



ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS ESPECÍFICOS PARA LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

EN LOS MUNICIPIOS DE CHARAÑA Y QUIABAYA

TRABAJO DIRIGIDO

POSTULANTES:

Cecilia E. Pinedo Soruco
Lizette Arancibia García

TUTOR:

Lic. Freddy Aliendre España

La Paz, 2004

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a la vida y a los grandes abuelos y abuelas que siempre están velando por nosotros y dándonos la fuerza en cada paso.

A nuestros queridos padres, Willy Arancibia y Gladys García, Gonzalo Pinedo y Flora Soruco, por su preocupación y apoyo incondicional en todo momento.

Deseamos agradecer también, a nuestro tutor Lic. Freddy Aliendre, por su valiosa orientación, apoyo y paciencia. Al Dr. Jean Paul Guevara, quien colaboró con importantes sugerencias. Al Lic. Carlos Castillo y Lic. Hugo Apaza, por el apoyo logístico brindado. Igualmente a la Ing. Elisa Canqui, ex-Coordinadora del Proyecto Jóvenes con la Participación Popular, por su amistad y colaboración durante los seis meses de trabajo en nuestros municipios. Asimismo, expresar nuestra profunda gratitud a la Lic. Rocío del Castillo, responsable de la compatibilización del RE-SABS, por la guía, colaboración y atenciones prestadas. Y a los Honorables Alcaldes Leonardo Calderón Mixto (Charaña) y Rocío Burgoa Marín (Quiabaya), por la confianza depositada en nosotras.

Gracias a todos ellos, ya que este trabajo no hubiese sido posible sin su invaluable ayuda y cariño.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1	Antecedentes	5
1.2	Justificación	6
1.3	Planteamiento del Problema	6
1.4	Objetivos	7
	1.4.1 Objetivo General	7
	1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5	Alcance	8
1.6	Metodología utilizada	8

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1	Administración Pública	14
	2.1.1 Gestión Municipal	15
2.2	Enfoque de Sistemas en la Administración Pública	17
	2.2.1 Sistema	17
	2.2.2 Enfoque Sistémico de la Ley 1178	18
	2.2.3 Sistemas de Administración y Control de la Ley 1178	18
	2.2.3.1 Sistema de Programación de Operaciones	20
	2.2.3.2 Sistema de Organización Administrativa	21
	2.2.3.3 Sistema de Presupuesto	23
	2.2.3.4 Sistema de Administración de Bienes y Servicios	24
2.3	Normatividad de los Sistemas de la Ley 1178	26
2.4	Definición y características de un Reglamento Específico	26
	2.4.1 Aspectos Generales	27
	2.4.2 Disposiciones Generales del Sistema	27
	2.4.3 Aspectos Técnico Operativos	27

CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

3.1	Municipio de Charaña	29
	3.1.1 Breve reseña histórica	29
	3.1.2 Características Físicas	29
	3.1.2.1 Ubicación Geográfica	29
	3.1.2.2 Límites territoriales	30

	3.1.2.3	Extensión	30
	3.1.2.4	División Político – Administrativa	30
	3.1.2.5	Uso y Ocupación de los suelos	31
	3.1.2.6	Altitud y Pisos ecológicos	31
	3.1.2.7	Clima	32
3.1.3		Características Socio – Demográficas	32
	3.1.3.1	Población	32
	3.1.3.2	Densidad Poblacional	33
	3.1.3.3	Dinámica poblacional – Migración	33
	3.1.3.4	Idioma	33
	3.1.3.5	Educación	33
	3.1.3.6	Salud	34
	3.1.3.7	Vivienda	34
	3.1.3.8	Dotación de Servicios	35
	3.1.3.9	Transporte y Comunicaciones	35
3.1.4		Características Socio – Económicas	36
	3.1.4.1	Producción	36
	3.1.4.2	Comercialización	37
	3.1.4.3	Potencial turístico	37
3.2		Municipio de Quiabaya	38
	3.2.1	Características Físicas	38
	3.2.1.1	Ubicación Geográfica	38
	3.2.1.2	Límites territoriales	39
	3.2.1.3	Extensión	39
	3.2.1.4	División Político – Administrativa	39
	3.2.1.5	Uso y Ocupación de los suelos	39
	3.2.1.6	Altitud y Pisos ecológicos	40
	3.2.1.7	Clima	40
	3.2.2	Características Socio – Demográficas	40
	3.2.2.1	Población	40
	3.2.2.2	Densidad	40
	3.2.2.3	Dinámica Poblacional – Migración	41
	3.2.2.4	Idioma	41
	3.2.2.5	Educación	41
	3.2.2.6	Salud	42
	3.2.2.7	Dotación de Servicios	43
	3.2.2.8	Transporte y Comunicaciones	43
	3.2.3	Características Socio – Económicas	44
	3.2.3.1	Producción	44
	3.2.3.2	Comercialización	45
	3.2.3.3	Potencial Turístico	45

**CAPÍTULO IV MARCO INSTITUCIONAL
MUNICIPIOS DE CHARAÑA Y QUIABAYA**

Introducción

4.1	Estructura Orgánica	48
4.2	Instituciones de apoyo	50
4.3	Planificación Municipal	51
4.4	Modelo de Gestión Municipal Participativa (MGMP)	52
4.5	Control Social	52
4.6	Implementación de los Sistemas de la Ley 1178	53
4.7	Otros problemas existentes	55
	4.7.1 Internos	55
	4.7.2 De entorno	57
4.8	Conclusiones	57

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1	Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa	60
5.2	Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones	63
5.3	Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto	66
5.4	Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios	69
5.5	Logros alcanzados	73

CAPÍTULO VI RECOMENDACIONES

6.	Recomendaciones	75
----	-----------------	----

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

Una serie de reformas políticas y modernización estatal iniciada en 1994 con la Ley de Participación Popular (LPP), complementada con la Ley de Descentralización Administrativa (LDA), han permitido al país orientarse hacia un nuevo modelo de gestión pública descentralizada.

A diez años de inicio de la construcción de este nuevo modelo, **el municipio** se ha constituido en el actor institucional más importante del desarrollo nacional, demandándose de éste por lo tanto, que deba desarrollar ciertas capacidades de gestión¹.

Desde entonces, se han realizado grandes esfuerzos a nivel de la Administración Central y de instituciones que apoyan la gestión de municipios, para el fortalecimiento de las capacidades administrativas y de gestión, especialmente en cuanto a guías e instrumentos para la implantación de los sistemas "SAFCO", buscando mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

Sin embargo, aún hoy en día se tropieza con la fragilidad de estas capacidades. Es tan reducida la capacidad de gestión de estos municipios, que todavía no se cuenta con herramientas sostenibles para una eficiente gestión municipal.

Ante la exigencia del Órgano Rector para la presentación de Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración y Control y/o sentir la necesidad de contar con los mismos, una de las opciones más comunes deriva en la contratación de consultoras externas que en la mayor parte de los casos elaboran trabajos de gabinete, es decir, instrumentos que no siempre están adecuados a la realidad de cada caso y generalmente elaborados sin la participación de los directos interesados; además de que deben erogar cifras significativas por la elaboración de estos productos.

¹ VPEPP. *Estudio de Evaluación de Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Municipales*. Bolivia. 2002

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1	Antecedentes	5
1.2	Justificación	6
1.3	Planteamiento del Problema	6
1.4	Objetivos	7
	1.4.1 Objetivo General	7
	1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5	Alcance	8
1.6	Metodología utilizada	8

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1	Administración Pública	14
	2.1.1 Gestión Municipal	15
2.2	Enfoque de Sistemas en la Administración Pública	17
	2.2.1 Sistema	17
	2.2.2 Enfoque Sistémico de la Ley 1178	18
	2.2.3 Sistemas de Administración y Control de la Ley 1178	18
	2.2.3.1 Sistema de Programación de Operaciones	20
	2.2.3.2 Sistema de Organización Administrativa	21
	2.2.3.3 Sistema de Presupuesto	23
	2.2.3.4 Sistema de Administración de Bienes y Servicios	24
2.3	Normatividad de los Sistemas de la Ley 1178	26
2.4	Definición y características de un Reglamento Específico	26
	2.4.1 Aspectos Generales	27
	2.4.2 Disposiciones Generales del Sistema	27
	2.4.3 Aspectos Técnico Operativos	27

CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

3.1	Municipio de Charaña	29
	3.1.1 Breve reseña histórica	29
	3.1.2 Características Físicas	29
	3.1.2.1 Ubicación Geográfica	29
	3.1.2.2 Límites territoriales	30

El resultado de ello es un conjunto de papeles archivados en algún rincón de la oficina del Gobierno Municipal, o en la casa de alguno de los ex-alcaldes.

A partir de este diagnóstico, se presentan en este trabajo los Reglamentos Específicos de cuatro de los Sistemas de Administración y Control de la Ley 1178 (SAFCO); Organización Administrativa, Programación de Operaciones, Presupuesto y Administración de Bienes y Servicios, en el marco de las Normas Básicas de estos sistemas, adecuados a las características y magnitud de las Municipalidades, **debidamente compatibilizados por el Ministerio de Hacienda** y aprobados por el Concejo Municipal.

La entrega de estos productos se constituye en un primer gran paso hacia la implementación de estos importantes sistemas, que no solamente son un requisito que exige la Administración Central a las Instituciones Públicas, sino son una valiosa herramienta de gestión especialmente para municipios tan pequeños como es el caso de Quiabaya y Charaña, que por la categoría a la cual pertenecen (Categoría A)² cuentan con escasos recursos financieros, humanos y además una limitada capacidad de gestión.

A diferencia de lo que se hace en la mayoría de los municipios, para la elaboración de estos Reglamentos, se contó con la participación y consenso de los actores involucrados en cada uno de los sistemas priorizados, logrando por un lado que quienes vayan a utilizarlos conozcan el contenido real de este material, entiendan la importancia de la utilización de los mismos y por otro lado pasen a constituirse en instrumentos de consulta y uso cotidiano para los actuales y futuros funcionarios y autoridades.

Como ocurre en la mayoría de los Gobiernos Municipales, la elevada rotación de Alcaldes hace que, en cada gestión se tenga que empezar de cero, lo que en muchos

² A: Hasta 5.000 habitantes; B: De 5.001 a 15.000 habitantes; C: De 15.001 a 50.000 habitantes; D: De 50.001 habitantes en adelante.

casos implica reaprender a llevar adelante la gestión, al mismo tiempo que lograr algún resultado.

En este sentido, si bien hubiese sido ideal tener estos Reglamentos disponibles al inicio de la gestión, estamos convencidas de haber creado una conciencia de la necesidad de contar con ellos tanto para la guía de procedimientos, como para un accionar en el marco de las normas y leyes establecidas.

Estos Reglamentos ayudarán no solamente a concluir esta gestión de la mejor forma posible, sino también a iniciar las próximas, apoyados en instrumentos propios, tangibles y adecuados a su realidad. Confiamos además en que, en la medida que se haga un uso regular de estos reglamentos se hará cada vez más imperativa la necesidad de implementar los sistemas respectivos.



CAPITULO I
GENERALIDADES

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES.

El año 2001 el Gobierno de Bolivia, lanzó una campaña bajo el nombre de "Cruzada Nacional de Lucha Contra la Pobreza". La Cruzada promovió la incorporación a través de un concurso de méritos de jóvenes voluntarios egresados de las universidades bolivianas, bajo el nombre "Jóvenes Contra la Pobreza", en labores de asistencia técnica hacia los municipios más pobres del país. Actualmente se trata del Proyecto "Jóvenes con la Participación Popular", con el respaldo de Naciones Unidas (PNUD).

Sobre esa base, el Proyecto busca movilizar cada año de manera sostenida alrededor de 600 Jóvenes con la Participación Popular (JCP's) voluntarios nacionales de las Naciones Unidas (UNV's), que brindarán asistencia técnica a 300 alcaldías, especialmente en participación popular, gestión financiera y administrativa y gestión de proyectos de desarrollo.

El propósito general de este Proyecto es el de contribuir a fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos municipales y apoyar a las organizaciones sociales de municipios de categorías A, B y C que presentan altos niveles de pobreza.

Dentro de este marco fuimos asignadas a los Municipios de Charaña y Quiabaya, en los que, en el lapso de seis meses, trabajamos de forma estrecha y conjunta tanto con autoridades y funcionarios, como con la sociedad civil, para poder identificar las necesidades más urgentes y trabajar en ellas ya que en ninguno de estos municipios se cuenta con personal profesional.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

Después de haber realizado un diagnóstico inicial de la capacidad de gestión de ambos municipios y a solicitud de los Gobiernos Municipales respectivos, se determinó priorizar la elaboración de los Reglamentos Específicos para los sistemas de Organización Administrativa, Programación de Operaciones, Presupuesto y Administración de Bienes y Servicios (SOA, SPO, SP y SABS respectivamente), además de otras tareas que cumpliríamos apoyando la gestión.

Esta decisión responde, en primera instancia, a la obligatoriedad estipulada en la Ley 1178, la cual indica claramente que todos los Gobiernos Municipales deben presentar sus reglamentos específicos para cada uno de los SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA LEY SAFCO al Ministerio de Hacienda.

Por otro lado, tratándose de Gobiernos Municipales tan pequeños, resultó imperativo dotarles de instrumentos que puedan dar las directrices necesarias a todos los funcionarios, para que éstos puedan desempeñar la función pública de la manera más eficiente posible, ya que muchas veces infringen la ley sólo por desconocimiento.

Así mismo, ya que uno de los enfoques que se le da a los trabajos dirigidos según el primer artículo del "Reglamento de Trabajos Dirigidos" de la Carrera de Administración de Empresas, es la solución a problemas específicos de las organizaciones y dado que la falta de reglamentos específicos es un problema, no sólo interno sino a nivel de la Administración Central, se decidió en el presente trabajo dar solución a dicho problema.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema encarado fue la inexistencia de reglamentos y por lo tanto la inexistencia de bases y directrices específicas en los sistemas de Administración y Control, tanto para el desempeño de funcionarios como para el de autoridades. Situación que paralelamente

implica el incumplimiento a uno de los requisitos primordiales exigidos por el órgano rector; es decir el Ministerio de Hacienda.

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Avanzar en el logro de una gestión más eficiente en los gobiernos de Charaña y Quiabaya, dotándoles de Reglamentos Específicos para los Sistemas de: Organización Administrativa, Programación de Operaciones, Presupuesto y Administración de Bienes y Servicios.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Reglamentar cada uno de los sistemas mencionados, de manera que se adecuen de forma específica a la realidad de estas entidades.
- Dotar de bases e instrumentos necesarios para minimizar los errores que cometen los funcionarios públicos por desconocimiento.
- Validar la utilización de estas herramientas, gracias a la elaboración de las mismas de manera conjunta con el Gobierno Municipal.
- Coadyuvar a estas dos instituciones a comenzar un proceso de regularización dentro del aparato estatal, tal como lo establece la Ley 1178.
- Crear una conciencia de la necesidad de implantar los sistemas "SAFCO".
- Lograr posterior a la elaboración de estos reglamentos la compatibilización de los mismos en cada una de las instancias competentes dependientes del Ministerio de Hacienda.

1.5 ALCANCE.

El presente trabajo se realizó en los Municipios de Charaña y Quiabaya, ubicados en el departamento de La Paz, Provincias Pacajes y Larecaja respectivamente³, gracias a un trabajo conjunto de 8 meses con funcionarios y autoridades de estos municipios.

En cuanto al alcance propiamente del presente trabajo se abarcaron cuatro de los ocho sistemas contemplados en la ley 1178, que por razones de tiempo fue necesario priorizar. De estos cuatro sistemas se elaboraron los reglamentos específicos exigidos por Ley, mismos que fueron remitidos al Ministerio de Hacienda para su correspondiente compatibilización, debidamente aprobados por el Concejo Municipal de cada uno de estos municipios.

1.6 METODOLOGÍA UTILIZADA.

Fue necesario de forma preliminar, introducirse en el marco legal-institucional del municipalismo; realizando una revisión minuciosa de leyes, decretos y normas que regulan el accionar de los actores en el ámbito municipal. Además de tomar contacto con instituciones y personas que apoyan el fortalecimiento municipal, participamos también en talleres de capacitación relacionados a este ámbito.

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo, se describe en dos grandes fases; metodología para la elaboración del Diagnóstico y la metodología para la elaboración de los Reglamentos, para ambos municipios, bajo el esquema que sigue:

³ Ver ANEXO de Mapas

ESQUEMA DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

FASES	ETAPAS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	RESULTADOS
1. Elaboración del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Relevamiento de información 	<ul style="list-style-type: none"> Obtención de la información 	<ul style="list-style-type: none"> Observación documental Observación de campo Entrevistas estructuradas Entrevistas no estructuradas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ MARCO INSTITUCIONAL BASE ✓ CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la información Sistematización de la información 		
2. Elaboración de los Reglamentos	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de las propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> Estructuración y adecuación de los reglamentos 	<ul style="list-style-type: none"> Observación documental 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ APROBACIÓN DE LOS REGLAMENTOS POR LA MAE ✓ COMPATIBILIZACIÓN POR EL MINISTERIO DE HACIENDA ✓ APROBACIÓN POR EL CONCEJO MUNICIPAL
	<ul style="list-style-type: none"> Validación 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y discusión 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres 	
	<ul style="list-style-type: none"> Compatibilización 	<ul style="list-style-type: none"> Remisión Ajustes y medidas correctivas Dictamen de compatibilidad 		

Fuente: Elaboración propia

Elaboración del Diagnóstico.

Se procedió a la elaboración del diagnóstico, mediante el relevamiento de información en base a las siguientes actividades:

- **Obtención de la información.**

Se realizó a través de la revisión de toda la documentación que se puso a disposición para la elaboración del trabajo, como por ejemplo: POA's (2003 – 2004), PDM's, estados financieros y otros.

Otra de las técnicas utilizadas fue la observación de campo, con la que de manera directa se comprobó la naturaleza de los procedimientos, flujos de información, canales de comunicación y el nivel de aplicación de cada uno de los sistemas SAFCO.

Finalmente, se realizaron entrevistas con cada uno de los actores (Concejo Municipal, Ejecutivo Municipal, Oficial Mayor Administrativo, Intendente, Comité de Vigilancia, Comité Cívico y Central Agraria).

- **Análisis y Sistematización de la Información.**

Una vez obtenida toda la información necesaria, se procedió al análisis y sistematización de la misma.

Todas estas actividades permitieron establecer un Marco Institucional Base, que a su vez permitiera elaborar las conclusiones y recomendaciones para cada caso.

