplicación de normas adecuadas a la realidad del Municipio*, sobre el uso de suelo (PLUS) y construcciones, para el saneamiento de Instalaciones especiales de la industria en un lugar adecuado con los servicios básicos (como parte del POUT).
6. *Distorsionada imagen de la ciudad de El Alto*, como Municipio con altos niveles de violencia e inestabilidad social, ligada a las condiciones de pobreza económica extrema de la población.
7. *Falta de políticas locales de fomento a la producción y comercialización en actividades formales*.
8. *Mano de obra de baja calificación y accesos reducidos* a las instituciones de formación y capacitación laboral de la población por las condiciones sociales y económicas.

Uno de los ejes temáticos vitales para el crecimiento del Municipio, es el Desarrollo Económico y conociendo que se ha trabajado en un diagnóstico, el cual, ha sido consensuado con los principales actores sociales identificando los siguientes problemas:

Problemas de Desarrollo Económico que se presentan en cada eje temático

1. Insuficientes condiciones físicas, técnicas y económicas para la instalación de un parque industrial (incremento de la productividad y el comercio),
2. Escasa información sobre el uso de suelos para inversionistas,
3. Falta de incentivos a las inversiones, y de servicios de apoyo a la producción.
4. Vacío organizacional y debilidad institucional para implementar la normativa en el área productiva y de servicios,
5. Falta de incentivos a la inversión pública y privada que genere empleos estables con ingresos adecuados para la población,
6. Insuficientes condiciones físicas, técnicas y económicas para la instalación de un parque industrial que facilite el incremento de la capacidad productiva y el intercambio comercial en gran escala.
7. Falta de políticas públicas de readecuación ambiental e incumplimiento de normas ambientales por parte de las empresas establecidas en el Municipio.
8. Falta de seguridad en la aplicación y definición de normas para promover la instalación y funcionamiento de empresas productoras y de servicios.

Una vez que se han identificado las limitaciones del Desarrollo Económico y los problemas prioritarios a resolver en el Municipio, encontramos la definición de una

estrategia para poder lograr un desarrollo económico en el Municipio de El Alto e impactar prioritariamente, la cual dice:

Crear las condiciones necesarias para atraer e incentivar las inversiones, así como formalizar las unidades productivas pequeñas e informales, con una adecuada asistencia técnica, como base para el desarrollo de una industria local orientada a la exportación, a través del fortalecimiento de las instituciones productivas y el manejo adecuado y suficiente de la información actualizada en el área de Desarrollo Económico.²⁷

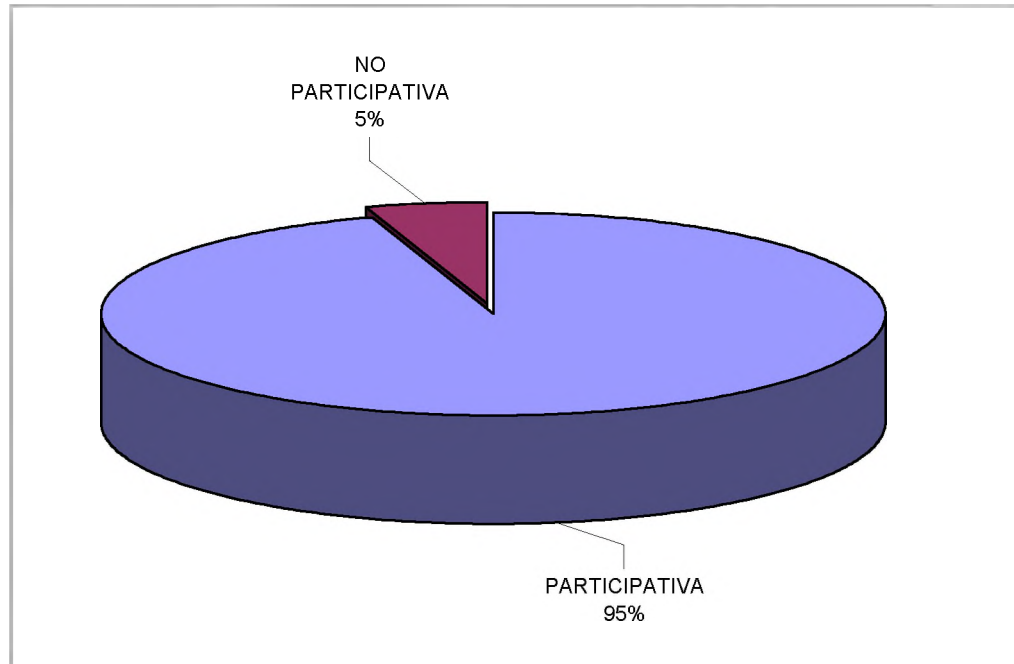
En lo que respecta a los resultados de la encuesta en el punto de la priorización según los cuatro grupos establecidos, se tiene que estos consideran en un 95% que la planificación en los POA`s son participativos lo cual determina que las priorizaciones de los proyectos a ejecutarse en una gestión cubran las necesidades básicas del municipio, en el restante 5% opinan que existe una priorización de proyectos verticales y que los proyectos aprobados para ejecutarse no son los prioritarios. A continuación se muestra el gráfico N° 5.

Asimismo, el grupo de autoridades, concejales y empleados consideran en promedio que la priorización es participativa con 4, mientras que la sociedad en promedio opina que es 2,8.

²⁷ GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO, Plan de Desarrollo Municipal ajustado 2006, La Paz Bolivia.

Grafico N°. 5

FORMA DE PLANIFICAR EN LOS POA's

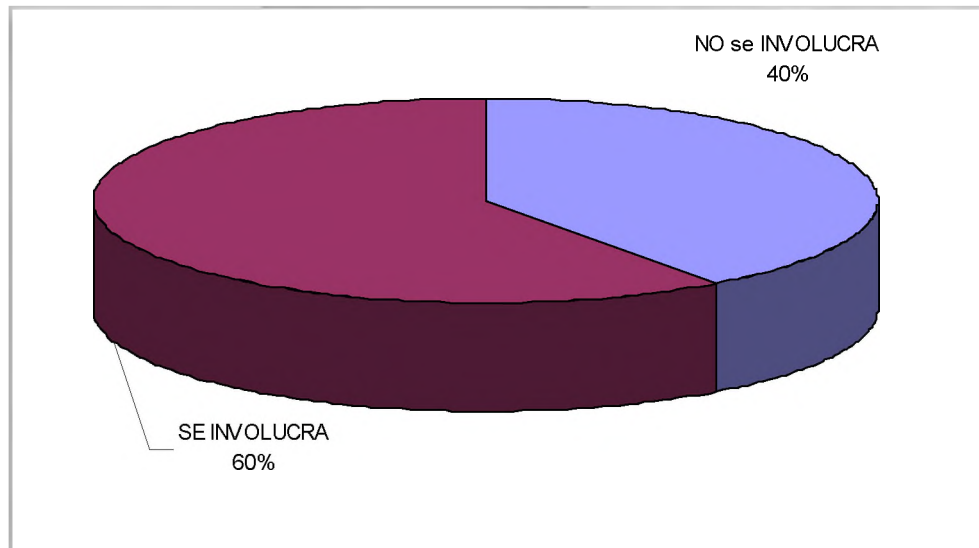


Fuente: Elaboración propia

Para determinar el grado en que la gente se involucra en el proceso de planificación y priorización de proyectos y verificar que la planificación participativa se cumple dentro del Municipio en el trabajo de campo se encontró que el 60% de los empleados indicó que sí participa en el proceso de planificación mientras que el restante 40% no lo hace, el porcentaje de las respuestas no implica que necesariamente, no exista una participación adecuada, en vista que el 40% de las personas que respondió que no participa en el proceso, son personas de nivel jerárquico medio y bajo. Además la mayoría justificó su respuesta diciendo que existe un área especializada para llevar a cabo este proceso. Grafico N° 6.

Grafico N°.6

GRADO EN QUE LA GENTE SE INVOLUCRA EN LA PLANIFICACIÓN



Fuente: Elaboración propia:

El 100% de las organizaciones sociales encuestadas respondieron que si participaban en el proceso de planificación, pero de estas solo el Comité de Vigilancia Participa en las reformulaciones o revisiones que se realizan siendo que los demás no llegan a enterarse cuando ocurren estos cambios. En conclusión se puede decir que el municipio planifica y prioriza sus proyectos en forma participativa.

Para realizar el análisis de la continuidad en la planificación que se realiza el Municipio se ha logrado determinar que esta se ejecuta una vez al año, y los ajustes al mismo se lo hace cada dos meses.

En lo referente a los proyectos estratégicos, cuya inversión por su magnitud y características, solo puede ser realizada por el Municipio, de acuerdo a la entrevista realizada con el Oficial Mayor de Planificación, son priorizados en función al Plan de Desarrollo Municipal, pero teniendo grandes limitaciones económica.

En este sentido y velando por ejecutar las principales propuestas del plan de Gobierno Municipal, se ha dejado de lado el Desarrollo Económico, teniendo al momento un gran retraso en este aspecto para cumplir con lo planteado en el PDM ajustado 2006.

Este retraso se ha podido evidenciar revisado los POA's de las gestiones 2004, 2005 y 2006 (anexos N°. 3,4 y 5), donde encontramos que recién para el 2006 se ha asignado presupuesto a proyectos que promuevan, como se muestra en los cuadros siguientes:

Cuadro N°. 3

Proyectos de Desarrollo Económico y Productivo POA 2005 ²⁸

Datos Proyectos	PROYECTO	TOTAL
POA_COD_SISIN		
B05-06652-00000	PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) II PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y	8,588,889.0 0
B05-07058-00000	REDUCCIÓN DE LA POBREZA	343,521.00
B05-05557-00000	PROGRAMA ACCIÓN MUNICIPAL (PAM)	463,700.00
B05-08632-00000	PROMOCIÓN DE LA MICROEMPRESA Y LA ARTESANÍA (FERIAS PRODUCTIVAS)	192,600.00
	TOTAL INVERSIÓN	9,588,710.0 0

FUENTE: POA 2006

²⁸ Los datos fueron tomados del POA 2005 quinta formulación, del Municipio de El Alto.

CUADRO N° 4
Proyectos de Desarrollo Económico Y Productivo POA 2006

No.	TIPO	PROYECTO	LOCALIZACIÓN / UBICACIÓN	TOTAL
143	INFRAESTRUCTURA PROA. SOCIAL- 2006 HIPIC	PROMOCIÓN DE LA MICROEMPRESA Y ARTESANÍA ALTEÑA (FERIAS PRODUCTIVAS)	DISTRITAL	242,747.00
144		ESTUDIOS DE PREVENCIÓN PARQUE INDUSTRIAL METROPOLITANO CIUDAD DE EL ALTO (FASE II)	DISTRITAL	50,000.00
145		ESTUDIO DE REINVERSIÓN E IMPLEMENTACION DE MAQUICENTROS EN LA CIUDAD DE EL ALTO (FASE III)	DISTRITAL	50,000.00
146		ESTUDIOS SEÑALIZACIÓN HUAYNA POTOSÍ	DISTRITAL	50,000.00
147		CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS DE ESCALADA AL HUAYNA POTOSÍ	DISTRITAL (DIST. 6)	50,000.00
148		RESTAURACIÓN MINA MILLUNI (PREINVERSIÓN)	DISTRITAL (DIST. 1 AL 9)	50,000.00
149		PROMOCIÓN TURÍSTICA ALTEÑA	DISTRITAL (DIST. 6)	10,000.00
150		ESTUDIO DE PREINVERSIÓN PARQUE TURÍSTICO ANDINO	DISTRITAL (DIST. 9)	10,000.00
672		MEJORAMIENTO CÁMARA SÉPTICA MATADERO MUNICIPAL CIUDAD DE EL ALTO	MUNICIPAL	16,353.00
673		ESTUDIOS DE PREVENCIÓN CONSORCIOS PRODUCTIVOS	MUNICIPAL	55,000.00
674	INFRAESTRUCTURA PROA. SOCIAL – 2004 HIPIC	ASISTENCIA TÉCNICA A CORPORACIÓN PRODUCTIVA DE MANUFACTURA ALTEÑA (CLUSTERS)	MUNICIPAL	75,000.00
675		DIFUSIÓN LEY DE PROMOCIÓN ECONÓMICA	MUNICIPAL	20,000.00
676		CONSTRUCCIÓN DE LETRINAS ECOLÓGICAS	MUNICIPAL	50,000.00
677		MINGITORIOS MÓVILES – PÚBLICOS (CONCESIÓN)	MUNICIPAL	50,000.00
678		TELEFÉRICO LA PAZ (ESTUDIO DE FACTIBILIDAD)	MUNICIPAL	40,000.00
679	INFRAESTRUCTURA PROA. SOCIAL 2006 HIPIC	PROMOCIÓN DE LA MICROEMPRESA Y LA ARTESANÍA (FERIAS PRODUCTIVAS)	MUNICIPAL	14,000.00
681	INFRAESTRUCTURA PROA. SOCIAL 2006 HIPIC	ESTUDIO DE PREINVERSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MAQUICENTROS	MUNICIPAL	100,000.00
682	INFRAESTRUCTURA. PROD. SOCIAL- 2006 HIPIC	ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN PARQUE INDUSTRIAL METROPOLITANO	MUNICIPAL	50,000.00
683		ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN TURISTICO ANDINO	MUNICIPAL	40,000.00
684	INFRAESTRUCTURA PROD. SOCIAL 2006 HIPIC	ESTUDIOS DE PLAN DE DESARROLLO TURISTICO	MUNICIPAL	20,000.00
685	INFRAESTRUCTURA PROD. SOCIAL 2006 HIPIC	REFACCIÓN Y MEJORAMIENTOS DE MINGITORIOS PÚBLICOS (CATEGORÍA A 5 MINGITORIOS)	MUNICIPAL	12,000.00
686		MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA MATADERO (ILUMINACIÓN, CORRALES, PAREDES, READECUACIÓN DE RIELES, SISTEMA DE OPERACIÓN Y VENTILACIÓN, SALA DE FAENO)	MUNICIPAL	239,506.00
933	INFRAESTRUCTURA	PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) II	MUNICIPAL	4,592,243.00

	CTURA PROA. SOCIAL – 2006 HIPIC			
934	INFRAESTRU CTURA PROA. SOCIAL – 2006 HIPIC	PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) III	MUNICIPAL	20,432,821,00
1427	INFRAESTRU CTURA PROA. SOCIAL – 2006 HIPIC	CAJA Y BANCO (ASISTENCIA TÉCNICA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN Y MICROEMPRESA)	DISTRITAL (DIST. 1AL 9)	200,000.00
		TOTAL		26,514,610,00

FUENTE: POA 2006

Cuadro N° 5
Proyectos de Desarrollo Económico y Productivo POA 2007 IV
Reformulación

N° BD	PROYECTO	LOCALIZACIÓN	TOTAL
335	PROMOCIÓN DE MICROEMPRESAS Y ARTESANIA ALTEÑA (FERIAS PRODUCTIVAS)	DISTRITAL	183,938.00
336	CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS DE ESCALADA AL HUAYNA POTOSÍ	DISTRITAL (DIST.6)	5,534
337	SEÑALIZACIÓN TURÍSTICA EN EL HUAYNA POTOSÍ	DISTRITAL	50,000.00
444	PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) III	MUNICIPAL	17,262,580.00
576	CONSTRUCCIÓN DE LETRINAS ECOLÓGICAS	MUNICIPAL	1,87200
578	SISTEMA DE INFORMACIÓN GREMIAL EL ALTO	MUNICIPAL	21,500.00
744	ESTUDIO DE PREINVERSIÓN PARQUE INDUSTRIAL METROPOLITANO	MUNICIPAL	130,000.00
1081	CONSTRUCCIÓN D ELA INFRAESTRUCTURA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y DERIVADOS FASE I	DISTRITAL	160,000.00
1580	IMPLEMENTACIÓN SITIO WEB EL ALTO PRODUCTIVO	DISTRITAL	50,000.00
1581	DIFUSIÓN DE LA LEY DE PROMOCIÓN ECONÓMICA	DISTRITAL	60,000.00
1582	PROMOCIÓN DE LA MICROEMPRESA Y ARTESANIA ALTEÑA (FERIAS PRODUCTIVAS) FASE II	DISTRITAL	300,000.00
1585	ESTUDIO DE INVERSIÓN PARA EMPRESAS MUNICIPALES PROMOCIÓN DE INFORMACIÓN TURÍSTICA AEROPUERTO INTERNACIONAL DE EL ALTO FASE I	DISTRITAL	30,000.00
1586	ESTUDIO DE PREINVERSIÓN PARA EMPRESAS MUNICIPALES	DISTRITAL	120,000.00
1588	PROMOCIÓN DE INFORMACIÓN TURÍSTICA AEROPUERTO INTERNACIONAL DE EL ALTO FASE I	DISTRITAL	17,000.00
1590	RESTAURACIÓN MINA MILLUNI FASE I	DISTRITAL	20,000.00
2148	EQUIPAMIENTO DE LA ESCUELA DE ALTA MONTAÑA	DISTRITAL	20,000.00
2173	FORTALECIMIENTO DE LA ESCUELA DE ALTA MONTAÑA	DISTRITAL	40,000.00
2175	FORTALECIMIENTO DE MAQUICENTRO club DE MADRES DISTRITO 2	DISTRITAL	50,000.00
2617	MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA MATADERO MUNICIPAL	DISTRITAL	240,000.00
	TOTAL INVERSIÓN		18,762,424.00

FUENTE: POA 2007 REFORMULADO

Analizando la información encontramos en el cuadro N° 6:

Cuadro N° 6

Porcentaje de Proyectos de Desarrollo Económico y/o Productivo del total de proyectos

Proyectos de Desarrollo Económico y/o Productivo	Años	2006	2007
Numero De Proyectos Rel. D. Ecom	4	26	19
Numero De Proyectos presentados	1489	1432	2622
Índice	0.269%	1.816%	0.725%

FUENTE: Elaboración Propia

Si bien como se puede observar el año 2006 tiene un índice mayor, de todas formas el número de proyectos es mínimo en relación a los otros tipos de proyectos que se desarrollan.

