

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**PROYECTO DE GRADO**

**SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**  
**DE INVERSIONES PÚBLICAS MUNICIPALES**  
**CASO: MUNICIPIO DE ANCORAIMES**

**POSTULANTE:**

**PATTY ALFARO APAZA**

**TUTOR:**

**Mg. Sc. VÍCTOR HUGO ENDARA VILLARROEL**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2011**



## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>10</b>
1.1. Cadena de Valor .....	11
1.2. La evaluación y su alcance .....	13
1.3. Efecto, impacto y evaluación ex-post.....	14
1.3.1. Evaluación Ex - Post.....	15
1.4. Desarrollo Rural .....	15
1.5 El Municipio como Unidad Mínima de Planificación del Desarrollo Rural .....	18
1.5.1 El modelo boliviano de descentralización.....	18
1.5.2 La Ley de Participación Popular .....	19
1.6 La Planificación Participativa Municipal .....	25
1.6.1 Definición .....	25
1.6.2 Niveles de Participación en la Gestión Municipal.....	26
1.6.3 Objetivos de la Planificación Participativa Municipal.....	27
1.6.4 Características del Proceso de Planificación Participativa Municipal.....	28
1.6.5 Etapas del Proceso de Planificación Participativa Municipal .....	28
1.6.6 Plan de Desarrollo Municipal – PDM.....	29
1.7 Programación Operativa Anual – POA .....	30
1.8 La Gestión Municipal Participativa .....	30
1.9 Economía Campesina .....	31



1.10	Análisis del Medio Rural a partir del Enfoque de Sistemas .....	34
1.11	Tipología de Productores .....	37
1.12	Marco Legal.....	44
1.12.1	Ley de Participación Popular .....	44
1.12.2	Ley Nro. 2235 del Dialogo Nacional 2000 .....	45
1.12.3	Ley Nro. 2028 de Municipalidades .....	45
1.12.4	Ley Nro. 1178 SAFCO de Administración y Control Gubernamentales .....	46
1.12.4	Sistema de Administración de Bienes y Servicios.....	46
<b>CAPITULO II .....</b>		<b>48</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>48</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>		<b>48</b>
2.1.	Científico - Técnica.....	48
2.2.	Económica.....	48
2.3.	Social.....	48
2.4	Política.....	49
<b>CAPITULO III .....</b>		<b>50</b>
<b>DISEÑO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>50</b>
3.1.	Formulación del Problema .....	50
3.2.	Objetivos .....	50
3.2.1.	Objetivo General.....	50
3.2.2.	Objetivos Específicos .....	50
<b>CAPITULO IV.....</b>		<b>51</b>
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>51</b>
<b>4. DISEÑO .....</b>		<b>51</b>
4.1.	Levantamiento de datos e información para la Línea Base .....	52



<b>CAPITULO V.....</b>	<b>54</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>54</b>
<b>5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>54</b>
5.1    Modelo Conceptual del Sistema de Monitoreo y Evaluación, SME .....	54
5.1.1    Descripción General del Sistema de Monitoreo y Evaluación.....	55
5.2    Descripción Genérica de la Matriz MALIB y MADEI .....	58
5.2.1    Descripción de la Matriz MALIB.....	58
5.2.2    Descripción de la Matriz MADEI .....	62
5.3    Principales Hallazgos Obtenidos .....	65
5.3.1    Impacto, Eficacia, Eficiencia. Área 1. Agricultura Riego.....	65
5.3.2    Impacto, Eficacia, Eficiencia. Área 2. Nutrición Salud.....	70
5.3.3    Impacto, Eficacia, Eficiencia. Área 3. Educación .....	75
5.3.4    Impacto, Eficacia, Eficiencia. Área 4. Saneamiento Básico .....	79
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
Agricultura - Riego .....	84
Nutrición y Salud.....	88
Educación .....	90
Saneamiento Básico .....	93
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>97</b>