Elaboración del los Reglamentos.

- **Elaboración de Propuestas.**

En esta etapa, se realizó propiamente la elaboración de las propuestas de los reglamentos, estructurándolos de acuerdo a las Normas Básicas establecidas de cada sistema y adecuándolos a la realidad de cada uno de los municipios.

- **Validación.**

Una vez concluida esta propuesta y revisada conjuntamente con el Ejecutivo Municipal, se fijaron las fechas con los miembros del Concejo para los dos talleres de validación, a través de la revisión y discusión de los Reglamentos por las autoridades del Gobierno Municipal, no sin antes proporcionarles una copia de ellos, de manera que llegaran a los talleres con todas las dudas y/u observaciones que tuvieran, de manera concreta.

Se pudo notar que no todos los participantes habían revisado todos los documentos en su integridad; sin embargo, aun así llegaron con algunas dudas concretas, que se iban aclarando a medida que se revisaban cada uno de los artículos.

Se realizaron luego las últimas correcciones y se coordinó con los respectivos Alcaldes Municipales la remisión de los ocho reglamentos a las entidades correspondientes, respaldadas con notas del Gobierno Municipal.

- **Compatibilización**

Finalmente se remitieron los reglamentos validados a cada una de las Direcciones responsables de la compatibilización de los sistemas objeto de este trabajo y dependientes del Ministerio de Hacienda.

Recibidos los Informes Técnicos, producto de la Primera Compatibilización se procedió a realizar los ajustes y medidas correctivas solicitados, para reenviarlos nuevamente al Ministerio de Hacienda y así obtener el Informe de Compatibilidad de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales y sus Normas Básicas, así como en relación con los preceptos legales vigentes.

Todas estas actividades permitieron en primera instancia la aprobación de los Reglamentos por la MAE, el Informe de Compatibilidad del Ministerio de Hacienda y la aprobación verbal por el Concejo Municipal.

CAPITULO II
MARCO CONCEPTUAL

MARCO CONCEPTUAL

A continuación se conceptualizarán los términos más utilizados en el desarrollo del trabajo para una mejor comprensión del mismo, apoyándonos en disposiciones contenidas en las leyes y normas correspondientes:

2.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

“La administración pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinados a la provisión de obras, bienes y servicios públicos a la sociedad”⁴.

Tiene como objeto realizar una gestión económica y social tal, que permita utilizar los recursos disponibles para la satisfacción de las necesidades colectivas⁵.

En Bolivia existen tres niveles de administración pública con roles y atribuciones específicos, el gráfico que se muestra a continuación señala la conformación de estos niveles de administración pública.



Fuente: Ley 1178 en la Administración Municipal CENCAP

⁴ Dermizaky Peredo, Pablo. *Derecho Administrativo*. Editorial los Amigos del Libro. La Paz. 1988

⁵ Sandy, Franklin. *Gestión Pública Descentralizada en Bolivia*. La Paz. 2002

Cada uno de estos tres niveles de administración es responsable, a partir de la Ley de Descentralización, de los planes y programas para el logro de objetivos en el ámbito de su competencia. En este sentido, si bien los Gobiernos Municipales son autónomos, los Planes y Programas de Desarrollo Municipal, deben ser concordantes y estar enmarcados en los Planes de Desarrollo Departamental, y estos a su vez, en el Plan de Desarrollo a nivel Nacional.

2.1.1 GESTIÓN MUNICIPAL.

La Gestión Municipal es inherente al ámbito municipal donde el Alcalde, Concejales, Comité de Vigilancia, Representantes de las OTB's, miembros de los sectores e instancias concurrentes en salud y educación, así como ciudadanía en general, intervienen en las decisiones coordinan y articulan sus capacidades y potencialidades en el marco de sus atribuciones y competencias específicas, guiados por una visión común en pos del desarrollo de su municipio.



Fuente: CENCAP

Municipio.

Es la unidad territorial, política y administrativamente organizada, en la jurisdicción y con los habitantes de la Sección de Provincia, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano (Art. 3, Ley de Municipalidades).

Municipalidad.

Es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio, forma parte del Estado y contribuye a la realización de sus fines (Art. 3, Ley de Municipalidades).

Gobierno Municipal.

Dentro de la estructura institucional pública, los Gobiernos Municipales gozan de autonomía constitucional; que consiste en la potestad normativa, fiscalizadora, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencias territoriales (Art. 200, parágrafo II de la CPE, Conc. Art. 4, parágrafo I de la Ley de Municipalidades).

El gobierno y la administración del Municipio se ejerce por el Gobierno Municipal (Art. 3 Ley de Municipalidades), conformado por el Concejo Municipal y Alcalde Municipal (Art. 10, Ley de Municipalidades).

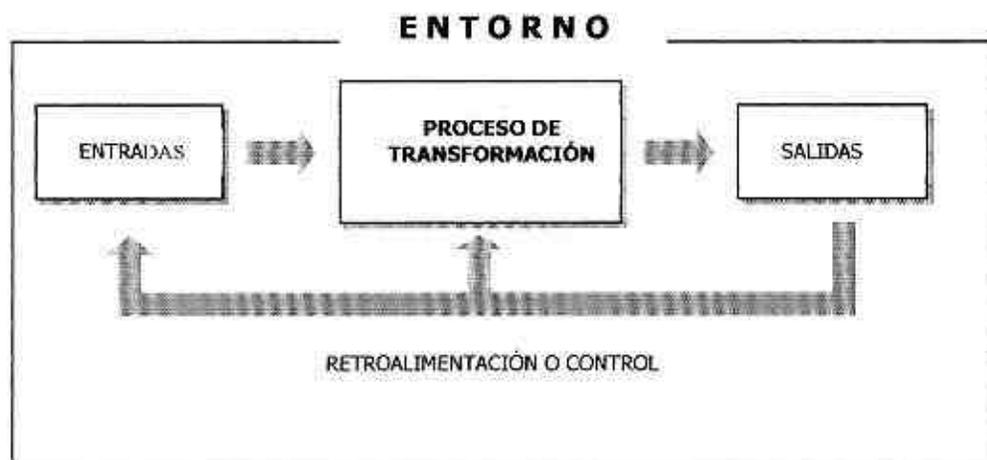
El Concejo Municipal es la máxima autoridad del Gobierno Municipal; constituye el órgano representativo, deliberante, normativo y fiscalizador de la gestión municipal (Art. 12, Ley de Municipalidades, Conc. Art. 201, parágrafo I de la CPE).

El Alcalde Municipal es la Máxima Autoridad Ejecutiva, administrativa y técnica del Gobierno Municipal en el ámbito de su competencia. (Art. 43, Ley de Municipalidades, Conc. Art. 201, parágrafo I de la CPE).

2.2 ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

2.2.1 SISTEMA.

"Un sistema es un conjunto organizado formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntado a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común"⁶.



Si la empresa puede ser concebida como un sistema total que involucra una serie de partes interdependientes, se puede entender que la variación en tan sólo una de ellas afectará a ese sistema total. Así como cada sistema es un conjunto de partes, a su vez es también parte de un conjunto mayor al cual afecta en alguna medida y del cual es afectado.

⁶ Del Pozo, Navarro F. *La Dirección por Sistemas*. Edit. Limusa, México, 1990

2.2.2 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA LEY 1178

Se ha establecido un modelo de administración y control para regular el funcionamiento de las entidades del sector público, que se basa en un criterio técnico que se conoce como *enfoque de sistemas* y que comenzó a regularse de manera técnica a partir de la Ley de Administración y Control Gubernamentales No. 1178 en 1990. Este enfoque permite aplicar el concepto, características y funcionamiento de los sistemas a la administración pública.

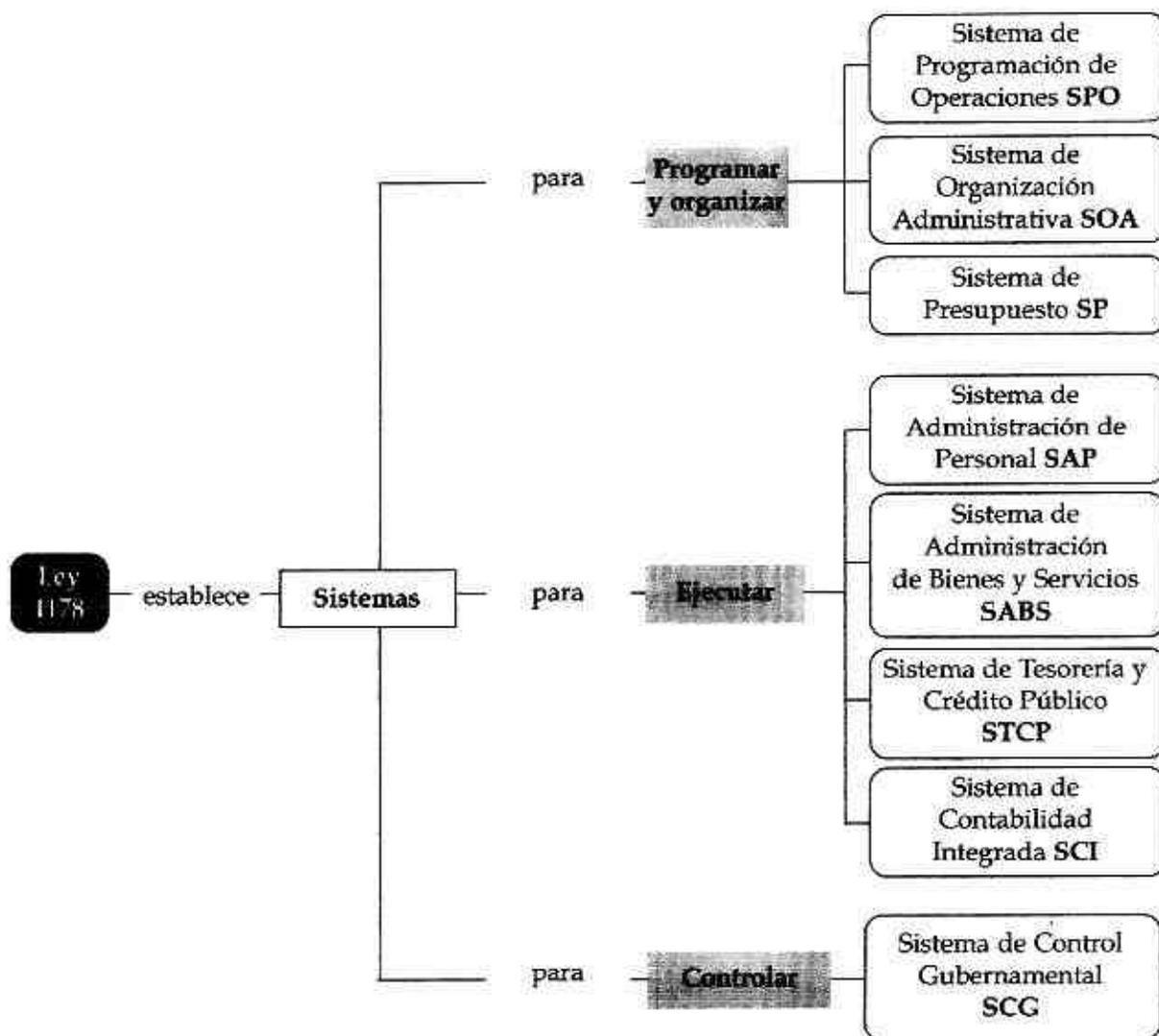
La Ley No. 1178 considera al Sector Público, las entidades y los sistemas de administración y de operación de las mismas, como un *todo funcional*, donde el intercambio de insumos y productos y la interacción e interrelación permanente, son la regla del funcionamiento en todas las instancias.

2.2.3 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA LEY 1178.

De acuerdo al Art. 1 de la Ley 1178 (SAFCO), están regulados los sistemas de administración y control de los recursos del Estado, con el objeto de programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de la gestión pública. Así mismo, los sistemas de administración y control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público sin excepción, incluyendo las municipalidades (Art. 3, Ley 1178). De manera general esta Ley persigue las siguientes finalidades:

- Lograr una administración eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- Disponer de información útil, oportuna y confiable.
- Que todo servidor público asuma plena responsabilidad de sus actos.
- Desarrollar la capacidad administrativa en el Sector Público.

A continuación se muestra cada una de las partes que conforman este todo funcional que constituye la Administración Pública.



Fuente: CENCAP

La aplicación de estos ocho sistemas, además de otros factores del carácter de la gestión, hacen que este “todo funcional” -en este caso, el Municipio- comience a marchar hacia el logro de sus objetivos.

Como se ha mencionado anteriormente en un avance importante hacia la conformación de estos municipios como ese anhelado “todo funcional”, se priorizó la elaboración de Reglamentos Específicos para cuatro de estos ocho sistemas, detallados a continuación:

2.2.3.1 Sistema de Programación de Operaciones.

El SPO es un conjunto de normas y procesos que establece el Programa de Operaciones Anual de las entidades, en el marco de los planes de desarrollo nacionales, departamentales y municipales. Es un instrumento técnico legal que orienta y guía las actividades de las entidades públicas para que puedan elaborar su Programa de Operaciones Anual. Comprende los Sub-sistemas de Elaboración del Programa de Operaciones Anual, y de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución de estos programas⁷.

Este sistema comprende los siguientes subsistemas y cada uno de sus componentes:

Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual.

- Formulación de objetivos de gestión
- Determinación de Operaciones
- Compatibilización de programas de operaciones

Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual.

- Verificación de la ejecución del programa de operaciones
- Evaluación de los resultados
- Generación de medidas correctivas

⁷ Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones. RS 216784. Art. 1

2.2.3.2 Sistema de Organización Administrativa.

El SOA es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del Sector Público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales⁸.

Es un conjunto de procesos técnico legales que orientan y guían las actividades de la municipalidad para poder contar con una adecuada estructura organizacional (jerarquía, niveles de comunicación interna y externa, relaciones intra e interinstitucionales), procesos operativos y administrativos⁹, evitando la duplicidad de funciones y objetivos.



Fuente: CENCAP

⁸ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. RS No. 217055. Art. 1

⁹ CENCAP. Ley 1178 en la Administración Pública.

Este sistema comprende los siguientes procesos y cada una de sus actividades:

Análisis Organizacional.

- Análisis de situación (SPO)
- Análisis prospectivo
- Resultados del análisis organizacional

Diseño Organizacional.

- Usuarios
- Servicios y/o bienes
- Procesos productivos
- Unidades organizacionales
- Autoridad y jerarquía
- Canales y medios de comunicación
- Coordinación interna
- Relaciones Interinstitucionales
- Manual de organización
- Manual de procesos

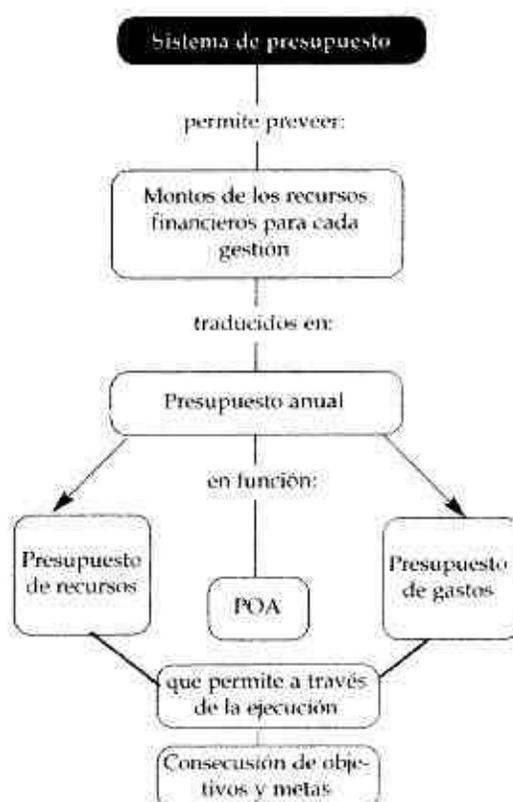
Implantación del Diseño Organizacional.

- Objetivos y estrategias
- Cronograma
- Recursos
- Responsables
- Programa de difusión y capacitación

2.2.3.3 Sistema de Presupuesto.

El SP, es un conjunto ordenado y coherente de principios, políticas, normas, metodologías y procedimientos, utilizados en cada uno de los subsistemas que lo componen, para el logro de objetivos y metas del sector público¹⁰.

Prevé los montos y las fuentes de los recursos financieros para gestión anual en función de las prioridades de la política gubernamental y su asignación a los requerimientos monetarios de la programación de operaciones y de la organización administrativa.



Fuente: CENCAP

¹⁰ Normas Básicas del Sistema de Presupuesto. RS 217095. Art. 1

El Sistema de Presupuesto está compuesto por los siguientes subsistemas y sus respectivas tareas:

Subsistema de Formulación Presupuestaria.

- Política presupuestaria
- Directrices de formulación
- Programa de Operaciones

Subsistema de Coordinación de la Ejecución Presupuestaria.

- Programación de la ejecución presupuestaria
- Modificaciones presupuestarias

Subsistema de Seguimiento y Evaluación Presupuestaria.

- Emitir y presentar información física y financiera
- Análisis de información
- Informe de seguimiento y evaluación

2.2.3.4 Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

El SABS, es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regulan en forma interrelacionada con los otros sistemas de administración y control; la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios en las entidades públicas¹¹.

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios, está compuesto por los siguientes subsistemas:

Subsistema de Contratación.

- Compras menores
- Invitación directa

¹¹ Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. DS 25964. Art. 1

- Licitación pública
- Compras por excepción

Subsistema de manejo.

- Administración de almacenes
- Administración de activos fijos muebles e inmuebles

Subsistema de disposición.

- Temporal
- Definitivo

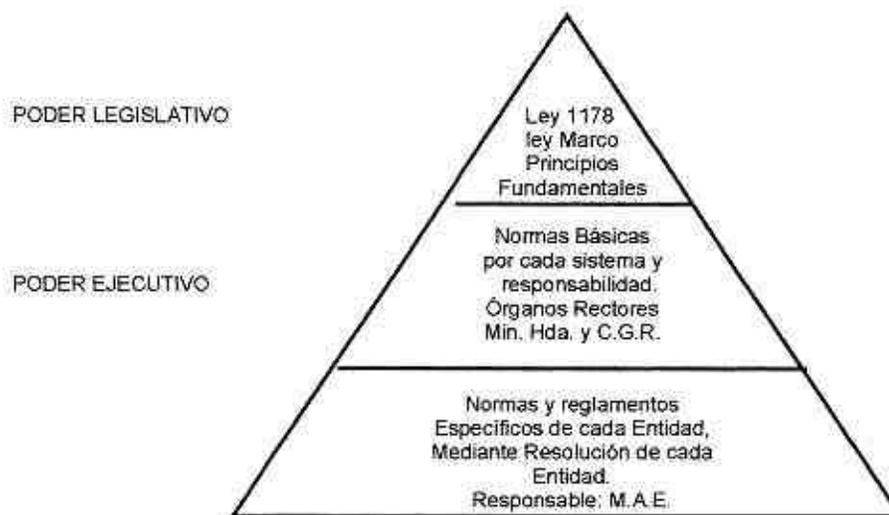


Fuente: CENCAP

2.3 NORMATIVIDAD DE LOS SISTEMAS DE LA LEY 1178.

De acuerdo al artículo 27 de la Ley 1178, "cada entidad del sector público elaborará en el marco de las Normas Básicas dictados por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de administración y control regulados por la presente Ley".