De acuerdo a disposición del Honorable Consejo Municipal, en el mes de abril del presente año se ha creado la Oficialía Mayor de Promoción Económica, la cual debe encargarse de realizar de proyectos estratégicos enmarcados el Desarrollo Económico y Productivo del Municipio.

Consultada esta instancia, encontramos que la priorización de proyectos productivos que tengan una repercusión en el Desarrollo Económico será ejecutada en base a la estrategia del Desarrollo Económico del Municipio de El Alto, documento que actualmente se encuentra en revisión. Sin que pueda evidenciar la existencia de un modelo de priorización de proyectos.

3.2.2. Presupuesto y Financiamiento de las Actividades Municipales

La estructura de los ingresos en el Municipio de El Alto esta enmarcada en lo que dice la Ley 2296 de Gastos Municipales, que define y limita los gastos de funcionamiento y clarifica el alcance en los gastos de inversión municipal. Esta disposición establece en proceso de cálculo en el techo de funcionamiento. En este sentido los ingresos del Municipio de El Alto, incorpora:

- Recursos por coparticipación tributaria.
- Recursos HIPIC
- Ingresos propios
- Otros recursos (financiamiento externo)

El 100% de sus ingresos, es distribuido de la siguiente forma:

- 25% para gastos de funcionamiento
- 75% para programas de inversión

El 75% destinado a la inversión se asigna de la siguiente forma:

- 50% para proyectos estratégicos (desarrollo de la visión del Municipio)
- 25% para proyectos distritales (de infraestructura y dotación).

En el cuadro N° 7 se puede observar el presupuesto de financiamiento de los recursos económicos por gestiones.

Cuadro Nº 7

EL ALTO: PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO DE RECURSOS ECONÓMICOS

(AÑO: 2003-2007) (En Bolivianos)

Detalle	2003 Programado	2004 Programado	2005 Programado	2006 Proyectado	2007 Proyectado
Recursos Propios	50,856 453	60,73.2.717	63.0846	58.224.695	60.680.676
Recursos de Participación Popular	86.383.44	92.002.072	100.660.831	93.015.449	95.226.117
Saldo Caja y Bancos	48.383.444	37.031.475	99.225.250	61.630.822	65.962.516
HIPIC	9.179.258	40.403.515	48.245.164	32.609.312	40.419.330
Otros Recursos	68.504.061	158.030.643	168.834.300	131.271.949	152.884.871
TOTAL	263.504.063	338.202.424	480.0522.164	377.271.949	415.175.512
RECURSOS PROGRAMADOS PARA EL QUINQUENIO 2003- 2007					1.924.263.310

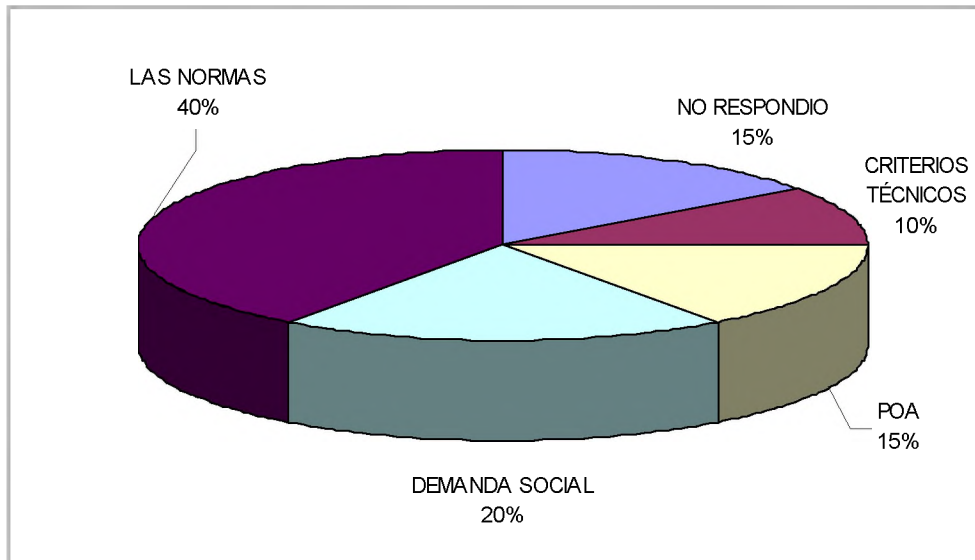
Fuente: Gobierno Municipal de El Alto – OMAF – Proyecciones al 2007 (media móviles), J. Chumacero

El objetivo de analizar el presupuesto es determinar la existencia de un proceso explícito y claro para la elaboración de presupuestos al interior del Gobierno Municipal y medir el nivel de participación en este proceso, para el efecto se analizará los presupuestos de gestiones 2005, 2006 y 2007; además, de tomar en cuenta las respuestas de las encuestas y entrevistas relacionadas al indicador.

En el estudio de campo se determinó que el 40% considera que el principal indicador para elaborar los presupuestos son las normas, leyes o reglamentos, el 20% cree que es la demanda social el principal indicador, 15% que es el Plan Anual Operativo, 10% que son criterio técnicos y el 15% no respondió.

Grafico N° 7

INDICADOR PRINCIPAL PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO



Fuente: Elaboración Propia

3.3. CONTROL Y PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A través de este ítem se trató de saber si existe algún grado de control y seguimiento de objetivos, POA's, ejecución de proyectos y presupuestos.

El control esta entendido en determinar si existe un comportamiento ético, un sistema de archivos, la precisión y calidad de información generada por el control, el enfoque en eficiencia y efectividad, la oportunidad del control, el control concebido como un sistema abierto y orientado a resultados, su relación.

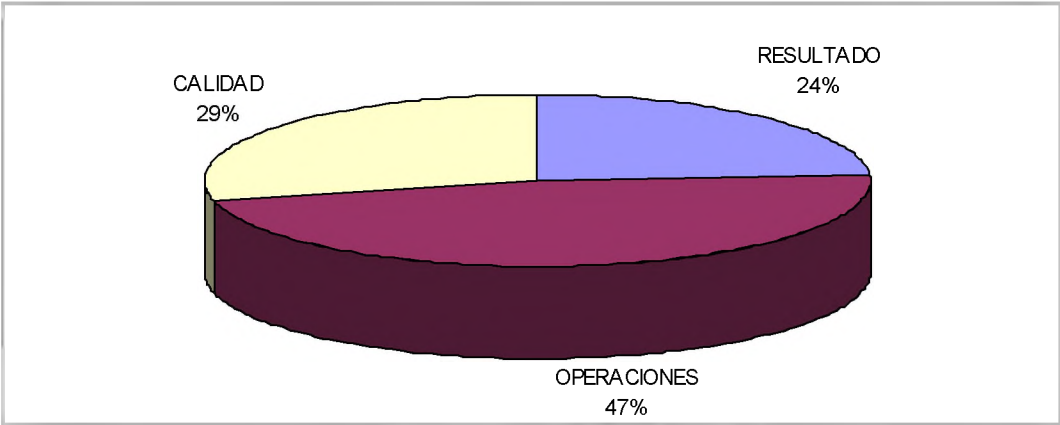
Con la planificación, las funciones controladas, y finalmente la percepción de los actores externos sobre el control.

La percepción sobre las áreas a las que se enfocó el control indicó que el 66% de las autoridades municipales coinciden en que el control se realiza sobre todas las áreas de Gobierno Municipal, mientras, que el 34% considera que el control se realiza sobre el área de desarrollo solamente. Con relación a la participación en las labores de control se puede comprobar la existencia de una comisión encargada de realizar el seguimiento y evaluación, donde participan incluso representantes del Consejo Municipal, quienes además realizan el control a través de sus comisiones. Con relación a la orientación que se da al Interior del Gobierno Municipal de El Alto, se puede apreciar el 47% considera que las acciones del control se orienta a las operaciones, el 29% considera que el control se orienta hacia la calidad y la eficiencia, mientras que solo un 24% de entre todos los encuestados considera que la orientación del control es hacia los resultados.

Gráfico N° 8

Gráfico N° 8

Orientación del control



Fuente: Elaboración Propia

Prosiguiendo con el análisis, se puede ver que la percepción sobre la precisión y calidad de la información generada por el control, donde el 87% de los encuestados consideran que si bien esta no es la mejor, es suficiente para desarrollar las actividades necesarias, sólo el 13% considera que esta información no es de utilidad. Con relación a la oportunidad del control, se apreció que el 75% de los encuestados creen que el control no es oportuno, esto en vista de que no consideran que reciban los informes de control se lo realiza oportunamente.

Continuando con el análisis se puede apreciar que la totalidad de los encuestados que el Gobierno Municipal de El Alto, si bien el control se realiza, coinciden en que no es a través de un sistema estratégico y operativo diseñado para el efecto. Con relación a los controles que llevan sobre aspectos externos al Gobierno Municipal, las autoridades destacaron que existe un control cruzado de la sociedad hacia la municipalidad y el Gobierno Municipal hacia las comunidades y en especial para el cumplimiento de las contrapartes comunales, el Gobierno Municipal también realiza controles sobre las ONG`s que tiene comprometidas recursos o que ejecutan recursos.

A continuación se canalizará la primera parte del proceso que corresponde al establecimiento y generación de normas las que se deben entender como criterios de desempeño, vale decir, son una definición de los resultados que se esperan obtener de acuerdo a la información revelada.

Se puede ver que los encuestados no perciben las normas como criterios de desempeño, sino más bien como una simple guía sobre las acciones sin la

definición de criterio específico. Pero a pesar de este hecho las autoridades Municipales consideran que el Gobierno Municipal cuenta medianamente con normas específicas, tanto para la realización de la planificación como para el control.

Seguidamente con relación a la medición del desempeño, los encargados de las principales áreas de la Alcaldía incluido el alcalde, respondieron que no existen criterios para la medición del desempeño de sus áreas ni de la Alcaldía en general, asimismo todos los encuestados dieron respuestas heterogéneas sobre los parámetros de medición de sus actividades, lo que confirma la no existencia de criterios de medición de desempeño.

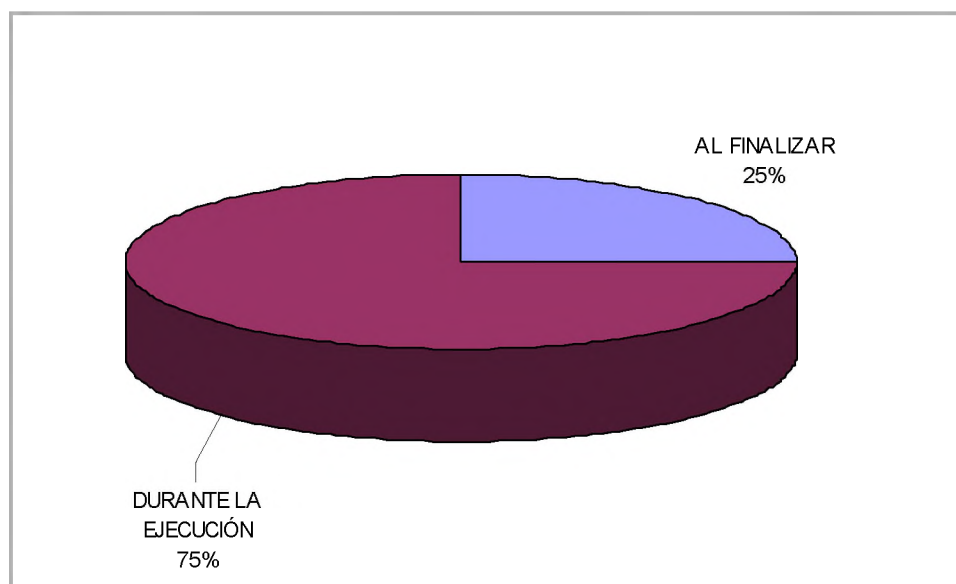
Finalmente, nos referiremos a la última fase del control que es la corrección de desviaciones, fase que busca la evaluación de los resultados y la corrección de las desviaciones. En función a la información obtenida se puede ver que la autoridades municipales considera que si se realiza una evaluación de lo resultados obtenidos con lo que se esperaba lograr, asimismo indican que sí se realizan ajustes.

Con el fin de saber que tipo de control se realiza se preguntó a los encuestados considera que el control se realiza en función a los recursos es decir que se realiza un control preliminar, mientras que el 34% consideran que no existe control sobre resultados, es decir un control de retroalimentación.

El 75% considera que el tiempo, el momento en el que se realiza el control es durante la ejecución de las actividades y el restante 25% consideran que los controles se realizan al final del desarrollo de las actividades.

Grafico N° 9

EN QUE MOMENTO SE REALIZA EL CONTROL DE PROYECTOS



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo verificado se concluye que el Gobierno Municipal de El Alto cuenta con una limitada pero suficiente cantidad de información para la realización del control, y existe un proceso de control que no es totalmente explícito.

A continuación se analizará el control en el Municipio de El Alto visto desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

a) *Perspectiva Financiera:* Se busca determinar el vinculo de los objetivos financiero y estratégicos de largo plazo de los PDM's

Del análisis del POA, podemos ver que existe un intento de vincularlos objetivos específicos del Gobierno Municipal con los lineamientos estratégicos; pero estos objetivos en ningún caso son de carácter financiero, de todas formas se puede apreciar que los encuestados respondieron que en general existe una vinculación de los objetivos con el mejoramiento de servicios y con la inversión en el desarrollo, lo que si bien no representa explícitamente a los lineamientos estratégicos, son dos de los más importantes aspectos dentro de las funciones de los Gobiernos Municipales. Coincidentemente con la apreciación realizada sobre el POA se puede ver que los encuestados respondieron que no cuentan con objetivos financieros cuantitativos explícitos para la Alcaldía, ni para el área técnica y financiera. El principal dato que cuentan en las alcaldías es la reducción de costos y mejora de la productividad.

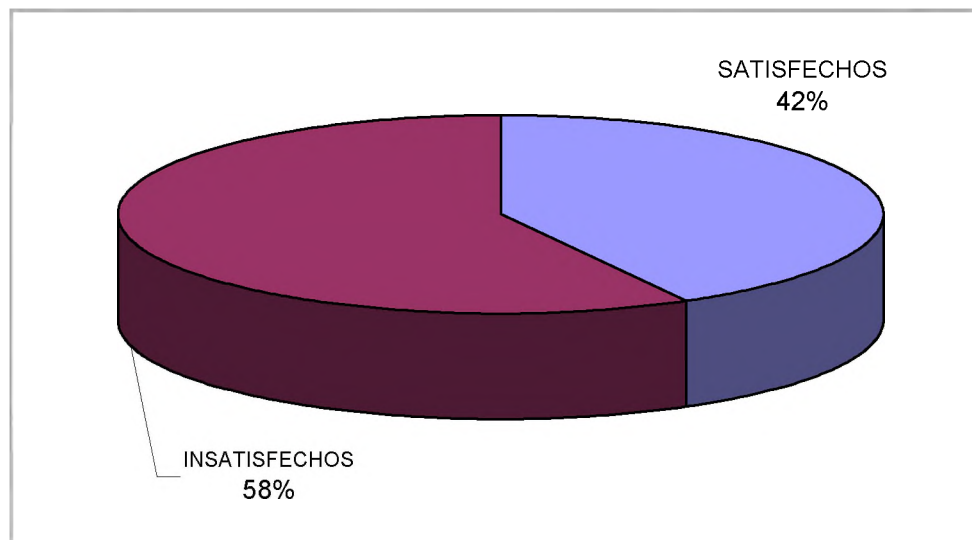
b) *Perspectiva Comunidad y Sociedad:* Para el caso del Municipio de El Alto los clientes resultan ser los usuarios de los bienes y servicios municipales. Esta perspectiva la analizaremos desde el punto de vista de la satisfacción de los usuarios.

El 80% de las autoridades y Concejales del Gobierno Municipal opinan que los usuarios son importantes.

Con relación a la satisfacción de los usuarios se puede ver que el 58% de los encuestados considera que los bienes y servicios que provee el Gobierno Municipal no satisfacen a la población, mientras que el 42% considera que sí. Grafico N°. 10.

El Municipio de El Alto en la actualidad no cuenta con indicadores que le permita medir la satisfacción de sus usuarios, lo cual podría repercutir en la captación de ingresos para el Municipio.

Gráfico N° 10
GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA COMUNIDAD



Fuente: Elaboración Propia

El grado de satisfacción de nuestros clientes está medido a través de la calidad de nuestro servicio, precio, tiempo de duración de los tramite, imagen y relación con el personal del municipio satisface las necesidades de los usuarios brindándoles

bienes público que son presupuestados anualmente en sus POA's como proyectos que ejecutará el mismo durante una gestión.

c) Perspectiva de Procesos Internos: Permite determinar si los procesos en el Municipio están claramente definidos.

