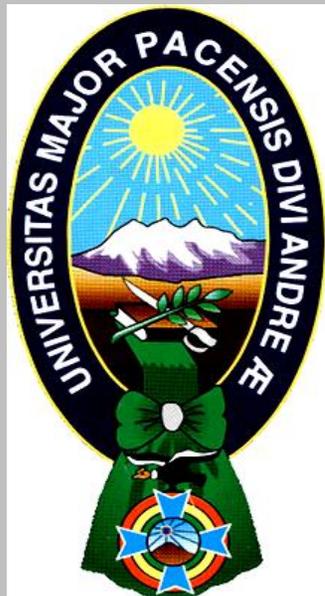


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



P.E.T.A.E.N.G MEMORIA LABORAL

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL 2010 AL 2015 DE LA MUNICIPALIDAD
DE SABAYA

UNIVERSITARIA : LUDIM ITMA HERRERA MARQUEZ

TUTOR : LIC. RENÉ SANGÜESA FIGUEROA

FECHA : JUNIO 2016

LA PAZ – BOLIVIA

RESUMEN

El actual trabajo se refiere a la elaboración de una Memoria Académica Laboral, que se desarrolla la experiencia laboral de la postulante para la titulación en la Carrera de Administración de Empresas. Como Concejal de la municipalidad de Sabaya en la Comisión De Desarrollo Económico productivo.

En el ámbito profesional, permitió dilucidar y consolidar los conocimientos administrativos, estratégicos, y asimismo en el desarrollo práctico con la elaboración de un plan estratégico, seguimiento y evaluación de la ejecución del plan estratégico, considerando la importancia del “impacto de las obras publicas”.

El objetivo general de la presente ha sido: “Efectuar un seguimiento y evaluación a la ejecución del plan estratégico de desarrollo productivo 2010 al 2015 de la municipalidad de Sabaya”. Realizando “el diagnóstico municipal productivo”, “formular objetivos estratégicos”, “efectuar un análisis minuciosos del desarrollo productivo”, “Identificar proyectos que se ejecutaron y no se ejecutaron”.

La metodología utilizada en la presente memoria, es descriptiva y narrativa en las diferentes variable, inherentes al tema de seguimiento, evaluación y ejecución al plan estratégico del sector agropecuario y productivo.

Los resultados obtenidos, en la realización al seguimiento, evaluación y ejecución al plan estratégico elaborado del sector agropecuario y productivo de la municipalidad de Sabaya, se ha logrado establecer estrategias agropecuarias, análisis de impacto y el cumplimiento de los proyectos. En el municipio, se persigue mostrar la mejora y el cambio de la imagen del municipio, considerado como municipio productivo. Sin embargo existen varios temas que deben mejorar, entre ellos la continuidad de las políticas productivas y administrativas municipales.

Finalmente cabe aclarara respecto a mejoramiento en la municipalidad, en el proceso de seguimiento y evaluación de la ejecución del plan dar énfasis al impacto de las obras municipales, debe ser responsabilidad de las autoridades y toda la sociedad sabayaña.

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos a la universidad Mayor de san Andrés esta institución académica representada por sus autoridades, quienes me dieron la oportunidad de formarme como persona y profesionalmente.

Especialmente la gratitud a mi tutor Lic. Rene Sangüesa Figueroa, que dio su apoyo incondicional, dedicó su tiempo y me transmitió sus conocimientos y experiencia para cumplir con este paso importante, para finalizar la carrera

A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a que este sueño y meta se hiciera realidad

DEDICATORIA

Especialmente a Dios por darme sabiduría, estar siempre en todo camino, guiarme y darme fuerzas en los momentos difíciles.

A mi hijo Bruno Shamuel por infundirme inspiración y motivación suficiente para concluir el presente trabajo que con esfuerzo y dedicación se puede alcanzar objetivos en la vida y a su padre por el esfuerzo que dio con ayudarme por su hijo.

Dedico también este título a mis padres Aladino, y Rosalía, que siempre me apoyaron en todo; así mismo a mis hermanos Enedina, Adelaida y Rubén que estuvieron apoyándome en mis momentos críticos finalmente dedico este trabajo mis abuelos Pedro y Máxima por su apoyo y consejos sabios de política.

ÍNDICE

	Página
Agradecimiento.....	i
Dedicatoria.....	ii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de cuadros.....	vii
Figuras.....	vii

Desarrollo de la memoria

INTRODUCCIÓN	1
Sector de estudio.....	2
Descripción de la organización sujeto de estudio.....	4
i. Implicaciones prácticas.....	5
ii. Relevancia social.....	5
CAPÍTULO I	5
Generalidades de la actividad profesional.....	5
a) Descripción de la actividad profesional.....	5
CAPÍTULO II	7
Actividad profesional para la solución del problema.....	7
i. Planteamiento del problema.....	7
ii. Identificación y descripción del problema.....	8
iii. Objetivos.....	8
1) General.....	8
2) Específicos.....	8
iv. Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema.....	9
CAPÍTULO III	9
Alcances en la solución del problema en el contexto de un marco teórico.....	9
Referencia teórica-marco teórico.....	9
Aspectos legales en el ámbito institucional público.....	9
Conceptos teóricos	10
Planificación.....	11
El sistema de planificación integral del estado.....	11
Directrices para la planificación pública.....	12
Planificación Estratégica.....	12
El análisis FODA.....	13
Marco teórico	13
Planificación estratégica.....	13
El diagnóstico de la situación.....	13
El análisis DAFO.....	14
Seguimiento y evaluación del plan.....	15
Cuadro de mando integral (CMI) o the Balanced Scorecard.....	16
Las Perspectivas financiera.....	17
La perspectiva del cliente.....	17

La perspectiva del proceso interno	17
La perspectiva de formación y crecimiento.....	18
CAPÍTULO IV	18
4.1 Descripción de la solución al problema	18
4.2 Desarrollo de la solución al problema.....	19
4.3 Resultados logrados.....	19
Conclusiones sobre la mejora en el municipio	20
Conclusiones y recomendaciones	20
Propuesta de seguimiento y evaluación a la ejecución del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio de Sabaya 2010 al 2015.....	21
Planificación estratégica productiva municipio de Sabaya	21
Diagnóstico sector productivo de la municipalidad de Sabaya.....	21
Contexto externo e internacional	21
Desempeño económico 2006 – 2014	22
Agropecuario	22
Plan De Desarrollo Económico Y Social Del Estado Plurinacional De Bolivia	23
La Agenda Patriótica 2025 está planteada en trece Pilares	23
Factores que contribuyen al desarrollo del sector	26
Factores que limitan el desarrollo del Sector	27
Contexto interno del sector en estudio municipio de Sabaya	30
Factores climáticos, suelo.....	31
La Temperatura	32
Las Precipitaciones.....	32
Los Riesgos climáticos	32
Aspectos productivos agropecuarios	33
Tenencia del suelo.....	34
Cultivo de la papa	35
Cultivo de la quinua	35
Cultivo de la cebada	35
Rendimiento por cultivo	35
Destino de la producción	36
La producción agrícola	36
Principales subproductos.....	36
Plagas y enfermedades	37
Sistema de producción pecuario.....	39
Población por especies principales	40
Productos y subproductos	40
Manejo de praderas y forraje	41
Carga animal	41
Presencia de enfermedades y sanidad animal.....	41
Infraestructura productiva: establos, heniles y apriscos	42
Organización de la fuerza de trabajo	42
Sistema de producción forestal.....	43
Sistema de caza y pesca y recolección	43
Sistema de producción artesanal y/o micro empresarial... ..	43
Sistema de producción minera	44
Sistema de comercialización	44
Ferias y mercados	44
Recursos turísticos	45

Desarrollo del plan estratégico de desarrollo productivo del 2010 al 2015 de la municipalidad de Sabaya	46
Identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades sector productivo	47
Matriz FODA	51
Fortalezas y Oportunidades	51
Fortalezas y Amenazas	51
Debilidades y Oportunidades	51
Debilidades y Amenazas	52
Plan estratégico de desarrollo productivo 2010 – 2015	58
Metodología de implementación del plan	59
Eje estratégico, estrategias, acciones: actividades y proyectos	60
Plan de seguimiento y evaluación a la ejecución del plan estratégico de desarrollo productivo del 2010 al 2015 de la municipalidad de sabaya	82
Antecedentes y propósito del documento	82
Objetivo general del plan de seguimiento y evaluación	82
Objetivo específico del plan de seguimiento y evaluación	82
Plan De Acción	83
Seguimiento al plan estratégico	83
Evaluación del plan estratégico	84
Resultados del plan de seguimiento a la ejecución del plan estratégico de desarrollo productivo del 2010 al 2015 municipalidad de Sabaya	95
Evaluación al plan estratégico de desarrollo productivo 2010 al 2015 de la municipalidad de Sabaya	98
Bibliografía	110

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro N° 1 Uso y condiciones del espacio	3
Cuadro N° 2 Matriz de Análisis FODA	15
Cuadro N° 3 Los Resultados esperados al 2020 son los siguientes	25
Cuadro N° 4 Ayllus y comunidades del municipio	30
Cuadro N° 5 Superficie por ayllus	31
Cuadro N° 6 Riesgos climatológicos	32
Cuadro N° 7 Tamaño uso de la tierra	34
Cuadro N° 8 Principales cultivos y variedades	34
Cuadro N° 9 Productos cultivables.....	35
Cuadro N° 10 Rendimiento en % por cultivo	36
Cuadro N° 11 Principales sub productos.....	37
Cuadro N° 12 Plagas y enfermedades	37
Cuadro N° 13 Población aproximada ganadera por especie.....	40
Cuadro N° 14 Principales sub productos.....	40
Cuadro N° 15 Enfermedades infecciosas y afecciones	42
Cuadro N° 16 Fortalezas del ámbito productivo de la municipalidad.....	48
Cuadro N° 17 Debilidades del ámbito productivo de la municipalidad.....	48
Cuadro N° 18 Amenazas del ámbito productivo de la municipalidad	50
Cuadro N° 19 Oportunidades del ámbito productivo de la municipalidad	50
Cuadro N° 20 Matriz FODA del municipio de Sabaya del sector productivo fortalezas y oportunidades	53
Cuadro N° 21 Matriz FODA del municipio de Sabaya del sector productivo fortalezas y amenazas	54
Cuadro N° 22 Matriz FODA del municipio de Sabaya del sector productivo debilidades y oportunidades.....	55
Cuadro N° 23 Matriz FODA del municipio de Sabaya del sector productivo debilidades y amenazas.....	56
Cuadro N° 24 Resultados de la matriz FODA	57
Cuadro N° 25 Líneas de acción para el plan estratégico de desarrollo productivo del 2010 al 2015 de la municipalidad de sabaya	57
Cuadro N° 26 Objetivo general del plan	59
Cuadro N° 27 Objetivos estratégicos	59
Cuadro N° 28 Matriz de objetivos estratégicos, estrategias de intervención línea de acción primero	61
Cuadro N° 29 Matriz de objetivos estratégicos, estrategias de intervención línea de acción segundo.....	62
Cuadro N° 30 Matriz de objetivos estratégicos, estrategias de intervención línea de acción tercero	63
Cuadro N° 31 Matriz de objetivos estratégicos, estrategias de intervención línea de acción cuarto	64
Cuadro N° 32 Matriz del plan operativo estrategia 1	65
Cuadro N° 33 Matriz del plan operativo estrategia 2	68
Cuadro N° 34 Matriz del plan operativo estrategia 3	70
Cuadro N° 35 Matriz del plan operativo estrategia 4	71
Cuadro N° 36 Matriz del plan operativo estrategia 5	72

Cuadro N° 37 Matriz del plan operativo estrategia 6	74
Cuadro N° 38 Matriz del plan operativo estrategia 7	75
Cuadro N° 39 Matriz del plan operativo estrategia 8	76
Cuadro N° 40 Proyectos como resultado del plan estratégico	78
Cuadro N° 41 Fuentes de financiamiento.....	80
Cuadro N° 42 Seguimiento al primer objetivo estratégico del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio Sabaya	85
Cuadro N° 43 Seguimiento al primer objetivo estratégico del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio Sabaya	86
Cuadro N° 44 Seguimiento al primer objetivo estratégico del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio Sabaya	87
Cuadro N° 45 Seguimiento al primer objetivo estratégico del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio Sabaya	88
Cuadro N° 46 Seguimiento al segundo objetivo estratégico del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio Sabaya	89
Cuadro N° 47 Seguimiento al segundo objetivo estratégico del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio Sabaya	90
Cuadro N° 48 Seguimiento al segundo objetivo estratégico del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio Sabaya	91
Cuadro N° 49 Seguimiento al tercer objetivo estratégico del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio Sabaya	92
Cuadro N° 50 Seguimiento al tercer objetivo estratégico del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio Sabaya	93
Cuadro N° 51 Seguimiento al cuarto objetivo estratégico del plan estratégico de desarrollo productivo del municipio Sabaya	94
Cuadro N° 52 Resultado de seguimiento del primer objetivo estratégico	95
Cuadro N° 53 Resultado de seguimiento del segundo objetivo estratégico	96
Cuadro N° 54 Resultado de seguimiento del tercero objetivo estratégico	97
Cuadro N° 55 Resultado de seguimiento del cuarto objetivo estratégico	97
Cuadro N° 56 Evaluación del primero objetivo estratégico.....	98
Cuadro N° 57 Evaluación del segundo objetivo estratégico	99
Cuadro N° 58 Evaluación del tercero objetivo estratégico.....	100
Cuadro N° 59 Evaluación del cuarto objetivo estratégico.....	101
Cuadro N° 60 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	103
Cuadro N° 61 Perspectiva de procesos internos.....	106
Cuadro N° 62 Perspectiva de procesos del cliente	108
Cuadro N° 63 Perspectiva de procesos del financiero	109

FIGURA

	Página
Figura N° 1 Ubicación geográfica del municipio de sabaya.....	2

INTRODUCCIÓN

El motivo que me impulso a elegir este tema es porque observe la importancia que tiene el Plan Estratégico y que también requiere de seguimiento y evaluación a la ejecución del dicho plan.

La actual Memoria Académica Laboral (M.A.L.) tiene como propósito narrar la labor de trabajo de mi persona en la formulación, seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico De Desarrollo Productivo (P.E.D.P.) de la municipalidad de Sabaya del periodo 2010-2015, en el cual se desarrolló programas y proyectos de inversión.

La razón fundamental del documento es describir los pasos y procedimientos de la formulación de un plan estratégico de desarrollo productivo municipal, también realizando el seguimiento y evaluación a la ejecución del mismo plan. Empezando del diagnóstico en su contexto externo e interno y los análisis correspondientes, logrando establecer las estrategias de producción agropecuaria, así como el impacto y el cumplimiento de los proyectos.

Se presentó la propuesta de acción de un plan estratégico de desarrollo productivo orientado a contribuir y mejorar las condiciones productivas del municipio, renovando y encaminando en las actividades de producción agropecuaria.

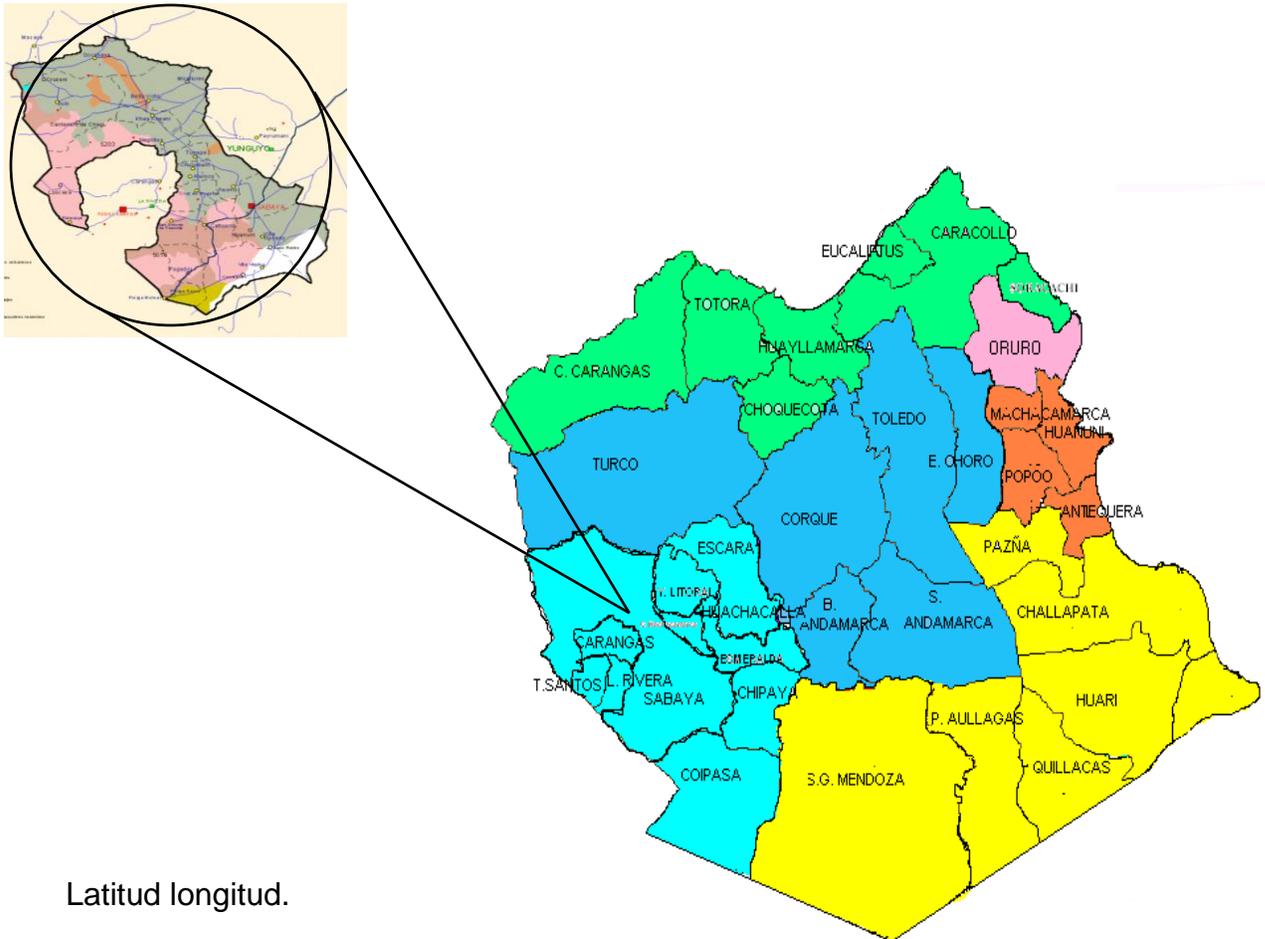
Asimismo, se persigue mostrar la mejora y el cambio de la imagen del municipio, considerado como municipio productivo.

SECTOR DE ESTUDIO

La municipalidad de Sabaya de la provincia lleva el mismo nombre y está ubicado al Sud Oeste del departamento de Oruro en el altiplano boliviano, a una distancia de 200 Km. de la ciudad de Oruro.

Figura N° 1

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE SABAYA



Latitud longitud.

El municipio de Sabaya perteneciente a la Provincia Sabaya del departamento de Oruro, geográficamente está ubicado en el segmento occidental entre los meridianos de $18^{\circ} 30''$ a $18^{\circ} 8'$ de latitud Sur y los $67^{\circ} 33'$ a $67^{\circ} 60'$ de longitud oeste

Límites territoriales.

La Sección Municipal de Sabaya limita.

- Al Norte: Con la Provincia Litoral
- Al sud: Con. la República de Chile
- Al este: Con el salar de Coipasa.
- Al oeste: Con la Provincia Mejillones

Distribución espacial.

Tomando en cuenta las características físico-naturales del municipio, el uso del suelo se encuentra dividido en zonas de uso agrícolas, pecuarias y mineras. El uso actual del territorio principalmente destinado a la actividad pecuaria, referida a las áreas de pastoreo de los animales como ser camélidos y ovinos; en las planicies se puede encontrar zonas aptas para la producción de cultivo andino

Por otro lado, los cultivos anuales también están presentes en superficies de tamaños medianos. La producción es de tipo intensiva, donde es posible apreciar el establecimiento de parcelas familiares en las que se desarrolla una cantidad considerable de especies y variedades cultivadas especialmente el forraje, papa y quinua, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 1

USO Y CONDICIONES DEL ESPACIO

ZONAS	ESPACIO	OCUPACIÓN	USO DEL SUELO
CORDILLERA	Serranías, montañas y cumbres	Asentamiento humano, ovinos, vacunos, camélidos, flora y fauna diversa; caminos, sendas rocas y cultivos	Pastoreo, cultivos
PLANICIE	Colinas	Asentamiento humano, ovinos, vacunos, camélidos, flora y fauna diverso; caminos y sendas	Pastoreo, cultivos

Fuente: Diagnostico comunal en la municipalidad de Sabaya

La zona de la cordillera está dividida en tres espacios que son: Serranías, montañas y cumbre, en la zona de planicie en las cuales existe presencia de agua, el espacio está ocupado por asentamientos humanos en una buena proporción, con uso de suelo de pastoreo y cultivo;

Aspectos Generales del Área Urbano - Rural

La municipalidad de Sabaya se caracteriza por ser un centro de producción agrícola, pecuario y turístico, en este sentido, la mayor concentración de habitantes se encuentra en la capital Sabaya.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SUJETO DE ESTUDIO

Actividad agrícola son la producción de tubérculos (papa), gramíneas (cebada), Quenopodiáceas (quinua).