Gráfico No. 2



Fuente: Governance Simbiosis de la Política y el Management (Freddy Aliendre E.)

2.4 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE UN REGLAMENTO ESPECÍFICO

El reglamento específico es un instrumento técnico operativo que establece procedimientos, responsables, plazos y acciones necesarios para la aplicación de los sistemas SAFCO. Debe ser una herramienta clara, funcional, aplicable, práctica y objetiva¹².

El contenido estará enmarcado en los siguientes aspectos:

¹² Min. Hacienda y Proyecto DDPC. *Reglamentos Específicos para Municipalidades*. 2001

2.4.1 ASPECTOS GENERALES.

Son todos aquellos que están relacionados con la aplicación del documento, de acuerdo a disposiciones legales en lo que se refiere a sus propósitos para el cumplimiento de todo lo establecido en el reglamento específico de cada sistema.

2.4.2 DISPOSICIONES GENERALES DEL SISTEMA.

Se refiere a aquellas características de cada sistema, sus componentes, niveles de organización, de acuerdo a la estructura orgánica de la municipalidad señalando así mismo sus responsabilidades.

2.4.3 ASPECTOS TÉCNICO OPERATIVOS.

Compuesta por los aspectos técnico - operativos señalados por el Ministerio de Hacienda, a través de disposiciones legales de cumplimiento obligatorio en todo el sector público.



MARCO REFERENCIAL

3.1 MUNICIPIO DE CHARAÑA

3.1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA.

A mil metros del centro de la plaza principal actual de Charaña, de nombre "6 de Agosto", se pueden encontrar todavía ruinas de lo que fuere un antiguo lugar de hospedaje llamado *Jarañ Tambo* voz aymara que significa lugar de descanso de los viajeros, que al poco tiempo se transformó y estableció como "Charaña Tambo".

La inquietud progresista de la población e instituciones en general, junto a sus autoridades políticas y administrativas, educacionales, militares, policiales y la Junta de Vecinos, con el único fin de desarrollarse como ciudad, impulsó la creación de la Cuarta Sección Municipal de la Provincia Pacajes con su capital Charaña. Posteriormente mediante Decreto de Ley del 3 de abril de 1996, se declara la Quinta Sección Municipal de la Provincia Pacajes del Departamento de La Paz con su Capital Charaña y sus siete cantones, que a su vez fueron considerados también como Ayllus Originarios: Ladislaco Cabrera, Berenguela, Wariscata, General Pérez, Río Blanco, Chinocavi, Condoriquiña (Charaña).

3.1.2 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS.

3.1.2.1 Ubicación Geográfica.

El Municipio de Charaña se encuentra ubicado en la Quinta Sección de la Provincia Pacajes, Sede del Gobierno Municipal, se encuentra ubicado en el altiplano Sur-Oeste del Departamento de La Paz¹³.

¹³ Ver ANEXO de Mapas

Ruta de acceso.

El tramo principal que existe en el municipio es el de la Ruta 107. Este tramo que dista 234 km. (aprox. 7 horas de viaje) desde la ciudad de La Paz es accesible durante todo el año, aunque el mismo es calaminoso y defectuoso especialmente en épocas de lluvia.

3.1.2.2 Límites Territoriales.

El Municipio Charaña tiene como límites¹⁴:

- Al Norte con la Provincia José Manuel Pando
- Al Sur con el Departamento de Oruro
- Al este con IA Tercera Sección Municipal de Calacoto
- Al Oeste con las Repúblicas de Chile y Perú

3.1.2.3 Extensión.

El Municipio de Charaña tiene una extensión territorial aproximada de 2.709 Km² (datos del Instituto Nacional de Estadística – INE), lo que representa el 25% con respecto a la superficie de la Provincia Pacajes, 2.02% con relación a la superficie del departamento y 0.25% con relación a la superficie nacional.

3.1.2.4 División Político-Administrativa.

Distritos y Cantones.

La Provincia Pacajes tiene una división político-administrativa constituida por 8 secciones municipales¹⁵. La Quinta Sección Charaña, nació como sección Municipal por Decreto Ley de la República del 3 de abril de 1986, durante la presidencia del Dr. Victor Paz Estensoro, fijando como su cantón Capital Charaña, con el nombre del Municipio.

¹⁴ Ver ANEXO de Mapas

¹⁵ Ibid

El Municipio de Charaña, administrativamente cuenta con 7 cantones y 7 Ayllus, los cuales se muestran en la tabla 1:

Tabla 1: Ayllus de la Quinta Sección Charaña

No.	Ayllu	Superficie (Has)
1	Pahasa	15.129
2	Copacati	39.524
3	Quelca Berenguela	38.528
4	Junuta Condoroca	36.486
5	Taracollo Condoroca	19.025
6	Siqui	90.000
7	Tanapaca Wariscata	73.900
TOTAL		312.646

3.1.2.5 Uso y Ocupación de los Suelos

El espacio territorial en la Quinta Sección de la Provincia Pacajes es empleada en su mayoría para el pastoreo libre, el manejo de los recursos forrajeros naturales puede realizarse en pequeñas parcelas en barbecho (verano) y en praderas naturales no cultivadas (invierno) como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2: Uso y Ocupación del suelo

Uso y Ocupación	Porcentaje
Agricultura	8.10
Pastoreo	33.07
Forestal	1.73
Tierras bajo riego	0.89
Tierras no aptas	56.21
TOTAL	100%

Fuente: Diagnóstico Municipal Charaña SED-FMC, 2003

3.1.2.6 Altitud y Pisos Ecológicos

Altitud.

El Municipio de Charaña se encuentra ubicado en la meseta Andina cuya configuración le da su particularidad como región netamente altiplánica, por encontrarse a una altura de 4.054 m.s.n.m.¹⁶ donde la

¹⁶ Ver ANEXO de Mapas

parte más alta se encuentra ubicada en la posición Oeste y hacia el Este encontramos las zonas más bajas.

Pisos ecológicos.

Charaña se encuentra dentro de la región estepa-montañosa donde la radiación solar es intensa y a la vez las variaciones de temperatura son extremas. Los suelos son calcáreos de origen volcánico y superficiales. La vegetación representativa del área comprende tholares, yareta y queñuales, las cuales pertenecen a Puna semiárida.

3.1.2.7 Clima

La región de Charaña presenta un clima de Estepa e inviernos secos y fríos. La precipitación media anual es de 300 mm. El ciclo hidrológico de la sección se presenta desde el mes de noviembre hasta abril con precipitaciones máximas en los meses de enero a abril.

Los períodos de sequía no son menos de 7 meses, presentándose también nevadas entre los meses de junio, julio y agosto en muchos de los casos con una intensidad fuerte.

Las granizadas se presentan al inicio y la finalización de la época de lluvias, las heladas se dan en cualquier época del año como consecuencia de las variaciones de temperatura entre el día y la noche, pero con mayor frecuencia en los meses de mayo, junio, julio y agosto.

3.1.3 CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS.

3.1.3.1 Población.

Según los datos del último Censo Nacional de Población y Vivienda, realizado por el INE, la población de Charaña asciende a 2.766

habitantes, siendo el municipio que presenta una de las menores poblaciones respecto a las otras secciones de la provincia. De este total, el 52,57% son hombres y el restante 47,43% lo representan las mujeres.

3.1.3.2 Densidad poblacional.

A nivel de la provincia Pacajes en el año 1998 la densidad alcanzaba al 4.10 habitantes por kilómetro cuadrado, en tanto que el año 2002 se incrementa a 4.65 habitantes por kilómetro cuadrado.

3.1.3.3 Dinámica poblacional – migración.

La tasa de migración se entiende como el porcentaje de aquellos habitantes que se trasladan físicamente de su lugar de origen (fuera del municipio) hacia otras provincias, departamentos o países. Por la falta de centros de estudio superior o técnico medio, así como otros motivos de percepción de calidad de la educación primaria y secundaria, los padres de familia prefieren que los hijos estudien fuera del municipio.

Así se identificó, con datos que se tienen a través de encuestas en los siete Ayllus, que Charaña es afectada por una constante migración.

3.1.3.4 Idioma.

En el año 2002, de la población de 6 años o más de edad en el municipio de Charaña 1.017 hombres y 946 mujeres declararon hablar aymara, 1.121 hombres y 933 mujeres hablan español, sólo 27 hombres y 13 mujeres hablan quechua y 16 hablan otros idiomas.

3.1.3.5 Educación

La Dirección Distrital de Educación de Charaña se organiza desde 1995, si bien en este año se instituye la administración y dirección del servicio

de educación local, recién en el año 1996 llega a funcionar en la forma y con la estructura actual.

Desde esa época hasta la fecha se sucedieron en el cargo 4 Directores Distritales. La persona que actualmente viene ejerciendo esta función tiene la colaboración de un Técnico de Recursos Materiales.

Se han identificado, de acuerdo a los datos del PADEM y entrevistas con el Director Distrital de Educación, que son 22 unidades educativas las que otorgan el servicio de educación Distrital. Estas están organizadas en tres núcleos educativos y un subnúcleo: Charaña, Río Blanco, Piñuta y Berenguela, respectivamente.

3.1.3.6 Salud.

Charaña cuenta con un Centro de Salud en el municipio y postas sanitarias en cada Ayllu que lastimosamente cuentan con muy poca cobertura de profesionales médicos, denotando que en el ayllu Siqui estancia Río Blanco, los comunarios no cuentan con un médico y/o paramédico en la misma Posta Sanitaria que se encuentra desierta a la fecha.

El poco acceso a los servicios básicos y los usos y costumbres hacen que prevalezca la medicina tradicional, ejercidas por yatiris y curanderos.

3.1.3.7 Vivienda.

Las viviendas en el Municipio de Charaña son pequeñas cuentan generalmente con 3 habitaciones, según los datos del último Censo de población y Vivienda del INE.

Tomando en cuenta el número de personas por vivienda se tiene la siguiente relación, de 3 a 9 personas por vivienda y un promedio a nivel Municipal de 3.20 personas por hogar.

3.1.3.8 Dotación de Servicios.

Saneamiento Básico

Charaña no cuenta con alcantarillado ni agua potable, sin embargo gozan de servicio de agua por cañería a partir de las 10:00 a 16:00, misma que no se puede usar para consumo directo al no ser potable.

Fuentes y usos de energía.

En el Municipio de Charaña el tipo de fuente más utilizado es la leña de Thola que alcanza el 53%, seguido de la bosta de ganado con 38%, kerosene con 7% y gas licuado con 2% de acuerdo al diagnóstico realizado en el Ayllu donde se utiliza gas licuado es en el centro poblado de Charaña.

No existe ninguna Empresa que brinde el servicio de energía eléctrica, pero el municipio cuenta con un motor generador de energía eléctrica que fue obtenido con recursos de Donación 85% y recursos del municipio 15%, el cual brinda el servicio de energía eléctrica y alumbrado público sólo al centro poblado de Charaña, en un estricto horario de 19:00 a 22:00 horas.

3.1.3.9 Transporte y comunicaciones.

Frecuencia y periodos de uso.

La frecuencia de transporte existente entre el tramo carretero La Paz – Charaña no es diaria, solo se realiza los días martes, viernes y sábado, no se cuenta con una parada de transporte específica, el viaje se realiza

de manera continua desde La Paz, Berenguela, Charaña y comunidades.

Los medios de transporte que se utilizan son: buses y camiones que parten del cruce a Villa Adela en la ciudad de El Alto, La Paz y Viacha.

El Municipio de Charaña, cuenta con el servicio de ENTEL, con dos oficinas las cuales tienen una cobertura del 40%, siendo el servicio regular. El área que se encuentra fuera del centro poblado no cuenta con este servicio.

La Quinta Sección de la Provincia Pacajes, no tiene ningún medio de comunicación, sin embargo los pobladores del Municipio escuchan radioemisoras de frecuencia boliviana, chilena y una emisora peruana.

3.1.4 CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS.

3.1.4.1 Producción.

El sistema de producción agrícola en la Quinta Sección Municipal es de tipo tradicional de subsistencia, se trabaja con mano de obra familiar, posee acceso a la educación, limitado acceso a la salud, en su mayoría se hace uso de la tracción animal (yunta) para la labranza primaria.

La producción agrícola en las zonas es condicionada principalmente por factores adversos entre los que se puede mencionar los siguientes: heladas, granizos, vientos fuertes y sequía.

Los principales cultivos en orden de importancia son: papa amarga, papa dulce, quinua, cañahua y cebada. Así mismo, se tiene como principales sub-productos agrícolas el chuño y la tunta, mismos que alcanzan al 69% de la producción de la papa del Municipio.

El sistema de producción pecuario en el municipio se constituye en una actividad de tipo tradicional. El sistema de producción de ganado camélido, ovino y bovino según orden de importancia es de pastoreo libre.

3.1.4.2 Comercialización.

Los sistemas de comercialización en el municipio, están formados por tres componentes: productor, intermediario y consumidor. Aunque se puede señalar que en muchos casos, esta relación se realiza de forma directa entre productor y consumidor.

La actividad agrícola, en toda la sección es muy escasa y la producción pecuaria, en su mayoría (80%), se destina al autoconsumo. Por ello, el flujo se da con más frecuencia y volumen de entrada al Municipio y no así de salida.

Se tiene como principales ferias la que se encuentra entre la frontera de Perú, Chile y Bolivia denominada "Feria del Tripartito", además del mercado informal en el Centro Poblado de Charaña.

3.1.4.3 Potencial Turístico.

La actividad turística en la Quinta Sección Municipal de la Provincia Pacajes es inexistente, pese a que el territorio presenta una variedad exquisita de recursos turísticos potenciales. De acuerdo con los autodiagnósticos en los siete Ayllus, en los últimos dos años no se cuenta con casi ningún turista en la zona.

Existe infraestructura y servicios turísticos en el Centro Poblado Charaña, que si bien no son suficientes para atender flujos masivos de visitantes, cubren medianamente la demanda de los comerciantes, consultores, funcionarios de la prefectura y otras instituciones quienes

se trasladan hasta Charaña para realizar diferentes actividades de investigación, capacitación, asistencia técnica y otros.

Los recursos turísticos presentan diferentes características, según su naturaleza, pues son de índole físico natural, algunos forman parte del patrimonio histórico cultural del país y también de los usos y costumbres de los pueblos originarios que integran la Quinta Sección Municipal de Charaña, como ser:

- Ciudad de piedra
- Templos coloniales
- Feria Tripartito
- Río Mauri
- Chullpares
- Flora, fauna, paisaje
- Aguas termales (Estancia Laruta)
- Y otros

3.2 MUNICIPIO DE QUIABAYA

3.2.1 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

3.2.1.1 Ubicación Geográfica.

El Municipio de Quiabaya constituye la Cuarta Sección de la Provincia Larecaja del Departamento de La Paz (República de Bolivia). Está ubicado a 199 km al norte de la ciudad de La Paz¹⁷.

Rutas de acceso.

El acceso al Municipio es por la ruta:

LA PAZ (ciudad) – HUARINA – ACHACACHI – WARISATA – SORATA – QUIABAYA¹⁸.

¹⁷ Ver ANEXO de Mapas

¹⁸ *Ibid*

El tiempo estimado de llegada al Municipio va desde cinco horas y media en vehículos livianos (particulares), hasta ocho horas en vehículos pesados (camiones y buses).

En tiempo de lluvias, este tiempo de llegada al lugar se extiende alrededor de dos horas más, con lo que se hacen 10 horas de viaje, pues generalmente se recurre a tomar el camino antiguo (bifurcación entre Sorata y Quiabaya), el mismo que es accesible únicamente en camionetas y/o vagonetas.

3.2.1.2 Límites Territoriales.

La delimitación del Municipio es la siguiente:¹⁹

- Al Norte con el Municipio de Tacacoma,
- Al Sur y al Este con el Municipio de Sorata,
- Al Oeste con la Provincia Muñecas (Chuma y Timusi).

3.2.1.3 Extensión.

El Municipio cuenta con una extensión de 102 Km. El 1.25% de toda la Provincia.

3.2.1.4 División Político-Administrativa.

La Sección cuenta con un solo cantón (el Cantón Quiabaya), el mismo que está conformado por un centro poblado y 24 comunidades²⁰. Quiabaya fue creada mediante Ley del 15 de Abril de 1985.

3.2.1.5 Uso y Ocupación de los Suelos.

Del 100% del total de los suelos, el 50% constituyen áreas de pastoreo, 30% áreas de cultivos, el 12% son suelos rocosos y el restante 8% corresponden a suelos con forestación.

¹⁹ Ver ANEXO de Mapas

²⁰ *Ibid*

3.2.1.6 Altitud y Pisos Ecológicos.

Componen Quiabaya regiones montañosas y/o de puna, y valles interandinos. Lo que ubica a la Sección en un rango de altura que va desde 1500 m.s.n.m. hasta 4600 m.s.n.m²¹.

3.2.1.7 Clima.

Tomando como referente los meses pico de ascenso y descenso de la temperatura, se tiene que de Junio a Agosto se experimentan las temperaturas más bajas; teniendo una mínima de entre 3 y 6 grados centígrados y una máxima de entre 8 y 11 grados centígrados. Entre Octubre y Diciembre se experimentan las temperaturas más altas; en los que la máxima llega a 27 e incluso 29 grados centígrados y la mínima se mantiene entre 15 y 17 grados centígrados.

La presencia de neblina prácticamente es constante entre las 9:00 de la noche y las 9:00 de la mañana, hecho que mantiene la humedad del ambiente.

3.2.2 CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS.

3.2.2.1 Población.

El Municipio de Quiabaya tiene una población de 2.580 Habitantes, con un promedio de 25 familias por cada una de las 25 comunidades. Una tasa de crecimiento del 1.66%²².