Para el efecto se revisó la información obtenida del trabajo de campo, información que indica que el 75% de los encuestados considera que en Gobierno Municipal existen procesos claramente definidos, el restante 25% considera que sí existen procesos; pero estos no están claramente definidos. Seguidamente se preguntó por una serie de datos que de acuerdo al modelo del Cuadro de Mando Integral sirven para medir el desempeño de los procesos. Si bien, existen procesos definidos, no existen objetivos ni indicadores que permitan hacer el control. Asimismo, se verificó que el control que realizan a la ejecución de proyectos es un control netamente técnico, financiero, sin tomar en cuenta indicadores de resultados.

d) Perspectivas de Formación y Crecimiento: Se busca determinar la existencia o no de indicadores y objetivos para la perspectiva de Formación y Crecimiento en función a las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación y coherencia.

El Gobierno Municipal de El Alto no cuenta con un sistema de información que haga conocer a sus funcionarios los resultados de sus operaciones.

Asimismo, no existe delegación de poder, pero si existe un cierto nivel de motivación. Además no se cuidan las capacidades de los empleados y de los sistemas de información.

Asumiendo a los resultados de gestión como una variable dentro del presente estudio, se busca determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en el Gobierno Municipal de El Alto, a través de la percepción de los actores involucrados y de la existencia, conocimiento y aplicación de indicadores. Para el efecto se analizará la información recopilada por medio de las encuestas, entrevistas realizadas, analizadas, el análisis del PDM, el POA y la ejecución presupuestaria.

Con relación a la percepción sobre el cumplimiento de los objetivos se puede apreciar que el 66% de los encuestados consideran que se cumplen los objetivos de un rango entre 51% y el 75%, un 21% considera que este se encuentra en el rango de 76% a 100%, lo que nos indica que existe un cumplimiento del 61% aproximadamente.

Con respecto al control que se realiza sobre los objetivos de gestión, se puede apreciar que el 62% de las autoridades realiza el control una vez al año, el 13% lo realiza cada 6 meses y el 25% cada 3 meses. Se puede

además indicar que las autoridades del Consejo Municipal son quienes más veces al año realizan el control sobre el cumplimiento de los objetivos de gestión.

Analizando la ejecución presupuestaria para la gestión 2004 se concluye que los gastos de inversión ejecutada alcanzaron el 75% sobre los montos presupuestados, lo que indica que no se llegó a los resultados esperados.

IV. PROPUESTA

4.1. INTRODUCCIÓN

En función al trabajo realizado hasta este punto, en especial después de descritos los procesos llevado cabo al interior del Gobierno Municipal en El Alto, con relación a la planificación priorización de proyectos y control, se ve la necesidad de bosquejar un instrumento de control de gestión para ayudar a hacer más eficiente y efectiva la obtención de resultados de gestión municipal.

Esta necesidad surge de los siguientes puntos, lo cual no son otra cosa que la cosecha de las conclusiones expuestas en el Marco Práctico del presente documento, a seguir.

- El proceso de gestión al interior del Municipio y Gobierno Municipal de El Alto no está claramente definido, vale decir que no se apreció una relación entre la determinación de objetivos, la realización de estos objetivos y el control y retroalimentación de los mismos.
- Al interior del Gobierno Municipal existe una estructura clara y procesos de control; cuyo alcance no responden a la definición de objetivos al momento de planificar en especial dentro de los objetivos estratégicos de su PDM.

- Las falencias encontradas en el proceso de planificación y de indicadores evitan que las autoridades municipales así como los empleados sepan si los resultados de gestión se consiguen y por ende sepan si el trabajo que realizan ayuda al logro de los mismos.

La falta de un Gobierno Municipal con gestión adecuado más allá de la cantidad y calidad de bienes, servicios y obras públicas que puede llevar a cabo- genero un deterioro a nivel general en la asignación y prevención de bienes públicos a la población puesto que la Gestión del Estado es dotar los bienes públicos más importantes que cubran la necesidad de los usuarios. Dentro de los procesos de planificación estratégica un pilar fundamental para lograr los objetivos propuestos, se lograría priorizando los proyectos que lleven a generar Desarrollo Económico del Municipio.

4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

4.2.1. Objetivo General.

Establecer un modelo de Cuadro de Mando Integral que permita planificar, priorizar los proyectos y la gestión del Municipio de El Alto, con el fin de alcanzar el desarrollo económico establecido en los lineamientos de su Plan de Desarrollo Municipal.

4.2.2. Objetivos Específicos.

- Identificar los factores críticos para el éxito del Municipio, caso Desarrollo Económico.
- Desarrollar las perspectivas de Cuadro de Mando Integral, en función a los objetivos estratégicos definidos en el PDM.
- Desarrollar dentro de las perspectivas clientes y procesos internos, un instrumento de priorización de proyectos que permita alcanzar los objetivos de Desarrollo Económico del PDM.
- Desarrollar dentro de la perspectiva procesos internos indicadores de seguimiento a la ejecución de proyectos en el Municipio.

4.3. PILARES DE LA PROPUESTA

Para poner en marcha la propuesta es necesario que se cumplan las siguientes premisas:

- Se ha considerado la visión, misión y objetivos estratégicos definidos en el PDM, ajustados al 2007.
- Únicamente se ha desarrollado los indicadores de seguimiento y control de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- En el caso del objetivo estratégico de Desarrollo Económico se ha elaborado ponderadores de priorización de proyectos que permitan

jerarquizar los proyectos de acuerdo a este eje temático, este instrumento debe ser utilizado al momento de elaborar el POA del Municipio.

- Los indicadores propuestos, están diseñados para ayudar a la gestión municipal, en consecuencia puede ser mejorada la meta de un año a otro dentro del periodo de los cinco años de duración de los Planes de desarrollo Municipal.
- Las metas expuestas fueron estimadas en base al Plan de Desarrollo Municipal Diagnostico y Plan de Desarrollo Municipal Marco Estratégico de diciembre 2007.
- Las metas fueron fijas para mantener en la primera gestión el promedio de proyectos pertinentes en el Municipio de las gestiones 2004, 2005 y 2006.

4.3.1. Visión del Municipio de El Alto

El Alto, capital de la región andina, solidario y equitativo, brinda oportunidades económicas y de desarrollo humano, Municipio productivo, competitivo, moderno planificado, eje articulador del desarrollo de los Municipios vecinos.²⁹

²⁹ Ibid. Pág. 11

4.3.2 Misión del Municipio de El Alto.

Lograr un gobierno Municipal Participativo, Organizado, Moderno, Eficiente y Transparente: propio de un municipio convertido en la Capital de Desarrollo Humano, Industrial, Comercial y de Exportación.³⁰

4.3.3 Objetivos Estratégicos para el Municipio de El Alto.

Los objetivos estratégicos se divide en cuatro áreas principales, que fusionadas buscan cumplir la misión y visión del plan de Desarrollo Municipal y coadyuvar al cumplimiento del Plan de Desarrollo económico y Social de nuestro país.

4.3.3.1 Desarrollo Humano.

Busca desarrollar el capital humano, facilitando su inclusión social mediante acceso a los servicios sociales en igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres, mejorando sus conocimientos, capacidades plenas para contribuir a generar procesos de transformación productiva y competitiva a fin de ejercer eficientemente, con equidad sus derechos y obligaciones ciudadanas como actor central y beneficio del desarrollo.

En este ámbito son los objetivos siguientes:

- Mejorar la salud materno infantil.
- Controlar las enfermedades transmisibles e inmune prevenibles

³⁰ Ibid. Pág. 14

- Promover ambiente saludables que protejan el capital humano presente y futuro
- Disminuir las dificultades de acceso a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a las escuelas.
- Aumentar la eficiencia y participación social en la gestión educativa.
- Mejorar las condiciones de habitabilidad de viviendas en condiciones de déficit cualitativo.
- Implementar modelos innovadores de gestión pública en servicios de agua y saneamiento básico.
- Preservar, fomentar, rescatar, difundir el patrimonio socio cultural y artístico del Municipio.
- Promover la práctica del deporte.
- Ampliar e impulsar la protección a la familia, el sano crecimiento físico, psíquico, social e intelectual de la niñez y juventud, promoviendo la inclusión social de grupos vulnerables.

4.3.3.2. Desarrollo Económico.

En este ámbito se busca ampliar la capacidad productiva y competitiva del Municipio, logrando un adecuado ritmo de desarrollo económico en el mediano plazo con un programa intenso de creación de empleo en el corto plazo, a través de la inversión pública y desarrollo de acciones para aprovechar de mejor manera las posibilidades de exportación de manufacturas.

En esta área los objetivos son los siguientes:

- Fortalecer la vocación de Municipio productivo, competitividad industrial y exportador.
- Fomentar la capacidad técnica, tecnológica y productiva.
- Implementar la infraestructura productiva.
- Desarrollar una vocación turística en el Municipio de El Alto.

4.3.3.3. Desarrollo Urbano y Medio Ambiente.

Busca aprovechar sosteniblemente los recursos físicos disponibles. Sus objetivos son:

- Mejorar las condiciones de vida urbana y medio ambiente de la población.
- Adecuar y ampliar la cobertura de los servicios básicos acorde a las necesidades del crecimiento urbano.
- Implementar mecanismos que permitan dar cumplimiento a los marcos normativos existentes que resguarden la calidad ambiental.
- Apoyar al mejoramiento de la calidad de la vivienda.

4.3.3.4. Organizativo Institucional.

Se pretende mejorar y consolidar la institucionalidad democrática del Municipio, para lograr la eficiencia y transparencia en su estructura funcional con normas democráticas, transparentes, eficientes que permitan procesar las complejas demandas que proviene de los más diversos de la sociedad y del contexto internacional promuevan la corresponsabilidad público privada, en el marco de la

profundización del proceso de descentralización con equidad y el ejercicio pleno de los derechos humanos.

- a)** Cumplimiento de la Ley 1178 (Ley SAFCO), como sistema de organización.
- b)** Transferencia en mayores grados de subsidiariedad.

Al analizar los objetivos presentados en su PDM se concluye que el Municipio de El Alto pretende ser un Municipio Productivo, Competitivo e Integrador, que puede a través de la generación de oportunidades económicas brindar a sus habitantes una mayor calidad de vida y oportunidad de trabajo, y por ende ser un multiplicador de este bienestar entre los otros Municipios. Siendo los principales componentes de su aplicación los siguientes lineamientos:

- a)** Desarrollo de ventajas competitivas, para hacer de El Alto un Municipio líder en el desarrollo económico de la región.
- b)** Desarrollo de mercados, para asegurar el intercambio económico eficiente y seguro de los bienes privados producidos dentro del Municipio.
- c)** Calidad de infraestructura de apoyo a la producción, para brindar las facilidades necesarias para el correcto desarrollo de la actividad económica.
- d)** Promoción de agentes públicos y privados que participen en el proceso productivo, vale decir la atracción de inversionistas y de oportunidades de

negocios así como la asistencia técnica para el apoyo a la producción agrícola y la generación de valor agregado.

- e) Desarrollo del turismo, brindándoles las comodidades necesarias para los turistas y ofreciendo un punto de distribución hacia varias regiones del potencial turístico.
- f) Desarrollo de capacidad de exportación, para aprovechar los mercados internacionales en el producto en que el municipio tiene ventajas comparativas para su producción.
- g) Centro de integración geográfica y económica a nivel nacional e internacional para aprovechar las ventajas resultantes de estar en uno de los corredores internacionales.

Estos componentes para poder alcanzar la visión del Municipio se sustentarán sobre los siguientes objetivos globales:

1. Apoyar a los negocios mediante gestión municipal, brindando apoyo al desarrollo, proliferación de actividades productivas, comerciales y de servicios en el municipio, y al mismo tiempo dándoles apoyo a la población para poder asumir los retos del empleo y capacitación necesarios para las mencionadas actividades productivas.
- a) Generar alianzas estratégicas; Desarrollo de alianzas estratégicas de beneficio mutuo con la prefectura, el Gobierno Central y sus instituciones,

ONG`s, y el sector privado para la dotación de servicios y la generación de inversiones y oportunidades de empleo.

- b) Políticas de incentivo a la inversión privada; Desarrollo de incentivos impositivos para la atracción de capitales privados nuevos, como incentivo para la agro industrialización y el turismo en la región.
- c) Brindar apoyo a PYMES; Proveer apoyo técnico y financiero directo o indirecto las pequeñas y medianas empresas que quieran establecerse en el Municipio.
- d) Desarrollar una mejor mano de obra; Desarrollo de incentivos municipales para la instalación de servicios de capacitación técnica en el Municipio.

Ejecutar inversiones estratégicas, para asegurar las facilidades necesarias para el propio desarrollo de las actividades económicas, a través de la ampliación de instalaciones para apoyar al desarrollo de mercados internos, la inversión estratégica en función a la producción con mercado y en función a posibles mercados para nuevos productos, el mejoramiento urbano, con énfasis en la actividad turística, el mejoramiento, ampliación y crecimiento de caminos para facilitar el transporte de productos y la integración regional.

4.4. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO.

La correcta identificación de los factores claves de éxito del modelo de Cuadro de Marco Integral es ponderadamente para tener una exitosa gestión.

El presente trabajo de investigación brindará al Gobierno Municipal de El Alto, los instrumentos para identificar las áreas de oportunidad a las que se deberá realizar seguimientos y control, definiendo los indicadores que permitan alcanzar los objetivos planeados dentro de su Plan de Desarrollo Municipal Marco estratégico y Plan Quinquenal, específicamente el eje temático del Desarrollo Económico, claro está que, como es un sistema integrado se considera los demás ejes temáticos del Plan para poder alcanzar la misión y visión del Municipio. En este contexto se han definido los siguientes factores.

- a) ***Priorización adecuada de proyectos que lleven al Municipio a conseguir el desarrollo económico:*** A través del sistema de priorización que sugerimos en esta investigación se podrá determinar cuales son los proyectos que fueron identificados por los ciudadanos y que estén enmarcados en el plan de Desarrollo Municipal que se deberán jerarquizar en la programación de los Planes Anuales Operativos y que permitirán el logro del cumplimiento de PDM con Desarrollo Económico dentro del municipio.

b) Participación Ciudadana: Logrando en un mediano plazo una participación afectiva y responsable de los habitantes de la comuna y no solo de sus estamentos dirigenciales. Esto genera ventajas incuantificables para los ciudadanos de la región a través de la comprensión y la concertación sobre problemas comunes del Municipio.

Una mejor participación social, implica mayores niveles de control social en tres sentidos, el primero de la sociedad al Gobierno Municipal, el segundo del personal municipal a sus autoridades y viceversa, finalmente el control social de los comunitarios a sus dirigentes y viceversa.

c) Capacitación del Personal: Con el personal motivado, capacitado y con alta productividad, como fin y base para hacer el Municipio de El Alto, sea más efectivo y eficiente en el servicio que brinda a la comunidad.

El personal adecuado capacitado ayuda al uso, por ende a la mejor asignación de recursos financieros, materiales y humanos. Para esto no solo es necesario capacitar, sino inculcar valores de excelencia en todos los funcionarios ediles.

Finalmente se puede asegurar que un personal bien preparado será capaz de captar de mejor manera las demandas; requerimientos sociales y poder de formas innovadoras y aplicables volver estas demandas en bienes

servicios y obras públicas con excelentes resultados y un impacto social elevado.