Actividad pecuaria. Son camélidos (llamas, alpacas), ovinos (ovejas)

Actividad forestal (Sistema de producción forestal)., las variedades que existe son la Kiswara, Thola chiji, Huaylla, paja brava, Kanlla Kaska Layu Layu, etc.

Actividad de caza pesca y recolección, La caza de animales silvestres como la perdiz, huallata, viscacha,

Actividad de producción artesanal y/o microempresarial. Generalmente las familias realizan tejido de chompas, medias, awayos, chalinás, camas,

Actividad de producción minera. Los recursos mineralógicos constituyen la sal y el azufre, la primera explotada en los cantones de Comujo y Villa Vitalina, de manera intensa y se constituye en el principal medio de vida de los pobladores de dichas zonas, y el azufre está explotado en Pitacollo.

Recursos turísticos. Podemos citar los siguientes: Al Tata Sabaya que es un volcán apagado donde muchas personas que vistan el país y generalmente los comerciantes y población concurren a hacerle ofrendas o por lo menos observar el majestuoso paisaje, que tiene una elevación de 5.430 msnm. Otro recurso turístico es su iglesia colonial de la Capital, cuya infraestructura imponente en el occidente del altiplano orureño se puede observar desde muy lejos ya que tiene una torre muy visible a larga distancia.

Así también, se tiene a los chullpares que están ubicados en toda la sección municipal, pero en mayor número en los ayllus Comujo y Sacari y entre otros se tiene a las aguas termales de Pacocahua, el cual se puede apreciar con más fluidez en épocas de lluvia y se encuentra en las proximidades de Pitacollo.

Entre otros atractivos turísticos se tiene el majestuoso nevado Cabaray, bosquecillo de Queñuas y yaretas, el mirador de Taypicollo, Jacha Pucara, Jiska Pucara y el museo Ukamau entre los más conocidos.

Por otro lado, están también las fiestas que son de gran concurrencia por personas tanto del lugar como de afuera y se constituye como un recurso turístico, por las grandes cantidades de personas que visitan el lugar generalmente en carnavales y las fiestas patrias.

i. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Con la realización de un Plan Estratégico de desarrollo productivo municipal se encamina al municipio para los cinco años logrando un mejoramiento continuo en el desarrollo productivo y renovando la imagen del gobierno municipal de Sabaya. Logrando que los programas y proyectos sean productivos.

ii. RELEVANCIA SOCIAL

El propósito con la sociedad sabayaña es mejorar el desarrollo productivo y la imagen municipal, enfocando a programas proyectos dirigidos a las comunidades con base en su potencialidad.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

a) DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

La experiencia profesional se inició a partir del año 2004 ocupando los siguientes cargos y realizando las diferentes funciones:

En el Gobierno Municipal de Pucarani inicie el trabajo profesional en calidad de Técnico de Desarrollo económico local, cuyas tareas eran asesorar a los microempresarios en gestión financiera, marketing y promocionar a las unidades económicas. Los logros alcanzados fueron encaminar a las unidades económicas

en derivados lácteos, artesanías y otros. Se comenzó como proyecto piloto y logrando consolidar la institucionalización de la Dirección de Desarrollo Económico.

En el Gobierno Municipal de Pucarani desempeñe el cargo de Directora de Desarrollo económico, cuyas tareas eran gestionar la promoción de las microempresas efectuando y participando en ferias como la feria de Ganado Vacuno y derivados lácteos. Se logró la Inserción de recursos financieros en el Plan Operativo Anual de la municipalidad.

En el Gobierno Municipal de El Alto en mi calidad Coordinadora Sub Alcaldía Distrito 8, coordinando el aspecto financiero y administrativo con la unidad central de la municipalidad de El Alto. Se logró descentralizar el área financiera con los proyectos “Aynis Vecinales”.

En el Gobierno Municipal de El Alto desempeñe mis labores como Oficial Menor Administrativo Financiero De La Sub Alcaldía Distrito 8, con la funciones de Gestionar recursos financieros adicionales y la ejecución financiera. Se logró el manual de procedimientos para la ejecución de los proyectos del Distrito municipal.

En el Gobierno Municipal de El Alto en calidad de Responsable del Programa “Manitos”, realizando la gestión de abastecimiento a los centros infantiles de la Ciudad de El alto, Se logró la elaboración de un plan estratégico para los Centros infantiles con plan de Estratégico, y el manual de funciones de los técnicos, facilitadores y educadoras.

En el Gobierno Municipal de El Alto como Responsable del Seguro Escolar de Salud Obligatoria, cuyas tareas fueron gestionar los recursos financieros a los diferentes centros de salud; hospitales de la ciudad de El Alto:

En el Gobierno Municipal de Sabaya en mi calidad de Concejal de la municipalidad con el cargo de: Secretaria del Concejo Municipal, Vicepresidenta del Concejo

Municipal, y Presidenta del Concejo Municipal, con las tareas de redactar resoluciones municipales. Fiscalizar las obras y como también documentalmente, participar en la sesiones, emitir la resoluciones y ordenanzas municipales en el marco de la Ley Municipal. Se logró implementar el manual de funciones, y el reglamento interno Municipal del Concejo municipal. Así como también la elaboración del plan de desarrollo productivo, feria de ganado camélido y quinua y las cartas orgánicas municipales.

En los años de experiencia profesional en diferentes instituciones públicas se pudo ver la importancia de efectuar una planificación para poder determinar la dirección, cambios y mejoramiento en el desarrollo productivo municipal.

CAPÍTULO II

ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

El municipio tiene un funcionamiento más enfocado a la ejecución de obras de infraestructura, como plazas, casa comunales, y otras, dejando de lado lo que es lo productivo, razón por lo que motiva a dar énfasis al plan estratégico de desarrollo económico productivo del municipio.

Se identifica la necesidad de dar mayor importancia a lo productivo municipal, planteado en diseñar el plan estratégico de desarrollo económico productivo, a fin de lograr un mejoramiento continuo en la imagen y desarrollo del municipio.

- i. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**, el problema que existía en el municipio es no dar importancia al sector productivo, y menos pensar en desarrollo productivo, por esta razón se hizo un plan de desarrollo productivo para el municipio de Sabaya, el municipio tiene su potencia agropecuaria la que no es explotada.

- 1) En la parte profesional se logró insertar dentro del plan operativo anual los proyectos productivos como la contraparte y la expo feria de ganado camélido y quinua, y su respectivo presupuesto.

- 2) No existió inversión pública en proyectos productivos, ni la asistencia técnica, y como municipio no tiene una identificación e imagen productiva.

ii. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

- 1) Los productores tienen escasos conocimientos sobre cómo cultivar en el campo y cómo criar animales.
- 2) Falta explotar sus potencialidades que son la quinua, camélido y turismo.
- 3) La inversión pública y privada para el desarrollo productivo es limitada e insuficiente.
- 4) No existe un seguimiento al desarrollo productivo por parte del gobierno municipal.
- 5) No le dan importancia a la producción pero si es conceptuada Sabaya en el comercio informal (contrabandista).

iii. OBJETIVOS

1) GENERAL

Efectuar un seguimiento y evaluación a la ejecución del plan estratégico de desarrollo productivo 2010 al 2015 de la municipalidad de Sabaya.

2) ESPECÍFICOS

- i. Realizar el diagnóstico municipal productivo,
- ii. Formular objetivos estratégicos
- iii. Efectuar un análisis minuciosos del desarrollo productivo,
- iv. Identificar proyectos que se ejecutaron y no se ejecutaron,
- v. Identificar en los reformulados los nuevos proyectos productivos

iv. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

- Ejercicio profesional en el cargo de Concejal municipal en los últimos cinco años,
- Necesidad de mejorar la gestión productiva en el municipio Sabaya,
- Dar valor a los potenciales productivas del municipio,
- Aumentar el compromiso con los productores agropecuarios.

CAPÍTULO III

ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO

Este capítulo se realiza una descripción de los fundamentos teóricos que sustentan directa e indirectamente la presente memoria académica laboral; en principio se realiza una revisión de los aspectos legales que conciernen al tema para posteriormente abordar toda la parte teórica involucrada con la temática.

REFERENCIA TEÓRICA-MARCO TEÓRICO

Es adecuado establecer la estructura de este acápite con tres temáticas que responden a la problemática presentada en el anterior acápite las mismas son:

- Aspectos legales en el ámbito institucional pública
- Conceptos teóricos
- Marco teórico

Aspectos legales en el ámbito institucional público

Es esta sección se detallara los marcos legales del municipio y del sector productivo en las diferentes estructuras del Gobierno Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia.

El Gobierno Central enmarcado en la nueva Constitución Política Del Estado Plurinacional, reconoce la constitución del Gobierno Autónomo Municipal en su artículo 283 “*el gobierno autónomo municipal está constituido por Concejo municipal.....y un Órgano Ejecutivo....*” que considera además entre sus competencias. El aspecto productivo en el Artículo 298 numeral II competencias exclusivas a nivel central del Estado inciso 21 “*sanidad e inocuidad agropecuaria*”. Del mismo modo en el artículo 299 numeral II en competencias concurrentes inciso 16, “*agricultura, ganadería, caza y pesca*”.

El Gobierno Departamental dentro del marco legal de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia establece la competencia departamental en el artículo 300 numeral I competencias exclusivas inciso 21 “*proyectos de infraestructura departamental para el apoyo a la producción*”.

En Gobierno Municipal también está regido por Constitución Política del Estado Plurinacional donde establece su competencia exclusiva en su jurisdicción artículo 302, numeral I, inciso 21 “*proyectos de infraestructura productiva*”.

Es sector agropecuario es respaldado con una ley inicial de la revolución productiva comunitaria agropecuaria ley N° 144. Misma que está dentro del margen legal del plan del Estado Plurinacional de Bolivia.

Con todos estos antecedentes legales del sector productivo se puede apreciar el amplio apoyo legal al sector productivo, donde también es una motivación para los productores agropecuarios.

Conceptos teóricos

Se describirá la información documental de conceptos y teorías que se utilizaron para la elaboración de un plan estratégico de desarrollo productivo de 2010 al 2015 de la municipalidad de Sabaya y su posterior seguimiento y evaluación al plan.

Para desarrollo del estudio se consideró como base las siguientes concepciones y teorías administrativas en planificación estratégica y en seguimiento y evaluación a la ejecución de plan.

Desde el punto de vista más inclinado en la gestión pública la planificación es normada dentro de ley 1178 (ley de administración y control gubernamental SAFCO) que regula los sistemas de administración y control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e inversión pública. A continuación

Planificación se define *“como el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos”*¹.

Planificación en el ámbito público es el proceso que permite definir la misión, objetivos las acciones para alcanzar las metas cumpliendo con programar, organizar ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos, en tiempos determinados.

Estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de una compañía. Para la mayoría de las empresas; sino son todas el reto máximo es logro un desempeño superior a de sus rivales. Si las estrategias de un a compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.²

El sistema de planificación integral del estado, es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos de orden técnico, administrativo y político, mediante las cuales las entidades del sector público de todos los niveles territoriales del Estado recogen las propuestas de los actores sociales privados y comunitarios para adoptar

¹ Manual De Planificación, Seguimiento Y Evaluación De Los Resultados De Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2009 página 7

² Fred R. David “conceptos de administración estratégica” 9ª edición, ed. Pearson educación, México 2003, página 128.

decisiones que permitan desde sus sectores, territorios y visiones socioculturales, construir las estrategias más apropiadas para alcanzar los objetivos del desarrollo integral con equidad social y de género e igualdad de oportunidades.

Directrices para la planificación pública, cualquier plan debe estar enmarcado en las directrices de la Agenda patriótica, plan de desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia, El Plan de desarrollo sectorial, planes estratégicos institucionales, planes de las empresas públicas, planes de entidades territoriales autónomas, plan integral de gestión territorial comunitaria.

Planificación Estratégica,

Es el *“Proceso que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas”*³

“Fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión”.⁴

Se define como *“un método científico que permite determinar un conjunto de alternativas para organizar y dirigir las acciones y las políticas de una empresa plasmando con racionalidad y coherencia el proceso de ejecución de planes operativos, consistente en las tereas de coordinación, programación y ejecución de la programación, prepuestos y proyectos de inversión, y su respectivo control o medición de eficiencia operacional de la empresa”*⁵.

La planificación estratégica en un contexto de institución pública, se define: Es el proceso de realizar el análisis del entorno y del ambiente interno, Usuarios-ciudadanos v/s clientes, establecer los fines, propósitos y resultados esperados, es una herramienta referencial para el establecimiento de prioridades y la formulación presupuestaria. que depende de los diferentes niveles de decisión

³ Juan Cristóbal Bonnefoy JuanCristobal.Bonnefoy@cepal.org Curso seminario “políticas presupuestarias y gestión por resultados” 2005

⁴ Anthony Robert N. “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto. 1998

⁵ Simón Andrade Espinoza, planeación estratégico, cuarta edición 2013 páginas 72 y 73

gubernamental en que se aplica, como ser: Planeación Nacional de Desarrollo – Lineamientos Estratégicos, Prioridades Sectoriales (Metas Sectoriales), Planificación Estratégica Institucional - Ministerial, Planificación Estratégica Programa (Entidad descentralizada, etc.), Programación Anual Operativa

Planificación Estratégica para las instituciones públicas, debe por lo tanto cumplir con ciertos requisitos:

- Ser simple de realizar (en el marco del proceso de presupuestación)
- Orientada a servir de apoyo como información complementaria al presupuesto orientado a resultados
- Apoyar la rendición de cuentas

Marco teórico

Proceso de Planificación estratégica, *“es un proceso sistemático y secuencial, que se inicia con el establecimiento de metas, acciones y políticas que dan coherencia y racionalidad a la actividad conforme a la cobertura y temporalidad de los planes estratégicos. El proceso de formulación se inicia con la determinación de objetivos y metas de la empresa, las cuales definen las acciones, políticas y estrategias que permiten la ejecución oportuna de programas, presupuestos y proyectos de inversión productivo, con el fin de lograr las metas propuestas, mediante la materialización de los planes de largo, mediano, corto alcance que son adecuadamente detallados y que asegura la implantación de los presupuestos de costos, y los créditos de financiamiento de capital mediante estrategias propuestas, a fin de obtener los beneficios esperados por los accionistas”*⁶

El diagnóstico de la situación actual es el proceso sistemático de identificación de los grandes problemas que afectan el desenvolvimiento de los agentes privados y públicos que actúan en el ámbito de trabajo de la Institución y que, por ende, representan oportunidades para el mejoramiento del desempeño. La situación actual, por lo general, es evaluada a través del uso de indicadores

⁶ Planeación Estratégica, Simón Andrade Espinoza, cuarta edición 2013, paginas 75-76

desempeño, los cuales reflejan la contribución de la organización al desarrollo económico y mejoramiento de la calidad de vida de la población. Los indicadores de desempeño resumen el diagnóstico de la situación actual y por lo general indican la existencia de determinados macro problemas que deben ser abordados a través del plan estratégico.

En realidad, cada organización suele contar con un conjunto básico de indicadores que, tomado en conjunto, refleja su nivel de desempeño. Al mismo tiempo, los indicadores constituyen el reflejo de la existencia de determinados problemas (amenazas u oportunidades no desarrolladas, debido a la existencia de debilidades institucionales o fortalezas no aprovechadas) en el contexto presente. El propósito del diagnóstico es identificar las oportunidades y fortalezas para incrementar la performance del sector. En ocasiones es posible y necesario identificar un macro problema a nivel de toda la organización, aunque esto no es indispensable en todos los casos⁷.

El análisis DAFO, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora

El análisis DAFO comprende los puntos fuertes y débiles de la organización y las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno. La función del análisis DAFO es obtener información, dividiéndola en interna y externa, para realizar un análisis de situación y determinar si indica algo que ayude a lograr los objetivos de la organización o que sea un obstáculo para conseguir dichos objetivos.

El resultado del análisis es una matriz con cuatro celdas: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que pueden cuantificarse según las percepciones de los usuarios. La valoración de cada una de ellas vendrá dada por su magnitud e importancia y, así, las de mayor importancia deberán influir más en el desarrollo

⁷ Guía Metodológica Para El Diseño De Planes Estratégicos En El Sector Público David Medianero Burga Pág. 12

de la estrategia, del mismo modo que las estrategias deben procurar convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, si se dispone de los recursos adecuados⁸.

Por otra parte, si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos, utilizando la llamada Matriz de Análisis FODA.

Cuadro N° 2

Matriz de Análisis FODA.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

Fuente: (Muchnick, 1999)

Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la organización estará en condiciones de asumir con dicho desafío. Si se parte de la base que los Objetivos Estratégicos son la declaración de qué resultados se quieren lograr como organización para cumplir con la misión, se ésta enfrentando a la necesidad de abordar ciertas restricciones institucionales, financieras, o bien a cómo aprovechar ciertas condiciones favorables a la entidad para optimizar el logro de dichos resultados.

Seguimiento y evaluación del plan

Se puede definir el **seguimiento** como “*un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que*

⁸ Planificación estratégica de las instituciones públicas en la cuestión de género José Sixto García Universidad de Santiago de Compostela, España, Pilar Osella Universidad Nacional del Rosario, Argentina Matías Ugarte Universidad Nacional del Rosario, Argentina, Anagramas, Volumen 8, N° 15, pp. 127-139 - ISSN 1692-2522 - Julio-diciembre de 2009. 146 p. Medellín, Colombia pág., 132

*se han hecho para alcanzar las metas y objetivos*⁹. La definición se centra en la revisión de avances en relación al logro de los objetivos. También lo avanzando para lograr los resultados que dijimos que queríamos alcanzar. Es decir, el seguimiento se centra en supervisar los proyectos y el uso de los recursos. También, el seguimiento implica supervisar las estrategias y acciones emprendidas por otros.

La **evaluación** *“es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones”*¹⁰. Las valuaciones son hechas de forma independiente para proporcionar a los gerentes y al personal una valoración objetiva sobre si están o no están bien encaminados.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O THE BALANCED SCORECARD

*“proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. Las declaraciones de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales”*¹¹

*“Permite controlar el avance de la actividad, identificar las causas que generan las desviaciones y abordar las medidas necesarias para corregirlas. Los indicadores del CMI se definen en función de la actividad, no en términos contables o financieros, incorporando todos los factores críticos en los resultados de la actividad, aunque sean intangibles”*¹²

⁹ Manual De Planificación, Seguimiento Y Evaluación De Los Resultados De Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2009 página 8

¹⁰ Ídem.

¹¹ Cuadro de mando integral (the balanced scorecard), Robert S. Kaplan David P. Norton, octubre 2000, página 37

¹² El plan estratégico en la práctica, José María Sainz de Vicuña Ancín, Octubre 2012, página 336

Es un método de administración enfocada en el equilibrio organizacional y se basa en las cuatro perspectivas:

Las Perspectivas financiera, *“el CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya sean realizado”. Las medidas de actuación financiera indica si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora mínima aceptable. Los objetivos financieros acostumbra a racionarse con la rentabilidad”*¹³. Analiza el negocio desde el punto de vista financiero. Este punto involucra los indicadores financieros, permite evaluar la conducta de la organización frente a puntos como utilidad, retorno de inversiones, valor agregado al patrimonio y otros indicadores que la organización adopte como relevante para el negocio.

La perspectiva del cliente, *“Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados”*¹⁴.

La perspectiva del proceso interno, *“Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.”*¹⁵ Analiza el negocio desde el punto de vista interno de la organización incluye indicadores que garantizan la calidad intrínseca a los productos y procesos, la innovación, la creatividad, la capacidad de optimización de los flujos, así como la calidad de la información, de la comunicación interna y de las interfaces.

¹³ Cuadro de mando integral (the balanced scorecard), Robert S. Kaplan David P. Norton, octubre 2000, página 39

¹⁴ Ídem. páginas 39-40

¹⁵ Ídem. Página 40

La perspectiva de formación y crecimiento, *“la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”*¹⁶ analiza desde el punto de vista de aquello que es básico para alcanzar el futuro con éxito. Considera a las personas en términos de capacidades, competencias, motivación, empowerment alineación y estructura organizacional en términos de inversiones.