3.2.2.2 Densidad.

La densidad es de 25.4 habitantes por Km.

²¹ Instituto Nacional de Estadística. Censo 2001.

3.2.2.3 Dinámica poblacional – migración

A pesar de no haber encontrado datos o estudios a profundidad al respecto, se pudo recoger algunas impresiones de los pobladores y comunarios en razón del abandono del lugar hacia la ciudad de La Paz, en especial de los jóvenes que concluyeron su bachillerato para continuar sus estudios o bien, en búsqueda de fuentes de trabajo, ya que, según ellos, las oportunidades de trabajo en Quiabaya a parte de las actividades agropecuarias, son casi nulas.

Otro de los indicadores que podría darnos mayor certeza de las migraciones es el índice de masculinidad; existen, según datos del Censo 2001, recogidos por el INE, ciento diez hombres por cada cien mujeres, dato que respaldaría cierto grado de migración en especial de mujeres.

3.2.2.4 Idioma

El 99% de la población habla castellano y aymara; un 90% que habla ambos idiomas y un 10% que solamente habla aymara (en su mayoría personas de la tercera edad).

3.2.2.4 Educación

La Sección cuenta con diez Unidades Educativas que proporcionan educación de nivel primario y secundario, distribuidas de la siguiente forma:

- *Colegio Julio Cordero* ubicado en el pueblo de Quiabaya, que es la única Unidad Educativa que cuenta con nivel secundario.
- *Escuela Coribaya* que depende administrativamente del Colegio Julio Cordero).
- *Escuela Tarata* (que agrupa administrativamente el resto de las escuelas)
- *Escuela Yanarani*

- *Escuela Chacambaya*
- *Escuela Niñihuati*
- *Escuela Cotañani*
- *Escuela Marcupata*
- *Escuela Conchupata*
- *Escuela Sili Sili*

El Municipio no cuenta con Instituciones de enseñanza superior ni técnica.

De acuerdo a estadísticas recogidas en el Plan de Desarrollo Municipal, de cada 100 alumnos inscritos a nivel primario, solamente 15 llegan al nivel secundario y aproximadamente 10 obtienen el bachillerato. La asistencia de mujeres al colegio es alrededor del 50% respecto a la asistencia de varones.

3.2.2.6 Salud

Para la atención en salud de toda la población cuentan con una Posta Sanitaria ubicada en el pueblo de Quiabaya, dependiente del Distrito de Salud Illampu, la misma que está a cargo de un especialista en enfermería y primeros auxilios. La actividad de la misma se centra principalmente en la atención gratuita del binomio madre-niño, en cumplimiento a las disposiciones respecto al Seguro Universal Materno Infantil a cargo de las Municipalidades.

En los casos que requieren atención de mayor cuidado a los primeros auxilios, o, a afecciones comunes, como resfríos e infecciones, se hace necesario salir al Hospital de Sorata (2 horas y media de viaje) o bien, directamente a la ciudad de La Paz. En casos de emergencias, la situación se agudiza ya que este Centro no cuenta con una ambulancia.

Solamente un 15% de la población acude al Centro de Salud, según datos extraídos del PDM, el resto, argumenta que no lo hace, por falta de dinero, lejanía del Centro a sus comunidades, o por desconfianza. El 85% de la población recurre a la medicina tradicional.

3.2.2.7 Dotación de Servicios

Saneamiento Básico.

Ni el área rural, ni el área urbana cuenta con el servicio de agua potable o alcantarillado. Simplemente un sistema de instalación de agua por cañería, que alcanza sólo al 40 % de las comunidades. El 36 % de las mismas no cuenta con instalación de agua y el 24 % restante tiene parcialmente (en algunos domicilios) o se encuentra en proceso de ejecución²³.

Fuentes y usos de energía.

Solamente un 20% de la población, de acuerdo al censo 2001, cuenta con el servicio de energía eléctrica proporcionado por la Empresa Emprelepaz con central en Sorata. Probablemente por los fuertes vientos que azotan a la región, con cierta frecuencia este servicio se ve interrumpido.

Otra fuente de energía que se utiliza principalmente en algunos establecimientos educativos (un tercio de ellos) son los paneles solares dotados recientemente por la Alcaldía Municipal.

3.2.2.8 Transporte y comunicaciones.

Existe una sola empresa de buses ("Trans Tacacoma") que atiende la demanda de transporte en Quiabaya con un flujo de dos a tres unidades que salen a La Paz dos días a la semana (Lunes y Jueves) y que

²³ Levantamiento de datos en base a entrevistas realizadas a autoridades.

ingresan hasta Tacacoma (siendo Quiabaya sólo un punto de paso) también dos días (Sábados y Miércoles). Existe también estos mismos días una gran afluencia de camionetas y camiones que brindan el servicio de transporte a La Paz o a Sorata principalmente de carga.

Esta ruta troncal comunica los Municipios de Sorata, Quiabaya y Tacacoma de la Provincia Larecaja con Municipios de la Provincia Omasuyos (Warisata, Achacachi y Huarina), sin embargo todavía no existen rutas de comunicación interprovincial fuera de la ruta troncal. Es decir, están aislados de las poblaciones de la Provincia Muñecas con las cuales colindan.

La vinculación entre comunidades en la actualidad a través de caminos vecinales, es prácticamente del 100 %; solamente 1 de las 25 comunidades (Quichina Caluyo) no cuenta con una ruta de acceso carretero.

En cuanto al servicio de telecomunicaciones, se tienen dos puntos en el pueblo que proporcionan este servicio, uno dotado por Cotel y el otro por ENTEL. No se cuenta con servicio de Internet. La Posta Sanitaria cuenta con un radio para comunicarse con las poblaciones aledañas en casos de emergencia.

3.2.3 CARACTERÍSTICAS SOCIO - ECONÓMICAS

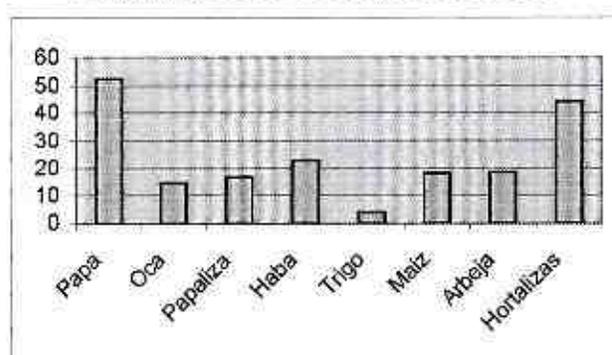
3.2.3.1 Producción

La actividad económica predominante es la Agrícola, y con menor importancia la actividad pecuaria; crianza de vacas, ovejas, cerdos y pollos (destinando sólo un 20% de ellos para la venta). Sin embargo como se señaló anteriormente el 50% de los suelos del Municipio corresponden a áreas de pastoreo, factor que se constituye en una gran ventaja para la crianza especialmente de ganado vacuno.

Por la variedad de pisos ecológicos contenidos en la región, existe también una gran variedad de productos para el consumo y/o la comercialización que se detallan a continuación, siendo predominantes sin embargo los cultivos de maíz y papa. La producción es de carácter individual y por lo tanto a pequeña escala. No se han conformado a la fecha asociaciones productivas.

Gráfico No. 3

VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN POR ESPECIES



Fuente: PDM Quiabaya 2002 - 2006

3.2.3.2 Comercialización.

Una feria semanal en el pueblo, es el único espacio de abastecimiento para los pobladores de la región. Confluyen en esta feria no solamente productores del Municipio, sino de otros como Tacacoma, Sorata y Achacachi. Incluso comerciantes que llegan desde la ciudad de La Paz, con productos que no se disponen en la región. Esta feria está compuesta por un promedio de entre 15 y 20 personas que ofrecen regularmente (los domingos) sus productos.

3.2.3.3 *Potencial Turístico.*

La capacidad de atención al turismo es casi nula, ya que solamente existe un alojamiento que atiende en condiciones muy limitadas de espacio, y de forma muy precaria. El costo por noche es de Bs 5.

Tres pensiones son las que brindan servicio de almuerzos y cenas. La capacidad de éstas no supera la atención de más de diez personas a la vez. El costo por almuerzo o cena es de Bs. 5.

Por la dinámica observada en la región se pudo percibir que existe un potencial interesante de desarrollo turístico ya que Quiabaya no es una población aislada, sino más bien un punto de paso necesario para poblaciones de mayor movimiento como Tacacoma y Conzata e incluso Santa Rosa y Mapirí. Se vio la necesidad de la existencia de más y mejores lugares de alojamiento, comida, mingitorios públicos y otros servicios que den comodidad tanto al visitante como al viajero que está de paso.

De igual forma alguna pensión o restaurante con capacidad suficiente para la atención de un número mayor de comensales a lo habitual, situación que cubriría la demanda eventual que surge producto de la

realización de seminarios y/o eventos que se dan con cierta frecuencia alrededor de actividades auspiciadas por la Alcaldía.

Si bien la afluencia de visitantes al lugar en mayores cantidades, es estacionaria (cuatro celebraciones al año y en feriados largos), sería importante proporcionar a esos visitantes mayores comodidades para generar una tendencia creciente en la afluencia de turistas, lo que derivaría a su vez en la generación de un mayor movimiento económico que puede ser aprovechado por todos los habitantes de la región.

CAPITULO IV
MARCO INSTITUCIONAL

MARCO INSTITUCIONAL

MUNICIPIOS DE CHARAÑA Y QUIABAYA

INTRODUCCIÓN.

Dada la similitud en la estructura de ambas Municipalidades, derivada principalmente del tamaño de éstas, se decidió realizar una contextualización institucional producto de un diagnóstico en paralelo, en virtud del cual se concluyó que, de manera general, ambas Municipalidades cuentan con similares (y en muchos casos iguales) capacidades y limitaciones y similares también, necesidades y problemas.

4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA.

La estructura orgánica es muy similar en ambos municipios, así como lo es en la mayoría de los municipios de su categoría, existe un Concejo compuesto por cinco miembros (aunque Quiabaya ha estado funcionando durante esta gestión con sólo cuatro miembros), que desempeñan su labor con bastante irregularidad. Por lo general sesionan una vez por semana y aunque están conformadas comisiones dentro de su estructura, estas no funcionan a cabalidad. Una de las razones principales que se identificó alrededor de esta situación radica en la inexistencia de un reglamento interno y el desconocimiento de sus funciones.

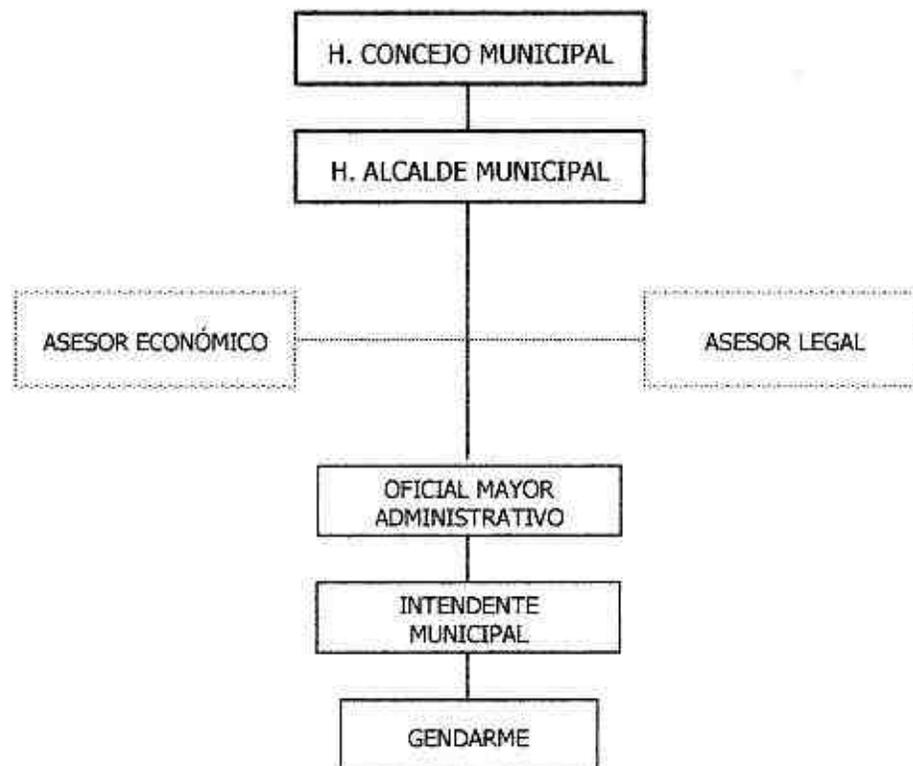
La mayor actividad que llevan adelante los municipios recae casi en un 100% en el Alcalde y el Oficial Mayor Administrativo, ya que en ninguno de los dos casos se cuenta con personal técnico o profesional.

Como Unidad de Apoyo, se tiene en ambos casos a un Intendente que hace las veces de encargado de almacenes, portero y otras actividades que se requieran. Eventualmente ambos municipios también contratan los servicios de asesores externos en materia legal o financiera, para trabajos específicos.

En el caso de Charaña además se cuenta con un Gendarme, responsable del motor generador de energía eléctrica.

A continuación se muestran los organigramas respectivos para cada Municipio:

ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE CHARAÑA



ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE QUIABAYA



4.2 INSTITUCIONES DE APOYO.

Ambos Municipios pertenecen al Departamento de La Paz y lógicamente están asociados a AMDEPAZ (Asociación de Municipios del Departamento de La Paz), Institución a la que realizan un aporte porcentual de sus ingresos cada año. El rol fundamental de esta Institución es de ser un ente articulador entre el gobierno nacional y el departamental con los Municipios, en cuanto a información, espacios de diálogo y talleres de diversa naturaleza para autoridades y técnicos.

Únicamente el Municipio de Quiabaya está mancomunado; pertenece a la Mancomunidad Larecaja, la que apenas comenzó a funcionar hace algunos meses en el sentido de reunir potencialidades de los Municipios asociados para acceder a proyectos algo más "macro", actualmente captó la atención del PDCR II, que está poniendo en marcha un proyecto de apoyo al Desarrollo Económico Local.

Eventualmente estas instituciones ponen a disposición sus técnicos para el apoyo de actividades como los EDA's o la elaboración de documentos que exigen los órganos de la Administración Central. Esta posibilidad de ayuda es sin duda muy importante, aunque no siempre es aprovechada del todo.

Recientemente también se concertó la intervención de una ONG en Quiabaya, "Promarena", que está impulsando el financiamiento y ejecución de micro-proyectos que partan desde las comunidades. En Charaña se concertó la intervención del proyecto AIGACAA para la cría de ganado camélido.

La ayuda más real con que cuentan actualmente estos dos municipios es la que a partir del mes de febrero de esta gestión, está dando el proyecto Jóvenes con la Participación Popular, dependiente del Ministerio de Participación Popular, el mismo que incorpora cada seis meses uno o dos jóvenes egresados de diferentes carreras, como apoyo permanente e integral en ese lapso de tiempo.

4.3 PLANIFICACION MUNICIPAL

Ambos Municipios cuentan con un Plan de Desarrollo Municipal, elaborados en el caso de Charaña, gracias al apoyo del Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario para el período 2003 - 2007. En el caso de Quiabaya, se contrató los servicios de una Consultora para la realización del mismo para el período 2002 - 2006.

Sin embargo, se pudo constatar que en ambos casos es un documento que muy poco se utiliza como herramienta de planificación y menos como guía para la aplicación de las vocaciones productivas. Por otro lado, se han encontrado deficiencias importantes en éstos, siendo que muchos datos necesarios para la elaboración de indicadores de base, no están contenidos en ellos, o bien, no están claros ni precisos.

La única herramienta de planificación que se utiliza cada gestión en ambas Municipalidades, es el POA – Presupuesto, que de alguna forma enmarca el accionar de la gestión. No obstante, se hace muy difícil una planificación de mediano o largo plazo principalmente porque no existe una continuidad de más de un año de las autoridades, en ninguno de estos dos Municipios.

4.4 MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL PARTICIPATIVA (MGMP)

En Charaña a la fecha, no se ha trabajado con este Modelo; sin embargo, en la Reformulación del POA 2004 los JCP's pudieron explicar la gran importancia y pasos de este modelo. En la misma reunión se decidió por el momento dar importancia a los múltiples problemas del Gobierno Municipal y una vez resueltos estos, poder pensar en aplicar este modelo en el que están muy interesados.

En Quiabaya, aunque con algunas falencias, se han estado llevando a cabo encuentros para rendición de cuentas de forma anual desde el año 2002, además de las cumbres para la elaboración de los POA's participativos. En la presente gestión se realizó el EDA 1 en el mes de Junio (para la realización de informes de la gestión 2003) y el EDA 2 en el mes de Septiembre, para el informe de avance en la ejecución de proyectos de este año y los informes de los diferentes actores y sectores, también con la ayuda de los JCP's de esta gestión.

4.5 CONTROL SOCIAL.

En ambos Municipios, el control social está a cargo de un Comité de Vigilancia totalmente constituido; con personería jurídica, Estatuto Orgánico y Reglamento Interno, aunque en el caso de Charaña, estos dos últimos aún se encuentran en borrador. Ambos representantes de estas instancias afirman tener sus informes y rendición de cuentas al día.

En Charaña el período del Comité de Vigilancia, se inició el 07 de abril del 2002, expirando el 07 de abril de este 2004, fecha en la cual se realizó la re-elección del actual presidente de este comité, el mismo que ahora tiene casi un 90% de nuevos miembros, los cuales requieren con suma urgencia capacitación y conocimiento de sus derechos y deberes.

En Quiabaya, desde 1994 hasta la fecha, han mantenido en la Presidencia del Comité de Vigilancia a la misma persona. Sin embargo, los miembros de este Comité, afirman que aún no se sienten lo suficientemente preparados como para realizar un control efectivo del desempeño de las autoridades del Municipio. (De acuerdo a entrevistas realizadas).

4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA LEY 1178 (SAFCO).