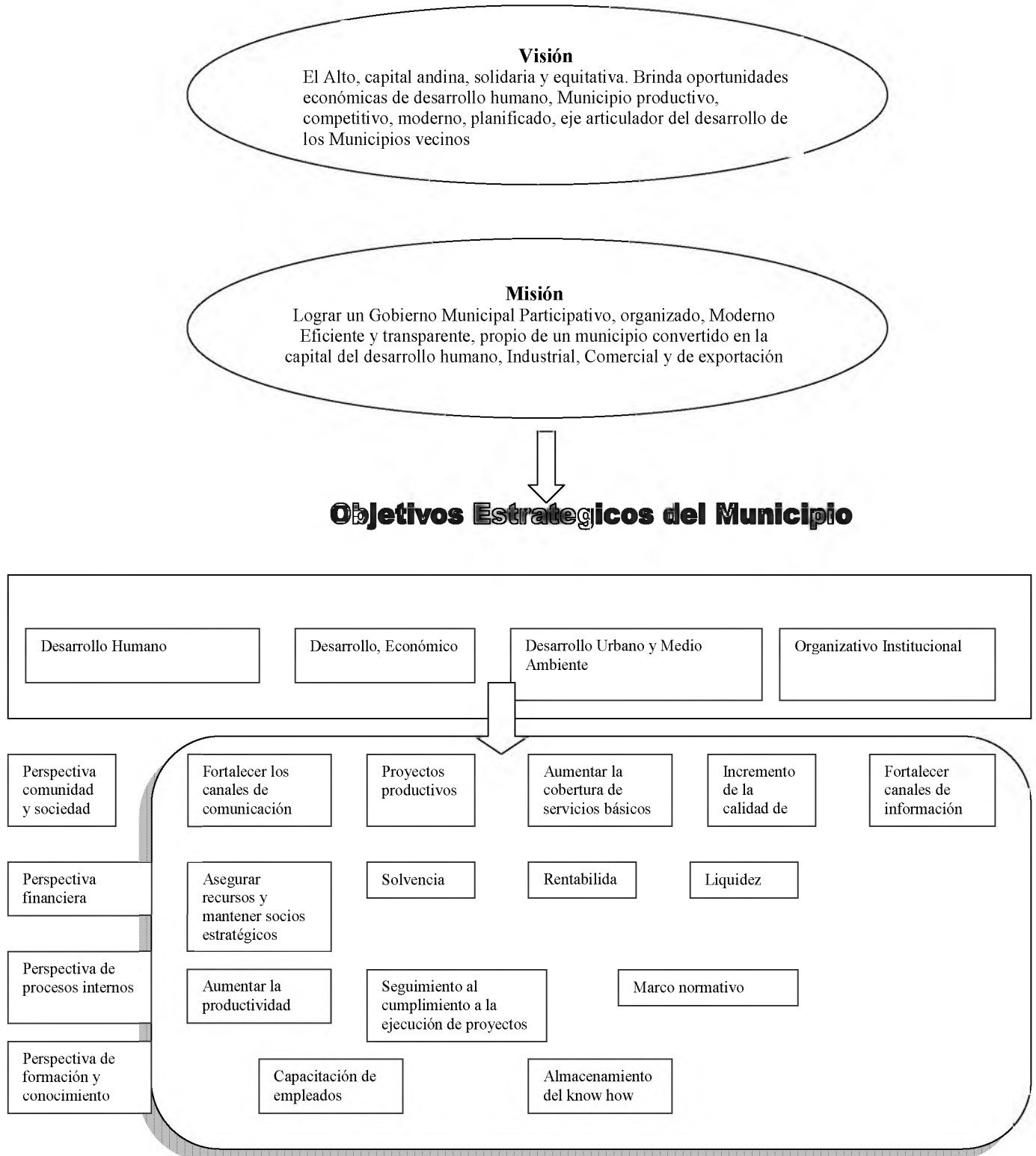
d) Aumentar los recursos financieros: Generando mayores recursos financieros se podrá realizar obras de gran magnitud e impacto tanto en las áreas urbanas como en las áreas rurales priorizadas para ser eje de integración al interior del gobierno Municipal. Además, se debe pensar en la atracción de recursos desde otros niveles de gobierno para la inversión en obras que superen en la jurisdicción Municipal.

4.5. DISEÑO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Como se indicó en varias oportunidades el Cuadro de Mando Integral es un modelo que plantea cuatro perspectivas sobre las cuales se pueden delinear los objetivos, acciones e indicadores de una institución. Para nuestro caso, estas perspectivas serán concebidas en función a los lineamientos estratégicos.

Se han desarrollado 14 objetivos dentro de las cuatro perspectivas que a su vez apoyan el logro de los 4 lineamientos estratégicos, estos objetivos servirán para que todas las unidades al interior del Gobierno Municipal puedan identificar su aporte al logro de los mismos y por ende su aporte para alcanzar el Plan de Desarrollo Municipal en el ámbito del Desarrollo Económico.

Figura 7
Cuadro de Mando Integral



4.5.1 Perspectivas, Áreas de éxito e Indicadores con Metas para el primer año.

Perspectiva	Área de Éxito	Indicadores	Metas
Comunidad Sociedad	Fortalecer los canales de participación	a) Numero de personas que asisten a las asambleas b) Año 1 / numero de personas que asistieron a las asambleas año 0	a) Incremento del 5.8% Anexos N° 6. cuadro A
	Proyectos productivos	a) Método descrito el punto 4.5.2 b) Numero de proyectos productivos priorizados/ total de proyectos c) Numero de proyectos de fomento a la exportación/ total de proyectos productivos	a) 100% de los proyectos son priorizados por el método sugerido. b) Misma proporción que los proyectos de promoción económica. Anexo N° 6 & Cuadro B
	Aumentar la cobertura de servicios básicos	a) Numero de demandas de servicios básicos 1/ numero de demandas de servicios básicos 0	A9 15.2% Anexo 6 Cuadro C
	Mejoras laborales (calidad de vida)	a) Numero de empleados generados por proyectos productivos año 1/ Numero de empleados generados por proyectos productivos año 0 b) Tiempo promedio de permanencia laboral en proyectos productivos año 1/ Tiempo promedio de permanencia laboral en proyectos productivos año 0 ³¹	a) Incremento en 3.47% Anexo 6 Cuadro D en proporción a las personas que buscan empleo. b) Mayor a 1 año.

³¹ Se ha definido un año como mínimo para considerar una permanencia laboral.

Perspectiva	Área de Éxito	Indicadores	Metas
	Fortalecimiento de canales de Información	<p>a) número de canales de difusión empelados año 1/ número de canales de difusión empelados año 0</p> <p>b) Numero de programas radiales informativos realizados / Numero de programas radiales informativos programados</p> <p>c) Monto del presupuesto destinado a la información año 1/ Monto del presupuesto destinado a la información año 0</p> <p>d) En cuesta de percepción del Municipio para fortalecimiento institucional</p>	<p>a) , b) y c) incremento en 3.76%.</p> <p>Anexo N° 6 Cuadro E</p> <p>En función al número de proyectos de fortalecimiento institucional</p> <p>d) 25% del total de encuestas</p> <p>Ref. Función al plan de Medios del Municipio</p>

Financiera	Asegurar recursos y mantener socios estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> a) incrementos de incentivo para mejorar la base impositiva (en relación al incremento de los recursos propios) b) Impuestos Municipales 1/ Impuestos Municipales 0 c) Numero de personas y/o empresas que tributaron al año 1/ Numero de personas y/o empresas que tributaron al año 0 d) Total Recursos Tributarios / Total Recursos Corrientes 	<ul style="list-style-type: none"> a) incremento de 4.22% Anexo N° 6 Cuadro F b) y c) en función al crecimiento de los bienes inmuebles tributarios d) 35.59% no reducir de este margen <p>anexo N° 6 Cuadro G</p>
------------	--	--	---

Financiera ³²	Solvencia	<ul style="list-style-type: none"> A) Total deuda/ Total pasivo B) Total deuda/ Total deuda 	a) y b) 7% de los ingresos totales del presupuesto anexo N° 6 Cuadro H
	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> a) Resultados/ Total activo b) Resultados/ Total pasivo 	<ul style="list-style-type: none"> a) 7.53% anexo N° 6 Cuadro I b) 41.50% <p>Anexo N° 6 Cuadro J</p>
	Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> a) Activo circulante/ pasivo circulante b) Capital de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> a) 20.90% <p>Anexo N° 6 Cuadro L</p>

³² Anexo 7 Balance general preliminar al 31/12/2005 y anexo 8 Estado de Recursos y gastos Corrientes preliminar al 31/12/2005

Procesos internos	Aumentar la productividad	<p>a) Numero de proyectos productivos ejecutados/ Numero de proyectos productivos presentados (tramite de la comunidad en el Municipio)</p> <p>b) Tiempo promedio de aprobación de proyectos año 1/ Tiempo promedio de aprobación de proyectos año 0</p> <p>c) Tiempo promedio de aprobación de tramites año 1/ Tiempo promedio de aprobación de tramites año 0</p>	<p>a) 3.41% son proyectos productivos Anexos N° 6 Cuadro B</p> <p>b) menor a 0.75</p> <p>c) menor a 1.5 (se establece como meta 2 horas por escrito como máximo para cualquier trámite)</p>
-------------------	---------------------------	---	---

	Área de Éxito	Indicadores	Metas
	Seguimiento al cumplimiento a la ejecución de proyectos ³³	<ul style="list-style-type: none"> a) Numero De Proyectos Ejecutados/ Numero De Proyectos aprobados (Distritales) b) % de proyectos concluidos de acuerdo a cronograma c) Numero de Proyectos Ejecutados según el orden de ejecución en el POA. 	<ul style="list-style-type: none"> a) 67% de los proyectos aprobados son ejecutados b) 67% de proyectos son concluidos c) 67% de proyectos se ejecutan en orden

³³ GOBIERNO MUNICIPAL DE “EL ALTO”, plan de Desarrollo Municipal ajustes Plan Quinquenal, paginas 38, diciembre 2007

		<ul style="list-style-type: none"> a) Numero de formas de incentivo a la inversión aprobadas/ total de normas aprobadas b) Numero de reglamentos difundidos para la promoción empresarial / total de normas aprobadas c) Numero de reglamentos aplicados en la evaluación de proyectos productivos/ total de normas revisadas por proyectos 	Mantener el índice actual
--	--	--	---------------------------

Perspectiva	Área de Éxito	Indicadores	Metas
Perspectiva de formación y conocimiento	Capacitación de empleados ³⁴	<ul style="list-style-type: none"> a) número de empleados capacitados del mando operativo/ total empleados calificados b) Capacitaciones técnicas/ capacitaciones totales c) Numero de capacitaciones internas/total capacitaciones d) Numero de capacitaciones externas/ total capacitaciones e) Numero de empleados capacitados trabajando en áreas de su capacitación/total empelados capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> a) 60% de los empleados son capacitados Mantener el índice actual b) 75% de las capacitaciones son técnicas Mantener el índice actual c) y d) 50% cada una Mantener el índice actual e) 70% del total del personal capacitado
	Almacenamiento del conocimiento y experiencia en el ámbito de la organización ³⁵	<ul style="list-style-type: none"> a) Numero de proyectos demorados/total de proyectos en ejecución b) Reclamos por demoras de proyectos/total proyectos en ejecución c) Reclamos por malas ejecuciones/total proyectos en ejecución d) Archivos de causas de demora de proyectos y /o no realizaciones de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> 10% de los proyectos en ejecución <u>Mantener el índice actual</u> Menor al 5% de los proyectos en ejecución <u>Mantener el índice actual</u> Menor al 5% de los proyectos en ejecución <u>Mantener el índice actual</u>

Fuente: Elaboración Propia.

³⁴ Anexo N° 1 A), entrevista autoridades municipales, preguntas 9 y 10.

³⁵ Anexo N° 1 B) encuesta preguntas 24, 40 y 43

Las anteriores metas definidas para los indicadores pueden ser ajustadas anualmente.

4.5.2. Determinación de Factores de Ponderación para Proyectos

Productivos

Con la identificación de las limitaciones para el desarrollo económico, los problemas por eje temático y la estrategia enunciada en el Plan de Desarrollo Municipal, se han seleccionado los factores de ponderación para definir una priorización de proyectos que debe ser incluida en los POA's del Municipio para lograr su objetivo de desarrollo económico.

El Desarrollo Económico, significa más que crecimiento económico, a este último se lo considera en términos nominales que crecen o decrecen; desarrollo económico, es un concepto más amplio, donde el bienestar y la protección del medio ambiente tienen un papel fundamental.

El Municipio de El Alto busca que el Desarrollo Económico genere las fuerzas productivas, incentivando a la inversión privada, aportando con un marco regulatorio apropiado y la inversión pública necesaria, para contar con los servicios básicos, infraestructura caminera y condiciones de comunicación y acceso a la tecnología que las industrias lo requieran.

Los factores a continuación detallados serán empleados únicamente para proyectos estratégicos, que permitirán dotar a las empresas y sus pobladores de proyectos estratégicos, que permitirán dotar a las empresas y sus pobladores de las condiciones necesarias para la productividad:

Los factores para priorizar se clasifican en 4 áreas:

1. Indicadores Socio económicos: Se refiere a que los proyectos estén enfocados en lograr, niveles altos de empleo y mejorar en el ingreso per cápita.

- Número de empleos a generar
- Nivel de salario promedio por clasificación de la mano de obra
- Segmento de la población que será beneficiada con la inversión.

2. Indicadores económico financieros, donde encontramos

- Relación costo beneficio.
- Tipo de financiamiento.

3. Ubicación geográfica: Correcta relación del proyecto con el plan de

Ordenamiento municipal y la estrategia de desarrollo económico.

- Ubicación exacta
- Distancia de las zonas residenciales

4. Sostenibilidad: Capacidad de permanecer en tiempo, con sus propios

- recursos y con tecnologías limpias

- Tipo de proyecto
- Tecnología empleada.

La ponderación de los factores se explica a continuación:

FACTOR 1.- Indicadores socioeconómicos:

- Numero de empleados a generar

Número de personas	Puntaje
1-50	1
51-100	2
101-150	3
150- adelante	4

En relación con microempresas, pequeña, mediana, grande.

- Nivel del salario promedio por clasificación de la mano de obra

Remuneración mensual en Bs.	Puntaje
577-677	1
678-778	2
779-879	3
880- o más	4

Se toma como base un sueldo mínimo nacional

Ejemplo: se correspondería a la mano de obra calificada

- Segmento de la población que será beneficiada con la inversión.

Estrato social al que pertenece	Puntaje
Media alta	1
Media media	2
Media baja	3
Baja	4

Se consideró el mayor puntaje para fomentar a segmento social más necesitado.

Clasificación Socioeconómica poblacional

■ Relación coste-beneficio

Porcentaje	Puntaje
1%	1
5%	2
7%	3

Se premia al mayor beneficio, del proyecto

Porcentaje	Puntaje
Propio	1
Externo	2
Mixto	3

Se premia al mayor beneficio, de proyectos propios

FACTOR 3. Ubicación geográfica: Correcta correlación del proyecto con el plan de ordenamiento municipal y la estrategia de desarrollo económico

■ Ubicación exacta

Ubicación	Puntaje
Área urbana residencia	0
Área urbana comercial	1
Área urbana industrial	2
Área señalada por el ordenamiento municipal	3

Es parte del plan de Desarrollo Económico de El Alto Ordenar las áreas urbanas.

■ Distancia de las zonas congestionadas (La Ceja)

Se aplica solo si es comercial

Ubicación	Puntaje
6-5 cuadras	0
7-10 cuadras	1
Otro manzano	2
En el manzano señalado para esta actividad	3

Es parte del Plan de Desarrollo Económico de El Alto Ordenar las áreas urbanas

Factor 4. Sostenibilidad: Capacidad de permanecer en tiempo, con sus propios recursos y tecnologías limpias.

■ Tipo

Ubicación	Puntaje
Vial	3
Servicios básicos	3
Promoción y adecuación del área industrial	3
Investigación de mercado	3
Capacitación industrial	3

Se conoce primero el área del proyecto, si está en el listado es premiado, por ser parte del Plan Estratégico.

■ Tecnología empleada

Ubicación	Puntaje
Tecnología extranjera	2
Tecnología limpia	3
Tecnología nacional	3

Se conoce primero el área del proyecto, si está en lista es premiado, por ser parte del Plan Estratégico.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 INTRODUCCIÓN

Los cambios por los que atravesaron los Gobiernos Municipales en el proceso de la Participación Popular y la Descentralización Administrativa, dieron como resultado un modelo de gestión administrativa que resulta interesante analizar tanto desde el punto de vista de sus características y las implicaciones que han tenido en el logro de objetivos estratégicos.

En la tesis se tomó como referencia teórica el modelo de gestión administrativa basado en los procesos de planificación, priorización de proyectos y control en marcados en la herramienta de gestión de la planificación y seguimiento de proyectos en la ciudad de El Alto.

La revisión de la literatura para fundamentar el marco teórico nos permitió verificar que la mayoría de los autores enfocan su teoría a los fenómenos que dejando un vacío proporcional con relación a la administración de los negocios del Estado, es decir la administración pública. Esto no necesariamente es un impedimento para la implementación de metodologías, experiencias y modelos administrativos de la literatura de enfoque privado hacia el sector público, puesto que las diferencias

pueden ser subsanadas mediante la capacidad de los administradores y gerentes públicos.

El esquema general para gestionar la planificación y seguimiento reprojectos, en la presente investigación se la mostró como una herramienta de gestión ordenada, metódica, coherente y en especial lo suficientemente flexible como para ser utilizada como un instrumento de gestión aplicable a cualquier tipo de organización, incluyendo entidades del sector público.

Las características de los Municipios y sus Gobiernos Municipales son particulares y especiales, incluso con relación a los demás organismos públicos, por factores como el alcance de sus servicios, el tamaño de las instituciones y las limitaciones presupuestarias por citar algunas; pero no por esto dejan de ser organizaciones y por tanto sus susceptibles de administrarse y de aplicar los conceptos de gerencia.

Se analizó el entorno del proceso de gestión al interior del Municipio de El Alto, es decir aspectos administrativos de planificación, normativa existente, aspectos económicos y sociales a los que se sujetan encontrando que:

- La administración al interior del Gobierno Municipal de El Alto está basada en una estructura administrativa tradicional, donde la burocracia es favorecida en lugar de la gestión.

- Al interior del Gobierno Municipal de El Alto existe un proceso de planificación, que intenta cumplir las normas legales establecidas en especial en la elaboración de presupuestos.
- El tipo de control que realiza esta enfocado al cumplimiento de presupuestos y seguimiento técnico adoleciendo de indicadores de resultados.

Asimismo, al analizar la estructura de los POA's de las gestiones 2004, 2005 y 2006 se verificó que la priorización de proyectos que actualmente están realizando esta enfocada en cubrir las áreas de infraestructura básica dejando de lado el fomento a la inversión en proyectos de Desarrollo Productivo que genere valor agregado al Municipio y tenga un efecto multiplicador permitiendo una reducción de la pobreza en este Municipio. Es por esta razón, que se decidió brindar en la presente investigación un modelo de priorización de proyectos que estén en marcados en el área de Desarrollo Económico del Plan de Desarrollo Municipal.