CAPÍTULO IV

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA

La elaboración del plan estratégico de desarrollo productivo ha exigido una exhaustiva recopilación de información con apoyo de las diferentes instituciones. Asimismo, el efectuar el seguimiento y evaluación a la ejecución del plan estratégico de desarrollo productivo 2010 al 2015 de la municipalidad de Sabaya, con base en el plan estratégico que considera el proceso elaboración e ejecución del plan estratégico.

En este acápite se describe los resultados del análisis de la situación del sector productivo que se realiza a una fecha determinada y bajo un enfoque de gestión, la planificación estratégica con sus tres etapas, luego el seguimiento en sus dos etapas, y finalmente la evaluación en sus dos etapas. Donde se articula las ideas de forma ordenada, buscando una solución al problema planteado con los resultados obtenidos en los espacios correspondientes, para continuar con el proceso de descripción de actividades desarrolladas en la práctica consiguientemente haciendo énfasis en la aportación de la implantación del análisis del impacto del plan en cada programa y proyecto, realizando una retroalimentación al plan estratégico del análisis interno tomando en cuenta el modelo del cuadro de mando integral con los respectivos indicadores de evaluación. Consiguientemente detallamos los logros de los objetivos.

- Plan estratégico de desarrollo productivo

¹⁶ Ídem. Página 40

- Plan de seguimiento a la ejecución del plan estratégico
- Plan de evaluación a la ejecución del plan estratégico

Implantación del análisis del impacto de los programas y proyectos del plan estratégico

4.2 DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Una vez definido los procesos a desarrollar se inicia con la planificación estratégica: Comenzando a describir en una primera etapa la identificación de aspectos externa e interna del sector productivo. Posteriormente se realiza el análisis de priorizaciones, considerando las variables de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como resultado de esta nos dará unos lineamientos de acción, que es el sustentó de los objetivos estratégicos, para elaborar las estrategias y el impacto de los programas y proyectos. Y finalmente el plan operativo de acción.

En la segunda etapa se desarrolla la experiencia del seguimiento a la ejecución del plan estratégico, que considera el seguimiento al impacto de los proyectos productivos.

Finalmente en la tercera etapa se dará énfasis a la evaluación, donde se realiza y dará espacio para los indicadores de ejecución con base en el impacto de cada programa o proyecto.

4.3 RESULTADOS LOGRADOS

Seguimiento, evaluación a la ejecución del plan estratégico de desarrollo productivo y evaluación de impacto de los programas y proyectos del plan estratégico.

Los resultados que se exponen a continuación están divididos en dos espacios relacionados con el modelo de planificación estratégica.

Seguimiento, evaluación a la ejecución del plan estratégico de desarrollo productivo

Evaluación de impacto de los programas y proyectos del plan estratégico.

CONCLUSIONES SOBRE LA MEJORA EN EL MUNICIPIO

Con la institucionalización del sector productivo en el municipio, incorporación de presupuesto de contraparte constantemente en cada gestión, Sabaya puede promocionar su potencial productivo, camélido y quinua.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha explicado que el municipio actualmente considera el aspecto productivo y que esta experiencia en la planificación estratégica del sector productivo fue de gran impulso para el municipio.

También en el ámbito profesional fue de gran oportunidad para ampliar los conocimientos administrativos, lo más importante desenvolverse en el trabajo institucional.

No basta con realizar la planificación estratégica e implantación de la misma para un trabajo eficiente, hay que hacer el seguimiento periódico, la evaluación correspondiente y es indispensable realizar el impacto de los programas y proyectos.

PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO DE SABAYA 2010 AL 2015

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PRODUCTIVA MUNICIPIO DE SABAYA

La elaboración de un plan se consideró como base en los productores agropecuarios y autoridades cantonales, en esta primera etapa se da énfasis al diagnóstico sectorial, para seguir con los procesos, dentro el plan estratégico.

DIAGNÓSTICO SECTOR PRODUCTIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE SABAYA

Contexto Externo E Internacional

El período 2006 - 2014 se caracterizó por un contexto externo volátil, con un ciclo excepcional en los precios internacionales de materias primas que benefició a los países emergentes y en desarrollo exportadores de este tipo de bienes. Sin embargo, también existieron varias crisis internacionales, principalmente la crisis financiera de 2007 - 2009, que tuvo efectos en la caída de la economía mundial con un desplome de los precios de las materias primas. En los años siguientes (2011 - 2012) se presentó un nuevo episodio de crisis vinculado a la deuda soberana y focalizada en la Zona Euro, así como en 2014 la caída del precio del petróleo y la desaceleración de la economía en Latinoamérica.

La recuperación de las economías desarrolladas frente a estos acontecimientos fue lenta y demandó el uso de políticas no convencionales; a pesar de estos esfuerzos, dicha recuperación aún no está consolidada y existen algunos riesgos que podrían afectarla en los próximos años, principalmente en la Zona Euro y Japón¹⁷.

¹⁷ Plan De Desarrollo Económico Y Social del Estado Plurinacional de Bolivia 2016 – 2020 páginas 45-46

Desempeño económico 2006 - 2014

La crisis de Estado hasta el año 2005 fue reflejo del fracaso de los modelos aplicados hasta entonces: liberal, nacionalista y neoliberal. Estos modelos fueron incapaces de construir un mercado interno, profundizaron la economía primaria exportadora, destruyeron las empresas estatales y desarticularon el aparato productivo nacional, convirtiendo al país en altamente dependiente del financiamiento externo.

Desde 2006 se implementó el “Modelo Económico Social Comunitario Productivo”, cuyas bases son el crecimiento y desarrollo con base en el aprovechamiento de los recursos naturales y su industrialización, la apropiación del excedente económico, la redistribución del ingreso y la reducción de la desigualdad social y la pobreza.

Con la aplicación de este nuevo modelo, entre 2006 y 2014 el crecimiento económico promedio (5,1%) fue uno de los más sobresalientes en el contexto regional y muy superior al del período neoliberal (3,6%). Asimismo, se observó una mayor estabilidad macroeconómica, que se constituye en un bien público que impulsa el desarrollo integral del país. En el peor momento de la crisis económica mundial, el año 2009 Bolivia alcanzó el mayor crecimiento de la región¹⁸.

Agropecuario

El sector agropecuario ha sido dinámico y creciente en la economía del país tanto en tierras bajas como en tierras altas. El aporte del sector agropecuario al PIB nacional se ha incrementado en términos absolutos de Bs9.083 millones en 2005 a Bs22.208 millones en 2014. En el periodo 2000 - 2014 la participación en términos relativos de este sector en el total del PIB ha disminuido del 13% (2000-

¹⁸ Plan De Desarrollo Económico Y Social del Estado Plurinacional de Bolivia 2016 – 2020 pagina 45-46

2005), al 10% (2006-2014), sin embargo, es importante notar que en términos absolutos aproximadamente se ha triplicado¹⁹.

Plan De Desarrollo Económico Y Social Del Estado Plurinacional De Bolivia

La Agenda Patriótica 2025 constituye el Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia, que orienta la formulación del Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien 2016 - 2020 (PDES), al cual deben articularse los planes de mediano y corto plazo en el país.

La Agenda Patriótica 2025 está planteada en trece Pilares:

- 1) Erradicación de la pobreza extrema.
- 2) Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.
- 3) Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.
- 4) Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
- 5) Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo financiero.
- 6) Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.
- 7) Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
- 8) Soberanía alimentaria a través de la construcción del Saber Alimentarse para Vivir Bien.
- 9) Soberanía ambiental con desarrollo integral y respetando los derechos de la Madre Tierra.
- 10) Integración complementaria de los pueblos con soberanía.
- 11) Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir, no ser flojo y no ser adulón.

¹⁹ Ídem página 31

12) Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.

13) Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.

En el marco de la Agenda Patriótica 2025, el PDES establece los lineamientos generales para el desarrollo integral del país en el horizonte del Vivir Bien, bajo los cuales se deberá enmarcar el accionar de los actores públicos, privados y comunitarios en general. Así, se tiene previsto que hasta el año 2020 se habrá dado un paso significativo en el alcance de las Metas de la Agenda Patriótica 2025²⁰.

Es desafío es el potenciamiento del rol del sector agropecuario en la economía se tiene que dar fundamentalmente sobre el incremento de los rendimientos y de la productividad. La transformación de los actuales sistemas productivos del occidente y oriente hacia sistemas con prácticas más sustentables y mayor desarrollo tecnológico es una prioridad, satisfaciendo los requerimientos del mercado interno y expandiéndose hacia los mercados de exportación. Hacia el 2020, esta es una prioridad de los pilares 6 y 8 de la Agenda Patriótica reflejada en los Resultados correspondientes previstos en el PDES²¹.

Dentro de los pilares del plan de desarrollo económico el pilar 6: Soberanía productiva con diversificación está más enfocada a sector productivo.

Uno de los mayores desafíos de este período está relacionado con el crecimiento significativo del sector agropecuario como sostén importante de la diversificación (económico – productivo), considerando el desarrollo de sistemas productivos sustentables en armonía con la Madre Tierra.

²⁰ Plan De Desarrollo Económico Y Social del Estado Plurinacional de Bolivia 2016 – 2020 página 52

²¹ Ídem página 58

Hacia el 2020 se tiene prevista la expansión de la actividad agropecuaria en el marco de sistemas productivos más integrales que garanticen las capacidades de regeneración de las funciones ambientales y componentes de la naturaleza, el fortalecimiento de las capacidades de los actores productivos de la economía plural con énfasis en los pequeños productores y el fortalecimiento de las capacidades del Estado para el acompañamiento al sector con actividades de control, regulación y provisión de servicios financieros y no financieros.

Es fundamental incrementar el área de producción agrícola y de la producción pecuaria para mejorar sustancialmente la oferta de alimentos, así como la exportación de los mismos con valor agregado.

Desde los planes nacionales, los departamentales cuentan con el espacio para el sector productivo, los que dan un impulso y énfasis al sector productivo en el municipio, donde con todos los planes permitirá abrir un camino hacia la producción competitiva.

Dentro del plan nacional está la meta y los resultados para el 2020 del sector productivo, es ser optimista si se da cumplimiento el plan nacional por las instancias y unidades correspondientes. Que permitirá una dirección y lineamiento legal para las municipalidades.

Cuadro N° 3

Los Resultados esperados al 2020 son los siguientes:

META	RESULTADOS
<p>Meta 3: Producción agropecuaria con énfasis en la agricultura familiar comunitaria y campesina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha alcanzado progresivamente una superficie cultivada de 4,7 millones de hectáreas. ➤ Se ha incrementado la producción agrícola a 24,3 millones de toneladas métricas de los productos amazónicos y andinos, incluyendo: trigo, soya, maíz, quinua, tomate, papa, café y otros. ➤ Se ha alcanzado un 10% de participación de la producción orgánica en el volumen total de producción agrícola. ➤ Se ha incrementado significativamente el rendimiento promedio de los principales grupos de cultivos agrícolas. ➤ Se ha incrementado la contribución de pequeños productores de agricultura familiar comunitaria en la producción total agropecuaria.

Factores que contribuyen al desarrollo del sector

Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”. Contempla cambios estructurales específicos para el Sector Desarrollo Agropecuario orientándolo hacia la transformación, el cambio integrado y diversificado de la matriz productiva, que busca generar excedente, ingreso y empleo con la finalidad de cambiar el patrón primario exportador excluyente.

Nuevo patrón de desarrollo. Es una nueva concepción dirigida a garantizar la transición del modelo de desarrollo primario exportador y socialmente excluyente, hacia otro que impulse la transformación de la estructura de tenencia y de acceso a la tierra y bosques, promueva el cambio de los sistemas productivos agropecuarios y forestales en una perspectiva integral, ecológica, sustentable e incluyente que favorezca las innovaciones tecnológicas y del conocimiento, así como, dinamice los mercados de los productos agropecuarios y la industrialización de los recursos naturales para el beneficio de la población local.

Aprovechamiento sostenible de los recursos hídricos (riego). Es un factor importante para mejorar la productividad agrícola y la diversificación de cultivos fortaleciendo la seguridad y soberanía alimentaria y posibilitando mayor inversión pública productiva.

Políticas sectoriales. Favorecen el desarrollo agropecuario respetando la vocación de uso de la tierra y los sistemas de producción de cada ecorregión del país, recuperando a su vez el potencial económico, social y ambiental de las familias y pueblos indígenas, originarios y campesinos, como base fundamental para el desarrollo integral.

Cooperación Internacional. Contribuye al desarrollo del sector en el marco del Decreto Supremo 29308 de octubre del 2007, que regula su accionar en el país a través de: a) “cooperación oficial” al gobierno de Bolivia; b) “cooperación no oficial” que no coadyuvan directamente al Gobierno, pero que sí son de ayuda a instituciones privadas, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales y otras entidades; y c) “cooperación de transferencia” que destina fondos para que sean ejecutados por instituciones gubernamentales.

Forma de trabajo y organización comunitaria y asociativa tradicional. Es otro factor que contribuye al desarrollo del sector, que unido a las formas de organización

comunitaria ancestral, sindical y de cooperación, facilitarán la implementación de políticas agropecuarias.

Calidad y diversidad de uso de la tierra. Bolivia es un país con tierras de diversas calidades y múltiples usos (agrícola, pecuario y forestal). Las áreas de pastoreo extensivo, llegan a 12.7 millones de hectáreas y los cultivos agrícolas a 3.7 millones de Has. Más de 41 millones de has del total de la superficie boscosa han sido reconocidas como tierras de producción forestal permanente, de las cuales el 26% serían para producción y el restante 74% para manejo forestal. Aproximadamente 19 millones de Has de tierras públicas han sido declaradas como áreas protegidas.

Factores que limitan el desarrollo del Sector

Modelo neoliberal. Su vigencia promovió la producción primaria-exportadora que limitó la implementación de políticas dirigidas a la seguridad y soberanía alimentaria. Todavía está presente la crisis de los sistemas agropecuarios de las comunidades campesinas e indígenas, sobreexplotación de sus recursos, excesiva parcelación de la tierra, aumento de la dependencia alimentaria permitiendo la libre importación de alimentos, favoreciendo a un solo actor rural y generando desequilibrios económicos, ambientales, sociales y regionales.

Presión sobre el recurso tierra. La razón es el proceso de parcelación de la pequeña propiedad que no ha sido encarada por las políticas pasadas, situación que origina el deterioro de los sistemas tradicionales de conservación de la fertilidad y una explotación excesiva de los suelos. Según la ex Superintendencia Agraria, se estima que 40.000 Has de suelos están perdiendo anualmente su capacidad productiva por esta causa.

Visión mercantilista del recurso estratégico agua. Generó conflictos sociales y movilizaciones en defensa del recurso agua. En relación con la disponibilidad de este recurso orientado al riego, a nivel nacional se cuenta con 226.500 hectáreas bajo riego, área que representa alrededor del 11% del total de la superficie cultivada por año (2.100.000 Has). Durante los últimos 10 años, la inversión pública para riego en promedio alcanzó a 6 millones de dólares anuales (Fuente: VIPFE), monto insuficiente para responder a la demanda total de proyectos de riego.

Deficiente coordinación entre sectores. La falta de coordinación ocasiona una serie de desajustes, como la duplicidad de esfuerzos, estudios paralelos o efectuados ante el desconocimiento de que ya habían sido hechos o iniciativas orientadas hacia un mismo sector, dejando abandonados otros. No se puede encarar esfuerzos conjuntos hacia la consolidación de objetivos de desarrollo integral.

Gradual proceso de migración campo ciudad. En Bolivia cada vez existe una menor proporción de población rural en relación con la urbana. En 2001 se estimó una población rural de 3.1 millones (38% de la población total). Su crecimiento casi se ha estancado en el altiplano entre 1976 y 2001, en los valles crece a ritmos menores al 1%, y en las tierras bajas al 1.3%, principalmente por migraciones a las zonas de colonización.

Debilidad de las economías campesinas, comunitarias e indígenas. Aún coexisten objetivos de subsistencia y de producción para el mercado pese a que se han desarrollado avances en una economía asociativa para la producción de alimentos en el marco de las organizaciones económicas campesinas e indígenas. Las diferentes relaciones sociales llevan a que se desarrolle una economía rural diversa debido al acceso desigual a activos productivos y de prácticas distintas de uso de tierras agrícolas y forestales.

Bajos niveles de producción y productividad. El país tiene limitada competitividad en relación con otros países de Latinoamérica¹⁸, su mano de obra es la segunda más baja de América Latina, sumado a altos estándares de calidad exigidos por el mercado externo, limitan el acceso de productos agropecuarios nacionales a dicho mercado.

Inseguridad Alimentaria. Cerca de 7.000 organizaciones comunitarias son vulnerables a la inseguridad alimentaria (16% de la población total de Bolivia). En el año 2005, el 60% de los bolivianos vivían en pobreza y el 37% en pobreza extrema²¹. Asimismo, niños menores de 5 años presentan desnutrición crónica respecto a un niño urbano.

Acelerados procesos de degradación de suelos, agua y cobertura vegetal. El uso indiscriminado de agroquímicos en el suelo, el inadecuado uso de maquinaria agrícola y la creciente desertificación de las regiones, provoca pérdida de suelos agrícolas con un impacto sobre el agua y la cobertura vegetal. 40.000 hectáreas de suelos están perdiendo anualmente su capacidad productiva por una o más causas.

Las estadísticas y la realidad nos muestran que en los últimos años se ha expandido la frontera agrícola en lugar de aumentar la productividad. La pobreza tecnológica y económica de los productores los ha obligado a practicar una agropecuaria migratoria, insostenible en el tiempo y espacio, logrando solamente satisfacer las demandas urgentes. Este acontecer es una clara señal de que el suelo-tierra está perdiendo su capacidad productiva.

Debilidad del proceso de innovación y transferencia tecnológica. Desde finales de los 90's, la investigación agropecuaria ha tenido poco respaldo; las estrategias institucionales desarrolladas fueron muy débiles en la mejora de la competitividad de la producción nacional, viviéndose actualmente un estancamiento tecnológico. Con el Ex – Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA) se ha tercerizado la innovación tecnológica favoreciendo sistemas privados de transferencia tecnológica excluyendo a pequeños productores.

Debilidad en el servicio de asistencia sanitaria e inocuidad alimentaria. La sanidad agropecuaria y/o servicios no llegan al conjunto total de los productores, aspecto que repercute en la calidad, producción y productividad agropecuaria, provocando restricciones para incursionar en mercados externos.

Los pequeños productores no cuentan con información de precios de los productos agropecuarios. El no conocer los precios de productos agropecuarios y existencia de mercados, por parte de los productores pequeños y medianos provoca pérdidas económicas que afectan a su ingreso.²²

Dentro del contexto externo se puede evidenciar que desde el gobierno central se cuenta con planes y programas nacionales enfocados al desarrollo productivo que directamente trabajaron con la municipalidad de Sabaya, fueron Fondo Nacional productivo y social (FPS), Fondo Nacional de Desarrollo Rural (FNDR), con los diferentes programas como ser; proyectos Unidad de proyectos Especiales (UPRE), Evo Cumple, Mi Riego.

²²Plan del sector desarrollo agropecuario “revolución rural y agraria” Bolivia productiva páginas 9-14

CONTEXTO INTERNO DEL SECTOR EN ESTUDIO MUNICIPIO DE SABAYA

A partir de la demanda permanente de las organizaciones de productores del municipio de Sabaya se procedió a la formulación de plan estratégico de Desarrollo agropecuario para la municipalidad, esta se efectuó en coordinación con las diferentes organizaciones productivas mediante talleres de autodiagnóstico y planificación participativa, en el cual se intervino en las reuniones de corregidores, hilacatas, y agentes municipales.

En los diferentes talleres de planificación realizados en el municipio, se han identificado problemas centrales que afectan al sistema de producción local y que en el municipio impiden el desarrollo del sector agropecuario, a partir de estos problemas se identificaron las potencialidades y vías de solución, traducidas en lineamientos estratégicos, que detallamos adelante.