Se pudo constatar que en ninguno de los dos municipios se han implementado a cabalidad los sistemas de Administración y Control de la Ley SAFCO. El nivel de aplicación de cada uno de los sistemas y la existencia de reglamentación específica de los mismos, se describe en la siguiente tabla:

Tabla No. 3: Levantamiento de Información respecto la utilización de Sistemas Charaña y Quiabaya

SISTEMAS	Reglamentos Específicos (SI/NO)		Aplicación de los Sistemas (SI/NO)	
	Charaña	Quiabaya	Charaña	Quiabaya
Programación de Operaciones	NO	NO	SI	SI
Organización Administrativa	NO	NO	NO	NO
Presupuesto	NO	NO	SI	SI
Administración de Personal	NO	NO	NO	NO
Administración de Bienes y Servicios	NO	NO	SI	SI
Tesorería y Crédito Público	NO	NO	SI	SI
Contabilidad Integrada	NO	NO	SI	SI
Integrado de Información Municipal (Siim)			NO	NO
Integrado de Contabilidad Municipal (Sincom)			SI	SI
Inventariación de Activos Fijos (Siaf)			NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Nivel de Aplicación de los Sistemas SAFCO.

El *Sistema de Programación de Operaciones* en estos municipios, se aplica aunque con algunas deficiencias. La principal falencia en éste, es la falta de objetivos y políticas generales bien definidos, debido a que no existe un análisis de entorno y situación que establezca indicadores base para la proyección de indicadores de eficiencia y eficacia.

En el caso de Quiabaya se reciben anualmente las demandas de las OTB's para la elaboración del POA-Presupuesto, que generalmente es encargada a alguna consultora externa. Por el contrario, en Charaña la elaboración del POA aun no tiene un carácter participativo, en el mejor de los casos la inclusión de algún proyecto se realiza en la reformulación del POA a mediados de año.

Una gran limitante para ejecución de proyectos, es que no se están realizando estudios de factibilidad técnico-financiera, por falta de una planificación y programación oportunas.

Dos sistemas que definitivamente no se aplican, ni en Quiabaya ni en Charaña son, el *Sistema de Organización Administrativa* y el *Sistema de Administración de Personal*, principalmente por los escasos recursos financieros con los que cuentan para la contratación de personal y sobre todo factores político-partidarios que impiden la institucionalización de los cargos.

El *Sistema de Presupuesto*, es uno de los sistemas al que se da mayor atención en la gestión, en virtud de la presión que ejerce el Ministerio de Hacienda en cuanto a la presentación del POA-Presupuesto, de hecho, cumplen con las exigencias de la Administración Central, en cuanto la articulación con el POA y debido a que se encuentra en el Sistema de Formulación Presupuestaria (SFPM). Sin embargo, en el caso de Quiabaya se identificaron algunos errores

en la apropiación de partidas generando la necesidad de constantes traspasos y modificaciones presupuestarias.

Respecto a la *Administración de Bienes y Servicios*, las modalidades más utilizadas para contrataciones son: la contratación menor, por comparación de precios y dado que se trata de municipios bastante alejados de la urbe, también se hace común la contratación por excepción. No realizan levantamientos de inventarios, por lo que no existe un sistema de administración de almacenes y tampoco uno de administración de activos fijos.

En general, se saltan algunos procedimientos para la contratación de empresas y/o consultoras por lo que eventualmente se topan con problemas de incumplimiento de contratos, que difícilmente pueden solucionar por la precariedad de los recursos técnicos y financieros.

El sistema de *Tesorería*, se limita al manejo de una chequera; no se utiliza la cuenta **Caja**, ni se vigilan los niveles de liquidez o flujos de efectivo previos al gasto. La capacidad para acceder a créditos es casi nula, por tanto, no se maneja el sistema de *Crédito Público*.

El manejo del sistema de *Contabilidad Integrada*, por el momento no permite disponer de información oportuna y confiable, ya que la contabilidad se realiza con bastante retraso al momento del gasto o del egreso, de hecho, se contrata los servicios de un contador para la contabilización anual de las transacciones de manera global.

4.7 OTROS PROBLEMAS EXISTENTES.

4.7.1 INTERNOS.

El Gobierno Municipal de Charaña, cuenta con muchos problemas de gobernabilidad, recientemente hubo dualidad de cargos entre dos Alcaldes y dos

Presidentes del Concejo, lo cual derivó en el congelamiento de cuentas y en el cese de actividades por varios meses durante esta gestión.

Aunque con menor intensidad, existen igualmente problemas de gobernabilidad en el Municipio de Quiabaya. Muchas de las veces, se hace difícil que Concejo y Ejecutivo formen un equipo de trabajo en pos de objetivos comunes, razón por la que se retrasa la puesta en marcha de muchas actividades y proyectos.

En materia administrativa existen también dificultades en la aplicación de ciertos procedimientos y la toma de decisiones. No se cuenta con técnicos permanentes que apoyen la gestión y el nivel de formación de funcionarios y autoridades en materia de Gestión Municipal, aún es insuficiente.

Los recursos con que cuentan estos Gobiernos Municipales, son escasos y limitados, por lo que difícilmente se puede acceder a insumos intermedios que coadyuven en el cumplimiento de las finalidades de estas Municipalidades, tales como, una mejor infraestructura, elaboración de proyectos, mayor y mejor personal de apoyo y otros.

La alta rotación de Alcaldes, evidenciada de manera sostenida en ambos Municipios, ocasiona una serie de problemas ampliamente reconocidos en el ámbito de la Gestión Pública, a lo largo de estos años de Participación Popular en nuestro país.

Se pudo percibir la fragilidad de la continuidad en la gestión, siendo que por la alta rotación de Alcaldes y consecuente cambio de los funcionarios, pocas herramientas de gestión permanecen entre una y otra gestión, las responsabilidades también se diluyen entre el ir y venir de los diferentes Alcaldes y el papel que juegan los Concejales es una especie de "juez y parte" de manera rotativa.

4.7.2 DE ENTORNO.

En ambos Municipios, uno de los problemas que persiste desde hace algunos años es el relativo a límites; tanto con los Municipios aledaños, como entre comunidades; situación que generó más de un enfrentamiento serio entre pobladores de las regiones comprometidas.

La falta de unión entre sus habitantes, genera rencillas permanentes y se materializa en una excesiva atomización de las comunidades, situación que se convierte en un peso para el Gobierno Municipal, el mismo que cada vez recibe un número mayor de demandas de sectores muy pequeños de la población.

La discriminación a la mujer que limita la participación de ésta considerablemente en los escenarios de la Gestión Municipal Participativa.

Por último, en tantos años de haberle transferido a las Municipalidades la potestad de recaudar impuestos, aún no se ha creado una conciencia de pago de los mismos, ni en Charaña, ni en Quiabaya, lo que hace que cada año que pasa se haga más difícil "perderle el miedo" a poner en marcha un sistema de cobranza.

4.8 CONCLUSIONES.

- En base a los resultados arrojados en este diagnóstico, se puede concluir que un primer paso imprescindible para la solución de los problemas identificados en cada uno de los sistemas de Administración y Control, es la tenencia de Reglamentos Específicos, elaborados dentro de las Normas Básicas y concordantes con las disposiciones legales en vigencia.

- En general se pudo constatar, que todavía existe un rezago en cuanto al conocimiento de las leyes y normas por parte de los distintos actores del ámbito municipal en ambos municipios.
- Hasta la fecha no se ha implantado a cabalidad ninguno de los Sistemas de Administración y Control de la Ley SAFCO, ni se cuenta con ningún reglamento.
- Al analizar el conjunto de problemas a los que se enfrentan este tipo de Municipios que cuentan con escasos recursos, se puede afirmar que las falencias no solamente se encuentran a nivel de Administración y Control, sino, que también tienen que ver con el desarrollo de ciertas capacidades de gestión, que ninguna de las Instituciones de apoyo o la Administración Central ayudan a desarrollar.
- Se ha constatado que la Administración Central pone mucho énfasis en auditorías SAYCO y de estados financieros, no así a la evaluación de los resultados obtenidos en la gestión.
- Así mismo, estas dos Municipalidades, atraviesan problemas muy similares (en muchos casos los mismos), además de las mismas limitaciones en las capacidades administrativas y de gestión, situación que se identificó con la categoría a la cual pertenecen y los recursos que perciben.

PROPUESTA

Nuestra propuesta va orientada a que la utilización y aplicación de los Reglamentos Específicos de los sistemas elaborados, permitan la institucionalización de procedimientos, funciones, responsabilidades y en general, capacidades administrativas específicas en función de cada sistema.

Hecha la entrega de los cuatro Reglamentos a cada una de las Municipalidades, con la debida Compatibilización emitida por el Ministerio de Hacienda²⁴, a continuación se describen los aspectos más importantes tomados en cuenta para la elaboración de los Reglamentos, en cada uno de los Sistemas abordados.

5.1 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

Con la aplicación de los RE-SOA elaborados para cada Municipio, autoridades y funcionarios estarán en condiciones de evaluar el nivel de eficacia y eficiencia de la estructura organizacional, en relación a la consecución de los objetivos establecidos en el POA, para determinar si es necesario realizar ajustes a esta estructura; ya sean en procesos, funciones de las unidades organizacionales o en el sistema de información.

Análisis Organizacional.

En esta etapa se determinará si la estructura vigente contribuyó al logro de los objetivos definidos en el POA, en función de, si se atendió al público de manera eficiente, si los procesos utilizados fueron efectivos y correctos, si las funciones asignadas respondieron a los procesos establecidos, si no existe duplicidad o dispersión de funciones, si el grado y tipo de autoridad está claramente

²⁴ Ver ANEXO Cartas de Conformidad

establecido, si la comunicación entre las unidades es efectiva y la forma de comunicación está claramente establecida y si la información generada es efectiva y oportuna.

De igual forma se deberá realizar un análisis de, si se debe o no ajustar la estructura organizacional en relación a los objetivos planteados en el POA, considerando las observaciones y recomendaciones del análisis anterior. Los resultados del análisis organizacional definirán si es necesario:

- Adecuar, fusionar, suprimir o crear áreas y unidades.
- Reubicar unidades en la estructura organizacional.
- Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- Rediseñar procesos y otros.

Diseño Organizacional.

En esta etapa se realizarán ajustes en: los servicios que presta la Municipalidad, los procesos para proporcionar dichos servicios, las áreas y unidades organizacionales, el tipo y grado de autoridad, los canales y medios de comunicación (diferenciando la información rutinaria de la confidencial), instancias de relacionamiento interinstitucional, mecanismos para la atención de reclamos y ayuda a los usuarios, y por último la necesidad de elaboración de manuales.

El proceso de diseño o rediseño organizacional se realizará a más tardar en marzo de cada gestión.

Implantación del Diseño Organizacional.

En esta etapa se realizan todas las actividades para llevar a la práctica los ajustes definidos en el proceso de diseño o rediseño organizacional, elaborando un plan que deberá contener:

- El tiempo que tomará poner en práctica los ajustes previstos.
- Los recursos que se necesitarán.
- El seguimiento al plan de implantación.

Este proceso se realizará a más tardar hasta abril de cada gestión. El responsable de la ejecución del proceso de implantación es el Alcalde Municipal.

Los RE-SOA propuestos, cuentan con cuatro capítulos y un total de 25 artículos, estructurados bajo el siguiente esquema:



5.2 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.

Los Municipios de Charaña y Quiabaya, gracias a la utilización de los RE-SPO, estarán en condiciones de aplicar este Sistema en cada uno de sus subsistemas, de acuerdo a la realidad de cada uno de ellos; tamaño, estructura orgánica, limitaciones y potencialidades.

Proceso de Elaboración del POA.

Hasta el mes de septiembre, la MAE²⁵ deberá definir los objetivos para la siguiente gestión, es decir, qué necesidades van a satisfacer con carácter prioritario. Paralelamente y hasta el 5 de octubre, el Comité de Vigilancia recepcionará todas las demandas de las OTB's, representadas en Charaña por Ayllus y en Quiabaya por Subcentrales Agrarias, además de otros sectores sociales del Municipio. Los sectores de salud y educación presentarán sus demandas directamente al Alcalde Municipal.

Un equipo técnico conformado en cada Municipio, conjuntamente el Oficial Mayor Administrativo, realizarán un informe de la factibilidad de cada una de las demandas y la presentarán hasta el 10 de octubre al Alcalde Municipal.

En función de las demandas priorizadas se determinarán las operaciones necesarias, estimando el tiempo de ejecución, los recursos materiales, equipos, bienes muebles e inmuebles y otros. Lo que servirá para programar las compras de la siguiente gestión y se determinarán también los servicios necesarios; de consultoría, auditoría, transporte, energía, mantenimiento y otros, todo esto a cargo del equipo técnico deberá ser presentado hasta el 20 de octubre.

En base a las decisiones tomadas el Oficial Mayor Administrativo con el(los) técnico(s) de apoyo, confeccionarán hasta el 25 de octubre el Proyecto de

²⁵ MAE: Máxima Autoridad Ejecutiva (Alcalde Municipal)

Programa de Operaciones Anual, articulándolo con el presupuesto de gastos hasta el 30 de octubre.

Este Proyecto de POA-Presupuesto, será entregado por el Alcalde al Comité de Vigilancia hasta el 30 de octubre, el cual tiene 15 días de plazo para su pronunciamiento. Igualmente se remitirá este proyecto al Concejo Municipal hasta el 15 de noviembre, el mismo que tiene 30 días calendario para la aprobación respectiva a partir del momento de su recepción.

El POA- Presupuesto aprobado será remitido al Gobierno Nacional hasta el 30 de diciembre.

Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA.

Corresponde al Oficial Mayor Administrativo y al Alcalde a través de éste, realizar la supervisión permanente de la ejecución del POA, en base a un cronograma de ejecución física y financiera que deberá elaborarse hasta el 30 de diciembre.

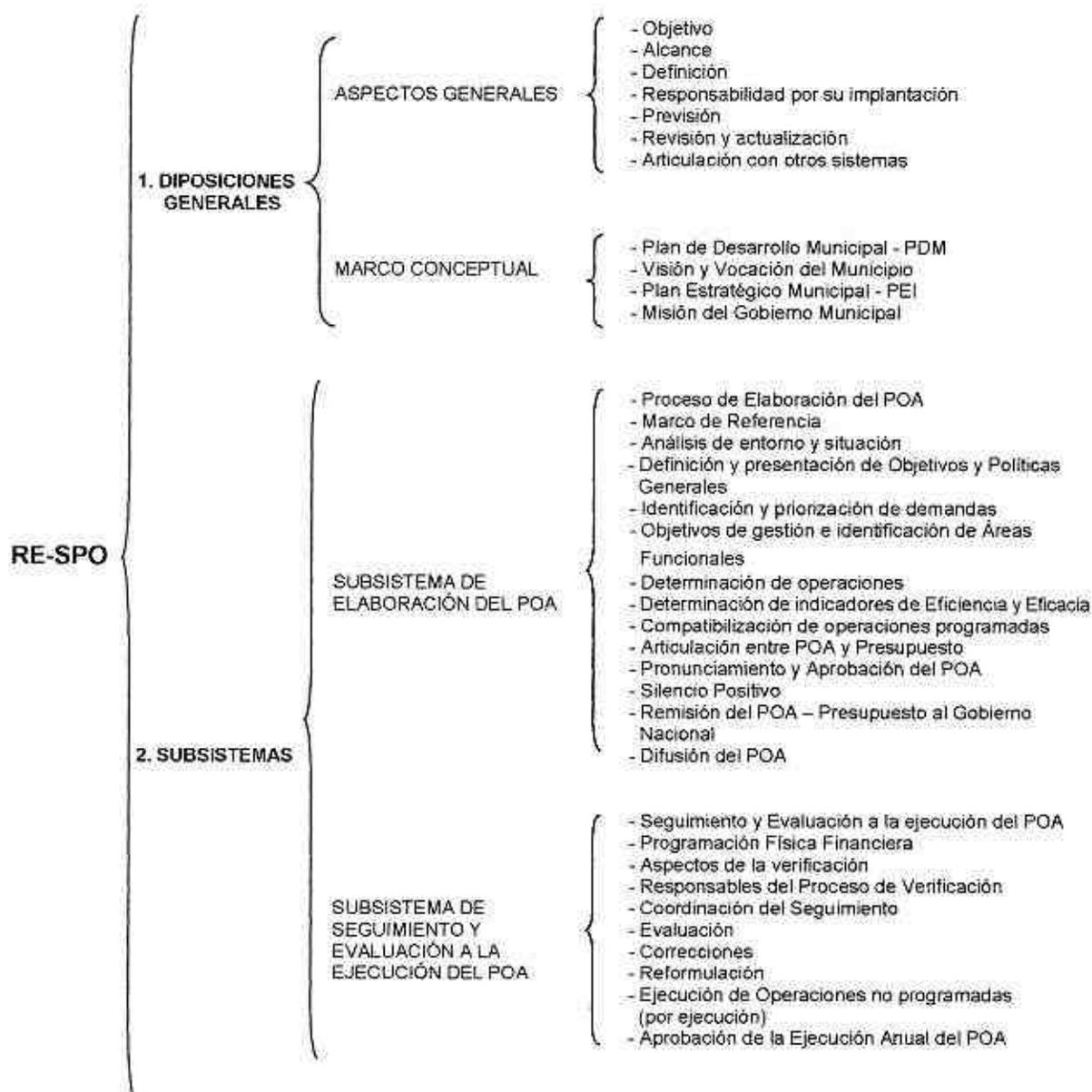
El Alcalde Municipal se reunirá con el Oficial Mayor Administrativo cada 15 días para recibir informes de evaluación y avance del POA-Presupuesto.

La MAE brindará informes orales o escritos al Concejo Municipal y al Comité de Vigilancia cuando éstos lo soliciten. Recibirá también, informes de las OTB's sobre la ejecución de los proyectos de sus jurisdicciones. El Alcalde pondrá a disposición del público, al menos al cuarto y octavo mes del año los avances del POA y la ejecución presupuestaria.

En base a la evaluación realizada, el Alcalde decidirá las medidas correctivas necesarias. Toda reformulación del POA-Presupuesto será presentada por éste, al Concejo Municipal y al Comité de Vigilancia para la respectiva aprobación y pronunciamiento.

Es también responsabilidad del Alcalde presentar el informe final de la ejecución del POA al Comité de Vigilancia y al Concejo Municipal, hasta el 15 de febrero de la siguiente gestión para su pronunciamiento y aprobación o rechazo.

En base a la dinámica descrita, los RE-SPO propuestos, están estructurados en cuatro capítulos, divididos en dos títulos, con un total de 35 artículos, bajo el siguiente esquema:



5.3 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO

Con la aplicación de los RE-SP elaborados, los Municipios podrán implementar y operar el Sistema de Presupuesto en la Municipalidad en función del tamaño, estructura orgánica y recursos de los que dispongan. Así mismo, conocerán el marco normativo interno y específico que establece un conjunto de disposiciones de aplicación obligatoria.

Formulación Presupuestaria.