5.2. CONCLUSIONES POR OBJETIVOS

Para medir los resultados alcanzados de la presente investigación se hace un análisis objetivo por objetivo y de la hipótesis del estudio.

5.2.1. Objetivo General

"Establecer un esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto, con el fin de alcanzar el Desarrollo Económico establecido en los lineamientos de su Plan de Desarrollo Municipal".

Se evidencia que con el diseño, la aplicación del *esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto* y el modelo de priorización planteados en la investigación se podrá apoyar al logro de los objetivos de Desarrollo Económico del Plan de Desarrollo Municipal.

5.2.2. Objetivos Específicos

5.2.2.1. Objetivos Específicos del Marco Teórico

- a) *Recopilar las teorías actuales sobre modelos de gestión pública, planificación y priorización de proyectos.*
- b) *Exponer los conceptos relevantes sobre gestión de proyectos y el esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto.*
- c) *Describir la gestión pública que se aplica en Bolivia.*

Estos objetivos se lograron porque se fundamentó teóricamente en el capítulo 1 todos estos puntos descritos anteriormente.

5.2.2.2 Objetivos Específicos del Marco Práctico

a) Describir los actuales procesos del Municipio de El Alto respecto a su gestión pública.

b) Describir los actuales procesos del Municipio de El Alto en la priorización y seguimiento de proyectos.

c) Establecer el esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto que integre la planificación, priorización de proyectos y seguimiento de gestión.

d) Establecer el modelo de priorización de proyectos en el ámbito del Desarrollo Económico.

Los anteriores cuatro objetivos se cumplieron, porque se analizó la información documental del Municipio de El Alto, además se realizó el estudio de campo con entrevistas y encuestas a los actores involucrados al interior y fuera del Municipio dentro del Municipio.

5.2.2.3. Objetivo Propositivo

a) *Elaborar el esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto, que le permita tener una adecuada gestión pública.*

b) *Proponer la aplicación de un modelo de priorización de proyectos de Desarrollo Económico para el Municipio de El Alto que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo Municipal.*

Ambos objetivos fueron logrados, al diseñar *El esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto* que podrá apoyar la gestión del Municipio.

Los objetivos específicos del trabajo de investigación se lograron cumplir al identificar los indicadores principales que pueden llevar al Gobierno Municipal de El Alto al logro de sus misiones, visión y objetivos estratégicos.

5.3. CONCLUSIONES A LA HIPÓTESIS

“El esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto, apoyará al logro de objetivos de Desarrollo Económico enmarcado en su PDM”.

Del análisis realizado en la presente investigación, se evidencia que la hipótesis se verifica y justifica tanto teóricamente como de manera práctica.

En conclusión, el esquema general para gestionar la planificación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía de El Alto, ayuda a alcanzar la eficiencia y efectividad en la planificación, priorización de proyectos productivos y control, con el fin de lograr el desarrollo económico enmarcado en el Plan de Desarrollo Municipal.

BIBLIOGRAFÍA

Allison, Graham T (1988). *La esencia de la decisión: Análisis Explicativo de la Crisis de los Misiles en Cuba* Grupo Editor Latinoamericano. Argentina, Buenos Aires.

Ardaya Salinas, Rubén (1996). *El Fortalecimiento Municipal para la Participación Popular. "extraído del compendio "Apre(he)endiendo La Participación Popular Análisis y Reflexiones sobre el Modelo Boliviano de Descentralización", Ed. EDOBOL, Bolivia.*

Arequipa Arce, Armando (2004). *Diseño de una Metodología y Evaluación de Proyectos de Inversión con Cuantías Menores en el Gobierno Municipal de La Paz.* Universidad Católica Boliviana. Bolivia, La Paz.

Banco Interamericano de Desarrollo. (1990). *Proyectos de Desarrollo: Planificación Implementación y Control.* Ed. Limusa. México.

Blanco Illescas, Francisco (1995). *Control Integrado de Gestión.* Ed. Limusa. México.

Bolivia. *Decreto Supremo N° 23858 Reglamentario de los Sujetos de la Participación Popular* del 9 de septiembre de 1994.

.....Decreto Supremo N° 23813 De Aspectos Económicos y Patrimoniales de la Participación Popular del 30 de junio de 1994.

.....Decreto Supremo N° 23943 Modificadorio del Anexo N° 1 del D.S. 23813 del 21 de enero de 1995.

.....Ley N° 1551 de Participación Popular, del 20 de abril de 1994.

.....Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa, del 28 de julio de 1995.

Carranza, Antonio José (1986). *Administración: un enfoque integral*. Ed. Limusa, México.

Donnelly James, Gibson James, Ivancenvich John (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Ed. McGraw-Hill, Colombia.

Oficialía Mayor de Planificación del Gobierno Municipal de El Alto (2003). *Diagnóstico*. Bolivia, El Alto.

Goyzueta, Rosemary - Varela, Claudia (1998). *Políticas Municipales para la Promoción Económica Local en El Alto*. Universidad Católica Boliviana MpD. Bolivia, La Paz.

Grindle, Merilee S.& Thomas, John W (1991). *Public Choices and Policy Change*. Baltimore, The John Hopkins University Press.

Gobierno Municipal de El Alto (2003). *Plan de Desarrollo Municipal Ajustado.*

Bolivia, El Alto.

Kaplan Robert, Norton Davis (2000). *Cuadro de Mando Integral.* Ed. España.

Koontz, Harold - Wehrich, Heinz (2003). *Administración: Una Perspectiva*

Global. Ed 12a., Ed. Mc Graw Hill. México.

Ministerio de Hacienda, ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación

(1998). *"Primer Censo de Gobiernos Municipales"* Ed. Viceministerio de Participación Popular y Fortalecimiento Municipal.

Mujía Haus, Gastón (1996). *Gestión Municipal y Necesidades y Demandas de la*

Población en Viacha. Universidad Católica Boliviana- MpD. Bolivia, La Paz.

Pizarro Alarcón, Manuel Alejandro (2005). *Aplicación de un Sistema de Control*

de Gestión Estratégica Municipio de Caranavi. Universidad Católica Boliviana.

Bolivia, La Paz.

Robbins, Stephen (1992). *Comportamiento Organizacional.* Ed. Pretins may

Hispanoamericana S.A. España.

Rodríguez, Clara (1999). *Gestión Social y Finanzas Municipales.* Ed. FESCOL.

Colombia.

Rosenfeld, Alex (1995). *Descentralización y Gobiernos Locales en América Latina? Programa de Gestión Urbana, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.* Vol. 3, GTZ. Ecuador.

ANEXOS

ANEXO No. 1 a)

ENTREVISTA AUTORIDADES MUNICIPALES

1. ¿Cuáles son los problemas municipales más comunes?
2. ¿Qué debería fortalecer o mejorar para solucionar estos problemas?
3. ¿Cuentan con objetivos claros y los cumplen?
4. ¿Qué imagen tiene la población del Gobierno Municipal y de su desempeño?
5. ¿Cómo priorizan sus demandas municipales?
6. ¿Las demandas municipales como se interlazan con el Plan de Desarrollo Municipal?
7. ¿Cuáles son los principales financiadores de proyectos grandes?
8. ¿El portafolio de proyectos del municipio está compuesto por cuántos tipos de proyectos y cuáles son los mismos?
9. ¿Cuánto tiempo en promedio tarda la aprobación de un proyecto?
10. ¿Cuál es el procedimiento a seguir para la aprobación de proyectos?
11. ¿Quiénes son los encargados de realizar el seguimiento a sus proyectos aprobados?
12. ¿Cuál es el método que utilizan para hacer seguimiento?
13. ¿Qué medidas toman cuando no se están cumpliendo los objetivos?
14. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el seguimiento de sus proyectos aprobados?

31. ¿Qué tipo de acción realiza usted cuando los resultados difieren de lo establecido?
32. ¿Qué tipo de control realiza?
 a) Hacia los recursos
 b) Hacia los resultados
 c) Hacia el desarrollo de las operaciones
33. Los controles se realizan.
 a) antes de comenzar
 b) Durante la ejecución
 c) Al final
34. Cuándo usted controla se enfoca en:
 a) calidad y eficiencia
 b) conducta y ejecución de operaciones
 c) Resultados finales
 d) ninguna de las anteriores
35. Cuáles de los siguientes aspectos caracterizan el tiempo de control que usted ejerce:
 a) Equilibrio
 b) Eficiencia
 c) Eficacia
 d) Creatividad e iniciativa
 e) totalidad
 f) Ninguna de las anteriores
36. En qué medida considera que la Alcaldía alcanza los objetivos definidos en la planificación municipal?
 a) de 0 a 25%
 b) de 26 a 50%
 c) de 51 a 75%
 d) de 76 a 100%
- Si respondió alguna casilla entre 0% t 75% ¿Cuáles cree que son las causas para que no se alcancen los objetivos municipales planeados participativamente?
37. Al momento de formular proyectos ¿Se piensa en los indicadores y la forma de control de los resultados?
 Si No
38. Las funciones de control y seguimiento de proyectos del municipio ¿Hacia qué áreas de la municipalidad están enfocadas?
 a) Técnica
 b) Administrativa
 c) Desarrollo
 d) Concejo
 e) Todas
 f) Ninguna
39. ¿Cuenta la municipalidad con sistemas de control estratégico y operaciones para los proyectos aprobados?
 Si No
 ¿Cuáles?

40. ¿Se hacen comparaciones entre resultados esperados y reales en los proyectos que se ejecutan?
Si No

41. ¿Qué tipo de acción realiza usted cuando los resultados difieren de lo establecido en los proyectos aprobados?

42. Los controles se realizan en los proyectos son:

- a) Antes de comenzar
- b) Durante la ejecución
- c) Al final

43. En qué medida considera que la Alcaldía alcanza los objetivos definidos en la planificación municipal a través de los proyectos aprobados?

- a) de 0 a 25% b) de 26 a 50%
- c) de 51 a 75% d) de 76 a 100%

Si respondió alguna casilla entre 0% t 75% ¿Cuales cree que son las causas para que no se alcancen los objetivos municipales planeados participativamente?

44. En qué medida considera que la Alcaldía alcanza los objetivos definidos en la planificación municipal a través de los proyectos ejecutados?

- a) de 0 a 25% b) de 26 a 50%
- c) de 51 a 75% d) de 76 a 100%

Si respondió alguna casilla entre 0% t 75% ¿Cuáles cree que son las causas para que no se alcancen los objetivos municipales planeados participativamente?

METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO

DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de estudio está compuesto bajo el siguiente orden:

- 1 Alcalde
- 11 Concejales
- 5 Oficiales Mayores
- 9 miembros del consejo de vigilancia
- 50 Dirigentes Locales
- 20 Miembros de OTB's
- 1492 empleados permanentes en la Alcaldía
- 553 empleados a contrato en la Alcaldía

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Se eligió una muestra representativa al 90% de confianza para esto se aplicó la siguiente fórmula de muestreo probabilística:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + N * e^2} = \text{Fórmula de muestreo probabilística}$$

Donde:

- Z = Valor de la curva normal al 90% de confianza (1,645)**
- p = Probabilidad de ser elegido dentro de la muestra (0.5)**
- q = Probabilidad de no ser elegido dentro de la muestra (0.5)**
- N= Número total del universo (2141)**
- e= Nivel de error admitido (0.1)**

$$n = 65 \text{ personas}$$

Por orden de importancia se encuesta A:

- 1 Alcalde
- 4 Concejales
- 5 Oficiales Mayores
- 5 miembros del consejo de vigilancia
- 35 Dirigentes Locales
- 5 Miembros de OTB's
- 10 empleados permanentes en la Alcaldía

ANEXO No. 2 a)
DIÁLOGO NACIONAL BOLIVIA

PRODUCTIVA COMPROMISO NACIONAL POR UNA BOLIVIA PRODUCTIVA

LA ÚNICA MANERA DE ENFRENTAR LA POBREZA ES GENERAR Y DISTRIBUIR RIQUEZA
--

Transcurridos 53 Pre - Diálogos productivos de organizaciones sociales, Pre - Diálogos sociales en creación y salud y transversales en mujer/género y acceso a la justicia, 314 Mesas Municipales en todo el territorio nacional, precedidas por Ordenanzas Municipales, nueve Mesas Departamentales a partir de Resoluciones Prefecturales ratificadas por los Directorios Departamentales que, en todos los casos, culminaron con la suscripción de Pactos Productivos, los días 21 y 22 del mes de diciembre de 2004, se realizó la Mesa Nacional del Diálogo Nacional Bolivia Productiva (DNBP) en la ciudad de La Paz, a convocatoria del Directorio Nacional.

Después de la inauguración, que contó con la presencia y el mensaje del Excmo. Presidente de la República, Lic. Carlos Mesa Gisberl, los miembros del Directorio Nacional del Diálogo estuvimos presentes con nuestro pensamiento, nuestra voz y nuestra decisión, 302 dialogantes titulares representantes de todas las organizaciones productivas y sociales del país, de comunidades campesinas, pueblos indígenas y originarios, del asociativismo municipal, representantes del Poder Legislativo, Ministros, Prefectos de Departamento, otras autoridades Jefe Poder Ejecutivo y el equipo de la Secretaría Técnica del Diálogo Nacional, acompañados por más de 200 invitados de sectores interesados en la temática del Diálogo, prensa y observadores de la cooperación internacional.

Todos y todas contribuimos a la reflexión y debate democrático sobre la realidad y destino productivo del país, estableciendo estrategias productivas nacionales consensuadas, recogiendo y sistematizando resultados de Pre - Diálogos, Mesas Municipales y Departamentales que se expresan en los siguientes ejes productivos:

- Agro-industria (Agricultura - Ganadería - Fruticultura).
- Turismo - Artesanía.
- Manufacturas e Industria de Transformación y Reconversión. (Confecciones - Textiles - Cueros - Madera - Metal Mecánica - Joyería).
- El Gas como Factor de Industrialización General - Industrias Hidrocarburíferas.
- Desarrollo de una nueva Minería.
- Aprovechamiento de la Biodiversidad.
- Desarrollo Forestal (Maderable y no Maderable), Silvicultura.
- Desarrollo de Servicios y Comercio en Zona: Francas y Fronteras (Puerto Seco - Corredor Bioceánico): Oruro - El Alto - Cobija

Con el objeto de potenciar dichas prioridades productivas y el área social de la economía, consideramos posibilidades e iniciativas de cambios y/o ajustes legales, normativos, institucionales, fiscales y de financiamiento, así como modificaciones en las políticas de los sectores de educación, salud, mujer/género y acceso a la justicia, articulando estas dimensiones sociales y transversales con la visión económica productiva del DNBP.

También coincidimos en decidir que transmitiremos las propuestas que ameriten su tratamiento al Parlamento Nacional, como es el caso de las modificaciones normativas a la Ley del Dialogo Nacional 2000 con la finalidad de realizar ajustes a la EBRP, a la PNC, enriqueciendo la Estrategia Boliviana de Desarrollo (EBD), la cual será presentada ante el Grupo Consultivo de París.

Otras propuestas, de naturaleza constitucional, serán transferidas como contribución del DNBP para la próxima Asamblea Constituyente.

Los resultados consensuados y aprobados en Plenaria por los representantes de organizaciones productivas y sociales, organizaciones de pequeños productores de la ciudad y el campo, cooperativas, empresarios privados, asociativismo municipal, mecanismo de control social, organizaciones sindicales y profesionales, constan de manera fidedigna en los Anexos al presente Compromiso. El Gobierno Nacional y las organizaciones que suscriben el presente Compromiso Nacional por una Bolivia productiva, nos comprometemos a sustentar y viabilizar todos los contenidos señalados.

Es dado en la ciudad de La Paz, a los 22 días del mes de diciembre del año dos mil cuatro.

Suscriben el Compromiso Nacional por una Bolivia Productiva.

POR EL PODER EJECUTIVO

Roberto Barbery A.
MINISTRO DE PARTICIPACIÓN POPULAR

ANEXO 2 b)

ACUERDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO DE EL ALTO

**“LA ÚNICA MANERA DE ENFRENTAR LA POBREZA ES GENERAR Y
DISTRIBUIR RIQUEZA”**

En el municipio de la Ciudad de El Alto, provincia Murillo del departamento de La Paz, los días 15 y 16 días del mes de Septiembre de 2004, tuvo lugar la Mesa Municipal del Diálogo Nacional Bolivia Productiva. (DNBP).

Estuvimos presentes con nuestro pensamiento, nuestra voz y nuestra decisión 202 Dialogantes titulares plenos y 82 adscritos de todos los sectores productivos y sociales del municipio, el Alcalde y Concejales del Gobierno Municipal, otras organizaciones e instituciones vivas del ámbito local, miembros del Directorio Nacional del DNBP, representantes de la Prefectura del Departamento de La Paz, representantes del Poder Ejecutivo, la sociedad civil y el asociativismo municipal (FAM-Bolivia).

Todos contribuimos a la reflexión y debate democrático sobre la realidad y destino económico productivo de nuestro municipio. Entre la inmensa cantidad de requerimientos y problemas que confrontamos cotidianamente, hemos superado la simple lista de demandas, pedidos y pliegos, o el sólo enfoque de vocaciones, seleccionamos y formulamos Estrategias Productivas (EP's) para ocho rubros donde podemos concentrar recursos y esfuerzos, que podrían contemplarse en futuros PDM's y POA's - de darse el cambio de normativa necesario y de emerger del proceso de planificación participativa - que deberán discutirse en el diseño de políticas en la Mesa i Departamental de La Paz y la Mesa Nacional.