Territorio,

El plan comprende: Los cuatro Ayllus del municipio de Sabaya, alcanzando las siguientes comunidades:

Cuadro N° 4

AYLLUS Y COMUNIDADES DEL MUNICIPIO

AYLLUS	CANTONES		ANEXO
Collana	Negrillos Julo Sacabaya Bella vista	Queaqueani Villa tunari Japón	Miraflores Uncalliri Villarroel Pacocahua
Canaza	Pacariza Agua rica, Tunupa Cruz de huayllas	Parajaya Chullumani Alaroco	Sullavi Capsaya Sillajuaya
Sacari	Pitacollo Cahuana Huallpuri villa rosario	Huancalli España Vinto Huanuni	Sillja Huancarani,
Comujo	Pisiga sucre Pagador Pisiga Bolivar	Villa vitalina Casinquira Comujo	

Fuente: elaboración propia con información de las comunidades de la municipalidad

La extensión de Sabaya, El Departamento de Oruro tiene una superficie total de

53.588 Km², El municipio de Sabaya cuenta con una extensión de 3718,00 Km² de superficie dividida de la siguiente manera:

Cuadro N° 5

SUPERFICIE POR AYLLUS

AYLLUS	SUPERFICIE (Km2)
Collana	1.376, 01
Canaza	761,29
Sacari	716, 43
Comujo	864, 27
TOTAL	3718,00

Fuente: Fortalecimiento municipal

Factores climáticos, suelo,

El municipio de Sabaya caracterizado por tener clima frío, templado y cálido de acuerdo con lo que se observa.

Zona Alta: Se clasifica como semiárido y/o subhúmedo y de frío a templado, con precipitación pluvial que varía de 500 a 450 mm, siendo los meses más lluviosos diciembre a marzo; la evapotranspiración potencial es alta; días con riesgo de heladas todo el año; la presencia de granizadas es frecuente y de difícil pronóstico durante toda la época de lluvias.

Zona Baja: Se clasifica como semiárido y/o subhúmedo de frío a templado, con precipitación pluvial que varía de 500 a 600 mm, siendo los meses más lluviosos diciembre a marzo; la evapotranspiración potencial es alta, determinando un déficit hídrico de magnitud; días de heladas de 40 a 80 días, empero el riesgo puede prolongarse a 8 meses del año (de abril a octubre); presencia de granizadas entre los meses lluviosos y época de maduración de los cultivos, en consecuencia la producción agrícola es de riesgo.

La Temperatura,

De acuerdo con el análisis del cuadro de los datos climáticos, la temperatura máxima extrema registrada es de 26.42 °C, en el mes de enero; la mínima extrema se ha producido en el mes de julio alcanzando a -15.1 °C bajo cero según datos del SENAMHI. Promedio de las últimas 5 Gestiones (2008 al 2012)

Las Precipitaciones,

En la región se ha alcanzado una precipitación de un promedio por año de 470.2 mm siendo los períodos más lluviosos y con mayor precipitación en los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo con 94.7 mm.

Los Riesgos climáticos,

En la región, predominan factores climáticos que hacen que las inclemencias del tiempo se presenten como: heladas, granizos, vientos y fuertes tormentas eléctricas, los cuales producen erosiones laminares en los suelos (estas son muy frecuentes, siendo estos rigurosos perjudicando la floración de las especies vegetales nativas e introducidas dominantes en la zona, en el presente cuadro se refleja las causas de los riesgos, la frecuencia, meses críticos y los efectos.

Cuadro N° 6

RIESGOS CLIMATOLÓGICOS

Evento	Frecuencia	Meses	Observaciones
Sequía	Temporal	Mayo – Junio - Julio - Agosto y algunos años se prolonga hasta los meses de Septiembre y Octubre	Se presenta especialmente por la carencia de lluvia en épocas de siembra y desarrollo de cultivos, este fenómeno de la naturaleza causa perjuicio para los productos agrícolas, especialmente en las zonas altas del municipio.
Lluvia	Épocas de lluvias	Diciembre- Enero – Febrero	Ocasionan inundaciones, destrozos de los caminos y lo cual dificulta la transitabilidad y produce erosión en los suelos por arrastre de sedimentos.
Granizo	Temporal	Julio - Agosto - Noviembre	Este fenómeno se presenta en todo el municipio y tiene incidencia en los rendimientos de los cultivos especialmente en estado de floración y perjudica a la producción agrícola.
Vientos	Temporal	Julio – Agosto –	Este fenómeno ocasiona la acumulación de

Huracana dos		Septiembre	sedimentos mineralizados produciendo contaminación en los suelos especialmente en los centros de producción minera.
Helada	Temporal	Finalización del periodo agrícola: entre febrero a marzo. Iniciación del periodo agrícola: agosto y septiembre. Julio Agosto	Daños a la producción agrícola con pérdidas entre 30% a 80%.
Rayo	Temporal	Diciembre- Enero - Febrero	Es un elemento natural negativo especialmente para el ganado, causando muertes en épocas lluviosas, este fenómeno es muy frecuente puesto que el municipio está ubicado en gran parte en la zona de la planicie que esta mineralizada y hace que atraiga los rayos hacia la zona.
Riada	Temporal	Noviembre - Diciembre- Enero - Febrero y Marzo	Los riesgos de riada son mínimos al interior de las comunidades del municipio, sin embargo estos aspectos deben ser considerados para la construcción de gaviones y efectivizar el manejo integral de las cuencas.
Nevada	Temporal	Diciembre	La nevada se caracteriza por ser aquel fenómeno meteorológico que se precipita caídos desde el cielo adoptan diferentes formas geométricas, siendo las mismas preeminentemente irregulares y se agrupan en copos. La nevada es considerada como un beneficio para la producción agropecuaria ya que esta penetra en su totalidad a la tierra.

Fuente: Diagnóstico comunidades de la municipalidad

ASPECTOS PRODUCTIVOS AGROPECUARIOS

La economía del municipio de Sabaya está basada en la producción pecuaria, y agrícola, cuya característica principal es la de destinar al autoconsumo, en poca escala los excedentes a la comercialización. Toda esta economía está sustentada en la capacidad productiva de la tierra, principal recurso con el que cuentan las familias del municipio.

La actividad agrícola está concentrada y estratificada de acuerdo con el tipo de suelo, también podemos mencionar que existe rotación en el uso del suelo, existiendo un 48% de tierras para el pastoreo, 10% de tierras para cultivo, 7%

tierras con bosquecillos y 35% de tierras incultivables.

Cuadro N° 7

TAMAÑO Y USO DE LA TIERRA

USO DEL SUELO.	PORCENTAJE
Pastoreo	48
Cultivable	10
Bosquecillos	7
Incultivable	35
Total	100

FUENTE: Elaboración propia con base del diagnóstico comunal de la municipalidad Sabaya

Tenencia del suelo,

La tenencia de suelo es de carácter comunitario, esto especialmente en al área dispersa, existiendo muy poco en propiedad privada.

Sistema de producción del municipio está ligado directamente al modelo organizativo y tiene cuatro elementos fundamentales: El abastecimiento autónomo a partir de la utilización de piso y nichos ecológicos; la complementariedad lograda a través de la conexión con otras actividades económicas y migración; la reciprocidad interna como elemento cultural y social para la producción; y la ritualidad que caracteriza todo el modelo organizativo.

Principales cultivos y variedades, el siguiente cuadro muestras los productos priorizados en el municipio con base en el diagnóstico realizado in situ.

Cuadro N° 8

PRINCIPALES CULTIVOS Y VARIEDADES

Cultivos	Nombre científico	Variedades
TUBERULOS	Papa	<i>Solanumtuberosum</i> Paly, Luki, Sani imilla, Saqampaya, huaycha
	Oca	<i>Oxalis tuberosa</i> Criollo (amarillo, violeta, rojo, anaranjado)
LEGUMINOSAS	Haba	<i>Vicia faba</i> Criollo, gigante de Copacabana
	Arveja	<i>Pisumsativum</i> Criolla
HORTALIZAS	Lechuga	<i>Lactuca sativa</i> Salinas, Señorita
	Zanahoria	<i>Daucus carota</i> Chantenay, Corazón de buey
	Cebolla	<i>Allium cepa</i> Arequipeña, Punateña
GRAMINIAS	Cebada	<i>Hordeumvulgare</i> Desnuda o criolla
	Trigo	<i>Triticumsativum</i> Criollo

FUENTE: Diagnóstico comunal de la municipalidad de Sabaya

Cultivo de la papa,

En el municipio de Sabaya, las vocaciones agrícolas presentan una tendencia mayoritaria al cultivo de la papa, entre las comunidades productoras, la mayoría manifestó que este cultivo tiene como importancia económica principal: garantiza la seguridad alimentaria, mejor precio en el mercado, permite transformar al valor agregado en chuño, lawa y mantiene los mejores precios.

Cultivo de la quinua,

Para el municipio y comunidades, lo brindan importancia económica porque permite la Incorporación al valor agregado en pito, y otros mantiene los mejores precios.

Cultivo de la cebada,

Cultivo importante para todo el municipio, lo priorizan como tercero o cuarto importancia económica para la familia, por ser el principal alimento para el ganado.

En el siguiente gráfico indicamos los principales productos cultivados en las distintas comunidades.

Cuadro N° 9

PRODUCTOS CULTIVABLES

USO DEL SUELO.	PORCENTAJE
Papa	37.42
Quinua	29,33
Haba	9.10
Cebada	13.15
Total	100

FUENTE: Encuesta propia con base en el diagnóstico comunal de la municipalidad de Sabaya

Rendimiento por cultivo,

El rendimiento promedio en los productos cultivados en las distintas comunidades es como sigue:.

Cuadro N° 10

RENDIMIENTO en % POR CULTIVO

USO DEL SUELO.	PORCENTAJE
Papa	40.42
Quinoa	32,34
Haba	8.80
Cebada	15.16
Total	100

FUENTE: Encuesta propia con base en el diagnóstico comunal de la municipalidad

Destino de la producción,

De la producción total, una mayor proporción se destina para el autoconsumo y muy poca para la venta. Asimismo, se tiene proporciones inferiores destinada a la transformación y semilla. La merma en la producción puede deberse a diferentes factores como ser climáticos y por la insuficiente asistencia técnica.

La producción agrícola,

En las zonas de la planicie y pie de monte dentro de la Sección municipal tienen excedentes menores que son comercializados en las ferias, mientras que en la cordillera, la producción es destinada en su mayoría al autoconsumo. En forma general, la producción tiene los siguientes destinos: autoconsumo, transformación y una poca cantidad para la venta.

Principales subproductos,

En la mayor parte de las comunidades productoras existe transformación de subproductos en varios de los cultivos anuales. El principal subproducto de la producción agrícola lo constituye el Chuño, este sub producto se obtiene de la papa a través de un proceso de deshidratación, realizada en invierno. La cebada y trigo en pito y tostado, los mismos que se considera como la base de sustentación de la dieta alimentación de las familias del municipio.

Cuadro N° 11

PRINCIPALES SUB PRODUCTOS

Municipio	Cultivo	Sub producto
Sabaya	Papa	Chuño
	Haba	Tostado, mote
	Cebada	Pito, tostado
	Quinua	Pito, y otros

FUENTE: Diagnóstico comunal de la municipalidad de Sabaya

Plagas y enfermedades,

Denominado plagas, los insectos, roedores, aves, hongos, bacterias, virus que afectan a los cultivos, provocando pérdidas considerables en el rendimiento de estas. Algunas plagas atacan a la planta en plena emergencia de los cultivos, ocasionando la pérdida total del cultivo, otra en pleno desarrollo o en la formación y maduración del fruto, grano o tubérculo, ocasionando bajos rendimientos.

Las diferentes enfermedades y plagas registradas en el municipio, inciden negativamente en el rendimiento de la producción, para lo cual es necesaria la implementación urgente de programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a disminuir la prevalencia e incidencia de estos factores.

Cuadro N° 12

PLAGAS Y ENFERMEDADES

Cultivo	Plaga	Nombre científico	Enfermedades	Nombre científico
Papa	Gusano blanco Gorgojo de los Andes Gusano alambre Trips (Ilaja) Polilla de la papa Liebre Perdiz Vicuña	<i>Bothynussp.</i> <i>Premnotrypes solana</i> <i>Ludios sp</i> <i>Frankliniellasp</i> <i>Parasquemadetectim</i> <i>Lagidiumsp.</i> <i>Notoproctaornata</i> <i>Vicugnavicugna</i>	Tizontardio Carbon volador Verruga Kasawi Nematodos (quistes)	Phytophora infestas Thecapora solana Synchitriumendobioticum Rhizoctoniasolani
Quinua	Ticona Kconakcona Trips (Ilaja) Gusano cortados Padre curu Ratones Liebre	<i>Feltia experta</i> <i>Scrobipalpulasp.</i> <i>Frankliniellasp</i> <i>Copitarsiaturbata</i> <i>Epicaulatitarsis</i> <i>Microtorusarvalis</i> <i>Lagidium sp.</i>	Mildiu Mancha foliar Mancha ojival	Peronospora farinosa Phoma exigua Phoma cava

Cebada	Gusano alambre Oruga militar Gusano blanco Oruga cogallera Liebre Ratones Perdiz	<i>Ludios sp</i> <i>Farontaalbinia</i> <i>Bothynussp.</i> <i>Laphygmafrugiperda</i> <i>Lagidium sp.</i> <i>Microtorusarvalis</i> <i>Notoproctaornata</i>	Mancha de la hoja Roya Carbón	Helminthospora teres Pucciniahordei Ustilagohordei
Alfalfa	Gusano alambre Oruga militar Gusano blanco Oruga cogallera Liebre Ratones Perdiz	Ludios sp Farontaalbinia Bothynussp. Laphygmafrugiperda Lagidiumsp. Microtorusarvalis Notoproctaornata	Mancha de la hoja Roya Carbón	Helminthospora teres Pucciniahordei Ustilagohordei
Trigo	Pulga	<i>Aphidae</i>	Carbón del trigo	Ustilago nuda

FUENTE: Diagnóstico. Comunal de la municipalidad de Sabaya

Los gusanos mencionados en el cuadro anterior es la plaga que causa mayor daño en los cultivos, tiene su incidencia en todos los distritos del municipio.

Entre las enfermedades que se presentan en comunidades del municipio, tiene su mayor incidencia la verruga de la papa, la sarna polvorienta y la sarna común. Los nematodos atacan casi a todos los cultivos, aunque sin mayor significancia económica.

La Infraestructura productiva (depósitos, almacenes, maquinaria, equipamiento y herramientas), es deficiente y rudimentaria, conformada por la vivienda de los comunarios, con el propósito de evitar el ataque de plagas (gusanos), se coloca algunas plantas nativas como la muña, thola y la koa. El tiempo de almacenamiento es de cinco a seis meses. En el caso de los granos y los subproductos de los tubérculos (tunta, chuño, etc.) estos son almacenados en Pirhuas, siendo una construcción de adobe (tipo casa).

En la zona, no existen almacenes, silos o depósitos con una infraestructura adecuada, por tal razón algunos pobladores utilizan un cuarto oscuro como depósito en época de cosecha, el que también es utilizado como almacén y depósito de insumos, instrumentos y herramientas agrícolas.

La organización de la fuerza de trabajo se basa en la familia, donde cada miembro, junto con los demás, tiene un determinado rol en el proceso de la producción agropecuaria y doméstica. Los padres de familia se encargan de la roturación, preparación del terreno, siembra, cosecha y almacenamiento. La mujer además de realizar actividades relacionadas al hogar, es la que tiene mayor participación para la producción agrícola, del mismo modo los hijos de acuerdo con la edad y cuando no se encuentran en horas de estudio participan activamente en el proceso de producción agropecuaria, debido a que el hombre dedica gran parte de su tiempo a otras actividades que también son de beneficio para la familia.

Respecto al Ayni y la Minka, son prácticas de socialización entre comunarios, en la actualidad se practica muy poco, ya que las áreas de cultivo son pequeñas y requieren menor fuerza de trabajo.

Para la apertura y mantención de caminos vecinales, los trabajos son de tipo comunal.

Sistema de producción pecuario.

La producción pecuaria que predomina en el municipio de Sabaya tiene como base productiva la pradera nativa y su aprovechamiento se realiza a través del pastoreo extensivo.

El ganado camélido es el de mayor importancia en la explotación pecuaria, porque se constituye en el banco familiar, porque se comercializa sus derivados como ser (carne, cuero, fibra y como reproductores).

El ganado ovino por su parte, constituye el proveedor más importante de guano o estiércol para la producción de la papa, las familias en un promedio de 15 ovinos/familia, la responsable del manejo, sanidad y reproducción es la mujer la especialista en este ganado, pero esta actividad no es valorada como tal.

El ganado es un componente muy importante de la producción, al margen de brindar abono para los cultivos, los subproductos que brindan son parte de la dieta alimenticia, prácticamente se aprovecha todo del animal cuando este se faena, la lana, el cuero (para hacer lazos, correas), la carne (charque), la leche (queso y otros), lana (artesanías), las vísceras (menudencia).

Población por especies principales.

En la producción pecuaria el ganado camélido, ovino y peces son los que se encuentran más difundidos y con mayor número de cabezas, este último con expectativas positivas en el aspecto productivo-económico.

Cuadro N° 13

POBLACIÓN APROXIMADA GANADERA POR ESPECIE

GANADO	NÚMERO APROXIMADO DE CABEZAS
Camélidos	6.226
Ovino	216

Fuente: Catastro pecuario- SENASAG- 20011

Productos y subproductos

Los principales ganados del municipio son: camélidos, ovinos, y animales menores (aves), además de varios subproductos obtenidos como la carne (charque, queso y otros), los mismos se detallan en el siguiente cuadro

Cuadro N° 14

PRINCIPALES SUBPRODUCTOS

PRODUCTOS	SUBPRODUCTOS	EPOCAS
Ovinos	Carne Queso Lana Cuero Estiércol	Todo el año Enero a mayo Todo el año Todo el año Todo el año
Camélidos	Carne Charque Cuero Fibra	Todo el año Todo el año Todo el año
Aves en pie (gallinas)	Huevo Carne	Todo el año

FUENTE: Elaboración Propia, Diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Insumos utilizados: productos veterinarios, semillas y otros.

Los productos veterinarios son aquellas sustancias que se utilizan en la ganadería para controlar las enfermedades ocasionadas por parásitos internos y externos, siendo estos últimos de mayor incidencia como son los ácaros de la sarna, garrapata y piojos donde los insumos mas requeridos para el control mediante baños de inmersión son el Neocidol, Diazil, Sarnavet y Diazinol. En el caso del ataque de parásitos internos como: tenias, nemátodos, trematodos, cestodes y otros, son controlados con Sanibensol y Alvendazol.

Manejo de praderas y forraje.

Los forrajes de las CANAPAS (campos nativos de pastoreo), se encuentran: pajonales de iru-ichu, ichu, gramadales, chilliguales y tholares, cuyo desarrollo es de forma natural sin que el hombre realice ningún manejo como la recolección de semillas, resiembra o transplante, por ello muchas de estas se hallan deterioradas, debido a que la alimentación del animal se basa exclusivamente de los forrajes de la pradera nativa.

Carga animal.

La capacidad de carga animal que puede soportar una pradera nativa sin provocar deterioro de los pastizales y forrajes, la cual se expresa en Unidad Animal (UA) es: 1/1UA/ha en camélidos y 0,50 UA/ha en ovinos.

Presencia de enfermedades y sanidad animal.

Dentro de las enfermedades que ocasionan cuantiosas pérdidas económicas en el ganado camélido y ovino se tiene:

Cuadro Nº 15

ENFERMEDADES INFECCIOSAS Y AFECCIONES

GANADO	ENFERMEDADES Y AFECCIONES	AGENTE CAUSAL	CONTROL
Camélidos	Diarrea roja y amarilla Enterotoxemia Otitis Queratitis Fiebre Sarna Piojera Haces fecales (perro)	Clostridium perfringens Welchii Lev. Corynebacterium pyogenes Streptococcus Streptococcus zooepidemicus Ácaros Piojos Sarcosistiosis	Antibióticos Antibióticos Antibióticos Antibióticos Antibióticos Baños antiparasitarios Baños antiparasitarios Antibióticos
Ovinos	Fiebre aftosa Carbunco sintomático Diarrea roja y amarilla Enterotoxemia Neumonía, timpanismo Queratitis Fiebre	Aphtovirus, otitis pecoris Clostridium cahuvoei Clostridium perfringens Welchii Lev. Pasteurella multocida Streptococcus Streptococcus zooepidemicus	Vacuna Vacuna Antibióticos Antibióticos Trocar Antibióticos Antibióticos

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Muchas de estas enfermedades no son controladas a tiempo, ni en forma adecuada por la falta de capacitación en los pobladores del municipio, el uso de los diversos medicamentos (químico - natural), además por el mal manejo que realizan algunos comunarios en sus animales, constituyéndose en focos de infección para toda la región.

Infraestructura productiva: establos, heniles y apriscos,

Dentro la infraestructura, existen apriscos y corrales construidos con materiales locales como piedras, tholas y otras construidas por instituciones, como baños antiparasitarios en número reducido y en pocas comunidades, los que se encuentran en condiciones muy precarias, debido a la falta de recursos económicos para su mantenimiento y reparación, como así también por problemas técnicos en el diseño y ubicación de ellas.