Las políticas respecto a los recursos municipales, gastos, orientación de la inversión, endeudamiento, aspectos salariales, forma de ejecución de las obras, etc. serán emitidas por el Alcalde Municipal y Concejo. Los lineamientos para la formulación del presupuesto están establecidos ya, por las directrices de política presupuestaria, clasificadores presupuestarios, además de formatos, metodologías y otras normas e instructivos emitidos por el Ministerio de Hacienda.

El Oficial Mayor Administrativo y/o técnico de apoyo, realizarán una estimación de los recursos municipales y de los gastos en base al programa de operaciones para remitirlo al Despacho del Alcalde. El Ejecutivo Municipal ajustará su presupuesto con la colaboración de la Unidad Técnica de la Prefectura para la estimación de recursos y además considerará los convenios con Fondos de Desarrollo y otras instituciones.

Concluidos los ajustes el Alcalde presentará el Proyecto de Presupuesto al Concejo Municipal, conjuntamente el Programa de Operaciones Anual, hasta el 15 de noviembre, previa la presentación de éste al Concejo, el Alcalde entregará un ejemplar al Comité de Vigilancia para su pronunciamiento.

El Concejo Municipal, tiene 30 días a partir de la recepción del POA- Presupuesto para su aprobación, a través de una Ordenanza Municipal. El Presupuesto General Municipal aprobado es enviado al Ministerio de Hacienda

conjuntamente el pronunciamiento del Comité de Vigilancia, hasta el 30 de diciembre.

Coordinación de la Ejecución Presupuestaria.

Para cada ejercicio presupuestario el Oficial Mayor Administrativo bajo la dirección del Alcalde y en concordancia con el POA, programará la ejecución física y financiera.

El Alcalde y el Oficial Mayor Administrativo, están facultados para autorizar gastos y ordenar pagos, dentro de las normas vigentes establecidas, en concordancia con los demás sistemas de la Ley SAFCO.

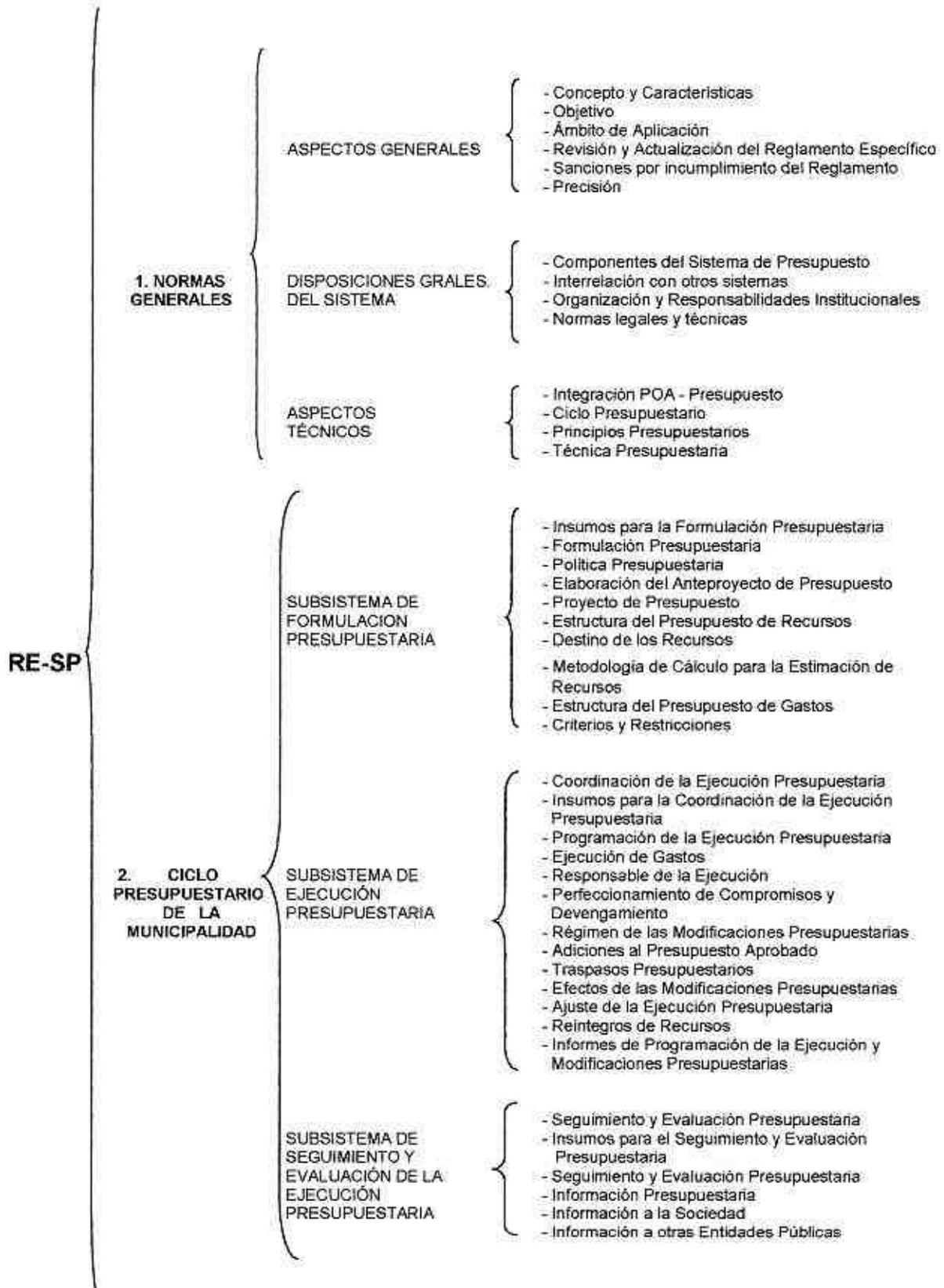
Las modificaciones presupuestarias serán autorizadas por el Alcalde mediante Resolución Administrativa, cuando se trate de traspasos de partidas a nivel de categorías programáticas. Cuando se trate de traspasos entre programas presupuestarios, la anulación o creación de nuevas acciones presupuestarias, o ampliación de límites presupuestarios para cada categoría programática, deberán ser aprobados por el Concejo mediante Ordenanza Municipal a iniciativa y justificación del Alcalde.

Seguimiento y Evaluación a la Ejecución Presupuestaria.

El seguimiento y evaluación presupuestario que se realiza es permanente; consiste en la verificación de que los créditos presupuestarios sean suficientes para realizar cualquier uso de recursos, compra o contratación y que se utilicen en lo efectivamente programado.

Esta evaluación, comprende un análisis de los resultados físicos y financieros obtenidos. Al igual que para el seguimiento y evaluación del POA se deben realizar informes de la ejecución del presupuesto al menos al cuarto y al octavo mes del año. Es atribución del Concejo Municipal y Comité de Vigilancia las tareas de control y evaluación presupuestaria de forma permanente y al final de la gestión.

Los RE-SP propuestos, están estructurados en seis capítulos, divididos en dos títulos y un total de cuarenta y cuatro artículos, bajo el siguiente esquema:



5.4 ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

Con la aplicación de los RE-SABS, los funcionarios y autoridades de estos Municipios tendrán mayor claridad en los procedimientos de cada una de las modalidades para contrataciones, manejo y disposición de sus bienes.

Contrataciones.

Dada la categoría de estas dos Municipalidades, se establece que las funciones, tanto de la ARPC²⁶, del RCM²⁷ como de la MEAS²⁸, serán ejecutadas por el Alcalde Municipal como Máxima Autoridad Ejecutiva.

En función también de la categoría y por el comportamiento histórico de sus contrataciones, se ha visto que estas se realizarán únicamente bajo la modalidad de Compras Menores (Bs. 1 a Bs. 160.000). Las *contrataciones de bienes, obras y servicios generales*, se desarrollarán bajo el siguiente proceso:

- Solicitud escrita de compra o contratación
- Certificación presupuestaria, emitida por el Oficial Mayor Administrativo
- Orden de compra aprobada por el Alcalde Municipal
- Compra del bien o servicio por el Oficial Mayor Administrativo
- Entrega del bien adquirido al solicitante, mediante acta de recepción y conformidad.
- Descargo inmediato del Oficial Mayor Administrativo, con la presentación de toda la documentación de respaldo y solicitando el visto bueno del Alcalde.

La modalidad de Compras Menores se divide a su vez en otras dos modalidades, cuando se trata de bienes de Bs 1 a Bs. 3.000 se realizará la

²⁶ ARPC: Autoridad Responsable del Proceso de Contrataciones

²⁷ RCM: Responsable de Compras Menores

²⁸ MEAS: Máximo Ejecutivo del Área Solicitante

compra directa y cuando se trate de bienes de Bs. 3.000 a Bs. 160.000 se realizará compra por comparación de precios.

La *Compra Directa*, solamente si se realiza fuera del Municipio requiere de al menos dos cotizaciones. La *Compra por Comparación de Precios*, se establece de dos formas: con obtención de cotizaciones y con requerimiento de propuestas.

El Alcalde Municipal como MEAS, autorizará el inicio del proceso y adjudicación en la *Contratación Menor de Firmas Consultoras (hasta Bs. 200.000)*, bajo el siguiente proceso:

- Publicación de la convocatoria en la Gaceta Oficial (una sola vez).
- Se recibirán las propuestas en un plazo de 10 días
- El proponente adjudicado entregará una Garantía de Cumplimiento de Contrato por el 5% del valor del mismo

El Alcalde decidirá las *Contrataciones por Excepción*, justificándolas técnica y legalmente, obviando la certificación presupuestaria solamente en caso de contrataciones por emergencia.

Para cualquier compra o contratación se constituyen como *unidades solicitantes*: el Concejo Municipal, el Despacho del Alcalde, la Oficialía Mayor Administrativa, Intendencia Municipal, Centro de Salud (Charaña), Posta Sanitaria (Quiabaya), y la Dirección Distrital de Educación.

Manejo y Disposición de Bienes.

Todos los bienes que existan, ingresen y permanezcan en la Municipalidad serán inventariados por el Oficial Mayor Administrativo. El Intendente Municipal, será el encargado de Almacenes y Activos Fijos.

Todos los servidores públicos de la Municipalidad sin excepción, incluyendo aquellos de los sectores de salud y educación además del Comité de Vigilancia, son responsables por los bienes que les sean asignados.

El Oficial Mayor Administrativo deberá realizar inventarios y recuentos periódicos planificados o sorpresivos; verificar la correspondencia entre los registros y las existencias. Deberá también velar por el mantenimiento y la salvaguarda de los bienes.

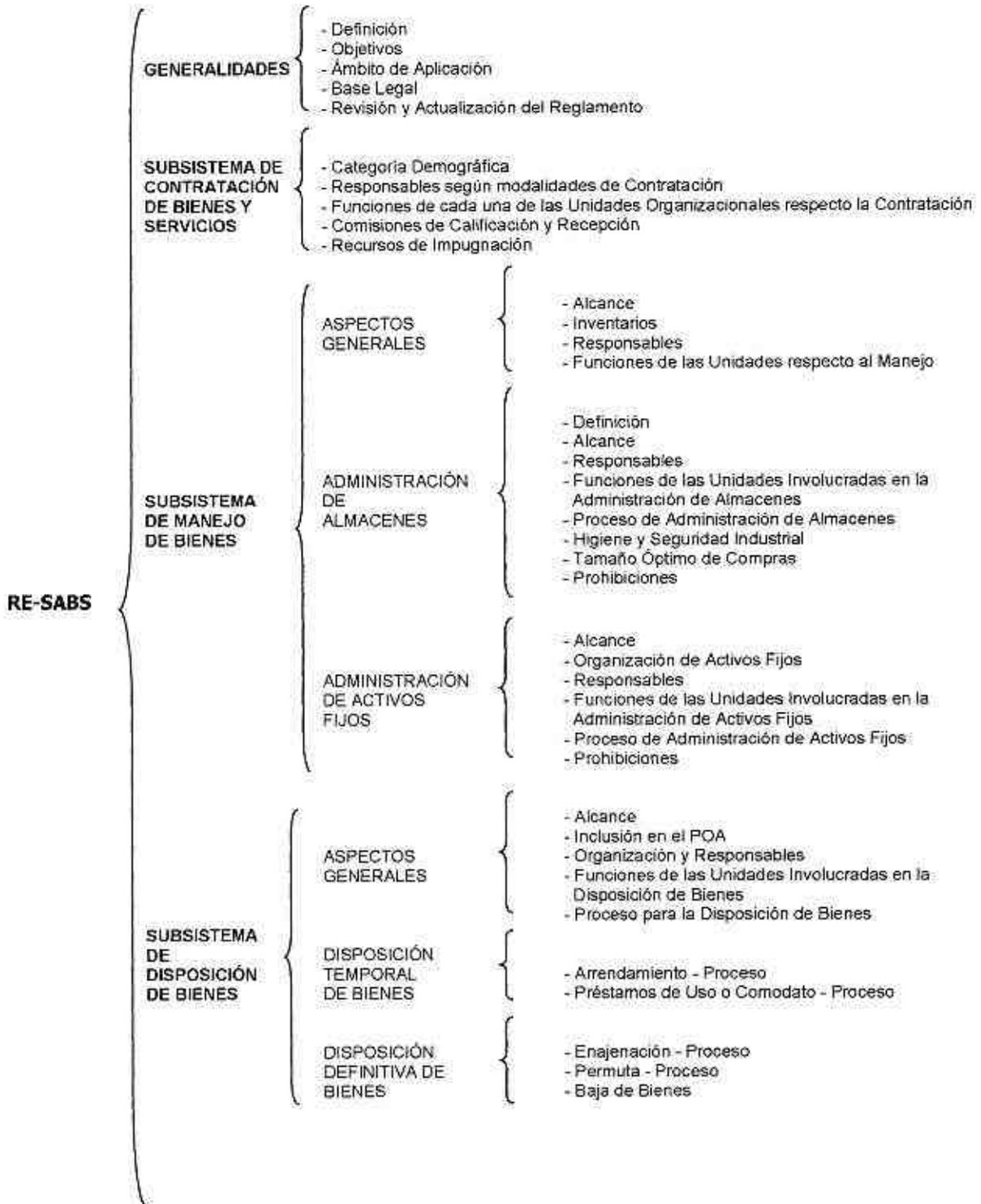
El Intendente Municipal procederá a la recepción, registro del ingreso a almacenes, kardex, registro de salida de almacenes y llenado de formularios para la entrega de bienes a los sectores de salud y educación. En el caso de activos fijos procederá a la emisión del acta de recepción y conformidad de éstos, elaborará el registro físico de los activos fijos muebles e inmuebles, y velará por el mantenimiento y la salvaguarda de ellos. Así mismo, preparará hasta el 30 de octubre los requerimientos sobre mantenimiento, salvaguarda y otras tareas inherentes, para incorporarlos en el Proyecto del POA-Presupuesto de la siguiente gestión.

El Oficial Mayor Administrativo deberá presentar el informe y recomendación sobre la *disposición de bienes* al Alcalde Municipal hasta el 15 de octubre de cada año, el mismo que dispondrá su inclusión en el Proyecto del POA-Presupuesto.

El Alcalde Municipal es responsable por la disposición de bienes de la Municipalidad y sus resultados, pudiendo ser de forma temporal o definitiva; temporal bajo las modalidades de arrendamiento o préstamo de uso (comodato) y definitiva mediante las modalidades de enajenación a título gratuito o título oneroso y la modalidad de permuta.

Todo bien se dará de baja con la aprobación del: Oficial Mayor Administrativo, Alcalde Municipal o Concejo Municipal, según el valor e importancia del mismo.

Los RE-SABS están estructurados en cuatro títulos, seis capítulos y cincuenta y nueve artículos, bajo el siguiente esquema:



CAPITULO VI
RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES.

A la Administración Central:

- Se recomienda a las instancias de la Administración Central responsables de la implantación de los Sistemas SAFCO, revisar los contenidos y exigencias de cada sistema en base a las experiencias recogidas en Municipios de Categoría A, para considerar la posibilidad de simplificar las tareas y procedimientos que resultan demasiado recargados para los pocos actores involucrados en este tipo de entidades.
- Ajustar las normas en función de usos y costumbres de los Municipios. Ajustar aún más también algunas normas para Municipios de categoría A, especialmente en la aplicación del Sistema de Organización Administrativa, ya que en estructuras tan reducidas como las de éstos, la dinámica responde más a la de un equipo de trabajo que a la de una organización jerárquica y/o rígida.

A los Gobiernos Municipales de Charaña y Quiabaya:

- En virtud de esa fragilidad en la estabilidad de la gestión, según los diagnósticos y experiencias recogidas, se sugiere adoptar medidas que permitan la continuidad en el uso de estas herramientas, no solamente de forma anual, sino de forma continua y permanente en todas las gestiones.
- Se recomienda así mismo, actualizar los reglamentos cada año en función de los posibles cambios y/o resultados obtenidos.

- Elaborar los reglamentos específicos de los sistemas no incluidos en la presente entrega (Contabilidad Gubernamental, Administración de Personal, Tesorería y Crédito Público y Control Interno), para de esta forma lograr la integralidad de este conjunto de partes (sistemas) y la retroalimentación permanente.
- En la medida que se utilicen estas herramientas y que vayan familiarizando cada vez más a los actores con cada uno de los sistemas, se recomienda realizar la implantación de los mismos bajo los lineamientos que establece la Ley 1178.
- Dentro de los programas de fortalecimiento municipal que considere cada municipio (generalmente incluidos en el POA año tras año), se deberá tener la perspectiva de hacer de estos sistemas instrumentos de ayuda efectiva a la gestión municipal y que no sólo sean un requisito que deban cumplir como Gobiernos Municipales.
- Se recomienda buscar la forma de contar de manera permanente con personal técnico capacitado, ya sea recurriendo a los programas de apoyo que ofrecen algunas instituciones con proyectos como: "Jóvenes con la Participación Popular", "Asistentes Técnicos (AT's)", o bien presupuestando recursos para la contratación al menos de un profesional o egresado que apoye la gestión municipal. Esto en el corto plazo, sin embargo sería interesante proyectar para el largo plazo, programas muy serios de capacitación a los bachilleres del Municipio, a nivel técnico en materia municipal, pues nadie será tan eficiente en el desempeño de cargos y funciones como aquel que se identifique plenamente con el lugar y se apropie de los sueños y visión de todo un pueblo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.
2. Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, 20 de Julio de 1990.
3. Ley 1551 de Participación Popular. Abril 20 de 1994.
4. Ley 2028 de Municipalidades. Octubre 28 de 1999.
5. Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones. RS 256784.
6. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. RS 217055.
7. Normas Básicas del Sistema de Presupuesto. RS 217095.
8. Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. DS 25964 y DS 27328 y su Reglamento.
9. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. "Ley 1178 (Compendio Didáctico)". Segunda Edición. CENCAP. 2003.
10. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. "Ley 1178 en la Administración Municipal (Compendio Didáctico)". CENCAP. 2003.
11. MINISTERIO DE HACIENDA Y PROYECTO DDPC. "Modelos de Reglamentos Específicos para Municipalidades". Volumen I y II.
12. DDPC. "Actores de la Gestión Municipal Participativa – Tomo 4a Ejecutivo Municipal, Organización Administrativa". Volumen III. 2003.
13. DDPC. "Actores de la Gestión Municipal Participativa – Tomo 4b Ejecutivo Municipal, Programación de Operaciones y Presupuesto". Volumen III. 2003.
14. VICEMINISTERIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PARTICIPACIÓN POPULAR (VPEPP). "Estudio de Evaluación de Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Municipales". 2002. La Paz, Bolivia.