Los productos y/o negocios priorizados son:

1. Leche y derivados lácteos.
2. Textiles y confecciones.
3. Manufacturas de cuero.
4. Metal Mecánica e instalación de gas natural.
5. Industrialización de la madera con alto valor agregado.
6. Industrialización de alimentos nativos.
7. Artesanía (artesanía utilitaria productiva y artesanía en arte popular) y plantas ornamentales.
8. Turismo y hospedaje.

Paralelamente, consideramos que el sector de construcción y el reciclaje de la basura son aspectos transversales en todos los grupos, además que son instrumentos que permiten

generar mayor ingreso y empleo. También, el tema del acceso y reforma de a justicia es importante para el desarrollo del municipio.

Hemos establecido también roles institucionales y sociales, es decir las responsabilidades y tareas que cada instancia debería cumplir para buscar el éxito de las estrategias formuladas, y adicionalmente hemos señalado los obstáculos que hay que superar en la legislación y normativa, en algunos sistemas de la administración pública como en la institucionalidad y que actualmente perjudican cualquier orientación productiva en el ámbito local.

Por otra parte, pedimos al Gobierno Nacional la inmediata aprobación del Decreto Reglamentario a la Ley de Promoción Económica N° 2685 de la ciudad de El Alto.

En este marco el Gobierno Municipal, manifiesta su disposición y voluntad política de adecuar sus requerimientos de obras, bienes y servicios, vinculados a los productos y/o negocios priorizados; tomando en cuenta las capacidades y característica? de la producción local, en el marco del D.S. 27328 Compro Bolivia 10. Asimismo, los agentes económicos locales nos compromete; nos a cumplir con los requerimientos y especificaciones técnicas de mercado para atender las demandas del Gobierno Municipal.

Desde la fecha, todos asumimos el desafío de llevar adelante este Acuerdo Productivo, Social e Institucional para efectivizar las estrategias construidas por nosotros mismos, sin descuidar nuestras propias tareas, pero el control social correspondiente accionar de autoridades locales, departamentales y nacionales, a fin de que este DNBP no sea un nuevo proceso frustrado.

Ciudad de El Alto 16 de Septiembre de 2004

ANEXO No. 3

Programación Anual Operativa 2005

Datos Proyectos POA_COO_SISIN	PROYECTO	totalP	porcent	totalProp	Fuente PP	Fuente RP	Total tipo	Fuente HPC INFRA	Fuente OTROS_R	FINANCIAMIENTO
B05-06652-00000	PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) II	8.588.889,00	2.576.666,70	858.889,00	325.720,00	0,00	533.169,00	533.169,00	7.730.000,00	JAPON-FNDR
B05-07058-00000	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL Y REDUCCION DE LA POBREZA	343.521,00	103.056,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	343.521,00	CAF
B05-05547-00000	PROGRAMA ACCION MUNICIPAL (PAM)	463.700,00	139.110,00	77.200,00	0,00	77.200,00	0,00	0,00	386.500,00	BID-VPPE
B05-08632-00000	PROMOCION DE LA MICROEMPRESA Y LA ARTESANIA (FERIAS PRODUCTIVAS)	192.600,00	57.780,00	192.600,00	0,00	0,00	192.600,00	192.600,00	0,00	
	TOTAL INVERSON	9.588.710,00								

ANEXO No. 4

Programación Anual Operativa Última Reformulación 2006

Nro BD	PROYECTO	PROG	DESC_PROG	dist_muni	DES_SW1	cant nuevas	Desc_cant nuev	et etapa	tab_Etapa proy Sigla	Etapa	ODU	Oficaha T	nombre	Nombre Dir	Nombre resp	oficiala	direccion	unidad
15	678 TELEFÉRICO LA PAZ - EL ALTO (ESTUDIO DE FACTIBILIDAD)	8	PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	17T	DESPACHO	Prof. Jorge Solari	Ernesto Machicao	Ernesto Machicao	1	7	0
16	679 SISTEMA DE INFORMACIÓN GREMIAL - EL ALTO	8	PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez	3	6	0
17	680 PROMOCION DE LA MICROEMPRESA Y LA ARTESANIA (FERIAS PRODUCTIVAS)	8	PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez	3	6	0
18	681 ESTUDIOS DE PREINVERSION E IMPLEMENTACION DE MAQUICENTROS	10	CAPACITACION ECONOMICA Y EMPRESARIAL	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	170	DESPACHO	Prof. Jorge Solari	Ernesto Machicao	Ernesto Machicao	1	7	0
19	682 ESTUDIOS DE PREINVERSION PARQUE INDUSTRIAL METROPOLITANO	10	CAPACITACION ECONOMICA Y EMPRESARIAL	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	170	DESPACHO	Prof. Jorge Solari	Ernesto Machicao	Ernesto Machicao	1	7	0
20	683 ESTUDIOS DE PREINVERSION TURISMO ANDINO	11	TURISMO SOSTENIBLE	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez	3	6	0
21	684 ESTUDIOS DE PLAN DE DESARROLLO TURISTICO	11	TURISMO SOSTENIBLE	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	170	DESPACHO	Prof. Jorge Solari	Ernesto Machicao	Ernesto Machicao	1	7	0
22	685 REFACCION Y MEJORAMIENTO DE MINGITORIOS PUBLICOS (CATEGORIA A 5 MINGITORIOS)	12	INFRAESTRUCTURA URBANA - MUNICIPAL	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	170	DESPACHO	Prof. Jorge Solari	Ernesto Machicao	Ernesto Machicao	1	7	0
23	686 MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA MATADERO (ILUMINACION, CORRALES PAREDES, READECUACION DE RIELES, SISTEMA DE OPERACION Y VENTILACION SALA DE FAEMEO)	12	INFRAESTRUCTURA URBANA - MUNICIPAL	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	170	DESPACHO	Prof. Jorge Solari	Ernesto Machicao	Ernesto Machicao	1	7	0
24	933 PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) II	18	INFRAESTRUCTURA VIAL	1,00	DISTRITAL	5	PROYECTOS GESTIONES PASADAS	5	EJE	Ejecución	424	OMDUMA	Arq. Vladimir Urquieta Herrera	Ramiro Obitos a.l	Alfredo Morodias a.l	4	2	4
25	934 PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) III	18	INFRAESTRUCTURA VIAL	1,00	DISTRITAL	5	PROYECTOS GESTIONES PASADAS	5	EJE	Ejecución	471	OMDUMA	Arq. Vladimir Urquieta Herrera	Irene Apaza	Hugo Gutierrez	4	7	1
26	1427 CAJA Y BANCOS (ASISTENCIA TECNICA DE APOYO A LA PRODUCCION Y MICROPRESA)	10	CAPACITACION ECONOMICA Y EMPRESARIAL	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	361	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Juan Carlos Rasguido	3	6	1
	TOTAL																	

ANEXO No. 4

Programación Anual Operativa Última Reformulación 2006

Nro BD	PROYECTO	CAPITAL	tab. capital Sigla	Desc. cap	tipo proy	tab. ope proy. Sigla	TIPO_INV	C. econ	Denominación	Clas. económico. Sigla
15 678	TELEFÉRICO LA PAZ - EL ALTO (ESTUDIO DE FACTIBILIDAD)	1	CAP	CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-4-01	MULTIPROGRAMA INDUSTRIA Y TURISMO	MINDYT
16 679	SISTEMA DE INFORMACIÓN GREMIAL - EL ALTO	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
17 630	PROMOCION DE LA MICROEMPRESA Y LA ARTESANIA (FERIAS PRODUCTIVAS)	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
18 681	ESTUDIOS DE PREINVERSION E IMPLEMENTACION DE MAQUICENTROS	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
19 682	ESTUDIOS DE PREINVERSION PARQUE INDUSTRIAL METROPOLITANO	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-1-01	FOMENTO A LA PRODUCCION AGROINDUSTRIAL	FAGR01
20 683	ESTUDIOS DE PREINVERSION TURISMO ANDINO	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-3-01	PROMOCION Y DESARROLLO TURISTICO	TUR01
21 654	ESTUDIOS DE PLAN DE DESARROLLO TURISTICO	1	CAP	CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-3-01	PROMOCION Y DESARROLLO TURISTICO	TUR01
22 685	REFACCIÓN Y MEJORAMIENTO DE MINGITORIOS PÚBLICOS (CATEGORIA A 5 MINGITORIOS)	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	10-5-01	MULTIPROGRAMA SANEAMIENTO BASICO	MSANB
23 686	MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA MATADERO (ILUMINACIÓN, CORRALES PAREDES, READECUACION DE RIELES, SISTEMA DE OPERACIÓN Y VENTILACIÓN SALA DE FAENEO)	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	19-4-01	PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	FORT01
24 933	PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) II	1	CAP	CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
25 934	PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) III	1	CAP	CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
26 1427	CAJA Y BANCOS (ASISTENCIA TECNICA DE APOYO A LA PRODUCCION Y MICROPRESA)	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	3	GINV	GASTO DE INVERSION	00-0-00	N/N	N/N
	TOTAL									

ANEXO No. 4

Programación Anual Operativa Última Reformulación 2006

No. ID	PROYECTO	PROG	DESC_PROG	dest_muni	DES_SMI	cont nuevos	Desc_cont nuev	Etapa	Sub_Etapa proy_Sgla	Etapa	ODU	Órbita T	nombre	Nombre Dir.	Nombre resp.	oficialia	dotación	unidades	
1	143 PROMOCIÓN DE LA MICROEMPRESA Y ARTESANÍA ALTEÑA (FERIAS PRODUCTIVAS)		PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL		PROYECTOS - 2003 2 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez		3	6	0
2	144 ESTUDIOS DE PREINVERSION PARQUE INDUSTRIAL METROPOLITANO CIUDAD DE EL ALTO (FASE II)		PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	1	NUEVOS - 2004	5	EJE	Ejecución	361	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Juan Carlos Rasguido		3	6	1
3	145 ESTUDIOS DE PREINVERSION E IMPLEMENTACION DE MAQUICENTROS EN LA CIUDAD DE EL ALTO (FASE II)		PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	1	NUEVOS - 2004	5	EJE	Ejecución	361	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Juan Carlos Rasguido		3	6	1
4	146 ESTUDIO SEÑALIZACION TURISTICA HUAYNA POTOSI		TURISMO SOSTENIBLE	1,00	DISTRITAL	1	NUEVOS - 2004	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez		3	6	0
5	147 CAPACITACION EN TECNICA DE ESCALADA AL HUAYNA POTOSI		TURISMO SOSTENIBLE	1,00	DISTRITAL	1	NUEVOS - 2004	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez		3	6	0
6	148 RESTAURACION MINA MILLUNI (PREINVERSION)		TURISMO SOSTENIBLE	1,00	DISTRITAL	1	NUEVOS - 2004	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez		3	6	0
7	149 PROMOCION TURISTICA ALTEÑA		TURISMO SOSTENIBLE	1,00	DISTRITAL	1	NUEVOS - 2004	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez		3	6	0
8	150 ESTUDIO DE PREINVERSION PARQUE TURISTICO ANDINO		TURISMO SOSTENIBLE	1,00	DISTRITAL	1	NUEVOS - 2004	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez		3	6	0
9	672 MEJORAMIENTO CAMARA SEPTICA MATADERO MUNICIPAL CIUDAD DE EL ALTO		PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 2 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	170	DESPACHO	Prof. Jorge Solari	Ernesto Machicao	Ernesto Machicao		1	7	0
10	673 ESTUDIOS DE PREINVERSION CONSORCIOS PRODUCTIVOS		PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 2 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez		3	6	0
11	674 ASISTENCIA TECNICA A CORPORACION PRODUCTIVA DE MANUFACTURA ALTEÑA (CLUSTERS)		PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 2 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez		3	6	0
12	675 DIFUSIÓN LEY DE PROMOCIÓN ECONÓMICA		PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 2 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	360	OMDHC	Lic. Teófilo Choque	Emilio Gutierrez	Emilio Gutierrez		3	6	0
13	676 CONSTRUCCION DE LETRINAS ECOLOGICAS		PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 2 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	170	DESPACHO	Prof. Jorge Solari	Ernesto Machicao	Ernesto Machicao		1	7	0
14	677 MINGITORIOS MÓVILES - PÚBLICOS (CONSECIÓN)		PROMOCION DESARROLLO ECONOMICO URBANO	1,00	DISTRITAL	2	PROYECTOS - 2003 2 P/CONCLUSION	5	EJE	Ejecución	170	DESPACHO	Prof. Jorge Solari	Ernesto Machicao	Ernesto Machicao		1	7	0

ANEXO No. 4

Programación Anual Operativa Última Reformulación 2006

Nro BO	PROYECTO	DIST	DISTRITO	IMP	IMP	Fuente PPC	Fuente RPC	Fuente HIPC SALUD C	Fuente HIPC EDUC C	Fuente HIPC INFRA C	Total hipc	Fuente OTROS_R C	FINANCIAMIENTO	UND	METAS	Amb. de Cto	DESC_PROG
15	678 TELEFERICO LA PAZ - EL ALTO (ESTUDIO DE FACTIBILIDAD)	10	DISTRITAL	40.000,00	40.000,00	0	40.000,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
16	679 SISTEMA DE INFORMACIÓN GREMIAL - EL ALTO	10	DISTRITAL	22.000,00	22.000,00	0	22.000,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
17	682 PROMOCION DE LA MICROEMPRESA Y LA ARTESANIA (FERIAS PRODUCTIVAS)	10	DISTRITAL	14.940,00	14.940,00	0	0	0	0	14.940,00	14.940,00	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
18	681 ESTUDIOS DE PREINVERSION E IMPLEMENTACION DE MACUCENTROS	10	DISTRITAL	100.000,00	100.000,00	0	50.000,00	0	0	50.000,00	50.000,00	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
19	682 ESTUDIOS DE PREINVERSION PARQUE INDUSTRIAL METROPOLITANO	10	DISTRITAL	50.000,00	50.000,00	0	0	0	0	50.000,00	50.000,00	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
20	683 ESTUDIOS DE PREINVERSION TURISMO ANDINO	10	DISTRITAL	40.000,00	40.000,00	0	40.000,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
21	684 ESTUDIOS DE PLAN DE DESARROLLO TURISTICO	10	DISTRITAL	20.000,00	20.000,00	0	0	0	0	20.000,00	20.000,00	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
22	685 REFACCION Y MEJORAMIENTO DE MINGITORIOS PUBLICOS (CATEGORIA A 5 MINGITORIOS)	10	DISTRITAL	12.000,00	12.000,00	0	0	0	0	12.000,00	12.000,00	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
23	686 MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA MATADERO (ILUMINACION, CORRALES PAREDES, READECUACION DE RIELES, SISTEMA DE OPERACION Y VENTILACION SALA DE FAENEC)	10	DISTRITAL	236.506,00	236.506,00	0	236.506,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
24	933 PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) II	10	DISTRITAL	4.592.243,00	425.325,00	41.124,00	0	0	0	384.201,00	384.201,00	4.166.918,00	FNDR	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
25	934 PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) III	10	DISTRITAL	20.432.821,00	2.653.652,00	0	2.357.932,00	0	0	325.720,00	325.720,00	17.749.169,00	PLANE	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
26	1427 CAJA Y BANCOS (ASISTENCIA TECNICA DE APOYO A LA PRODUCCION Y MICROPRESA)	10	DISTRITAL	200.000,00	200.000,00	0	0	0	0	200.000,00	200.000,00	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
	TOTAL			26.514.810,00													

ANEXO No. 4

Programación Anual Operativa Última Reformulación 2006

	Nro. BD	PROYECTO	CAPITAL	tab. capital Sigla	Desc. cap.	lpo. proy.	tab. tipo proy. Sigla	TIPO_INV	C. econ.	Definición	Clas. económica Sigla
1	143	PROMOCION DE LA MICROEMPRESA Y ARTESANIA ALTEÑA (FERIAS PRODUCTIVAS)	3	N/N			3 GINV	GASTO DE INVERSION	00-0-00	N/N	N/N
2	144	ESTUDIOS DE PREINVERSION PARQUE INDUSTRIAL METROPOLITANO CIUDAD DE EL ALTO (FASE II)	3	N/N			3 GINV	GASTO DE INVERSION	00-0-00	N/N	N/N
3	145	ESTUDIOS DE PREINVERSION E IMPLEMENTACION DE MAQUICENTROS EN LA CIUDAD DE EL ALTO (FASE II)	3	N/N			3 GINV	GASTO DE INVERSION	00-0-00	N/N	N/N
4	146	ESTUDIO SEÑALIZACION TURISTICA HUAYNA POTOSI	3	N/N			3 GINV	GASTO DE INVERSION	00-0-00	N/N	N/N
5	147	CAPACITACION EN TECNICA DE ESCALADA AL HUAYNA POTOSI	3	N/N			3 GINV	GASTO DE INVERSION	00-0-00	N/N	N/N
6	148	RESTAURACION MINA MILLUNI (PREINVERSION)	1	CAP	CAPITALIZABLE		1 INVR	PROYECTO DE INVERSION	00-0-00	N/N	N/N
7	149	PROMOCION TURISTICA ALTEÑA	3	N/N			3 GINV	GASTO DE INVERSION	00-0-00	N/N	N/N
8	150	ESTUDIO DE PREINVERSION PARQUE TURISTICO ANDINO	1	CAP	CAPITALIZABLE		1 INVR	PROYECTO DE INVERSION	00-0-00	N/N	N/N
9	672	MEJORAMIENTO CAMARA SEPTICA MATADERO MUNICIPAL CIUDAD DE EL ALTO	2	NCA	NO CAPITALIZABLE		1 INVR	PROYECTO DE INVERSION	10-4-01	RECOLECCION Y ELIMINACION DE DESECHOS SOLIDOS	SOL01
10	673	ESTUDIOS DE PREINVERSION CONSORCIOS PRODUCTIVOS	2	NCA	NO CAPITALIZABLE		1 INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
11	674	ASISTENCIA TECNICA A CORPORACION PRODUCTIVA DE MANUFACTURA ALTEÑA (CLUSTERS)	2	NCA	NO CAPITALIZABLE		1 INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
12	675	DIFFUSION LEY DE PROMOCION ECONOMICA	1	CAP	CAPITALIZABLE		1 INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
13	676	CONSTRUCCION DE LETRINAS ECOLOGICAS	1	CAP	CAPITALIZABLE		1 INVR	PROYECTO DE INVERSION	10-5-01	MULTIPROGRAMA SANEAMIENTO BASICO	MSANB
14					NO CAPITALIZABLE		1 INVR	PROYECTO DE INVERSION	10-4-01	RECOLECCION Y ELIMINACION DE DESECHOS SOLIDOS	SOL01