Organización de la fuerza de trabajo.

Las actividades productivas giran en torno a la familia, donde el padre o, en algunos casos la madre son los responsables directos para organizar el trabajo en el que participan todos los miembros de una familia incluyendo a niños/as.

Sistema de producción forestal.

La producción forestal en el municipio de Sabaya no existe, sin embargo las variedades que existe son la Kiswara, Thola chiji, Huaylla, paja brava, Kanlla Kaska Layu Layu, etc.

Los Tholares son variados y abundantes, pero en su explotación no es manejada técnicamente, su reproducción es natural y no necesita de cuidados especiales ni ser sembrado, no se realizan actividades de reforestación, la cantidad de leña recogida y utilizada en el día para el autoconsumo no son taladas de las plantas vivas sino son ramas muertas y resecas que tienen una coloración ploma a blanco que arden muy bien en el fogón, las tholas vivas generalmente son recogidas, en casos excepcionales como las fiestas de Todo los Santos son cortadas las plantas vivas, pero en pequeñas cantidades.

Los pobladores realizan carbón vegetal de las Keñuas o Kewiñas, por otra parte ocasionalmente los comunarios utilizan este recurso forestal en la construcción de sus viviendas.

Sistema de caza y pesca y recolección.

La caza de animales silvestres como la perdiz, huallata, viscacha, etc. es una práctica realizada en muy raras ocasiones. La pesca en el río de Todo Santos es una actividad desarrollada cada 15 días por el 10% de la población y destinada solo para autoconsumo por la escasa cantidad de truchas adultas existentes en sus aguas.

Sistema de producción artesanal y/o micro empresarial.

Este sistema de producción artesanal es de poca práctica en el municipio, generalmente las familias realizan tejido de chompas, medias, awayos, chalinas, camas, pero toda esta producción artesanal es para el consumo de la familia, no existe producción artesanal para la comercialización.

Sistema de producción minera.

En el municipio de Sabaya entre los principales recursos mineralógicos se encuentra la sal y el azufre, la primera explotada en los cantones de Comujo y Villa Vitalina de forma intensa y se constituye el principal medio de vida de los pobladores de dichas zonas, y el azufre está explotado en Pitacollo.

En la explotación minera la tecnología empleada es rudimentaria, puesto que realizan a campo abierto y mediante la apertura de hoyos en las cuales realizan excavaciones subterráneas en forma de minas, luego de extraerlo lo hacen secar sobre la superficie de la tierra, los pesos estimados de producción redondean las 300 toneladas por mes.

La producción de sal solo se realiza en épocas secas, porque en épocas de lluvia se hace bastante difícil su explotación por las malas condiciones del terreno y del mismo salar.

La venta de la producción de la sal se la realiza en la ciudad de Oruro como Mercado intermediario.

Sistema de comercialización.

La comercialización es muy importante a nivel municipal, por la ubicación de empresas de producción agropecuaria, pero en el municipio no existen empresas de esa naturaleza.

Ferias y mercados.

Las ferias locales son lugares de expendio, para la compra, venta e intercambio de productos ganaderos por las distintas actividades que realizan los comunarios del municipio, además de otros productos, subproductos y artículos traídos de otras regiones.

Los principales centros de comercialización de los productos agropecuarios se

realizan en las ferias: Pisiga y en los mercados del interior del país. Oruro, La Paz, Cochabamba, también comercializan en el mercado exterior del país de Chile.

Recursos turísticos.

En relación con los recursos turísticos podemos citar los siguientes:

Al Tata Sabaya que es un volcán apagado donde muchas personas que visitan del país, y generalmente los comerciantes y población concurren a hacerle ofrendas o por lo menos observar el majestuoso paisaje, que tiene una elevación de 5.430 msnm.

Otro recurso turístico es su iglesia colonial en Sabaya, infraestructura imponente en el occidente del altiplano orureño y se puede observar desde muy lejos ya que tiene una torre muy visible a larga distancia.

Así también se tiene a los chullpares que están ubicados en toda la sección municipal, pero en mayor número en los ayllus Comujo y Sacari y entre otros se tiene a las aguas termales de Pacocahua, el cual se puede apreciar con más fluidez en épocas de lluvia y se encuentra en las proximidades de Pitacollo.

Entre otros atractivos turísticos se tiene el majestuoso nevado Cabaray, bosquecillo de Queñuas y yaretas, el mirador de Taypicollo, Jacha Pucara, Jiska Pucara y el museo Ukamau entre los más conocidos.

Por otro lado, están también las fiestas que son de gran concurrencia por personas tanto del lugar como de afuera y se constituye como un recurso turístico, por las grandes cantidades de personas que visitan el lugar, generalmente en carnavales y las fiestas patrias.

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL 2010 AL 2015 DE LA MUNICIPALIDAD DE SABAYA

A continuación se expone el proceso de elaboración del plan estratégico de desarrollo productivo que se efectuó en la gestión 2010 al 2015

Según los resultados del taller de diagnóstico: la débil estructura productiva agropecuaria no permite lograr el desarrollo de la mayor parte de las familias en el municipio, las causas de este problema son:

- En la jurisdicción municipal de Sabaya los fenómenos climatológicos como heladas, vientos fuertes, el granizo, y la sequía viene ocasionando una tendencia decreciente de la producción.
- En Sabaya existe una escasa infraestructura productiva como mantenimiento y mejoramiento de caminos vecinales, sistema de riego, establos, apriscos, heniles, silos, abrevaderos, comederos, corrales, de descanso, y cercos para mejoramiento de forrajes, electrificación rural sistema de acopio y de comercialización.
- En la municipalidad de Sabaya Los productores tienen escasos conocimientos sobre cómo cultivar en el campo y criar animales, como la preparación de suelo, siembra, labores culturales, cosecha, post cosecha, plagas, enfermedades, rotación de cultivos y explotación pecuaria, calidad genética y sanidad animal.
- En el mercado, la mayor oferta y baja calidad de los productos agropecuarios del municipio de Sabaya trae como consecuencia bajos precios.
- Las actividades artesanales y turísticas en la jurisdicción municipal de Sabaya carecen de promociones y publicidad para entrar al mercado local, departamental y nacional.
- Falta explotar las potencialidades de la quinua, camélido y turismo.
- La inversión pública y privada para el desarrollo productivo es limitada e insuficiente.

- No existe un seguimiento al desarrollo productivo por parte del gobierno municipal.
- En el municipio de Sabaya no se da importancia a la producción institucionalizada y legal por la existencia del comercio informal.
- En el municipio de Sabaya la producción está sufriendo efectos del minifundio.
- La sección municipal de Sabaya carece de maquinarias agrícolas para la preparación del barbecho, rastreado y siembra de los cultivos andinos.
- El sector agropecuario presenta un bajo rendimiento y baja productividad en la mayoría de los rubros.
- La baja productividad se debe a la baja calidad de semillas e insumos, además de insuficiente capacitación en el aprovechamiento de recursos.
- La superficie cultivada se ha incrementado, y no así la productividad.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES SECTOR PRODUCTIVO

Después un diagnóstico del sector agrícola y pecuario se identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se estructuran de la siguiente manera:

Las **fortalezas**, se definen como la parte positiva del municipio de carácter interno, es decir, aquellos servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante instituciones, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones. En los talleres participativos se identificó las diferentes fortalezas del municipio Sabaya en el sector agropecuario

Las **debilidades**, es el afectar en forma negativa y directa el desempeño del municipio, derivándose en malos servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas. Se enuncian las debilidades del municipio en ámbito productivo camélido y quínu.

Cuadro N° 16

FORTALEZAS DEL ÁMBITO PRODUCTIVO DE LA MUNICIPALIDAD

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Los suelos del municipio son heterogéneos tiene variabilidad textural son aptas para el cultivo y forrajes andinos.➤ Los suelos presentan praderas tólares, pajonales y pequeños bofedales.➤ La ganadería que se distingue por el potencial de producción camélido y ovino.➤ Existencia de cultivos nativos (papa, quinua , cebada y haba).➤ Cuenta con superficies de pastizales apto para la explotación de la ganadería camélida y ovina.➤ La pastura nativa y la introducida es adecuada en nutrientes para el desarrollo de los animales.➤ Excelente potencial turístico: paisajes atractivos y fiestas patronales.➤ Explotación de arcillas y áridos son actividades importantes para generar empleo.

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 17

DEBILIDADES DEL ÁMBITO PRODUCTIVO DE LA MUNICIPALIDAD

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Limitación en el sistema de riego para la producción agrícola y pecuaria.➤ Dependencia de las épocas de lluvia para producir en muchas comunidades.➤ El agua es escasa que se encuentran aguas naturales clasificadas de esta manera: aguas superficiales, aguas subterráneas y aguas atmosféricas o meteóricas.➤ Conocimientos insuficientes en los productores para realizar sus actividades agropecuarias (buen trato de los cultivos y manejo de ganado, adaptación a los cambios del clima y prioridad de las lluvias).➤ Insuficiente infraestructura y equipo para la producción agropecuaria.

- infraestructura para la ganadería como abrevaderos, comederos, apriscos, cercos, etc.
- Fuentes de agua insuficientes en el municipio.
- Bajo nivel de especialización (los habitantes se dedican a varias actividades económicas productivas).
- Degradación de los suelos a causa de la erosión hídrico o eólica.
- Los suelos son de baja fertilidad por insuficientes nutrientes y bajo contenido de materia orgánica.
- Bajos recursos económicos para el sector productivo en el gobierno municipal de Sabaya.
- No se encarar proyectos integrales en el sector pecuario.
- Falta de consolidar a las asociaciones y sindicatos en actividades económicas productivas.
- Ausencia de mercados potenciales.

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Las **oportunidades**, son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño del municipio, se podrían presentar como políticas públicas que benefician la actividad municipal, que están agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros. También del Gobierno Central. y las donaciones de instituciones internacionales,

Las **amenazas** se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer municipal, podrían incluir los problemas de inflación, escasez de recursos de agua y energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales.

Cuadro N° 18

AMENAZAS DEL ÁMBITO PRODUCTIVO DE LA MUNICIPALIDAD

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Condiciones climáticas adversas (sequia, granizada, heladas y plagas).➤ Parcelación de tierras con minifundio es un problema para las actividades agropecuarias.➤ Precios bajos para los productores causado por la saturación del mercado➤ Competencia en el mercado.➤ Migración de los habitantes del municipio hacia las ciudades y otros países.➤ Personal y equipo limitado en el gobierno municipal para brindar asistencia técnica a los productores.➤ Enfermedades exóticas de los ganados.➤ Escasez de agua.➤ Presencia de especies depredadoras (zorros y pumas).

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 19

OPORTUNIDADES DEL ÁMBITO PRODUCTIVO DE LA MUNICIPALIDAD

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Coyuntura favorable para la agricultura ecológica en el país.➤ Apoyo del gobierno central.➤ Producir derivados de los ganados camélido y ovino.➤ Mejoramiento genético.➤ Buscar nuevos mercados.➤ Producción ecológica.

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Después de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se procedió a un análisis minucioso, con las autoridades comunales de los cuatro ayllus de la Municipalidad de Sabaya, con el fin de obtener el diagnóstico e

identificar las líneas de acción este análisis se efectuó por medio de la matriz FODA.

MATRIZ FODA

Se ha utilizado esta herramienta de análisis estratégico para realizar la interacción de los cuatro conjuntos de elementos anteriormente identificados.

Se procedió a construir una matriz de doble entrada de la siguiente manera se colocaron filas y columnas.

Se realizó la evaluación de la Matriz FODA mediante, la interacción entre los factores internos (fortalezas debilidades) y externos (oportunidades, amenazas) asignando puntajes de incidencia o impacto en cada relación de los factores, el rango de los puntajes utilizados varia del 0 hasta 5 donde: 0 = ninguno; 1=muy leve; 2 = leve; 3 = moderado; 4 = elevado; 5 = muy elevado.

Realizada la puntuación correspondiente de la matriz se sumaron los números asignados en sentido vertical y horizontal obteniendo los puntajes de cada elemento. Finalmente se analizó cada una de las relaciones tomando en cuenta como referencia los puntajes altos, para determinar las acciones que se van a tomar para promover del desarrollo productivo.

Fortalezas y Oportunidades, en el análisis y valoración en esta área el sector productivo del municipio debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios.

Fortalezas y Amenazas, en el análisis y valoración en esta área el sector productivo del municipio debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de Oportunidades.

Debilidades y Oportunidades, en el análisis y valoración en esta área el sector productivo del municipio debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.

Debilidades y Amenazas, en el análisis y valoración en esta área el sector productivo del municipio se ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

Cuadro N° 20

MATRIZ FODA DEL MUNICIPIO DE SABAYA DEL SECTOR PRODUCTIVO FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

MATRIZ FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES		OPORTUNIDADES						
		Coyuntura favorable para la agricultura ecológica en el país.	Apoyo del gobierno central.	Producir derivados de los ganados camélido y ovino.	Mejoramiento genético	Buscar nuevos mercados	Producción ecológica.	
FORTALEZAS	Los suelos del municipio son heterogéneos tiene variabilidad textural son aptas para el cultivo y forrajes andinos.	1	4	3	0	0	5	13
	Los suelos presentan praderas tólares, pajonales y pequeños bofedales.	1	3	3	0	0	5	12
	Ganadería que se distingue por el potencial de producción camélida y ovino.	5	5	5	4	4	4	27
	Existencia de cultivos nativos(papa, quinua , cebada y haba).	5	5	5	0	4	4	23
	Cuenta con superficies de pastizales apto para la explotación de ganadería camélida y ovina.	4	4	3	3	3	5	22
	La pastura nativa y la introducida es adecuada en nutrientes para el desarrollo de los animales.	4	3	2	2	0	5	16
	Excelente potencial turístico: paisajes atractivos, fiestas patronales.	5	5	5	0	5	0	20
	Explotación de arcillas y áridos actividades importantes para generar empleo.	0	3	3	0	0	0	6
	25	32	29	9	16	28		

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 21

MATRIZ FODA DEL MUNICIPIO DE SABAYA DEL SECTOR PRODUCTIVO FORTALEZAS Y AMENAZAS

MATRIZ FORTALEZAS Y AMENAZAS		AMENAZAS									
		Condiciones climáticas adversas (sequia, granizada, heladas y plajas).	Parcelación de tierras con minifundio es un problema para las actividades agropecuarias.	Precios bajos para los productores causado por la saturación del mercado.	Competencia en el mercado.	Migración de los habitantes del municipio hacia las ciudades y otros países.	Personal y equipo limitado en el gobierno municipal para brindar asistencia técnica a los productores.	Enfermedades exóticas de los ganados.	Escasez de agua.	Presencia de especies depredadoras (zorros y pumas).	
FORTALEZAS	Los suelos del municipio son heterogéneos tiene variabilidad textural son aptas para el cultivo y forrajes andinos.	5	4	0	0	4	0	3	5	0	21
	Los suelos presentan praderas tólares, pajonales y pequeños bofedales.	4	0	0	0	5	0	3	5	0	17
	Ganadería que se distingue por el potencial de producción camélida y ovino.	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
	Existencia de cultivos nativos(papa, quinua , cebada y haba).	5	5	4	5	5	5	5	5	0	39
	Cuenta con superficies de pastizales aptos para la explotación de ganadería camélida y ovina.	4	5	3	4	4	4	4	5	0	33
	La pastura nativa y la introducida es adecuada en nutrientes para el desarrollo de los animales.	4	0	0	0	3	5	4	5	0	21
	Excelente potencial turístico: paisajes atractivos y fiestas patronales	0	0	0	5	5	5	0	0	0	15
	Explotación de arcillas y áridos actividades importantes para generar empleo	0	0	0	0	0	4	0	4	0	8
	27	15	11	19	31	28	24	34	5		

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 22

MATRIZ FODA DEL MUNICIPIO DE SABAYA DEL SECTOR PRODUCTIVO DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

MATRIZ DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES		OPORTUNIDADES						
		Coyuntura favorable para la agricultura ecológica en el país	Apoyo del gobierno central	Producir derivados de los ganados camélido y ovino	Mejoramiento genético	Buscar nuevos mercados	Producción ecológica.	
DEBILIDADES	Limitación en el sistema de riego para la producción agrícola y pecuaria.	2	5	4	0	0	0	11
	Dependencia de las épocas de lluvia para producir en muchas comunidades.	3	5	4	4	0	0	15
	El agua es escasa que se encuentran aguas naturales clasificadas de esta manera: aguas superficiales, aguas subterráneas y aguas atmosféricas o meteóricas. Fuentes de agua insuficientes en el municipio.	3	3	4	0	4	4	18
	Conocimientos insuficientes en los productores para realizar sus actividades agropecuarias (buen trato de los cultivos y manejo de ganado, adaptación a los cambios del clima y prioridad de las lluvias).	0	4	4	4	0	0	12
	Insuficiente infraestructura y equipo para la producción agropecuaria, como abrevaderos, comederos, apriscos y cercos, etc.,	0	5	5	5	0	0	15
	Bajo nivel de especialización (los habitantes se dedican a varias actividades económicas productivas).	3	5	4	0	0	5	17
	Degradación de los suelos a causa de la erosión hídrico o eólica.	0	0	4	0	0	5	9
	Los suelos son de baja fertilidad por insuficientes nutrientes y bajo contenido de materia orgánica.	0	5	3	0	0	5	13
	Bajos recursos económicos para el sector productivo en el gobierno municipal de Sabaya.	5	4	5	5	5	4	28
	No se encarar proyectos integrales en el sector pecuario.	5	5	4	4	4	5	27
	Falta de consolidar a las asociaciones y sindicatos en actividades económicas productivas.	5	3	4	5	5	4	26
	Ausencia de mercados potenciales.	5	5	5	0	5	0	20
	28	45	42	27	23	32		

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 23

MATRIZ FODA DEL MUNICIPIO DE SABAYA DEL SECTOR PRODUCTIVO DEBILIDADES Y AMENAZAS

MATRIZ DEBILIDADES Y AMENAZAS		AMENAZAS									
		Condiciones climáticas adversas (sequía, granizada, helada y plagas).	Parcelación de tierras con minifundio es un problema para las actividades agropecuarias.	Precios bajos para los productores causado por la saturación del mercado	Competencia en el mercado	Migración de los habitantes del municipio hacia las ciudades.	Personal y equipo limitado en el gobierno municipal para brindar asistencia técnica a los productores	Enfermedades exóticas de los ganados.	Escasez de agua	Presencia de especies depredadoras (zorros y	
DEBILIDADES	Limitación en el sistema de riego para la producción agrícola y pecuaria.	5	0	0	0	0	5	4	5	0	19
	Dependencia de las épocas de lluvia para producir en muchas comunidades.	5	0	0	0	5	5	4	5	0	24
	El agua es escasa que se encuentran aguas naturales clasificadas de esta manera: aguas superficiales, aguas subterráneas y aguas atmosféricas o meteóricas. Fuentes de agua insuficientes en el municipio	5	0	0	0	5	5	4	5	0	24
	Conocimientos insuficientes en los productores para realizar sus actividades agropecuarias (buen trato de los cultivos y manejo de ganado, adaptación a los cambios del clima y prioridad de las lluvias).	5	5	0	5	4	5	4	4	4	37
	Insuficiente infraestructura y equipo para la producción agropecuaria, como abrevaderos, comederos.	0	0	0	0	5	4	4	0	0	13
	Bajo nivel de especialización (los habitantes se dedican a varias actividades económicas productivas)	5	5	0	5	4	5	4	5	4	37
	Degradación de los suelos a causa de la erosión hídrica o eólica.	5	5	0	0	5	3	3	4	0	25
	Los suelos son de baja fertilidad por insuficientes nutrientes y bajo contenido de materia orgánica.	5	5	0	0	5	3	2	5	0	25
	Bajos recursos económicos para el sector productivo en el gobierno municipal de Sabaya.	5	0	0	0	4	5	3	5	4	26
	No se encaran proyectos integrales en el sector pecuario.	0	0	0	5	5	5	5	5	5	30
	Falta de consolidar a las asociaciones y sindicatos en actividades económicas productivas.	5	5	5	5	4	4	3	5	4	40
Ausencia de mercados potenciales.	0	0	5	5	0	5	5	5	0	25	
	45	25	10	20	46	54	45	53	21		

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 24

RESULTADOS DE LA MATRIZ FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Explotar el potencial de la producción camélida, ovino y quinua para percibir financiamiento con proyectos del Gobierno Central	Aumentar las alternativas de provisión del recurso agua, para la ganadería y agricultura.
DEBILIDADES	El Gobierno Autónomo Municipal de Sabaya debe reducir sus limitaciones, apoyando con las contrapartes financieras, para recibir los apoyos del Gobierno Central.	Reducir las limitaciones de Gobierno Autónomo Municipal de Sabaya para gestionar el apoyo a las asociaciones y organizaciones productivas con asistencia técnica, administrativa y legal.