15. ALIENDRE ESPAÑA Freddy. "Governance – Simbiosis de la Política y el Management". Stigma Editores. 2003.
16. SANDI RUBÍN DE CELIS Franklin. "Gestión Pública Descentralizada en Bolivia". Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras UMSA. 2002.
17. DERMIZAQUI PEREDE Pablo. "Derecho Administrativo". Editorial Los Amigos del Libro. 1988.
18. HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO Carlos. BAPTISTA LUCIO Pilar. "Metodología de la Investigación". Segunda Edición. Ed. McGraw – Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1999.
19. CONDE MAYTA Jaime Ramil. FIGUEREDO Sarah. SALAZAR Marcos. "Guía Metodológica para la Elaboración del Trabajo Dirigido" UMSA. 2002.
20. DEL POZO NAVARRO Fernando. "La Dirección por Sistemas". Edit. Limusa. México. 1990.

PÁGINAS WEB

www.ine.gov.bo
www.municipio.gov.bo
www.minhacienda.gov.bo
www.enlared.org.gov.bo

ANEXOS

CARTAS DE CONFORMIDAD

La Paz, 1 de octubre de 2004.

Señor:
Lic. Carlos Castillo Balboa
Jefe de la Carrera de Administración
UMSA
Presente.-

Ref.: Aprobación de Trabajo Dirigido

Señor:

Mediante la presente le informo en mi calidad de tutor de trabajo dirigido de las egresadas Cecilia Esperanza Pinedo Soruco con C.I. 3479756 L.P. y Lizette Arancibia García con C.I. 4803671 L.P. han concluido el trabajo titulado "ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS ESPECÍFICOS PARA LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN LOS MUNICIPIOS DE CHARAÑA Y QUIABAYA" de manera satisfactoria.

Informes de los trabajos respectivos han sido presentados a las autoridades respectivas, habiendo sido aprobados por estas instancias, así como por el responsable del Proyecto de Jóvenes con la Participación Popular de la Prefectura de La Paz.

En ese sentido solicito que dicho trabajo pueda defenderse académicamente, previo el cumplimiento de las normas y formalidades establecidas en la Universidad Mayor de San Andrés.

Con este particular, aprovecho la oportunidad para saludarlo atentamente.



MSc. Freddy Aliendre España
DOCENTE TITULAR



MINISTERIO SIN CARTERA
RESPONSABLE DE PARTICIPACION POPULAR
VICEMINISTERIO DE PARTICIPACIÓN POPULAR

CITE/ UNV-MMPP-SDFMC-PJC/ 176/2004

Señor:

Lic. Carlos Castillo Balboa

Director Carrera Administración

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES (UMSA)

Presente.-

REF: Informe Final Trabajo Dirigido en los Gobiernos Municipales de Charaña y Quiabaya.

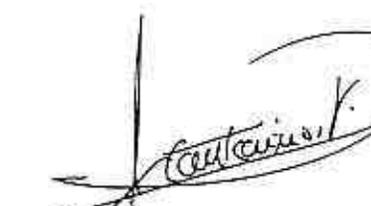
Señor director.

Dando el cumplimiento al Convenio Interinstitucional, suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Prefectura de La Paz- Proyecto de Jóvenes con la Participación Popular, informo a su Autoridad que el Trabajo Dirigido asignado a las Egresadas: LIZETTE ARANCIBIA GARCIA, CI 4803671 LP y CECILIA ESPERANZA PINEDO SORUCO, CI 3479756 LP, ha concluido satisfactoriamente, las mismas que desempeñaron sus funciones durante el lapso de 8 meses, en los Gobiernos Municipales de Charaña y Quiabaya respectivamente.

El trabajo titulado "ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS ESPECÍFICOS PARA LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN LOS MUNICIPIOS DE CHARAÑA Y QUIABAYA", cumple con todas las exigencias planteadas a inicio por dichas Instituciones.

Por lo que doy plena conformidad al trabajo de referencia

Sin otro particular, saludo a Usted atentamente,


Lic. Mirko Montecinos
COORDINADOR PROYECTO JCP-NUV
Ministerio de Participación Popular
PREFECTURA DE LA PAZ - PNUD





GOBIERNO MUNICIPAL INDIGENA CHARAÑA

5ta. SECCION - PROVINCIA PACAJES

LA PAZ - BOLIVIA

La Paz, agosto 31, 2004

Señor
Lic. Hernán Zenteno
Director Ejecutivo Nacional
SNAP
Presente.-



Licenciado Zenteno:

Ref.: Solicitud Compatibilización
RE-SOA

A tiempo de saludarlo, me dirijo a usted para solicitarle pueda mediante la Dirección del SNAP, proceder a la **compatibilización** del siguiente Reglamento Especifico del Gobierno Municipal de Charaña:

1. Sistema de Organización Administrativa (SOA)

Agradeciendo su atención, me despido a la espera de los comentarios pertinentes.

Atentamente,

H. ALCALDE MUNICIPAL
CHARAÑA - BOLIVIA



Adj. Lo citado
/adj



GOBIERNO MUNICIPAL DE QUIABAYA

Provincia Larecaja 4ta. Sección

Ley 15 de Abril de 1985

La Paz - Bolivia

• Quiabaya

La Paz, agosto 31, 2004



• Yunca

Señor
Lic. Hernán Zenteno
Director Ejecutivo Nacional
SISTEMA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
Presente.-

• Sili-Sili

Licenciado Zenteno:

Ref.: Solicitud Compatibilización RE-SOA

• Marcopata

A tiempo de saludarle, me dirijo a usted para solicitarle pueda, mediante su Dirección, proceder a la *compatibilización* del Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa del Gobierno Municipal de Quiabaya

• Chacambaya

Agradeciendo su atención y a la espera de los comentarios pertinentes, me despido de usted, muy atentamente,

• Tarata


Antonio Pardo
H. ALCALDÍA MUNICIPAL
4ta. SECC. LARECAJA QUIABAYA



• Conchupata

• Cotañani



GOBIERNO MUNICIPAL INDIGENA CHARAÑA

5ta. SECCION - PROVINCIA PACAJES

LA PAZ - BOLIVIA

La Paz, septiembre 22, 2004

Señor
Lic. Mario Costas Aro
Director General de Contaduría
Ministerio de Hacienda
Presente.-



Licenciado Costas:

Ref.: Solicitud Compatibilización
RE-SPO

A tiempo de saludarlo, me dirijo a usted para solicitarle pueda mediante la Dirección General de Contaduría, proceder a la **compatibilización** del siguiente Reglamento Específico, del Gobierno Municipal de Charaña, según las modificaciones estipuladas en su nota:

RE - Sistema de Programación de Operaciones (SPO)
Modificaciones en nota: DGC/DNC/O/298/N°4839/2004

Agradeciendo su atención y esperando haber cumplido con todas las observaciones pertinentes, me despido a la espera de sus comentarios.

Atentamente,

Leonardo Calderón Mista
H. ALCALDE MUNICIPAL
CHARAÑA - BOLIVIA



Adj. - Lo citado
/lag



La Paz, septiembre 27 de 2004
DGC/DNC/352/N° 5146/2004

Señor
Leonardo Calderón Mixto
HONORABLE ALCALDE
GOBIERNO MUNICIPAL DE CHARAÑA
Charaña, Provincia Pacajes, La Paz

**REF.: COMPATIBILIZACION DEL REGLAMENTO ESPECIFICO
DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES
DE LA MUNICIPALIDAD DE CHARAÑA**

De mi mayor consideración:

Por la presente, doy respuesta a su nota s/n de fecha 22 de septiembre del año en curso, mediante la cual hace llegar a esta Dirección la versión final del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones de la Municipalidad de Charaña.

Al respecto, comunico a usted, que la Dirección de Normas Contables, Presupuestarias y Programación de Operaciones dependiente de la Dirección General de Contaduría, luego de un análisis exhaustivo emitió el Informe Técnico DGC/DNC/321/2004 de 23 de septiembre de 2004, del cual adjunto le hago llegar una copia.

Por lo expuesto, dicho Reglamento ha sido compatibilizado de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales y sus Normas Básicas, así como en relación con los preceptos legales vigentes. Sólo resta, por consiguiente, la aprobación final del documento, mediante disposición legal competente emitida por las autoridades de la Municipalidad de Charaña y la remisión de la misma a esta Dirección.

Cabe aclarar que el contenido final del Reglamento Específico es de absoluta responsabilidad de la entidad.

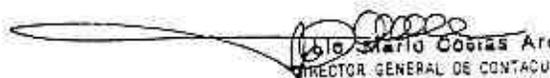
Finalmente, quedo a su disposición para cualquier aclaración que considere necesaria.

Con este motivo, saludo a usted con toda atención.

Adj.: Lo indicado
cc.: Arch.
DGC

NATP/scf




Mario Cobas Aro
DIRECTOR GENERAL DE CONTADURIA
Ministerio de Presupuesto y Contaduría
MINISTERIO DE HACIENDA



GOBIERNO MUNICIPAL DE QUIABAYA

Provincia Larecaja 4ta. Sección

Ley 15 de Abril de 1985

La Paz - Bolivia

• Quiabaya

La Paz, Septiembre 22, 2004

• Yunca



• Sili-Sili

Señor:
Lic. Mario Costas Aro
Director General Contaduría
MINISTERIO DE HACIENDA.
Presente.-

• Marcupata

Licenciado Costas:

• Chacambaya

Ref.: Solicitud Segunda Compatibilización RE-SPO Y RE-SP

• Tarata

Habiendo recibido de la Dirección a la cual representa, las observaciones pertinentes luego de una primera compatibilización de los Reglamentos de Programación de Operaciones y de Presupuesto, a través de la presente, le envío nuevamente una copia de los mismos con las correcciones correspondientes para una SEGUNDA COMPATIBILIZACIÓN.

Agradeciendo una vez más su colaboración, me despido de usted, muy atentamente.

• Conchupata


Lic. **Stacio Argon. Uared**
ALCALDESA MUNICIPAL
4ta. SECC. LARECAJA QUIABAYA



• Cotañani



La Paz, septiembre 28 de 2004
DGC/DNC/355/N° 5190/2004

Señora
Rocío Burgoa M.
HONORABLE ALCALDESA
GOBIERNO MUNICIPAL DE QUIABAYA
Quiabaya, Provincia Larecaja, La Paz

**REF.: COMPATIBILIZACION DEL REGLAMENTO ESPECIFICO
DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES
DE LA MUNICIPALIDAD DE QUIABAYA**

De mi mayor consideración:

Por la presente, doy respuesta a su nota s/n de fecha 22 de septiembre del año en curso, mediante la cual hace llegar a esta Dirección la versión final del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones de la Municipalidad de Quiabaya.

Al respecto, comunico a usted, que la Dirección de Normas Contables, Presupuestarias y Programación de Operaciones dependiente de la Dirección General de Contaduría, luego de un análisis exhaustivo emitió el Informe Técnico DGC/DNC/323/2004 de 27 de septiembre de 2004, del cual adjunto le hago llegar una copia.

Por lo expuesto, dicho Reglamento ha sido compatibilizado de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales y sus Normas Básicas, así como en relación con los preceptos legales vigentes. Sólo resta, por consiguiente, la aprobación final del documento, mediante disposición legal competente emitida por las autoridades de la Municipalidad de Quiabaya y la remisión de la misma a esta Dirección.

Cabe aclarar que el contenido final del Reglamento Especifico es de absoluta responsabilidad de la entidad.

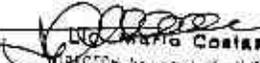
Finalmente, quedo a su disposición para cualquier aclaración que considere necesaria.

Con este motivo, saludo a usted con toda atención.

Adj.: Lo indicado.
cc: Arch.
DGC

NATP/scf




Lidia María Costas Aro
DIRECTORA GENERAL DE CONTADURÍA
del Ministerio de Hacienda y Contaduría
MINISTERIO DE HACIENDA



GOBIERNO MUNICIPAL INDIGENA CHARAÑA
5ta. SECCION - PROVINCIA PACAJES
LA PAZ - BOLIVIA

La Paz, septiembre 22, 2004

Señor
Lic. Mario Costas Aro
Director General de Contaduría
Ministerio de Hacienda
Presente.-



Licenciado Costas:

Ref.: Solicitud Compatibilización
RE-SP

A tiempo de saludarlo, me dirijo a usted para solicitarle pueda mediante la Dirección General de Contaduría, proceder a la **compatibilización** del siguiente Reglamento Específico, del Gobierno Municipal de Charaña, según las modificaciones estipuladas en su nota:

RE - Sistema de Presupuesto (SP)
Modificaciones en nota: DGC/DNC/O/308/Nº4839/2004

Agradeciendo su atención y esperando haber cumplido con todas las observaciones pertinentes, me despido a la espera de sus comentarios.

Atentamente,

Bernardo Calderón Mixta
H. ALCALDE MUNICIPAL
CHARAÑA - BOLIVIA



Adj: Lo citado
/lag



La Paz, septiembre 27 de 2004
DGC/DNC/354/Nº 5145/2004

Señor
Leonardo Calderón Mixto
HONORABLE ALCALDE
GOBIERNO MUNICIPAL DE CHARAÑA
Charaña, Provincia Pacajes, La Paz

**REF.: COMPATIBILIZACION DEL REGLAMENTO ESPECIFICO
DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO DE LA
MUNICIPALIDAD DE CHARAÑA**

De mi mayor consideración:

Por la presente, doy respuesta a su nota s/n de fecha 22 de septiembre del año en curso, mediante la cual hace llegar a esta Dirección la versión final del Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto de la Municipalidad de Charaña.

Al respecto, comunico a usted, que la Dirección de Normas Contables, Presupuestarias y Programación de Operaciones dependiente de la Dirección General de Contaduría, luego de un análisis exhaustivo emitió el Informe Técnico DGC/DNC/319/2004 de 23 de septiembre de 2004, del cual adjunto le hago llegar una copia.

Por lo expuesto, dicho Reglamento ha sido compatibilizado de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales y sus Normas Básicas, así como en relación con los preceptos legales vigentes. Sólo resta, por consiguiente, la aprobación final del documento, mediante disposición legal competente emitida por las autoridades de la Municipalidad de Charaña y la remisión de la misma a esta Dirección.

Cabe aclarar que el contenido final del Reglamento Especifico es de absoluta responsabilidad de la entidad.

Finalmente, quedo a su disposición para cualquier aclaración que considere necesaria.

Con este motivo, saludo a usted con toda atención.

Adj.: Lo indicado
cc.: Arch.
DGC
NATPisd




Lic. Mario Coates Aro
DIRECCIÓN GENERAL DE CONTADURÍA
Viceministerio de Presupuesto y Contaduría
MINISTERIO DE HACIENDA



GOBIERNO MUNICIPAL DE QUIABAYA

Provincia Larecaja 4ta. Sección

Ley 15 de Abril de 1985

La Paz - Bolivia

• Quiabaya

La Paz, 15 de octubre de 2004



• Yunca

Señor:
Lic. Mario Costas Aro
**DIRECTOR GENERAL CONTADURÍA
MINISTERIO DE HACIENDA**
Presente.-

• Sili-Sili

Ref.: Tercera Compatibilización RE - PRESUPUESTO

De mi mayor consideración:

• Marcupata

En atención a la nota DGC/DNC/322/2004, envío nuevamente copia del Reglamento Específico de Presupuesto con las correcciones solicitadas en dicha nota, para la compatibilización final del documento.

Con este motivo y agradeciendo su gentil atención, me despido muy atentamente:

• Chacumbaya

[Handwritten Signature]
Antonio Barjaedo Choquirá
OFICIAL MAYOR
Cuarta Sección - Provincia Larecaja

• Tarata



• Conchupata

• Cotañani



La Paz, octubre 26 de 2004
DGC/DNC/O/390/N°5694/2004

Señor
Aurelio Machicado Coaquira
OFICIAL MAYOR
GOBIERNO MUNICIPAL DE QUIABAYA
Quiabaya, Provincia Larecaja, La Paz

REF.: COMPATIBILIZACION DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD DE QUIABAYA

De mi consideración:

Por la presente, doy respuesta a su nota s/n de fecha 15 de octubre de 2004, mediante la cual remite a esta Dirección la versión final del Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto de la Municipalidad de Quiabaya.

Al respecto, le informo que la Dirección de Normas Contables, Presupuestarias y Programación de Operaciones dependiente de la Dirección General de Contaduría, luego de un análisis exhaustivo emitió el Informe Técnico DGC/DNC/349/2004 de 25 de octubre de 2004, del cual adjunto le hago llegar una copia.

Por lo expuesto, dicho Reglamento ha sido compatibilizado de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales y sus Normas Básicas, así como su relación con los preceptos legales vigentes. Sólo resta, por consiguiente, la aprobación final del documento, mediante disposición legal competente emitida por las autoridades de la Municipalidad de Quiabaya y la remisión de la misma a esta Dirección.

Cabe aclarar que el contenido final, del Reglamento Especifico es de absoluta responsabilidad de la entidad.

Finalmente, quedo a su disposición para cualquier aclaración que considere necesaria.

Con este motivo, saludo a usted con toda atención.