ANEXO No. 5

Programación Anual Operativa Reformulado IV 2007

No BO	PROYECTO	DIST	DISTRITO	Total	TotalProg	Fuente P.P.C.	Fuente R.P.G.	Fuente HIPC SALUD C.	Fuente HIPC EDUC C.	Fuente HIPC INFRA C.	IGM hpc	Fuente OTROS R.G.	FINANCIAMIENTO	UND	METAS	Amb_sector	DESE_PROG
1	143 PROMOCION DE LA MICROEMPRESA Y ARTESANIA ALTEÑA (FERIAS PRODUCTIVAS)	10	DISTRITAL	242.747,00	242.747,00	0	62.683,00	0	0	0	180.064,00	180.064,00	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
2	144 ESTUDIOS DE PREINVERSION PARQUE INDUSTRIAL METROPOLITANO CIUDAD DE EL ALTO (FASE II)	10	DISTRITAL	50.000,00	50.000,00	50.000,00	0	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
3	145 ESTUDIOS DE PREINVERSION E IMPLEMENTACION DE MAQUICENTROS EN LA CIUDAD DE EL ALTO (FASE II)	10	DISTRITAL	50.000,00	50.000,00	50.000,00	0	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
4	146 ESTUDIO SEÑALIZACION TURISTICA HUAYNA POTOSI	10	DISTRITAL	50.000,00	50.000,00	50.000,00	0	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
5	147 CAPACITACION EN TECNICA DE ESCALADA AL HUAYNA POTOSI	10	DISTRITAL	50.000,00	50.000,00	0	50.000,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
6	148 RESTAURACION MINA MILLUNI (PREINVERSION)	10	DISTRITAL	50.000,00	50.000,00	50.000,00	0	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
7	149 PROMOCION TURISTICA ALTEÑA	10	DISTRITAL	10.000,00	10.000,00	0	10.000,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
8	150 ESTUDIO DE PREINVERSION PARQUE TURISTICO ANDINO	10	DISTRITAL	10.000,00	10.000,00	0	10.000,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
9	672 MEJORAMIENTO CAMARA SEPTICA MATADERO MUNICIPAL CIUDAD DE EL ALTO	10	DISTRITAL	16.353,00	16.353,00	0	16.353,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
10	673 ESTUDIOS DE PREINVERSION CONSORCIOS PRODUCTIVOS	10	DISTRITAL	55.000,00	55.000,00	0	55.000,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
11	674 ASISTENCIA TECNICA A CORPORACION PRODUCTIVA DE MANUFACTURA ALTEÑA (CLUSTERS)	10	DISTRITAL	75.000,00	75.000,00	0	75.000,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
12	675 DIFUSION LEY DE PROMOCION ECONOMICA	10	DISTRITAL	20.000,00	20.000,00	0	20.000,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)
13	676 CONSTRUCCION DE LETRINAS ECOLOGICAS	10	DISTRITAL	25.000,00	25.000,00	0	25.000,00	0	0	0	0	0	0	GBL	1	3,00	DESARROLLO ECONOMICO (DES. PRODUCTIVO)

ANEXO No. 4

Programación Anual Operativa Última Reformulación 2006

Nro BD	PROYECTO	CAPITAL	tab. capital Sigla	Desc. cap.	tipo proy.	tab. tipo proy. Sigla	TIPO INV	C. econ.	Denominación	Clas. económica Sigla
15	678 TELEFÉRICO LA PAZ - EL ALTO (ESTUDIO DE FACTIBILIDAD)	1	CAP	CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-4-01	MULTIPROGRAMA INDUSTRIA Y TURISMO	MINDYT
16	679 SISTEMA DE INFORMACIÓN GREMIAL - EL ALTO	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
17	680 PROMOCION DE LA MICROEMPRESA Y LA ARTESANIA (FERIAS PRODUCTIVAS)	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
18	681 ESTUDIOS DE PREINVERSION E IMPLEMENTACION DE MAQUICENTROS	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
19	682 ESTUDIOS DE PREINVERSION PARQUE INDUSTRIAL METROPOLITANO	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-1-01	FOMENTO A LA PRODUCCION AGROINDUSTRIAL	FAGR01
20	683 ESTUDIOS DE PREINVERSION TURISMO ANDINO	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-3-01	PROMOCION Y DESARROLLO TURISTICO	TUR01
21	684 ESTUDIOS DE PLAN DE DESARROLLO TURISTICO	1	CAP	CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-3-01	PROMOCION Y DESARROLLO TURISTICO	TUR01
22	685 REFACCION Y MEJORAMIENTO DE MINGTORIOS PÚBLICOS (CATEGORIA A 5 MINGTORIOS)	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	10-5-01	MULTIPROGRAMA SANEAMIENTO BASICO	MSANB
23	686 MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA MATADERO (ILUMINACIÓN, CORRALES PAREDES, READECUACION DE RIELES, SISTEMA DE OPERACIÓN Y VENTILACIÓN SALA DE FANECO)	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	19-4-01	PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	FORT01
24	833 PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) II	1	CAP	CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
25	834 PROGRAMA INTENSIVO DE EMPLEO (PIE) III	1	CAP	CAPITALIZABLE	1	INVR	PROYECTO DE INVERSION	03-2-01	FOMENTO A LA PRODUCCION Y LA MICROEMPRESA	MAN01
26	1427 CAJA Y BANCOS (ASISTENCIA TECNICA DE APOYO A LA PRODUCCION Y MICROEMPRESA)	2	NCA	NO CAPITALIZABLE	3	GINV	GASTO DE INVERSION	00-0-00	N/N	N/N
	TOTAL									

ANEXO No. 6

Cuadro D

		Distrito 1	Distrito 2	Distrito 3	Distrito 4	Distrito 5	Distrito 6	Distrito 7	Distrito 8	Distrito 9	Total
Población en edad de Trabajar (de 10 y más años)	Mujeres	39159	28583	49952	33757	33245	39281	6540	13164	967	244648
	Hombres	36629	26282	45281	32024	32423	36937	7284	12941	917	230718
Población Económicamente Activa	Mujeres	16265	10973	18268	12131	11713	15730	2033	4681	287	92081
	Hombres	21944	15430	26701	18909	19519	21645	4468	8136	526	137278
Obreros o Empleados	Mujeres	6256	3716	6216	3726	3142	4477	506	1173	20	29232
	Hombres	11632	8379	14295	9717	10002	11061	2014	4034	121	71255
Renta Propia	Mujeres	7325	5420	8962	6175	6243	8644	1052	2572	184	46577
	Hombres	6436	4292	7656	5565	5775	6701	1436	2541	213	40615
Patrones, socios o empleadores	Mujeres	422	227	365	218	182	316	33	90	0	1853
	Hombres	805	444	734	451	425	514	97	199	3	3672
Operativistas	Mujeres	16	22	33	21	38	27	9	12	1	179
	Hombres	62	45	55	32	39	39	11	18	0	301
Bajadores familiares o aprendices sin remuneración	Mujeres	621	328	599	450	408	586	53	128	8	3181
	Hombres	479	277	484	379	325	491	54	109	12	2610
Personas que Buscan Trabajo	Mujeres	920	684	1160	929	1070	1056	253	466	59	6597
	Hombres	964	636	1089	994	1147	977	357	542	82	6788
Personas que Buscan Trabajo	Mujeres	705	576	933	612	630	624	127	240	15	4462
	Hombres	1566	1357	2388	1771	1806	1862	499	693	95	12037
Total		38209	26403	44969	31040	31232	37375	6501	12817	813	229359

Fuente: Elaborado en base a Censo de Población y Vivienda 2001, citado en el PDM Diagnóstico del 2003

ANEXO No. 6

Cuadro F

(En Bolivianos corrientes)	2003	2004	2005
	Programado	Proyectado	Proyectado
Recursos Propios	63.084.616	58.224.695	60.680.676
RR de Participación Popular	100.660.831	93.015.449	95.226.117
Saldo Caja y Bancos	99.225.250	61.630.822	65.962.516
HIPC	48.245.164	32.609.312	40.419.330
Otros Recursos	168.834.300	131.789.669	152.884.871
TOTAL	480.052.164	377.271.949	415.175.512

Fuente: PDM Quinquenal Ajustado Cuadro N° 2 Página 20, diciembre 2003

Cuadro G

	2005	Indicador
Ingresos Tributarios	53.622.448,87	35,59%
Otros Ingresos	36.564.598,96	
Tasas	31.626.938,32	
Patentes y Conseciones	4.937.660,64	
T. RECURSOS CORRIENTES	253.427.687,17	

Fuente: Estado de Recursos y Gastos Corrientes comparativo al 31/12/2005 preliminar

Cuadro H

(En Bolivianos corrientes)	2002	2003	2004	2005
	Programado	Programado	Proyectado	Proyectado
Servicios Personales	26.999.462	28.950.147	26.075.354	27.341.655
Servicios no Personales	34.250.682	38.855.454	35.446.672	36.184.269
Materiales y Suministros	36.454.481	49.825.162	40.197.913	42.159.185
Activos Reales	263.786.575	319.647.874	243.810.196	275.748.215
Activos Financieros	3.714.052	47,53	2.807.549	2.189.709
Servicio de la Deuda	21.757.514	37.989.345	27.253.615	29.000.158
Transferencias	1.237.656	4.734.652	2.971.351	2.981.220
Otros gastos	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	388.200.422	480.050.161	378.562.649	415.604.411

Fuente: PDM Quinquenal Ajustado Cuadro N° 2 Página 20, diciembre 2003

Cuadro I

	2005
Total Activo	1.059.351.000,10
Resultados de la gestión	79.770.158,98
Ratio	7,53%

Fuente: Balance General GMEA al 31/12/2005 preliminar

ANEXO No. 6

Cuadro J

	2005
Total Pasivo	192.236.138,02
Resultados de la gestión	79.770.158,98
Ratio	41,50%

Fuente: Estado de Recursos y gastos corrientes comparativo al 31/12/2005 preliminar

Cuadro K

	2005
Activo Circulante	124.167.024,15
Pasivo Circulante	25.946.609,43
Ratio	20,90%

Fuente: Estado de Recursos y gastos corrientes comparativo al 31/12/2005 preliminar

Cuadro L

	2005
Activo Circulante	124.167.024,15
Pasivo Circulante	25.946.609,43
Ratio	98.220.414,72

Fuente: Estado de Recursos y gastos corrientes comparativo al 31/12/2005 preliminar

ANEXO No. 6

Cuadro E

Costos y Número de Proyectos realizados nivel de Distritos

Programas	Costo de Proyecto	Num. de Proyectos
Fortalecimiento Comunitario	418.066	7
Fortalecimiento Institucional	1.934.459	15
Infraestructura Productiva	1.637.668	12
Medio Ambiente	500.000	1
Capacitación y Asistencia Técnica		
Desarrollo Económico	122.000	2
Promoción Económica	100.000	1
Agropecuaria	471.000	6
Turismo	61.000	1
Cultura	413.808	5
Deporte	2.734.033	18
Educación	24.764.212	46
Salud	5.583.497	24
Seguridad Ciudadana	2.320.000	5
Género y Generacional	1.410.461	8
Gestión Social	293.398	1
Alcantarillado pluvial	994.694	11
Alcantarillado sanitario - Desechos sólidos	1.030.758	18
Alumbrado Público	15.565.713	16
Energía Eléctrica	2.033.333	7
Infraestructura Urbana	7.532.947	16
Infraestructura Vial	62.626.657	106
Medio Ambiente	7.665.760	13
Recreación	2.265.908	14
Recursos Hídricos - Tratamiento de Cuencas	21.318.577	26
Ordenamiento Territorial y Catastro	83.000	4
Transporte y Vialidad	150.000	1
Otros	300.000	7
Capacitación y Asistencia Técnica		
Desarrollo Urb. Medio Ambiente	300.000	2
Capacitación y Asistencia Técnica	1.871.842	4
Servicios a la Deuda	9.956.797	2
Total	176.459.587	399

Fuente: Gobierno Municipal de El Alto - Dirección de Planificación - Talleres Distritales 2003

* S/d. No existe alguna referencia económica para inferir a los proyectos, citado el PDM Plan Quinquenal 2003

ANEXO No. 6

Grandes Grupos de Aspiraciones Distritales	Frecuencia	Porcentaje
1 Apoyar la construcción del Stadium de El Alto	2	0,2
Asistencia técnica agropecuaria	2	0,2
Construcción de centro de capacitación	2	0,2
Construcción de pasarelas	2	0,2
Construcción de reten policial	2	0,2
Guarderia Infantil	2	0,2
Implementación de letrinas	2	0,2
Implementación de maquinaria agrícola	2	0,2
Implementación del servicio de telefonía pública	2	0,2
Mejoramiento de Barrios	2	0,2
Proyecto de asesoramiento técnico, cursos de capacitación para cada comunidad	2	0,2
Traslado de Aeropuerto	2	0,2
Misceláneas	36	3,9
Total	933	100

Fuente: PDM Quinquenal Ajustado Cuadro n° 4: Frecuencia de Proyectos Aspirados en 1999 y 2003, Pag.31 Diciembre 2003

MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DE LA PAZ - [1205]

ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS CORRIENTES COMPARATIVO

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2005 y 2004
(Expresado en Bolivianos)

Fecha de emisión : 31 de Diciembre de 2005

	Notas	2005	2004
65	Transferencias Corrientes Otorgadas	4,081,129.27	3,796,518.25
651	Al Sector Privado	4,081,129.27	3,796,518.25
67	Otros Gastos	467,790.63	
	TOTAL GASTOS CORRIENTES	175,217,985.95	179,590,155.72
4	RESULTADOS POR EXPOSICIÓN A LA INFLACIÓN	1,560,457.84	5,653,753.30
	Resultado del Ejercicio	79,770,159.06	54,042,214.81

Las notas que se acompañan forman parte integrante de este estado
Datos reexpresados en UFV, de acuerdo a datos de cierre del BCB