Fuente: elaboración propia, con base a la matriz FODA

Cuadro N° 25

Líneas de acción para el plan estratégico de desarrollo productivo del 2010 al 2015 de la municipalidad de Sabaya

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Aprovechar los programas productivos del Gobierno Central, para la producción agropecuaria en la municipalidad.	Acompañar a los sistemas productivos en el nuevo escenario de escasez del agua, realizando proyectos de identificación de fuentes de agua.
DEBILIDADES	Incorporación de presupuesto de contraparte del Gobierno Municipal de Sabaya para aprovechar los proyecto del gobierno central.	Crear un procedimiento de consolidación de las organizaciones, asociaciones de productores agropecuarios

Fuente: elaboración propia, con base a la matriz FODA

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO 2010 – 2015

Este plan estratégico es a iniciativa de los diferentes productores que viven en el lugar, desde un punto de vista más productivo y potencial de la quinua y camélido da motivación a mi persona apoyar al sector productivo, considerando que mi persona ejercía funciones en calidad de, Concejal Secretaria y desde la Comisión Administrativa financiera, se direcciono la actividad, en el Honorable Concejo Municipal de Sabaya.

El plan estratégico agropecuario incluye la situación actual, el análisis de la problemática, identificación de puntos críticos y las soluciones y/o acciones que promoverán el desarrollo, surge de los productores de camélido y quinueros. Por todos estos antecedentes consideramos que el plan responde a las necesidades del municipio y es de alta importancia la participación comprometida en la ejecución de aquel, de todas las instancias públicas y privadas que desarrollan acciones en el municipio. En este marco los rubros priorizados son: camélido, quinua, cultivos promisorios y exóticos, todos ellos en el marco del sistema productivo que perseveran los recursos naturales y el ambiente. Además se analizarán aspectos muy básicos que hacen el desarrollo rural tales como: infraestructura productiva, desarrollo organizacional, ambiente, ecoturismo y servicios básicos.

El plan estratégico de Desarrollo Agropecuario tiende a ampliar y mejorar la producción agropecuaria en sistemas de cultivo asociados, mejorará los niveles de soberanía y seguridad alimentaria, por intermedio de una articulación de esfuerzos mutuo entre las comunidades, municipalidad y el servicio departamental agropecuaria de la Gobernación de Oruro, los programas, proyectos y servicios vinculados a los Ministerios, las Organizaciones No gubernamentales y la Cooperación Internacional.

El objetivo general se define de la siguiente manera.

Cuadro N° 26

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN

Mejorar la calidad de vida de los productores y los habitantes del municipio, mediante la generación y ampliación de oportunidades productivas y el incremento de la capacidad social, económica, productiva y competitiva, en el marco de la soberanía alimentaria, el uso y conservación adecuada de los recursos naturales y preservación del ambiente, logrando una economía comunal y municipal dinámica sostenible.

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Con base en un análisis minucioso de la matriz FODA se ha determinado los siguientes objetivos estratégicos:

Cuadro N° 27

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Aprovechando el potencial de la producción camélida ovino y quínu, buscando percibir los proyectos de inversión del Gobierno Central.
2. Proveer con regularidad el recurso agua para producción ganadera y agrícola.
3. Desarrollar de modo sostenible la capacidad financiera y económica como contraparte del Gobierno Municipal para proyectos productivos, considerando las ventajas de apoyo por el Gobierno Central.
4. Institucionalizar el área productiva en el municipio con la consolidación de las asociaciones de productores con el apoyo de los recursos de fortalecimiento institucional del Gobierno municipal

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Determinarán hacia dónde queremos llegar y cómo hacerlo. El desarrollo de la presente metodología permite ordenar los mecanismos del plan.

Para cumplir y ser consecuentes con los objetivos propuestos, se desarrollarán las siguientes estrategias metodológicas:

- Desarrollo organizacional, económico y fortalecimiento institucional
- Estableciendo de una base de información y difusión
- Inversión privada en la producción agropecuaria acorde con las potencialidades de la municipalidad

EJE ESTRATÉGICO, ESTRATEGIAS, ACCIONES: ACTIVIDADES Y PROYECTOS

El Gobierno central por medio del Ministerio de Desarrollo dio prioridad a proyectos productivos con Mi Agua I y II, Mi Riego I y II que están enfocados a la necesidad del municipio.

El desarrollo de la agricultura ecológica promueve la producción de alimentos, sanos, nutritivos y de alta calidad, mediante manejo de recursos naturales. Este sistema prescinde de pesticidas y fertilizantes sintetizados. Responde a norma de calidad, mediante las cuales se diferencia de la agricultura tradicional y de la convencional, aspecto que respetan todos los productores.

Finalmente, es necesario indicar que la municipalidad posee un importante potencial agropecuario con el ganado camélido y ovino, así como la quínoa para el desarrollo de la micro y pequeña empresa agroindustria que deberá ser tomada en cuenta, más aun considerando las producciones actuales y la migración de muchos productores en las zonas urbanas. El mismo generaría empleo y mejoraría en los ingresos de las familias.

Cuadro N° 28

Matriz de objetivos estratégicos, estrategias de intervención línea de acción primero

Línea de acción	Aprovechar los programas productivos del Gobierno Central, para la producción agropecuaria en el municipio.				
Objetivos estratégicos	Aprovechando el potencial de la producción camélida ovino y quínuas, buscando percibir los proyectos de inversión del Gobierno Central.				
Estrategias	Indicador	Medios de verificación	Tiempo	Impactos esperados	
Gestionar financiamiento a entidades privadas y gubernamentales para promocionar la producción ganadera y agrícola.	Financiamiento de las instituciones. La meta es el 100% de los proyectos financiados al 2015.	Informes de convenios y acuerdos para financiamientos de los proyectos.	Los informes de los convenios serán semestralmente.	Percepción pública de un municipio productivo en el medio social.	
Mejoramiento de la productividad de ganado camélido y quinua a través del manejo de técnica adecuada al sistema.	Una productividad más alta de los 50% de los ganados camélidos y quinua al 2015.	Proyecto de manejo de tecnologías.	Proyecto para cada año.	El porcentaje de agropecuarios con mayor productividad, productos de calidad y precios competitivos.	

Fuente: elaboración propia, con base del diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 29 **Matriz de objetivos estratégicos, estrategias de intervención línea de acción segundo**

Línea de acción	Acompañar a los sistemas productivos en el nuevo escenario de escasez del agua, realizando proyectos de identificación de fuentes de agua.			
Objetivos estratégicos	Proveer con regularidad el recurso agua para producción ganadera y agrícola.			
Estrategias	Indicador	Medios de verificación	Tiempo	Impactos esperados
Realizar el levantamiento de un inventario de las fuentes de agua del municipio.	Contar en un 100% con las fuentes de aguas del municipio, en las 32 comunidades al 2015.	Los datos de identificación de fuentes de aguas, deben estar disponibles por medio de informes.	Los informes deben estar completos semestralmente.	El uso del agua sea en un cien por ciento en el consumo de los ganados y el micro riego.
Implementar sistemas de perforación de pozos a partir de un sondeo de las aguas naturales profundas y superficiales haciendo un uso racional y óptimo en aprovechamiento.	Comunidades identificadas para el sistema de perforación de pozos implementar en un 100% de las mismas hasta el 2015.	Proyectos de inversión presentadas a las instituciones.	Presentación de los proyectos semestralmente.	Que los proyectos sean de uso exclusivo por la comunidad beneficiada.

Fuente: elaboración propia, con base del diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 30

Matriz de objetivos estratégicos, estrategias de intervención línea de acción tercero

Línea de acción	Incorporación de presupuesto de contraparte del Gobierno Municipal de Sabaya para aprovechar los proyectos del Gobierno Central.				
Objetivos estratégicos	Desarrollar de modo sostenible la capacidad financiera y económica como contraparte del Gobierno Municipal para proyectos productivos, considerando las ventajas de apoyo por el Gobierno Central.				
Estrategias	Indicador	Medios de verificación	Tiempo	Impacto esperado	
Generar acuerdos con las asociaciones y el Gobierno Municipal para trabajar de manera coordinada para proyectos productivos.	Convenios y acuerdos con asociaciones, el 100% de proyectos con contraparte de los productores al 2015.	Los convenios y acuerdos deben estar por medio de informes administrativos.	Los convenios y acuerdos deben estar disponibles semestralmente.	Las asociaciones sean activas y establecidas legalmente.	
Generar acuerdos del Gobierno Municipal para trabajar de manera coordinada con el Gobierno Central.	Convenios y acuerdos institucionales, el 100% de proyectos con financiamientos al 2015.	Los convenios y acuerdos deben estar por medio de informes administrativos.	Los convenios y acuerdos deben estar disponibles semestralmente.	Lograr que los proyectos sean de beneficio.	

Fuente: elaboración propia, con base del diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 31

Matriz de objetivos estratégicos, estrategias de intervención línea de acción cuarto

Línea de acción	Crear un procedimiento de consolidación de las organizaciones, asociaciones de productores agropecuarios				
Objetivos estratégico	Institucionalizar el área productiva en el municipio con la consolidación de las asociaciones de productores con el apoyo de los recursos de fortalecimiento institucional del Gobierno municipal.				
Estrategias	Indicador	Medios de verificación	Tiempo	Impacto esperado	
Institucionalizando una Secretaria productiva en la municipalidad para para el fortalecimiento constante de las asociaciones productivas.	Incorporación de recursos de funcionamiento y fortalecimiento para el sector productivo en el municipio	Resolución del Concejo Municipal de Sabaya	La resolución del Concejo Municipal debe ser expuesta con un informe semestral	Productores beneficiados con actividades, proyectos de capacitaciones técnicas, legales y administrativas	
Generar acuerdos con las entidades privadas que trabajan en el municipio para desarrollar programas de capacitaciones técnicas, administrativas y legales	Productores capacitados en aspectos técnicos administrativos y legales	Convenios con instituciones agropecuarias	semestralmente	La aplicación de los productores fortalecidos con capacitaciones técnicas, administrativas y legales	

Fuente: elaboración propia, con base del diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 32

MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ESTRATEGIA 1

Objetivos estratégicos	Aprovechando el potencial de la producción camélida ovino y quínuas, buscando percibir los proyectos de inversión del Gobierno Central.
Estrategia uno	Gestionar financiamiento a entidades privadas y gubernamentales para promocionar la producción ganadera y agrícola.

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2010, 2011 se han realizado proyectos de promoción productiva y de pre inversión en un 50% respecto al total de las necesidades de las comunidades.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Realizar los proyectos de promoción productiva para el municipio.	Promoción de municipio productiva por medio de una feria de ganado y quínuas. El porcentaje de la población e instituciones perciban a Sabaya como municipio productivo.	Gobierno Autónomo Municipal Sabaya.	2010, perfil para carpeta de pre inversión.	2011, Proyecto concluido de promoción productiva municipal (Expo feria).

Realizar la expo feria de ganado camélido y quinua	Mejorar la imagen productiva de los productores de camélido y quinua del municipio.	Gobierno Autónomo Municipal Sabaya.	2010: insertar Presupuesto en el Plan Operativo Anual	2011:Expo feria de agropecuaria
Realizar los proyectos de pre inversión para las 32 comunidades del municipio de acuerdo con su necesidad	Carpetas elaboradas para las 32 comunidades	Gobierno Autónomo Municipal Sabaya.	No existe una línea base; se introduce levantamiento de necesidades el 2010	2011: 60% Proyectos de inversión elaborados para financiamiento

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2012, 2013 se ha buscado los financiamientos respectivos y presentado los proyectos a las entidades.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Presentar los proyectos productivos a las instituciones como: Ministerios y Gobernación, FPS, FNDR, FONDO INDIGENA,	Aprobación de presupuesto de los proyectos presentados para ejecutar	Gobierno Autónomo Municipal Sabaya.	2012: Proyectos de pre inversión	2013: 80 % de proyectos productivas financiados

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2014, 2015 se han ejecutado los proyectos productivos de las 32 comunidades del municipio.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y Unidad Ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Lograr en un 100% de ejecución física y financiera de los proyectos propuestos de las 32 comunidades del municipio.	Obras productivas concluidas	Gobierno Municipal de Sabaya	2014, Presupuesto y proyectos	2015, el 80% de obras productivas concluidas

Fuente: elaboración propia, con base del diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 33

MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ESTRATEGIA 2

Objetivos estratégicos	Aprovechando el potencial de la producción camélida ovino y quínuas, buscando percibir los proyectos de inversión del Gobierno Central.
Estrategia dos	Mejoramiento de la productividad de ganado camélido y quinua a través del manejo de técnica adecuada al sistema.

Objetivo de gestión	Lograr la gestión 2010, 2011 proyectos a diseño final para su posterior financiamiento en manejo			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Realizar proyectos de mejoramiento de la producción de ganado camélido, forraje (c'auchi), conservación y sanidad animal,	Proyectos productivo de camélido a diseño final y presupuesto	Gobierno Autónomo Municipal de Sabaya	2010; Perfiles del proyecto.	2011; Proyectos de pre inversión.
Realizar proyectos de mejoramiento de la producción de quinua, manejo de semillas y sanidad vegetal.	Proyectos productivo de quinua a diseño final y presupuesto		2010; Perfiles del proyecto.	2011; Proyectos de pre inversión.

Objetivo de gestión	Lograr las gestiones 2012, 2014 la ejecución de las obras de mejoramiento de ganado camélido y quinua			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Ejecución de proyectos de mejoramiento de la producción de ganado camélido, forraje (c'auchi), conservación y sanidad animal,	Proyectos en obras productivas de camélido concluidas	Gobierno Autónomo Municipal de Sabaya	2012; Proyectos de pre inversión	2014; 100% de cada obras concluida
Ejecución de proyectos de mejoramiento de la producción de quinua, manejo de semillas y sanidad vegetal.	Proyectos en obras productivas de quinua concluidas		2012; Proyectos de pre inversión	2014; 100% de cada obras concluida

Fuente: elaboración propia, con base del diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 34

MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ESTRATEGIA 3

Objetivos estratégicos	Proveer con regularidad el recurso agua para producción ganadera y agrícola.
Estrategia uno	Realizar el levantamiento de un Inventario de las fuentes de agua del municipio.

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2010, 2011 se han incrementado en 50% de obras de abastecimiento de agua para los habitantes del municipio.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Inventariación de fuentes de agua en el municipio	Documentación elaborada, con la identificación de las fuentes de agua.	Entidad privada Consultora	No existe línea de base; se realizara un diagnóstico identificando las fuentes de agua 2010	2011; 100% del Informe concluido
Estudio de perforación de pozos en el municipio	Proyecto de pre inversión, documento presentado al concejo municipal.	Entidad privada Consultora		2011; 100% Proyectos de pre inversión de perforación de pozos.
Perforación de pozos	Nuevos pozos de agua en el municipio.	Gobierno autónomo municipal de Sabaya		Agua potable y micro riego.
Estudio de proyectos pre inversión de sistema de agua potable y micro riego	Proyectos de pre inversión.			

Cuadro N° 35

MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ESTRATEGIA 4

Objetivos estratégicos	Proveer con regularidad el recurso agua para producción ganadera y agrícola.
Estrategia dos	Se implementarán sistemas de perforación de pozos a partir de un sondeo de las aguas naturales profundas y superficiales, haciendo uso racional y óptimo en aprovechamiento.

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2012, 2013 se han incrementado en 50% las obras de abastecimiento de agua para los habitantes del municipio.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Perforación de pozos.	Nuevos pozos de agua en las comunidades del municipio	Entidad privada Consultora	2012; proyectos de pre inversión	2013; Informe obras concluidas
Construcción de un sistema de agua potable.	Sistema de agua potable en el municipio, construidos	Gobierno autónomo municipal de Sabaya	2012; proyectos de pre inversión	2013; Informe obras concluidas
Construcción de sistema de micro riego.	Sistemas de micro riego en el municipio, construidos.		2012; proyectos de pre inversión	

Cuadro N° 36

MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ESTRATEGIA 5

Objetivos estratégicos	Desarrollar de modo sostenible la capacidad financiera y económica como contraparte del gobierno municipal para proyectos productivo, considerando las ventajas de apoyo por el Gobierno Central.
Estrategia uno	Generar acuerdos con las asociaciones y el Gobierno Municipal para trabajar de manera coordinada en proyectos productivos.

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2010, 2011 insertar presupuesto de contraparte en el Plan Operativo Anual de Gobierno Autónomo Municipal Sabaya.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Reunión para insertar en el plan operativo anual el presupuesto correspondiente en la municipalidad	Presupuesto en el Plan Operativo Anual de la municipalidad.	Gobierno Municipal Sabaya	2010; perfiles de proyectos	2011; Presupuesto para proyectos productivos

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2012, 2013 ejecutar el presupuesto insertado de contraparte en el Plan Operativo Anual de Gobierno Autónomo Municipal Sabaya.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Elaboración de los proyectos de pre inversión	Proyectos de pre inversión concluidos	Gobierno municipal Sabaya	2012;perfiles de proyectos	2013; Proyectos a diseño final

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2014, 2015 ejecutar el presupuesto insertado de contraparte en el Plan Operativo Anual de Gobierno Autónomo Municipal Sabaya.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Ejecutar los proyectos productivos a diseño final.	Proyectos productivos concluido de las comunidades del municipio	Gobierno municipal Sabaya	2014; Proyectos a diseño final	2015; Proyectos a diseño final

Fuente: elaboración propia, con base del diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 37

MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ESTRATEGIA 6

Objetivos estratégicos	Desarrollar en forma sostenible la capacidad financiera y económica como contraparte del gobierno municipal para proyectos productivo, considerando las ventajas de apoyo por el Gobierno Central.
Estrategia dos	Generar acuerdos del Gobierno Municipal para trabajar de manera coordinada con el Gobierno Central.

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2012, 2014 realizar los acuerdos interinstitucionales con los gobiernos departamental y nacional y el Gobierno Autónomo Municipal de Sabaya.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Concertar reuniones con las instituciones departamentales y nacionales.	Convenios aprobados con gobierno central EVO CUMPLE y Gobernación FPS FNDR	Gobierno Municipal Sabaya	2012; perfiles de proyectos	2013; convenios interinstitucionales y Proyectos a diseño final
Presentación a las instituciones en convenio los proyectos de pre inversión a diseño final.	Aprobación de presupuesto de los proyectos para su financiamiento		2013; Proyectos a diseño final	2014; 80 % de obras en ejecución

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 38

MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ESTRATEGIA 7

Objetivos estratégicos	Institucionalizar el área productiva en el municipio con la consolidación de las asociaciones de productores con el apoyo de los recursos de fortalecimiento institucional del Gobierno municipal.
Estrategia uno	Institucionalizando una Secretaria productiva en la municipalidad para para el fortalecimiento constante de las asociaciones productivas.