## RESUMEN

Este trabajo de investigación se centra en el planteamiento de un sistema de monitoreo y evaluación gerencial para inversiones públicas municipales, Caso Municipio de: Ancoraimes, para lo cual inicialmente se abordó el problema de investigación con la búsqueda de información secundaria y primaria para poder agrupar las acciones del municipio en áreas de trabajo o proyectos fruto de este análisis se llegó a la formulación de cuatro áreas, Agricultura-Riego, Nutrición-Salud, Educación, Saneamiento Básico. Adicionalmente se formularon indicadores de impacto y resultado para cada una de estas áreas, para posteriormente poder realizar la evaluación de impacto de los mismos, para lo cual se procedió a utilizar las matrices de evaluación, Matriz de Línea Base (MALIB), y las matrices de estimación de impacto, análisis de eficacia y matriz de análisis de eficiencia autoría de Luis Villarroel, mismas que permiten cuantificar si existió o no impacto en cada una de los indicadores planteados. Los resultados indican que existen acciones con impactos positivos hacia el desarrollo y mejora de las comunidades en las áreas de agricultura-riego y nutrición-salud, si bien en las otras áreas existen impactos todavía se debe trabajar para mejorar las acciones del gobierno municipal para que los resultados sean totalmente positivos.

El tema de la corrupción en todos los niveles de Estado, es sin duda alguna uno de los más peligrosos flagelos que las administraciones gubernamentales están soportando. Se reconocen actualmente, importantes esfuerzos realizados por las diferentes autoridades nacionales pero particularmente del Presidente Evo Morales; sin embargo, los resultados, parecen no ser muy alentadores.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) que se pretende desarrollar, debe provocar la mejora continua en la ejecución de los presupuestos municipales, no es



su interés auditar la ejecución. El verdadero rol es ver si las acciones que se realizan en la actuación de los Municipios conllevan al logro de los impactos planificados en el largo plazo. El SME se concentra en indicadores de pobreza que permitirán vigilar el desarrollo de las acciones municipales hacia el logro del objeto mayor, el desarrollo de los más necesitados.

Para transparentar las acciones municipales es menester no solo abocarnos al estudio de la evaluación municipal como la acción de verificar la ejecución presupuestaria como números, sino también dar un paso más adelante como es la evaluación y el monitoreo del impacto que genera la inversión pública municipal, de esta forma incrementar la confianza en la gestión municipal y política.



## **SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE INVERSIONES PÚBLICAS MUNICIPALES CASO: MUNICIPIO DE ANCORAIMES**

### **INTRODUCCIÓN**

Desde 1994, la implementación de la Ley de Participación Popular, los municipios no han mostrado el impacto de reducir la pobreza, más bien al parecer se ha incrementado. A esta normativa se complementó con la Ley del Diálogo 2000, se propuso un consenso de prioridades y propuestas para la lucha contra la pobreza con fondos provenientes del HIPC II. Y enmarcado en la lucha contra la pobreza se asigna recursos provenientes del IDH (Impuesto Directo a los Hidrocarburos), asignado a municipios fondos destinados a las áreas de educación, salud, fomento al desarrollo local y promoción del empleo y seguridad ciudadana. Pese a estas medidas asumidas para fortalecer la iniciativa municipal, la participación activa del Estado en inversión pública se ve mermada en esta última década.

El tema de la corrupción en todos los niveles de Estado, es sin duda alguna uno de los más peligrosos flagelos que las administraciones gubernamentales están soportando. Se reconocen actualmente, importantes esfuerzos realizados por las diferentes autoridades nacionales pero particularmente del Presidente Evo Morales; sin embargo, los resultados, parecen no ser muy alentadores.

Para lo cual se propone diseñar un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) simple, que agilice un adecuado control de las inversiones públicas en los Municipios y de esta forma anticipar hechos de inadecuada inversión o malversación.

Los SME desarrollados tienen algunos problemas: son sistemas pesados, consumen muchos recursos financieros y humanos y realizan un rol más bien “policial” antes



que monitorear y evaluar, enmarcado en la Organización Política del Estado, develando las posibilidades y las debilidades que presenta.

El SME que se pretende desarrollar, debe provocar la mejora continua en la ejecución de los presupuestos municipales, no es su interés auditar la ejecución. El verdadero papel es ver si las acciones que se realizan en el día a día de los Municipios conllevan al logro de los impactos planificados en el largo plazo. El SME se concentra en indicadores de pobreza que permitirán vigilar el desarrollo de las acciones municipales hacia el logro del objetivo mayor, el desarrollo de los más necesitados.

Existe en la actualidad una necesidad de establecer mediciones y controles en aspectos significativos de las Instituciones, sean estas de orientación privada o social si queremos conocer bien el funcionamiento o la marcha de las mismas.

En el caso de los proyectos denominados sociales, si se quiere aumentar la calidad de las intervenciones y las acciones, es preciso medir determinados aspectos para intentar mejorarlos, “Pues solo se puede mejorar aquello que se puede medir”.