RESPONSABLE DEL AREA FINANCIERA

CONTADOR GENERAL

MAXIMO EJECUTIVO

ANEXO No. 7

1205 Municipalidad de El Alto de La Paz
GOBIERNO MUNICIPAL EL ALTO

Fecha de Impresión : 31/12/2005
Hora de Impresión : 06:59:56
Pagina Numero: 1

BALANCE GENERAL

Del 01/01/2005 Al 31/12/2005

UNIDAD EJECUTORA : DFM GOBIERNO MUNICIPAL EL ALTO

NIVEL : SUB CUENTA

Código	Descripción	Ejerc. Anterior	Parciales	Parciales	Totales
10000	ACTIVO	1,059,351,000.10			1,160,726,224.49
11000	Activo Corriente	124,167,024.15		130,420,305.33	
11100	Disponible	82,530,457.78			
11110	Caja	61,394.02	73,241.10		
11120	Bancos	82,469,063.76	83,645,319.94		
11124	Cuentas Fiscales y Otras en la Banca Privada MN	82,433,104.62	83,609,360.80		
11128	Fondos en la CUT	35,959.14	35,959.14		
11300	Exigible a Corto Plazo	36,396,211.47			
11310	Cuentas a Cobrar a Corto Plazo	367,633.70	131.65		
11320	Otras Cuentas a Cobrar a Corto Plazo	772,266.61	284,674.12		
11322	Otras Cuentas a Cobrar a Corto Plazo	772,266.61	284,674.12		
11330	Documentos y Efectos a Cobrar a Corto Plazo	59,631.04	59,631.04		
11331	Documentos y Efectos a Cobrar a Corto Plazo	59,631.04	59,631.04		
11370	Anticipos a Corto Plazo	35,196,680.12	40,629,135.81		
11500	Bienes de Consumo	4,886,007.81			
11510	Inventarios de Materias Primas, Materiales y Suministros	4,886,007.81	5,475,959.01		
11600	Otros Activos Corrientes	354,347.09			
11610	Activos Diferidos a Corto Plazo	354,347.09	218,278.31		
11620	Bienes en Tránsito		33,934.35		
12000	Activo No Corriente	935,183,975.95		1,030,305,919.16	
12100	Exigible a Largo Plazo	68,718,536.79			
12120	Otras Cuentas a Cobrar a Largo Plazo	53,440,878.27	54,079,648.43		
12170	Anticipos a Largo Plazo	15,277,658.52	12,599,832.48		
12200	Inversiones Financieras a Largo Plazo	48,685,681.04			
12210	Acciones y Participaciones de Capital	48,685,681.04	45,496,614.58		
12211	En Empresas Privadas Nacionales	386,880.00	404,460.00		
12212	En Empresas Públicas no Financieras	48,298,801.04	45,092,154.58		
12300	Activo Fijo (Bienes de Uso)	869,218,525.59			
12310	Activo Fijo en Operación	275,105,973.78	353,547,667.49		
12311	Edificios	190,543,586.72	257,038,308.69		
12312	Equipo de Oficina y Muebles	25,308,259.93	37,093,503.67		
12313	Maquinaria y Equipo de Producción	4,140,772.02	4,151,042.00		
12314	Equipo de Transporte Tracción y Elevación	9,135,739.22	11,890,813.14		
12315	Equipo Médico y de Laboratorio	23,142,887.24	16,005,482.02		
12316	Equipo de Comunicaciones	3,045,130.51	3,258,475.93		
12317	Equipo Educativo y Recreativo	16,766,098.00	20,529,121.00		
12318	Otra Maquinaria y Equipo	3,023,492.14	3,580,921.04		
12320	Tierras y Terrenos	248,897,900.39	249,515,163.49		
12340	Otros Activos Fijos	972,505.56	1,019,815.27		
12350	Construcciones en Proceso de Bienes de Dominio Privado	76,614,099.69	65,588,460.19		
12351	Construcciones y Mejoras de Viviendas	36,097.74	36,097.74		
12353	Construcciones y Mejoras de Otros Bienes de Dominio Privado	76,306,315.37	65,330,512.55		
12354	Supervisión de Constr. y Mejoras de Bienes de Dominio Privado	271,686.58	221,849.90		
12360	Construcciones en Proceso de Bienes de Dominio Público	253,913,282.28	283,883,855.26		
12361	Construcciones en Proceso de Bienes de Dominio Público	246,716,835.43	277,645,203.99		
12362	Supervisión de Construcciones y Mejoras de Bienes de Dominio	7,196,446.85	6,238,651.27		
12370	Estudios y Proyectos para Construcción de Bienes Nacionales	7,202,116.95	9,269,425.34		
12371	De Dominio Privado	1,743,794.19	1,850,478.19		
12372	De Dominio Público	5,458,322.76	7,418,947.15		
12380	Construcciones en Proceso por Administración Propia	6,512,646.94	7,827,057.05		
12400	(Depreciación Acumulada del Activo Fijo)	(51,864,831.46)			
12410	(Edificios)	(17,097,996.32)	(17,191,745.91)		
12420	(Equipo de Oficina y Muebles)	(10,708,926.02)	(12,607,027.32)		
12430	(Maquinaria y Equipo de Producción)	(3,824,501.01)	(3,527,529.00)		
12440	(Equipo de Transporte Tracción y Elevación)	(4,582,084.54)	(4,725,533.00)		
12450	(Equipo Médico y de Laboratorio)	(4,317,378.09)	(5,270,567.92)		
12460	(Equipo de Comunicaciones)	(670,413.98)	(829,498.11)		
12470	(Equipo Educativo y Recreativo)	(7,844,762.81)	(7,978,806.00)		
12480	(Otros Activos Fijos)	(2,818,768.69)	(723,414.16)		
12500	Activo Intangible	508,895.99	536,016.00		
12600	(Amortización Acumulada del Activo Intangible)	(82,832.00)	(203,515.00)		
10000	PASIVO	192,236,138.02			197,771,291.10
11000	Pasivo Corriente	25,946,609.43		32,976,313.78	
11100	Obligaciones a Corto Plazo	23,194,387.18			

BALANCE GENERAL

Del 01/01/2005 Al 31/12/2005

UNIDAD EJECUTORA : DFM GOBIERNO MUNICIPAL EL ALTO

NIVEL :SUB CUENTA

Código	Descripción	Ejerc. Anterior	Parciales	Parciales	Totales
21110	Cuentas a Pagar a Corto Plazo	4,169,294.20	7,612,384.34		
21120	Contratistas a Pagar a Corto Plazo	5,034,336.18	4,519,983.94		
21130	Sueldos y Salarios a Pagar a Corto Plazo	485,035.83	728,599.31		
21140	Aportes y Retenciones por Pagar a Corto Plazo	3,339,852.26	3,807,797.30		
21141	Aportes Patronales a Pagar a Corto Plazo		392,566.72		
21142	Retenciones a Pagar a Corto Plazo	3,339,852.26	3,415,230.58		
21160	Impuestos y Otros Derechos Obligatorios a Pagar a Corto Plazo	9,641.33	9,641.33		
21161	Impuestos a Pagar a Corto Plazo	9,641.33	9,641.33		
21170	Amortización, Intereses y Comisiones de Deuda Pública a Pagar	9,978,971.53	12,743,980.68		
21172	Amortización de la Deuda Pública Externa	9,462,333.75	12,227,342.90		
21173	Intereses Deuda Interna	467,555.74	467,555.74		
21175	Comisiones y Otros Gastos de la Deuda Pública Interna	49,082.04	49,082.04		
21190	Otras Cuentas a Pagar a Corto Plazo	167,255.85	86,312.35		
21300	Pasivos Diferidos a Corto Plazo	2,678,833.52	3,395,225.80		
21400	Previsiones y Reservas Técnicas de Corto Plazo	72,388.73			
21430	Otras Previsiones a Corto Plazo	72,388.73	72,388.73		
22000	Pasivo No Corriente	166,289,528.59		164,794,977.32	
22100	Obligaciones a Largo Plazo	40,630,110.25			
22110	Cuentas a Pagar a Largo Plazo	11,971,073.94	11,925,137.26		
22120	Otras Cuentas a Pagar a Largo Plazo	28,659,036.31	25,632,440.82		
22300	Deuda Pública	115,750,344.53			
22320	Deuda Pública Externa	115,750,344.53	122,443,051.82		
22500	Previsiones y Reservas Técnicas a Largo Plazo	9,909,073.81			
22510	Previsiones para Beneficios Sociales a Largo Plazo	9,909,073.81	4,794,347.42		
30000	PATRIMONIO	867,114,862.08			962,954,933.39
31000	Patrimonio Institucional	307,407,564.53		400,223,971.88	
31100	Capital	480,101,634.63			
31110	Capital Institucional	365,028,932.49	401,618,076.97		
31130	Transferencias y Donaciones de Capital	115,072,702.14	140,434,224.56		
31300	Reservas por Revalúos Técnicos de Activos Fijos	62,314,014.58	77,332,016.43		
31400	Ajuste Global del Patrimonio	56,052,601.52	52,525,988.03		
31500	Resultados	(291,060,686.20)			
31510	Resultados Acumulados de Ejercicios Anteriores	(164,711,822.83)	(134,329,422.41)		
31520	Resultados del Ejercicio	51,286,004.71	79,770,158.98		
31530	(Resultados Afectados a Construcciones de Bienes de Dominio Público)	(195,557,305.63)	(266,454,520.67)		
31540	Resultados Afectados por Inversiones no Capitalizables	17,940,731.48	49,327,449.99		
31550	(Resultados afect. Bienes Dominio Privado)	(18,293.93)			
32000	Patrimonio Público	559,707,297.55		562,730,961.51	
81000	Cuentas de Orden - Deudoras	305,789,228.05		407,643,410.01	
81300	Títulos y Valores Recibidos	12,079,705.96	43,030,385.32		
81600	Valores Fiscales e Impresos Entregados	491,693.50	2,660,429.50		
81700	Bienes Recibidos en Depósito	241,424.00	247,484.00		
81900	Otras Cuentas de Orden Deudoras	292,976,404.59			
81930	Obras Concluidas	292,976,404.59	361,705,111.19		
82000	Cuentas de Orden - Acreedoras	(305,789,228.05)		(407,643,410.01)	
82300	Responsabilidad por Títulos y Valores Recibidos	(12,079,705.96)	(43,030,385.32)		
82600	Contingencia por Valores Fiscales e Impresos Entregados	(491,693.50)	(2,660,429.50)		
82700	Responsabilidad por Bienes Recibidos en Depósito	(241,424.00)	(247,484.00)		
82900	Otras Cuentas de Orden Acreedoras	(292,976,404.59)			
82930	Mantenimiento de Obras Concluidas	(292,976,404.59)	(361,705,111.19)		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO :		1,059,351,000.10			1,160,726,224.49

ANEXO No. 8

MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DE LA PAZ - [1205]

ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS CORRIENTES COMPARATIVO

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2005 y 2004
(Expresado en Bolivianos)

Fecha de emisión : 31 de Diciembre de 2005

	Notas	2005	2004
5	RECURSOS CORRIENTES	253,427,687.17	227,978,617.22
51	Ingresos Tributarios	53,622,448.87	60,895,208.73
513	Impuestos Municipales	53,622,448.87	60,895,208.73
52	Venta de Bienes y Servicios	153,901.90	155,650.64
522	Venta de Servicios	153,901.90	155,650.64
54	Otros Ingresos	38,525,287.94	22,575,962.86
541	Tasas	31,626,938.32	13,365,646.11
543	Patentes y Concesiones	4,937,660.64	5,015,620.76
545	Multas	1,026,398.10	1,048,098.71
549	Otros	934,290.88	3,146,597.27
55	Intereses y Otras Rentas de la Propiedad	88,629.43	135,900.01
557	Alquiler de Edificios y/o Equipos	88,629.43	135,900.01
57	Transferencias Corrientes Recibidas	160,285,099.57	141,702,702.36
572	Del Sector Público No Financiero	160,285,099.57	141,702,702.36
58	Donaciones Corrientes Recibidas	752,319.46	
582	Donaciones Externas	752,319.46	
	TOTAL RECURSOS CORRIENTES	253,427,687.17	227,978,617.22
6	GASTOS CORRIENTES	175,217,985.95	179,590,155.72
61	Gastos de Consumo	163,368,556.28	165,934,960.58
611	Sueldos y Salarios	32,907,848.48	31,499,191.85
612	Aportes Patronales	4,121,425.97	3,948,859.33
6121	Aportes Patronales al Seguro Social	3,519,388.69	3,372,337.08
6122	Aportes Patronales para Vivienda	602,037.28	576,522.24
613	Beneficios Sociales	5,056,544.00	
6131	Indemnizaciones	5,056,544.00	
614	Costo de Bienes y Servicios	97,731,590.47	84,908,279.97
6141	Costo de Servicios No Personales	60,754,159.34	40,685,710.82
6142	Costo de Materiales y Suministros	36,977,431.13	44,222,569.14
617	Depreciación y Amortización	23,551,147.36	42,626,853.74
6171	Depreciación Activo Fijo	23,442,533.36	42,545,242.48
6172	Amortización Activo Intangible	108,614.00	81,611.26
62	Intereses y Otras Rentas de la Propiedad	7,300,509.77	5,769,871.88
621	Intereses, Comisiones y Otros Gastos	5,622,343.09	4,046,189.30
6211	Intereses Deuda Interna	402,757.75	
6213	Intereses Deuda Externa	5,032,004.52	3,228,445.84
6214	Comisiones y Otros Gastos Deuda Externa	187,580.82	733,222.81
622	Alquileres	1,678,166.68	1,723,682.58
6222	Otros Alquileres	1,678,166.68	1,723,682.58

Municipalidad de El Alto de La Paz - [1205]

CUENTA AHORRO - INVERSION - FINANCIAMIENTO COMPARATIVO

AL 31 de Diciembre de 2005 y 2004
(Expresado en Bolivianos)

Fecha de emisión : 31 de Enero de 2006

		2005	2004
22100	Inversión Real Directa	195,022,212.04	233,276,233.48
22110	Formación Bruta de Capital Fijo	194,975,179.39	233,048,861.26
22111	Edificios	433,632.09	
22112	Maquinarias y Equipos	22,714,046.94	28,213,318.14
22115	Construcciones	157,034,308.23	198,876,132.66
22116	Estudios y Proyectos	2,067,308.39	2,563,735.93
22117	Producción Propia (Gastos Capitalizables)	12,725,883.74	3,395,674.52
22140	Activos Intangibles	47,032.65	105,658.70
22200	Transferencias de Capital	553,000.00	239,393.31
22220	Al Sector Publico	553,000.00	239,393.31
	E TOTAL GASTOS DE CAPITAL	195,575,212.04	233,515,626.80
	G=C+D-E RESULTADO FINANCIERO SUPERAVIT/DEFICIT	(4,062,376.50)	(38,175,851.12)
	H=I-J FINANCIAMIENTO NETO	4,062,376.50	38,175,851.12
30000	CUENTA DE FINANCIAMIENTO	20,777,404.43	74,494,572.26
31000	FUENTE DE FONDOS	20,777,404.43	74,494,572.26
31200	Endeudamiento	20,777,404.43	63,525,125.84
31220	Endeudamiento Externo	19,430,422.63	63,525,125.84
31222	Obtención de Prestamos Externos a Largo Plazo	19,430,422.63	63,525,125.84
31230	Incremento de Otros Pasivos	1,346,981.80	
	TOTAL FUENTE DE FONDOS	20,777,404.43	74,494,572.26
	USOS DE FONDOS	16,715,027.93	36,318,721.14
32100	Incremento de Inversión Financiera	3,688,509.57	6,250,750.56
32110	Adquisición de Acciones y Participaciones de Capital	6,060.00	
32140	Incremento de Otros Activos Financieros	3,682,449.57	6,250,750.56
32141	Incremento del Activo Disponible	1,188,103.26	6,250,750.56
32142	Incremento de Cuentas y Documentos por Cobrar y Otros Activos	2,494,346.31	
2200	Amortización de la Deuda Pública	13,026,518.36	30,067,970.57
2220	Amortización de la Deuda Pública Externa	10,134,160.78	7,504,555.50
2221	Amortización de Préstamos Externos a Corto Plazo	10,134,160.78	
2230	Disminución de Otros Pasivos	2,892,357.58	20,373,475.85
	J TOTAL USO DE FONDOS	16,715,027.93	36,318,721.14

los reexpresados en UFV, de acuerdo a datos de cierre del BCB

RESPONSABLE DEL AREA FINANCIERA

MAXIMO EJECUTIVO

CONTADOR GENERAL

Municipalidad de El Alto de La Paz - [1205]

CUENTA AHORRO - INVERSION - FINANCIAMIENTO COMPARATIVO

AL 31 de Diciembre de 2005 y 2004
(Expresado en Bolivianos)

Fecha de emisión : 31 de Enero de 2006

	<u>2005</u>	<u>2004</u>
22100 Inversión Real Directa	195,022,212.04	233,276,233.48
22110 Formación Bruta de Capital Fijo	194,975,179.39	233,048,861.26
22111 Edificios	433,632.09	
22112 Maquinarias y Equipos	22,714,046.94	28,213,318.14
22115 Construcciones	157,034,308.23	198,876,132.66
22116 Estudios y Proyectos	2,067,308.39	2,563,735.93
22117 Producción Propia (Gastos Capitalizables)	12,725,883.74	3,395,674.52
22140 Activos Intangibles	47,032.65	105,658.70
22200 Transferencias de Capital	553,000.00	239,393.31
22220 Al Sector Publico	553,000.00	239,393.31
E TOTAL GASTOS DE CAPITAL	195,575,212.04	233,515,626.80
G=C+D-E RESULTADO FINANCIERO SUPERAVIT/DEFICIT	(4,062,376.50)	(38,175,851.12)
H=I-J FINANCIAMIENTO NETO	4,062,376.50	38,175,851.12
30000 CUENTA DE FINANCIAMIENTO	20,777,404.43	74,494,572.26
31000 FUENTE DE FONDOS	20,777,404.43	74,494,572.26
31200 Endeudamiento	20,777,404.43	63,525,125.84
31220 Endeudamiento Externo	19,430,422.63	63,525,125.84
31222 Obtención de Prestamos Externos a Largo Plazo	19,430,422.63	63,525,125.84
31230 Incremento de Otros Pasivos	1,346,981.80	
I TOTAL FUENTE DE FONDOS	20,777,404.43	74,494,572.26
32000 USOS DE FONDOS	16,715,027.93	36,318,721.14
32100 Incremento de Inversión Financiera	3,688,509.57	6,250,750.56
32110 Adquisición de Acciones y Participaciones de Capital	6,060.00	
32140 Incremento de Otros Activos Financieros	3,682,449.57	6,250,750.56
32141 Incremento del Activo Disponible	1,188,103.26	6,250,750.56
32142 Incremento de Cuentas y Documentos por Cobrar y Otros Activos	2,494,346.31	
32200 Amortización de la Deuda Pública	13,026,518.36	30,067,970.57
32220 Amortización de la Deuda Pública Externa	10,134,160.78	7,504,555.50
32221 Amortización de Préstamos Externos a Corto Plazo	10,134,160.78	
32230 Disminución de Otros Pasivos	2,892,357.58	20,373,475.85
J TOTAL USO DE FONDOS	16,715,027.93	36,318,721.14

Datos reexpresados en UFV, de acuerdo a datos de cierre del BCB

RESPONSABLE DEL AREA FINANCIERA

MAXIMO EJECUTIVO

CONTADOR GENERAL