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2010,2012 se ha alcanzado el 100% de poner en marcha la secretaria de desarrollo productivo municipal.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Crear la secretaria de desarrollo productivo del municipio de Sabaya.	Institucionalizar el sector productivo con Resolución Municipal.	Gobierno Municipal Sabaya	No existe línea base; introducir una encuesta por primera vez 2010	2012; Resolución del Concejo municipal y el respectivo presupuesto de funcionamiento

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 39

MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ESTRATEGIA 8

Objetivos estratégicos	Institucionalizar el área productiva en el municipio con la consolidación de las asociaciones de productores con el apoyo de los recursos de fortalecimiento institucional del Gobierno municipal.
Estrategia uno	Generar acuerdos con las entidades privadas que trabajan en el municipio para desarrollar programas de capacitaciones técnicas, administrativas y legales

Objetivo de gestión	Para las gestiones 2010,2011 se ha alcanzado el 50% de actividades de capacitaciones técnicas, administrativas y legales a las asociaciones de productores.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Elaboración de un programa de capacitación agropecuaria.	Documento presentado al Concejo Municipal para su aprobación.	Gobierno autónomo municipal sabaya	Acuerdo con la gobernación de Oruro	Programa capacitación
Coordinación con entidades privadas y gubernamentales para implementación del programa de capacitación.	Obtener tres acuerdos para el financiamiento de los cursos de capacitación de la presente gestión.			Acuerdo con las entidades
Realización de curso de capacitación para los productores agropecuarios.	Tres capacitaciones realizadas hasta el dic 2011 beneficiados a 42 productores agropecuarios del municipio.		Cursos de capacitación	Cursos de capacitación

Objetivo de gestión	Para la gestión 2012,2013 se ha alcanzado el 50% de actividades de capacitaciones técnicas, administrativas y legales a las asociaciones de productores.			
Descripción de Objetivos específicos de gestión por área productiva	Resultado esperado	Responsable y unidad ejecutora	Indicadores	
			Línea de base	Meta y/o producto
Reunión entre asociaciones de productores agropecuaria	Convenio entres asociaciones de productores y gobierno autónomo municipal e incrementar productores locales afiladas a la asociación	Gobierno Autónomo Municipal Sabaya	convenios con la municipalidad y	Convenios
Realización de curso de capacitación a productores locales			Cursos de capacitación	Productores beneficiados
Reunión de asociaciones de productores agropecuaria con el Gobierno Municipal de Sabaya.				gobernación

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 40

PROYECTOS COMO RESULTADO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Nº	PROYECTOS	IMPACTO ESPERADO	PRESUPUESTO BS
1	Expo feria municipal Sabaya	Crecimiento de la imagen productiva del municipio	40 000.00
2	Promoción de la agropecuaria	Incremento en producción y venta camélido y quinua	10 000.00
3	Mejoramiento de ganado camélido	Calidad de la producción ganadera	40 000.00
4	Proyectos de construcción de vigiñas para camélido	Todos los productores de camélido se beneficien	30 000.00
5	Proyectos de producción de c'achi para camélido	Todos los productores de camélido se beneficien	40 000.00
6	Mejoramiento de la producción de la quinua	Calidad de la quinua mejorada	150 000.00
7	Mejoramiento del matadero municipal Sabaya	El uso a un cien por ciento de dicha infraestructura	80 000.00

Nº	PROYECTOS	IMPACTO ESPERADO	PRESUPUESTO BS
1	Construcción de sistema de micro riego	La construcción sea utilizada al cien por ciento por los beneficiarios	70 000.00
2	Ampliación de la Construcción de sistema de micro riego		40 000.00
3	Mejoramiento de la construcción de la represa		70 000.00
4	Perforación de pozos		70 000.00
5	Sistema de bombeo con anillado de pozos		70 000.00
6	Desarrollo productivo		50 000.00
7	Construcción de sistema de agua potable		600 000.00

Nº	PROYECTOS	IMPACTO ESPERADO	PRESUPUESTO BS
1	Proyecto de pre inversión procesadora de la quinua	El cien por ciento de los proyectos de pre inversión sea ejecutado	80 000.00
2	Proyecto de pre inversión sistema de agua potable		100 000.00
3	Proyecto de pre inversión sistema de micro riego		20 000.00
4	Proyecto de pre inversión de perforación de pozos		20 000.00

Nº	PROYECTOS	IMPACTO ESPERADO	PRESUPUESTO BS
1	Programa de capacitaciones técnicas en manejo integral de ganado camélido.	Los productores de camélidos y quinua mejoren los procesos de producción	70 000.00
2	Programa de capacitaciones técnicas en manipulación integral de la producción de la quinua.		40 000.00
3	Programa de capacitaciones administrativas y legales de consolidado de las asociaciones de productores		70 000.00

Fuente: elaboración propia, con información de los objetivos estratégicos

Cuadro N° 41

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

N°	PROYECTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			
		GOB DEP	GAM	OTROS	
		PROD		FONDO INDIGENA	FAMILIAS
1	Expo feria municipal Sabaya	X	X		X
2	Promoción de la agropecuaria		X		
3	Mejoramiento de ganado camélido	X	X		
4	Construcción de vigiñas para camélido			X	X
5	Producción de c'achi para camélido	X	X	X	X
6	Mejoramiento de la producción de la quinua	X	X		
7	Mejoramiento del matadero municipal Sabaya	X	X		

N°	PROYECTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO					
		GOB CENTRAL		GOB DEP	GAM	OTROS	
		EVO CUMPLE	MI AGUA	MI RIEGO		JICA	FAMILIAS
1	Construcción de sistema de micro riego		X	X	X		
2	Ampliación de la Construcción de sistema de micro riego		X	X	X		
3	Mejoramiento de la construcción de la represa			X			
4	Perforación de pozos				x	x	X
5	Sistema de bombeo con anillado de pozos		X	X	x	x	
6	Desarrollo productivo						
7	Construcción de sistema de agua potable	X					

N°	PROYECTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
		GAM	OTROS	
			JICA	COMUNA
1	Procesadora de la quinua pre inversión	X		X
2	Sistema de agua potable pre inversión	X		
3	Sistema de micro riego pre inversión	X		
	Perforación de pozos pre inversión	X	X	

Nº	PROYECTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			
		GOB DEP		GAM	OTROS
		SENASAG	FOTALECIMIENTO		CÁMARA QUÍNUA
1	Capacitaciones técnicas en manejo integral de ganado camélido.	X		X	
2	Capacitaciones técnicas en manipulación integral de la producción de la quinua.			X	X
3	Capacitaciones administrativas y legales de consolidado de las asociaciones de productores		X	X	

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL 2010 AL 2015 DE LA MUNICIPALIDAD DE SABAYA

Antecedentes y propósito del documento

Desde el punto de vista del trabajo ejercido en la municipalidad, en calidad de Concejal se ha realizado, en cumplimiento a las atribuciones, la fiscalización correspondiente financiera y física. Al margen de la misma se realizan la MUYTA donde se da una inspección física a los cuatro ayllus del municipio sus treinta y dos comunidades.

Considerando que el plan estratégico de desarrollo productivo requiere el seguimiento y control continuo, por tal razón se realizó el seguimiento periódicamente durante cada gestión municipal, en la municipalidad se realiza tres reuniones ordinarias y un cabildo, en febrero, abril, agosto y diciembre es el cabildo general donde todos participan, para estas reuniones de autoridades comunales, municipal, departamental y sindical se prepara los informes correspondientes, donde se realiza los seguimientos pertinentes.

En el documento del plan estratégico se ha identificado los objetivos estratégicos, líneas de acción, estrategias y objetivos específicos.

Objetivo General Del Plan De Seguimiento Y Evaluación

Contribuir al mejoramiento del proceso de ejecución del plan estratégico con el seguimiento y evaluación a la ejecución de dicho plan.

Objetivo Específico Del Plan De Seguimiento Y Evaluación

- Realizar un análisis de los avances de ejecución financiera y física de las obras proyectadas.
- Identificar los porcentajes de ejecución.

- Evaluar el grado de cumplimiento en los objetivos trazados.

Plan De Acción

Se realizó los seguimientos a los proyectos y programas resultados del plan estratégico de desarrollo productivo.

En este documento se plasmará el proceso de la elaboración del seguimiento y evaluación al plan estratégico.

Seguimiento al plan estratégico

Desde Concejo Municipal de Sabaya, en cumplimiento a sus atribuciones, se realiza la fiscalización y los seguimientos de los programas y proyectos por diferentes instrumentos como ser. Peticiones de informe escrito (PIE), peticiones de informe oral (PIO) y para una evaluación, una auditoria interna o externa. A las diferentes peticiones de informe al ejecutivo se realiza la inspección ocular física.

Para realizar el seguimiento de cada gestión, se inició considerando el resultado esperado en el plan estratégico productivo,

Seguidamente, con los indicadores que se mencionan se hace medición del proceso de avance y ejecución de cada obra, proyecto y programas,

Además se dará énfasis a la obtención de los datos, que será por medio de visitas e informes de los técnicos como también de la empresa.

De igual manera se considera en este proceso el tiempo de ejecución de cada obra programa según lo establecido en el plan estratégico.

Asimismo, se toma en cuenta a la unidad ejecutara o los responsables de la ejecución.

Consecuentemente, se tendrá la evidencia para demostrar con documentos del logro o avance de las obras; es decir, los medios de verificación fuente y tipo de datos, que serán por medio de los informes financieros y las obras físicas

De la misma manera se contempla el aspecto de los recursos, tanto financieros y otros que son necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto. Especialmente los que son con financiamiento externos a la municipalidad.

Finalmente se examina los supuestos y riesgos para llevar acabo las actividades, de cuanto nos afectó en el proceso de ejecución.

Evaluación del plan estratégico

Se realiza la evaluación financiera y física con técnicos, administrativos y autoridades con un informe para el cabildo de diciembre de cada gestión.

Iniciando desde los proyectos hasta la ejecución se realizará la evaluación del logro de los objetivos estratégicos del plan de desarrollo productivo, siendo específicos en que porcentajes se alcanzó.

También las estrategias que se aplicaron para conseguir los objetivos, con base en distintas perspectivas y falencias identificadas en la evaluación del plan.

Cuadro N° 42

**SEGUIMIENTO AL PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
DEL MUNICIPIO SABAYA**

ÁREA ORGANIZACIONAL : Oficialía Técnica		Sector productivo			Gestión	A 31 DE MAYO 2013	
Objetivos Estratégicos: Aprovechando el potencial de la producción camélida ovino y quínuá, buscando percibir los proyectos de inversión del Gobierno Central.							
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	DATOS	TIEMPO	RESPONSABILIDAD	VERIFICACIÓN	RECURSOS	RIESGOS
Producto 1: Expo feria municipal Sabaya	Percepción pública de la imagen del municipio de sabaya como productivo, línea de base , el 30% del público percibe como municipio productivo. Meta , el 70% del publico percibe como municipio productivo	Entrevistas realizadas al interior de Sabaya otras instituciones. Las	Las entrevistas se realizarán hasta Diciembre 2011	Gobierno autónomo municipal de Sabaya (área técnica)	Informes técnicos	Gobierno municipal proyecto vale SENASAG, Ministerio de Desarrollo Productivo.	Se asume que la actividad de la feria sea efectuada hasta fin de año
Producto 2: Promoción de la agropecuaria	Que exista aumento y mejoramiento de los productores dedicados a la agropecuaria, línea de base , el 5% de los productores están interesados. Meta , 51% que los productores estén interesados en promocionar la agropecuaria	Entrevista a los productores				Gobierno municipal	Se asume que el presupuesto del municipio es limitado, considera los financiamientos

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 43

**SEGUIMIENTO AL PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
DEL MUNICIPIO SABAYA**

ÁREA ORGANIZACIONAL : Oficialía Técnica		Sector Productivo			Gestión	A 31 DE MAYO 2013	
Objetivos Estratégicos: Aprovechando el potencial de la producción camélida ovino y quínu, buscando percibir los proyectos de inversión del Gobierno Central.							
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	DATOS	TIEMPO	RESPONSABILIDAD	VERIFICACION	RECURSOS	RIESGOS
Producto 3: Mejoramiento de ganado camélido.	Que los productores se beneficien con apoyo de forrajes y cercos, línea de base , en un 20% de apoyo de forrajes y cercos ganaderos. Meta , a un 50% de los productores lleguen los apoyos de forrajes y cercos.	Entrevistas a las autoridades y productores	Una gestión municipal	Gobierno municipal de Sabaya.	Informes de los técnicos	Gobierno municipal	Se asume que los presupuestos son limitados.
Producto 4: Proyectos de construcción de vigiñas para camélido.	Que los productores se beneficien con apoyo a vigiñas, línea de base , en un 20% de apoyo de vigiñas. Meta , a un 50% de los productores con vigiñas.						

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 44

**SEGUIMIENTO AL PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
DEL MUNICIPIO SABAYA**

AREA ORGANIZACIONAL : Oficialía Técnica		Sector Productivo		Gestión	A 31 DE MAYO 2013		
Objetivos Estratégicos: Aprovechando el potencial de la producción camélida ovino y quínu, buscando percibir los proyectos de inversión del Gobierno Central.							
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	DATOS	TIEMPO	RESPONSABILIDAD	VERIFICACIÓN	RECURSOS	RIESGOS
Producto 5:Proyectos de producción de c'achi para camélido	Que los productores se beneficien con apoyo de c'achi, línea de base , en un 20% de apoyo de c'achi, 2013 Meta , a un 50% de los productores lleguen los apoyos c'achi al 2015	Mediante entrevista a los productores	Todas las entrevistas serán a diciembre	Gobierno Municipal y productores	Los datos estarán disponibles en un informe y físicamente el sembradío	Fondo Indígena Gobierno Municipal	Se asume que, no ingresara el proyecto al cien por ciento de las comunidades
Producto 6 :Mejoramiento de la producción de la quínu	Que los productores se beneficien con mejoramiento en la quínu, línea de base , en un 40% con mejoramiento en la quínu al 2013. Meta , a un 80% de los productores se beneficien con apoyos al 2015.				Los informes de avance	Gobierno Municipal y cámara departamental de la quínu	, es a un cincuenta por ciento debido a los presupuestos de las instituciones

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 45

**SEGUIMIENTO AL PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
DEL MUNICIPIO SABAYA**

AREA ORGANIZACIONAL : Oficialía Técnica		Sector Productivo			Gestión	A 31 DE MAYO 2013	
Objetivos Estratégicos: Aprovechando el potencial de la producción camélida ovino y quínuá, buscando percibir los proyectos de inversión del Gobierno Central.							
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	DATOS	TIEMPO	RESPONSABILIDAD	VERIFICACIÓN	RECURSOS	RIESGOS
Producto 7 Mejoramiento del matadero municipal de Sabaya	Que los productores se beneficien con el matadero, línea de base , en un 25% usan el matadero al 2013. Meta , a un 70% de los productores se beneficien usando el matadero al 2015.	Encuesta a la población de productores	Se harán visitas de campo antes de la encuesta	Del Técnico Del Gobierno Municipal	Los datos y análisis de las visitas serán disponibles en informes	Gobierno municipal	Que los recursos sean limitados

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 46

**SEGUIMIENTO AL SEGUNDO OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
DEL MUNICIPIO SABAYA**

ÁREA ORGANIZACIONAL : Oficialía Técnica		Sector Productivo			Gestión	A 31 DE MAYO 2013	
Objetivos Estratégicos: Proveer con regularidad el recurso agua para producción ganadera y agrícola.							
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	DATOS	TIEMPO	RESPONSABILIDAD	VERIFICACIÓN	RECURSOS	RIESGOS
Producto 1: Construcción de sistema de micro riego	Ejecución física financiera del micro riego en la municipalidad. línea base el 10% de ejecución física financiera al 2013. Meta 100% de ejecución física financiera de la obra de micro riego al 2015.	Informes de avances anuales Inspección ocular con la visita de campo	La revisión de avances físicos, financieros se hará cada semestre	Las revisiones de los avances los realizarán las autoridades fiscalizadoras, control social e hilacatas	los informes anuales de avances informes de las visitas de campo	Gobierno municipal	Se toma en cuenta que las empresas consultoras debes cumplir los términos de referencia
Producto 2: Ampliación de la Construcción de sistema de micro riego	Ejecución física financiera de la ampliación del sistema micro riego en la municipalidad línea base el 30% de ejecución física financiera al 2013. Meta , 100% de ejecución física-financiera de la obra ampliación de micro riego al 2015.						

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 47

**SEGUIMIENTO AL SEGUNDO OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
DEL MUNICIPIO SABAYA**

ÁREA ORGANIZACIONAL : Oficialía Técnica		Sector Productivo			Gestión	A 31 DE MAYO 2013	
Objetivos Estratégicos: Proveer con regularidad el recurso agua para producción ganadera y agrícola.							
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	DATOS	TIEMPO	RESPONSABILIDAD	VERIFICACIÓN	RECURSOS	RIESGOS
Producto 3: Mejoramiento de la construcción de la represa	Ejecución física-financiera del mejoramiento de las represas en la municipalidad; línea base el 40% de ejecución física financiera al 2013, Meta 100% de ejecución física financiera de la obra mejoramiento de las represas 2015.	Informes de avances anuales Inspección ocular con la visita de campo	La revisión de avances físicos, financiero s se hará cada semestre	Las revisiones de los avances los realizaran las autoridades fiscalizadoras, control social e hilacatas	los informes anuales de avances informes de las visitas de campo	Gobierno municipal	Se toma en cuenta que las empresas consultoras debes cumplir los términos de referencia
Producto 4: Perforación de pozos	Ejecución física financiera de la perforación de pozos en la municipalidad; línea base el 10% de ejecución física financiera al 2013; Meta 100% de ejecución física financiera de la obra perforación de pozos 2015.						

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 48

**SEGUIMIENTO AL SEGUNDO OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
DEL MUNICIPIO SABAYA**

ÁREA ORGANIZACIONAL : Oficialía Técnica		Sector Productivo			Gestión	A 31 DE MAYO 2013	
Objetivos Estratégicos: Proveer con regularidad el recurso agua para producción ganadera y agrícola.							
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	DATOS	TIEMPO	RESPONSABILIDAD	VERIFICACIÓN	RECURSOS	RIESGOS
Producto 5: Sistema de bombeo con anillado de pozos	Ejecución física, financiera del sistema de bombeo con anillado de pozos en la municipalidad; línea base el 20% de ejecución física financiera al 2013; Meta 100% de ejecución física-financiera de la obra de sistema de bombeo 2015.	Informes de avances anuales Inspección ocular con la visita de campo.	La revisión de avances físicos, financieros se hará cada semestre.	Las revisiones de los avances los realizaran las autoridades fiscalizadoras, control social e hilacatas.	los informes anuales de avances Informes de las visitas de campo.	Gobierno municipal	Se toma en cuenta que las empresas consultoras debes cumplir los términos de referencia.
Producto 6: Construcción de sistema de agua potable	Ejecución física-financiera del sistema de agua potable en la municipalidad; línea base el 10% de ejecución física financiera al 2013; Meta 100% de ejecución física financiera de la obra sistema de agua potable 2015.						
Producto 7: Desarrollo productivo	Que exista desarrollo para los productores dedicados a la agropecuaria; línea de base , el 5% de los productores están interesados al 2013; Meta 51% que los productores se beneficien al 2015.	Entrevista realizada a instituciones.	Entrevistas se realizarán hasta Diciembre.	Gobierno Autónomo Municipal Sabaya área técnica.	Informes técnicos	Gobierno municipal	Se asume que el presupuesto de la municipalidad es limitado.

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 49

**SEGUIMIENTO AL TERCER OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
DEL MUNICIPIO SABAYA**

ÁREA ORGANIZACIONAL : Oficialía Técnica		Sector Productivo		Gestión	A 31 DE MAYO 2013		
Objetivos Estratégicos: Desarrollar de modo sostenible la capacidad financiera y económica como contraparte del Gobierno Municipal para proyectos productivos, considerando las ventajas de apoyo por el Gobierno Central.							
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	DATOS	TIEMPO	RESPONSABILIDAD	VERIFICACION	RECURSOS	RIESGOS
Producto 1: Proyecto de pre inversión procesadora de la quinua	Las asociaciones de productores cuentan con el proyecto de pre inversión de quinua; Línea base , 30% del proyecto se encuentra elaborado que beneficia a los productores al 2013; Meta EL 100% de los proyectos elaborados de quinua al 2015.	Peticiones de informe de avances anuales	La revisión de los informes de avances se realizará trimestralmente	Área técnica y la consultora correspondientes	La conclusión del proyecto de inversión	Gobierno municipal	Se asume que los recursos sean limitados
Producto 2: Proyecto de pre inversión sistema de agua potable	La población cuenta con el proyecto de pre inversión de sistema de agua potable; Línea base , 40% del proyecto se encuentra elaborado que beneficia a la población al 2013; Meta EL 100% elaborado los proyectos al 2015.						

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 50

**SEGUIMIENTO AL TERCER OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
DEL MUNICIPIO SABAYA**

ÁREA ORGANIZACIONAL : Oficialía Técnica		Sector Productivo		Gestión	A 31 DE MAYO 2013		
Objetivos Estratégicos: Desarrollar en forma sostenible la capacidad financiera y económica como contraparte del gobierno municipal para proyectos productivos, considerando las ventajas de apoyo por el Gobierno Central							
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	DATOS	TIEMPO	RESPONSABILIDAD	VERIFICACION	RECURSOS	RIESGOS
Producto 3: Proyecto de pre inversión sistema de micro riego	Los productores cuentan con el proyecto de pre inversión de sistema de riego. Línea base , 40% del proyecto se encuentra elaborado que beneficia a los productores al 2013. Meta , EL 100% de los proyectos sistema de micro riego al 2015.	Peticiones de informe de avances anuales	La revisión de los informes de avances se realizara trimestral	Área técnica y la consultora correspondientes	La conclusión del proyecto de inversión	Gobierno Municipal	Se asume que los recursos limitados
Producto 4: Proyecto de pre inversión de perforación de pozos	Las asociaciones de productores cuentan con el proyecto de pre inversión de perforación de pozos. Línea base , 40% del proyecto se encuentra elaborado que beneficia a los productores al 2013. Meta , EL 100% de los proyectos elaborados de perforación al 2015.						