Adj. Lo indicado
cc Arch.
 DGC




D. Mario Contar Aro
DIRECCIÓN GENERAL DE CONTADURÍA
Vicedirección de Presupuesto, Contabilidad y
MINISTERIO DE HACIENDA



GOBIERNO MUNICIPAL INDIGENA CHARAÑA
Sta. SECCION - PROVINCIA PACAJES
LA PAZ - BOLIVIA

La Paz, agosto 31, 2004

Señor
Lic. Violeta Peñaranda de Arce
Directora de Sistemas Administrativos
Presente.-



Licenciada Peñaranda:

Ref.: Solicitud Compatibilización
RE-SABS

A tiempo de saludarla, me dirijo a usted para solicitarle pueda mediante la Dirección de Sistemas Administrativos, proceder a la **compatibilización** del siguiente Reglamento Específico del Gobierno Municipal de Charaña:

1. *Sistema de Administración de Bienes y Servicios*, en sus tres (3) sub-sistemas de: Contratación, Manejo y Disposición

Agradeciendo su atención, me despido a la espera de los comentarios pertinentes.

Atentamente,


H. ALCALDE MUNICIPAL
CHARAÑA - BOLIVIA



Adj.: Lo citado
/lag

La Paz, septiembre 24 de 2004
CITE: DGSA/1930/04

Señor
Leonardo Calderón M.
ALCALDE MUNICIPAL
MUNICIPALIDAD DE CHARAÑA
La Paz -

REF.: COMPATIBILIZACION DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DE CONTRATACIONES.

De mi mayor consideración:

En cumplimiento con lo establecido en el inciso c) del artículo 20 de la Ley 1178, la Dirección General de Sistemas Administrativos del Ministerio de Hacienda, procedió a la compatibilización del Reglamento Específico de Contrataciones de su entidad, con la normativa vigente sobre contrataciones estatales, Decreto Supremo No. 27328 de 31/01/04 y su Reglamento.

Producto de la revisión efectuada, se establece que el Reglamento Específico de su entidad, es compatible con la normativa de contrataciones vigente.

En cumplimiento con lo establecido en el párrafo II del artículo 124 del Reglamento, su entidad deberá aprobar el Reglamento Específico de Contrataciones, mediante Resolución expresa y remitir una copia de dicha Resolución a esta Dirección para su registro y archivo.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente,


Lic. Nelson Juado
Insc. N.º 13.121
SISTEMA NACIONAL DGSA
Contratos de Bienes y Servicios

c.c. Arch.
VPA/rcb




Nelson Juado



La Paz, septiembre 29 de 2004

CITE: DGSA/1961/04

Señor
Leonardo Calderón M.
ALCALDE MUNICIPAL
MUNICIPALIDAD DE CHARAÑA
La Paz

REF.: COMPATIBILIZACION DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DE MANEJO Y DISPOSICIÓN DE BIENES

De mi mayor consideración:

En atención a su nota de fecha 31 de agosto del presente año, y en cumplimiento con lo establecido en el inciso c) del artículo 20 de la Ley 1178, la Dirección General de Sistemas Administrativos del Ministerio de Hacienda, procedió a la compatibilización del Reglamento Especifico de Manejo y Disposición de su entidad, con la normativa vigente sobre el particular, Decreto Supremo No. 25964, Títulos III y IV.

Producto de la revisión efectuada, se establece que el Reglamento Especifico de su entidad, es compatible con la normativa vigente.

Asimismo, pongo en su conocimiento que su entidad deberá aprobar este Reglamento Especifico, mediante Resolución expresa y remitir una copia de dicha Resolución a esta Dirección para su registro y archivo correspondientes.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente.


Lidia Villola Peñaranda A.
DIRECCIÓN GENERAL
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS s.d.
Ministerio de Hacienda

c.c. Arch.
VPA/rcb





GOBIERNO MUNICIPAL DE QUIABAYA

Provincia Larecaja 4ta. Sección

Ley 15 de Abril de 1985

La Paz - Bolivia

La Paz, agosto 31, 2004

• Quiabaya

Señora:

• Yunca

Lic. Violeta Peñaranda de Arce
Directora General Sistemas Administrativos
Presente.-



• Sili-Sili

Licenciada Peñaranda:

Ref.: Solicitud Compatibilización RE-SABS

• Marcupata

A tiempo de saludarle, me dirijo a usted para solicitarle pueda, mediante su Dirección, proceder a la *compatibilización* del Reglamento Especifico del Sistema de Administración Bienes y Servicios (en sus tres Subsistemas), del Gobierno Municipal de Quiabaya.

• Chacambaya

Agradeciendo su atención y a la espera de los comentarios pertinentes, me despido de usted, muy atentamente,

• Torata

Lic. Víctor Manuel Masías
ALCALDESA MUNICIPAL
4ta. SECC. LARECAJA QUIABAYA



• Conchupata

• Cotañani



La Paz, septiembre 27 de 2004
CITE: DGSA/1934/04

Señora
Lic. Rocío Burgoa M.
ALCALDESA MUNICIPAL
MUNICIPALIDAD DE QUIABAYA
La Paz.-

REF.: COMPATIBILIZACION DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DE CONTRATACIONES.

De mi mayor consideración:

En cumplimiento con lo establecido en el inciso c) del artículo 20 de la Ley 1178, la Dirección General de Sistemas Administrativos del Ministerio de Hacienda, procedió a la compatibilización del Reglamento Especifico de Contrataciones de su entidad, con la normativa vigente sobre contrataciones estatales, Decreto Supremo No. 27328 de 31/01/04 y su Reglamento.

Producto de la revisión efectuada, se establece que el Reglamento Especifico de su entidad, es **compatible** con la normativa de contrataciones vigente.

En cumplimiento con lo establecido en el párrafo II del artículo 124 del Reglamento, su entidad deberá aprobar el Reglamento Especifico de Contrataciones, mediante Resolución expresa y remitir una copia de dicha Resolución a esta Dirección para su registro y archivo.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente.


Julio Paucaranda A.
DIRECTOR GENERAL
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS S.A.
Ministerio de Hacienda

c.c. Arch.
VP/arc





La Paz, septiembre 29 de 2004
CITE: DGSA/1960/04

Señora
Lic. Rocío Burgoa M.
ALCALDESA MUNICIPAL
MUNICIPALIDAD DE QUIABAYA
La Paz

REF.: COMPATIBILIZACION DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DE MANEJO Y DISPOSICIÓN DE BIENES

De mi mayor consideración:

En atención a su nota de fecha 31 de agosto del presente año, y en cumplimiento con lo establecido en el inciso c) del artículo 20 de la Ley 1178, la Dirección General de Sistemas Administrativos del Ministerio de Hacienda, procedió a la compatibilización del Reglamento Especifico de Manejo y Disposición de su entidad, con la normativa vigente sobre el particular, Decreto Supremo No. 25964, Títulos III y IV.

Producto de la revisión efectuada, se establece que el Reglamento Especifico de su entidad, es compatible con la normativa vigente.

Asimismo, pongo en su conocimiento que su entidad deberá aprobar este Reglamento Especifico, mediante Resolución expresa y remitir una copia de dicha Resolución a esta Dirección para su registro y archivo correspondientes.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente.


Lidia Pizarro A.
DIRECCIÓN GENERAL
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
Ministerio de Hacienda

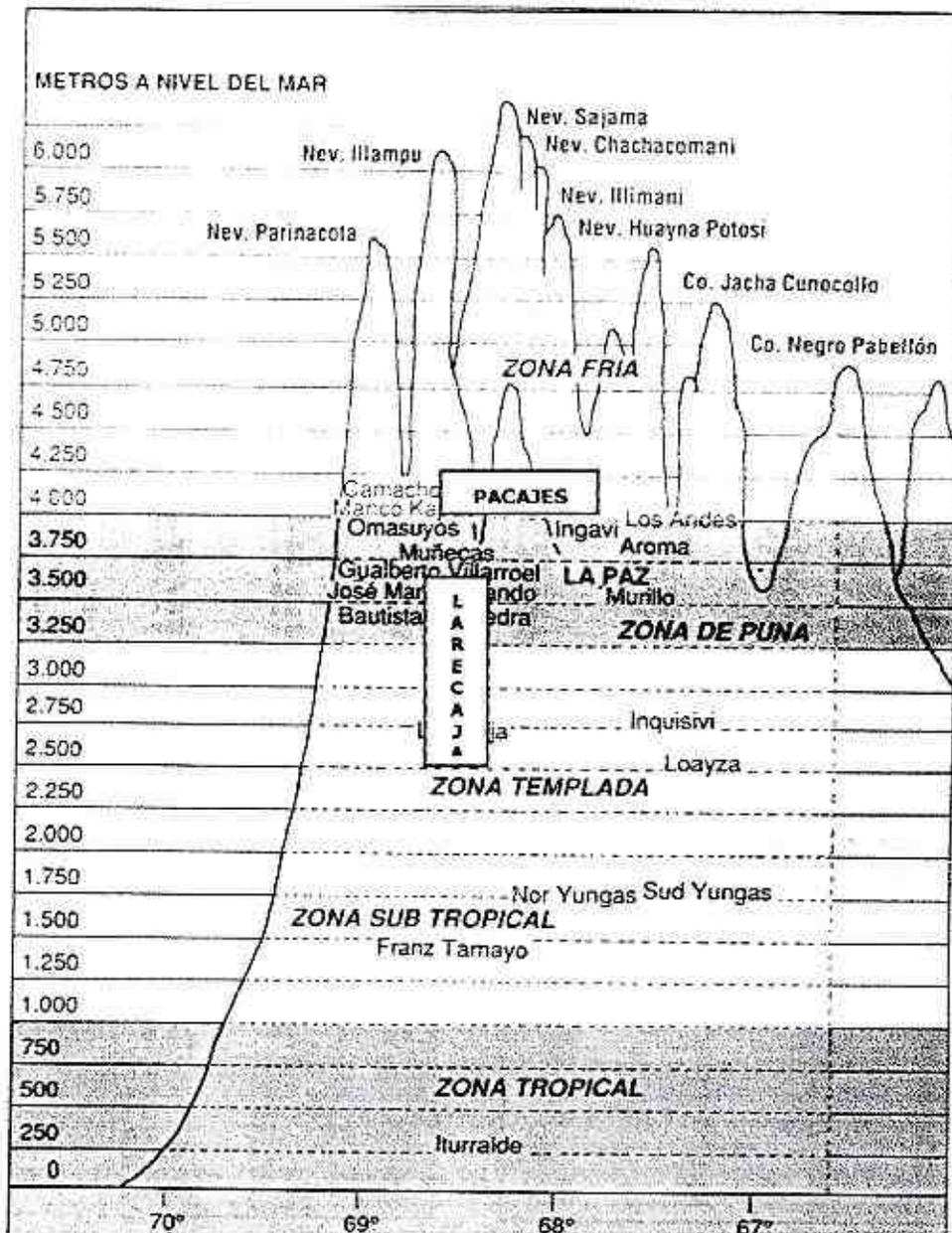
c.c. Arch.
VPA/reb



ANEXO DE MAPAS

ALTITUD

PERFIL LONGITUDINAL ESQUEMÁTICO

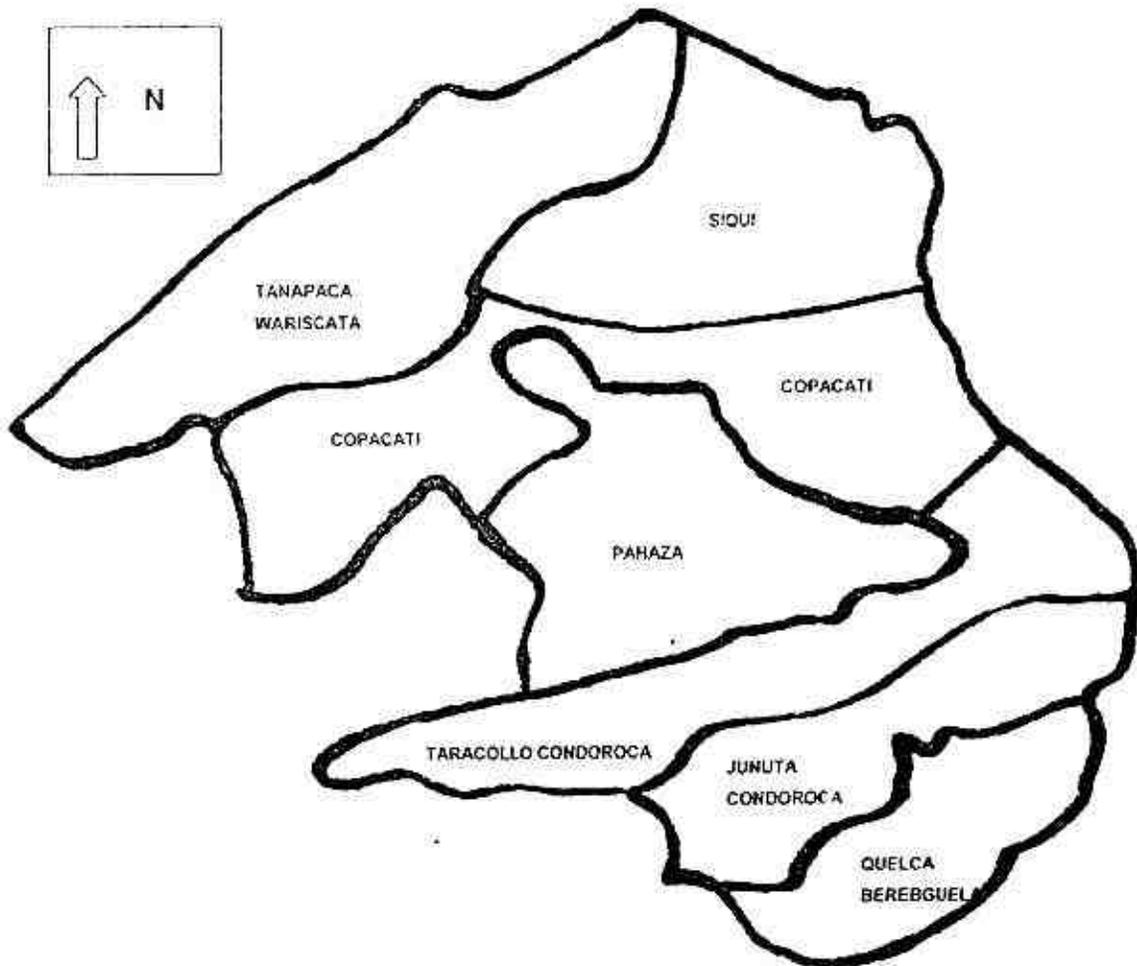
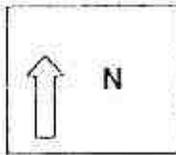


PROVINCIA PACAJES

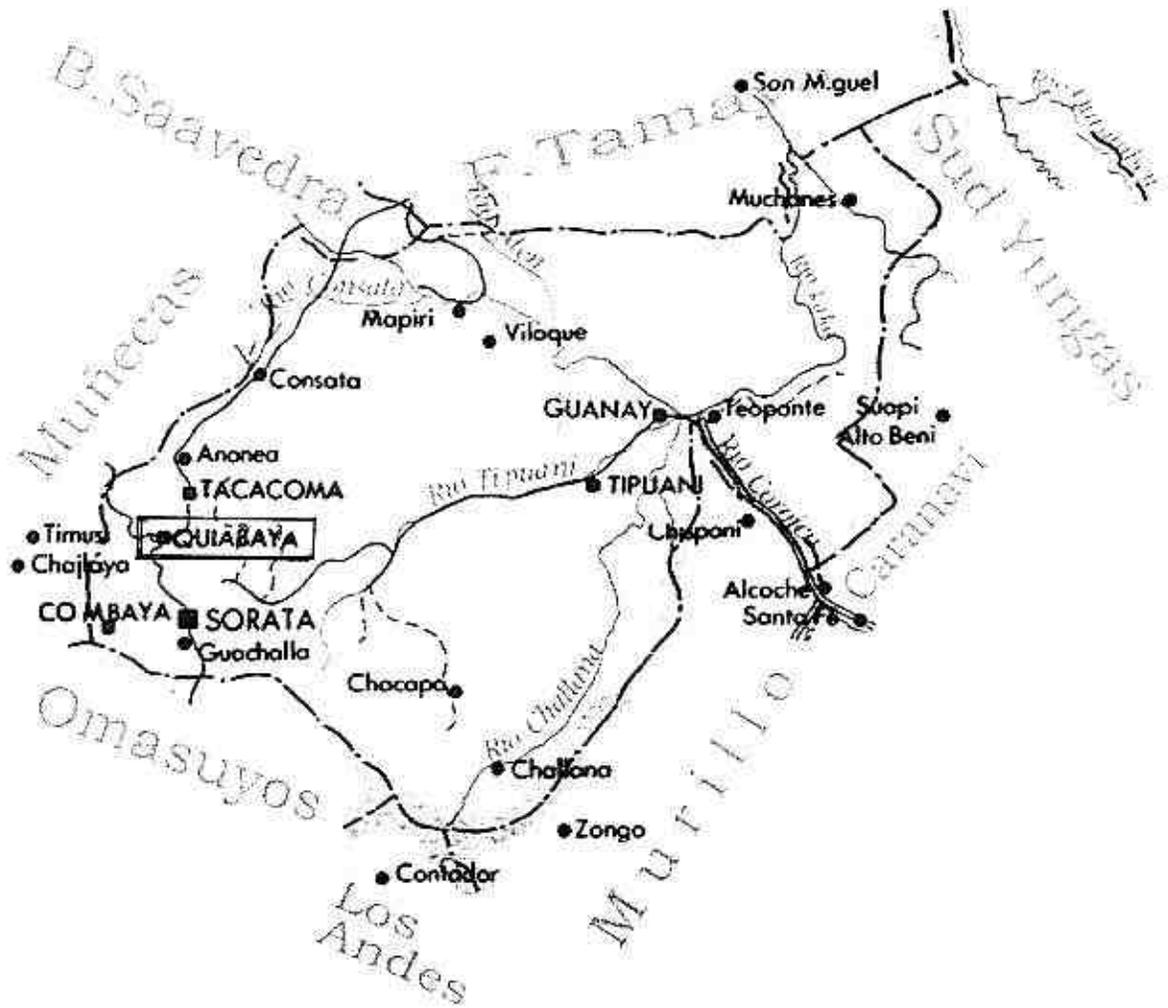


MUNICIPIO DE CHARAÑA

DIVISIÓN POLÍTICA



PROVINCIA LARECAJA



E

MUNICIPIO DE QUIABAYA - CROQUIS

CAMINO A TACACOMA
←

CAMINO A SORATA
→



S



N

CONCHUPATA

CAMINO A SORATA
→

6



REFERENCIAS:

1. ALCALDÍA
2. PLAZA PRINCIPAL
3. IGLESIA
4. COLEGIO J. CORDERO
5. POSTA SANITARIA
6. CEMENTERIO

PROVINCIA MUÑECAS

O

30000/16/91