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 51

SEGUIMIENTO AL CUARTO OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO SABAYA

AREA ORGANIZACIONAL : Oficialía Técnica		Sector Productivo		Gestión	A 31 DE MAYO 2013		
Objetivos Estratégicos: Institucionalizar el área productiva en el municipio con la consolidación de las asociaciones de productores con el apoyo de los recursos de fortalecimiento institucional del Gobierno municipal.							
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	DATOS	TIEMPO	RESPONSABILIDAD	VERIFICACIÓN	RECURSOS	RIESGOS
Programa de capacitaciones técnicas en manejo integral de ganado camélido.	Los Productores agropecuarios beneficiados con las actividades de asistencia técnica camélida, línea de base , el 5% de los productores beneficiados de la asistencia técnica al 2013. Meta , 51% que los productores estén capacitados al 2015.	Entrevista realizadas a productores	entrevistas se realizara Diciembre de cada gestión	Gobierno autónomo municipal Sabaya área técnica	Informes técnicos	Gobierno municipal	Se asume que el presupuesto del municipio es limitado,
Programa de capacitaciones técnicas en manipulación integral de la producción quinua.	Productores agropecuarios beneficiados con las actividades de asistencia técnica en quinua, línea de base , el 5% de los productores beneficiados de la asistencia técnica al 2013. Meta , 51% que los productores estén capacitados al 2015.						
Programa de capacitaciones administrativas y legales de consolidado de las asociaciones de productores	Productores agropecuarios beneficiados con capacitaciones administrativas y legales, línea de base , el 5% de los productores beneficiados de la asistencia técnica al 2013. Meta , 51% que los productores estén capacitados en lo administrativo y legales, al 2015.						

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

**RESULTADOS DEL PLAN DE SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL 2010 AL 2015
MUNICIPALIDAD DE SABAYA**

Cuadro N° 52

RESULTADO DE SEGUIMIENTO DEL PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO			
PROYECTOS	AL 2015 %	BENEFICIO	IMPACTO DE LOS PROYECTOS
Expo feria municipal Sabaya	25	A 80 productores	Solo se realizó en la gestión 2011 y las siguientes años no se llevó a cabo considerando que se contaba con los presupuestos.
Promoción de la agropecuaria	10	No tuvo mucha relevancia	Se presentó el perfil pero tampoco se dio continuidad para promocionar.
Mejoramiento de ganado camélido	15	A 40 productores	En la primera gestión se recibió los apoyos por otras instituciones, pero para las siguientes quedó sin importancia.
Construcción de vigiñas para camélido	50	A 40 productores	Debido a que no se logró al cien por ciento de las comunidades del municipio estuvo enfocada a algunas comunidades, se realizó la conclusión hasta la gestión 2013, pero fue de gran beneficio para el ganado camélido.
Producción de c'achi para camélido	50	A 40 productores	De la misma manera no se logró al cien por ciento de las comunidades del municipio estuvo enfocada a algunas comunidades, se realizó la conclusión hasta la gestión 2013, pero fue gran beneficio.
Mejoramiento de la producción de la quinua	50	A 30 productores	Las primeras gestiones hubo el apoyo de parte de otras instituciones, el que fue lento, pero no se logró el concluir el proceso de mejoramiento.
Mejoramiento del matadero municipal Sabaya	10	No tuvo mucha relevancia	Se gestionó administrativamente para su reactivación y mejoramiento, pero la falta de habito de los productores no permitió el uso del total de los productores

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 53

RESULTADO DE SEGUIMIENTO DEL SEGUNDO OBJETIVO ESTRATÉGICO			
PROYECTOS	AL 2015 %	BENEFICIO	IMPACTO DE LOS PROYECTOS
Construcción de sistema de micro riego	90	A todas las comunidades que optaron por el proyecto; en algunas, deficientes.	La ejecución física fue a cargo de las consultoras, que en cumplimiento de los términos de referencia, pero en algunas comunidades el funcionamiento era pésimo. En aspecto financiero se ejecutó al cien por ciento
Ampliación de la Construcción de sistema de micro riego	90		
Mejoramiento de la construcción de la represa	90	Las comunidades no lo utilizan al cien por ciento las represas	Su conclusión física y financiera fue efectiva,
Perforación de pozos	100	Todas las comunidades que optaron por este proyecto	
Sistema de bombeo con anillado de pozos	90	A todas las comunidades que optaron por el proyecto, en algunas deficientes	La ejecución física fue a cargo de las consultoras, que en cumplimiento de los términos de referencia, pero en algunas comunidades el funcionamiento era pésimo. En aspecto financiero se ejecutó al cien por ciento
Construcción de sistema de agua potable	100	Capital Sabaya	Su conclusión física y financiera fue efectiva
Desarrollo productivo	20	No tuvo mucha relevancia	El municipio requiere de impulso y seguimiento

Cuadro N° 54

RESULTADO DE SEGUIMIENTO DEL TERCERO OBJETIVO ESTRATÉGICO			
PROYECTOS	AL 2015 %	BENEFICIO	IMPACTO DE LOS PROYECTOS
Procesadora de la quinua pre inversión	100%	Todas las comunidades del municipio, con la conclusión de proyectos de pre inversión	Con presupuesto para su ejecución física de la obra,
Sistema de agua potable pre inversión			
Sistema de micro riego pre inversión			
Perforación de pozos pre inversión			

Cuadro N° 55

RESULTADO DE SEGUIMIENTO DEL CUARTO OBJETIVO ESTRATÉGICO			
PROYECTOS	AL 2015 %	BENEFICIO	IMPACTO DE LOS PROYECTOS
Institucionalización de una Secretaria en la municipalidad de Sabaya.	80	Todos productores	Sea al servicio de los productores.
Programa de capacitaciones técnicas en manejo integral de ganado camélido.	25	A 80 productores en una primera etapa.	Se realizó en las primeras gestiones, los presupuestos municipales son limitados.
Programa de capacitaciones técnicas en manipulación integral de la producción de la quinua.			
Programa de capacitaciones administrativas y legales de consolidado de las asociaciones de productores.			

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Evaluación al plan estratégico de desarrollo productivo 2010 al 2015 de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 56

EVALUACION DEL PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO AL 2015		
PROYECTOS	EVALUCION DEL IMPACTO	CAUSA
Expo feria municipal Sabaya	El 25% se logró en el crecimiento de la imagen del municipio.	Falta de compromiso de la autoridad y funcionario. Desinterés de los productores en exigir la continuidad.
Promoción de la agropecuaria	El 10% se alcanzó en promocionar donde el incremento de la producción fue poco relevante.	Falta de dar continuidad en el proyecto, Funcionarios insatisfechos. Desconocimiento y desinterés en el área productiva.
Mejoramiento de ganado camélido	En un 15% mejoro la calidad de la producción.	Falta de dar continuidad en el proyecto,
Construcción de vigiñas para camélido	50% de los productores se benefician que fue de buen uso relevante.	Falta de recursos financieros.
Producción de c'achi para camélido	50% de los productores se benefician que fue de buen uso relevante.	Falta de recursos financieros.
Mejoramiento de la producción de la quinua	El 50% se mejoró la producción de la quinua, fue relevante.	Apoyo de parte de la municipalidad en el aspecto de gestión.
Mejoramiento del matadero municipal Sabaya	El 10% de los productores usan, fue poco relevante.	Crear hábito y concientización.

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 57

EVALUACION DEL SEGUNDO OBJETIVO ESTRATÉGICO AL 2015		
PROYECTOS	EVALUCION DEL IMPACTO	CAUSAS
Construcción de sistema de micro riego	El 90% de esta obra fue ejecutada, su uso y beneficio fue de mayor relevancia	Falta de supervisión de los técnicos, fallas técnicas en la ejecución del proyecto.
Ampliación de la Construcción de sistema de micro riego	El 90% de esta obra fue ejecutada, su uso y beneficio fue de mayor relevancia	Falta de supervisión de los técnicos, fallas técnicas en la ejecución del proyecto.
Mejoramiento de la construcción de la represa	El 90% de esta obra fue ejecutada, su uso y beneficio fue de mayor relevancia, pero en las comunidades no lo usas en su totalidad.	Falta de identificación de la necesidad más importante para la comunidad
Perforación de pozos	El 100% de los pozos programados se dio cumplimiento y misma que es de beneficio.	Existieron las fallas en algunos pozos que fueron de lugar equivocado en la perforación.
Sistema de bombeo con anillado de pozos	El 90% se alcanzó la ejecución, pero las obras fueron deficientes.	Falta de supervisión de los técnicos, fallas técnicas en la ejecución del proyecto.
Construcción de sistema de agua potable	El 100% de su conclusión, fue de gran relevancia para todos los sabayños.	Falta de supervisión de los técnicos, fallas técnicas en la ejecución del proyecto
Desarrollo productivo	El 20% no se alcanzó, no tuvo relevancia	Falta de compromiso de la autoridad y funcionario. Desinterés de los productores en exigir la continuidad.

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 58

EVALUACION DEL TERCERO OBJETIVO ESTRATÉGICO		
PROYECTOS	EVALUCION DEL IMPACTO	CAUSAS
Procesadora de la quinua pre inversión	El 100% del estudio de pre inversión fue muy relevante, que no se dio continuidad.	Falta de conocimiento en el tema.
Sistema de agua potable pre inversión	El 100% del estudio de pre inversión fue muy relevante, se dio continuidad para su ejecución.	Falta de personal de supervisión de obra
Sistema de micro riego pre inversión	El 100% del estudio de pre inversión fue muy relevante, se dio continuidad para su ejecución.	Falta de personal de supervisión de obra
Perforación de pozos pre inversión	El 100% del estudio de pre inversión fue muy relevante, se dio continuidad para su ejecución, el estudio tuvo errores en definir el lugar.	Falta de compromiso y de personal de supervisión de obra

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 59

EVALUACION DEL CUARTO OBJETIVO ESTRATÉGICO		
PROYECTOS	EVALUCION DEL IMPACTO	CAUSAS
Institucionalización de una Secretaria en la municipalidad de Sabaya.	El 80% por asignación de presupuesto y personal designado al área productiva.	Falta de técnicos especializados en camélido y quinua
Programa de capacitaciones técnicas en manejo integral de ganado camélido.	El 25% no se logró completar todas las capacitaciones, tuvo poca relevancia.	Personal comprometido
Programa de capacitaciones técnicas en manipulación integral de la producción de la quinua.		
Programa de capacitaciones administrativas y legales de consolidado de las asociaciones de productores.		

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Con base en los resultados del seguimiento se puede identificar que solo un sesenta por ciento se ejecutó, y por tal razón se procede a un análisis minucioso en la evaluación interna de la municipalidad.

Comunidad beneficiaria (cliente), manifiesta de manera directa su conformidad de las obras, proyectos, y programas.

Obras de cada comunidad (procesos internos), en la mayoría del proceso de ejecución de las obras comunales, es ejecutada por medio de las constructoras, donde el técnico municipal es el directo supervisor y cuentan con sus

fiscalizadores. Solo algunas obras menores a Bs. 50 000 puede la municipalidad ejecutar de manera directa.

Aspectos financieros de la municipalidad (finanzas), la municipalidad recibe los recursos del Tesoro General de la Nación, co-participación popular, recursos de impuestos a los hidrocarburos, donaciones, presupuesto departamental, recursos propios. Son asignados para una gestión municipal. Es tarea de la máxima autoridad ejecutar el presupuesto pero de manera eficiente y eficaz.

Desarrollo e innovación en la municipalidad (aprendizaje), la designación del personal para puestos administrativos es a libre nombramiento, pero los técnicos administrativos y operativo es por convocatoria e invitación, para el aspecto de capacitación legal se cuenta con los apoyos institucionales nacional y departamental, como ser fortalecimiento institucional de Oruro como también en la Contraloría General del Estado, la escuela de gestión pública, etc. La municipalidad está equipado con internet y equipos de computación; pero hay necesidad de contratar equipos técnicos de ingeniería y arquitectura, como también el aspecto productivo.

Cuadro N° 60

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivos	Estrategias	Acción
Lograr que el personal del municipio cuente con una estructura orgánica actualizada y el uso de manual de función y su reglamento conforme a ley establecida, para ser más competentes en el aspecto municipal.	Desarrollar programas de conocimientos de la estructura organizacional del municipio	Reestructurar el organigrama municipal conforme a la necesidad identificada
	Efectuar programas de manual de funciones de cada técnico, administrativo y funcionarios en general	Actualizar el manual de cargos y descripción de funciones y el reglamento interno
Mejorar la satisfacción y compensar el desempeño de los funcionarios de la municipalidad.	Promover el acceso a los medios para desenvolver sus trabajos de los funcionarios con la dotación equipos computacionales y otros en las diferentes áreas de la municipalidad.	Dotar equipos de ingeniería y arquitectura para el área técnica. Equipar todas las Secretarías como el administrativa y productiva
	Mejorar el ambiente de trabajo, seguridad, limpieza y comodidad.	Asignación de personal para garantizar las comodidades
	Realizar programas de incentivo motivación, premiación y reconocimiento	Realizar semestralmente los reconocimientos y premiaciones.

Objetivos	Estrategias	Acción
Mejorar el trato y la información a las autoridades comunales.	Identificar la necesidades de la comunidad por medio de sus autoridades	Implementar una base de datos para identificar las necesidades de cada comunidad en sus proyectos.
	Desarrollar programas de fortalecimiento en el trato a las habitantes y autoridades comunales.	Realizar talleres de fortalecimiento a los servidores públicos.
Lograr la conformidad de las comunidades con las obras municipales	Ejecutar los proyectos en el tiempo establecido y los aspectos técnicos de construcción	Implementar la normativa y el procedimiento de adjudicación.
	Realizar seguimiento, control y fiscalización en la adjudicación y ejecución de la obra	Programar el fortalecimiento para los habitantes en control del proceso de adjudicación y ejecución de las obras.

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Unidad de medida	Medidor	Responsabilidad
Funcionarios que conocen la estructura orgánica de la municipalidad.	Encuesta cuantitativa mensual.	Secretaria administrativa financiera
Funcionarios públicos que conocen los manuales de funciones, cargos y reglamento interno	Encuesta cuantitativa mensual	Secretaria administrativa financiera
Que los técnicos, administrativos tengan los equipos necesarios.	Inspección ocular del equipamiento	Secretaria administrativa financiera
Funcionarios públicos satisfechos	Encuesta cuantitativa mensual de servidores satisfechos	Secretaria administrativa financiera Encargado de personal
Funcionarios públicos premiados	Reporte mensual de servidores premiados	Secretaria administrativa financiera y Encargado de personal
Registro de necesidades y de autoridades comunales de manera semestral	Reporte anual de registros de los habitantes o autoridades comunales	Secretaria técnica
Funcionarios capacitados en atención a los habitantes y autoridades	Encuesta a los funcionarios y autoridades comunales y habitantes respecto a la atención	Secretaria administrativa financiera
Proyectos de calidad con base en las normas y los términos de referencia	Informe de avance y ejecución de obras del cumplimiento a los términos de referencia y técnica	Secretaria técnica
Que la autoridades y demás servidores públicos con conocimiento del proceso de adjudicación y ejecución de las obras comunales.	Encuesta de tener conocimiento del proceso de adjudicación y ejecución de las obras	Secretaria técnica

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 61

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivos	Estrategias	Acción
Optimizar los tiempos en los programas, proyectos y actividades	Lograr el estricto cumplimiento de los tiempos establecidos.	Realizar el seguimiento del cronogramas de cada actividad y proyecto
Mejorar los procesos internos con la sistematización de los procedimientos en los trámites para ejecutar los proyectos productivos, programas y actividades.	Implantar manual de procedimiento sistemático para los trámites de los proyectos productivos	Elaborar el manual de procedimientos sistemático para los trámites de proyectos
Desarrollar un Sistema de Administración de personal, efectivo y eficiente	Establecer un sistema de administración de personal con estricto lineamiento de cumplimiento y trato a los habitantes y autoridades	Promover en el municipio el proceso de reclutamiento, selección, fortalecimiento con capacitación y evaluación a los funcionarios públicos
Realizar nuevas Propuestas de proyectos modernos y adecuados para el municipio.	Identificar las necesidades en el municipio.	Elaborar los proyectos de pre inversión
Incrementar los porcentajes de ejecución física en los programas, proyectos y actividades.	Implementar y equipar al área o secretaria técnica para el aumento en la ejecución de programas, proyectos y actividades.	Aumentar en la ejecución con la conclusión de calidad de los programas, proyectos y actividades.

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Unidad de medida	Medidor	Responsabilidad
Los proyectos concluidos y de calidad con cumplimientos a las especificaciones en tiempo establecido	Informes de avances semestrales de los proyectos concluidos.	Secretaria técnica
Disminución de retrasos y errores en cada parte de los procesos y cumplir el tiempo establecido	Inspección, supervisión y control mensual de los retrasos y errores	Secretaria técnica
Funcionarios competentes contratados para actividades específicas y técnicas.	Reporte mensual de rendimiento de los funcionarios	Secretaria técnica
Proyectos nuevos factibles de ejecutar	Informe de resultado de programa y proyectos concluidos	Secretaria técnica
Programas, proyectos y actividades ejecutados en todas las comunidades del municipio	Reporte de las comunidades de la conformidad de los proyectos concluidos	Secretaria técnica

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 62

PERSPECTIVA DE PROCESOS DEL CLIENTE

Objetivos	Estrategias	Acción
Mejor atención a las autoridades comunales y habitantes del municipio	Establecer un espacio de contacto directo con las autoridades comunales y habitantes del municipio	Habilitar al personal como canal de comunicación y contacto directo con las autoridades comunales y habitantes del municipio
Lograr la satisfacción de las autoridades comunales y habitantes del municipio con los servicios	Lograr que los programas, proyectos y actividades sean de mayor calidad	Establecer un programa de mejora continua en todo el proceso del servicio
Alcanzar con la atención de los servicios municipales al cien por ciento de las comunidades.	Orientar la promoción y publicidad hacia el cien por ciento de las comunidades y en los diferentes productos municipales.	Desarrollar planes de marketing que promuevan las campañas publicitarias al cien por ciento de las comunidades y en los diferentes productos municipales.

Unidad de medida	Medidor	Responsabilidad
Autoridades comunales y habitantes del municipio satisfechos	Revisión de las encuestas de satisfacción a las autoridades comunales y habitantes del municipio	Secretaria administrativa
Quejas obtenidas de las autoridades comunales y habitantes del municipio	Informes mensuales de reporte por el encargado de atención a las autoridades comunales y habitantes del municipio	Secretaria administrativa
Las autoridades comunales y habitantes del municipio, en su totalidad satisfechos del servicio	Informes del alcance de los servicios a las autoridades comunales y habitantes del municipio	Secretaria administrativa

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

Cuadro N° 63

PERSPECTIVA DE PROCESOS DEL FINANCIERO

Objetivos	Estrategias	Acción
Ejecutar los recursos en proyectos y programas de inversión	Maximizar la ejecución financiera en la gestión municipal.	Establecer normas de cumplimiento para las empresas ejecutoras en los precios de construcción y la calidad de la misma
Mayores beneficios en las comunidades	Incrementar los presupuestos de recursos propios	Actualizar cada gestión los precios unitarios de construcción

Unidad de medida	Medidor	Responsabilidad
Porcentaje de incremento de beneficio.	Estado de resultado	Administrativo contador
Porcentaje de incremento de ejecución financiera	Reporte de mensuales de la ejecución financiera	Administrativo contador

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de la municipalidad de Sabaya

BIBLIOGRAFÍA

- Manual De Planificación, Seguimiento Y Evaluación De Los Resultados De Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2009.
- Fred R. David “conceptos de administración estratégica” 9ª edición, ed. Pearson educación, México 2003.
- Juan Cristóbal Bonnefoy JuanCristobal.Bonnefoy@cepal.org Curso seminario “políticas presupuestarias y gestión por resultados” 2005.
- Anthony Robert N. “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto. 1998.
- Planeación Estratégica, Simón Andrade Espinoza, cuarta edición 2013.
- Guía Metodológica Para El Diseño De Planes Estratégicos En El Sector Público David Medianero Burga.
- Constitución Política de Estado Plurinacional de Bolivia la última edición 2015.
- Planificación estratégica de las instituciones públicas en la cuestión de género José Sixto García. Universidad de Santiago de Compostela, España, Pilar Osella Universidad Nacional del Rosario, Argentina Matías Ugarte Universidad Nacional del Rosario, Argentina, Anagramas, Volumen 8, Nº 15, pp. 127-139 - ISSN 1692-2522 - Julio-diciembre de 2009 Medellín, Colombia.
- Cuadro de mando integral (the balanced scorecard), Robert S. Kaplan David P. Norton, octubre 2000.
- El plan estratégico en la práctica, José María Sainz de Vicuña Ancín.
- Plan De Desarrollo Económico Y Social del Estado Plurinacional de Bolivia 2016 – 2020.
- Plan del sector desarrollo agropecuario “revolución rural y agraria” Bolivia productiva.