## ANTECEDENTES

### Características generales del Municipio de Ancoraimes

#### Datos Generales

2º Sección de la provincia  
Omasuyos

Creación: 15 de junio de 1980

Superficie: 516 Km<sup>2</sup>

Altitud: 3.850 m.s.n.m.

División política: 8 cantones, 58  
comunidades

Población: 15.199 Habitantes

7400 hombres y 7799 mujeres

Nº de Familias: 4.245

Población Rural: 100 %

% de Hogares Pobres (NBI): 98.3

Índice de Desarrollo Humano:  
0.529

Ingreso Anual Per Cápita (\$us):  
585 o Bs. 4.095

Tasa de alfabetismo: 70

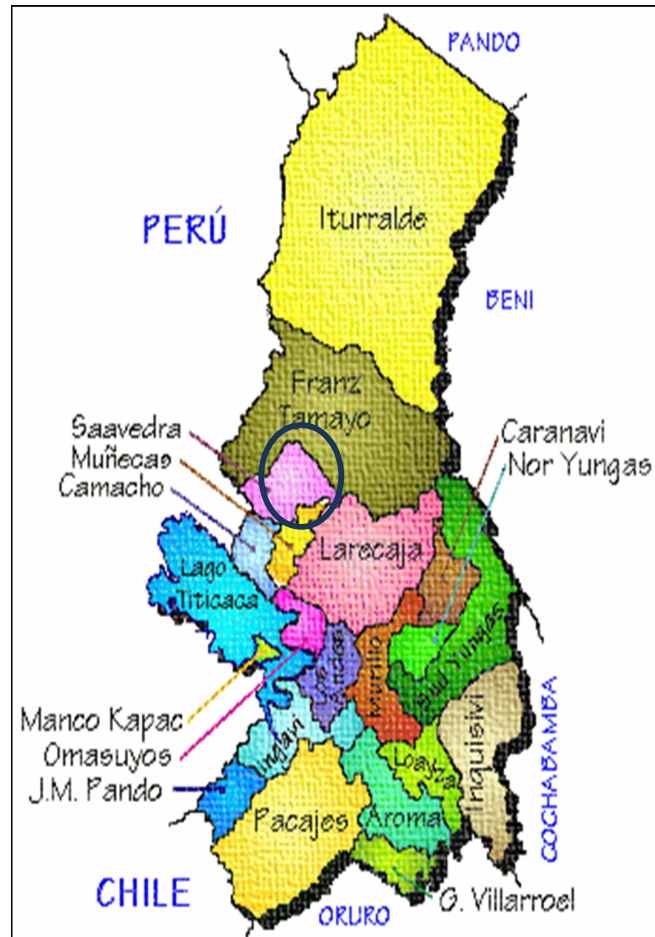
Años promedio de escolaridad: 4

Esperanza de Vida: 60 años

Cobertura de Servicios Básicos:

Agua Potable: 100 %

Luz Eléctrica: 100 %



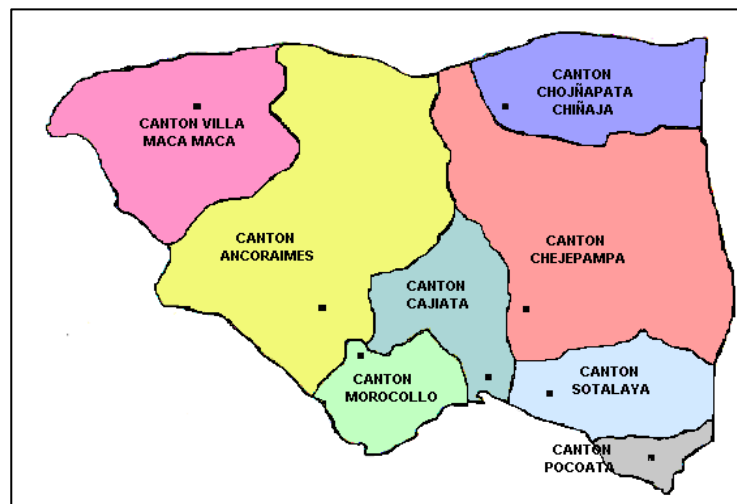
**Fuente:** Sistema de Monitoreo y Evaluación  
de Inversiones Públicas. MANCILLA Saravia,  
Gustavo, CHACALLUCA Mamani, Leandro.



## Base Legal por Cantón

A continuación se detallan las leyes y decretos supremos con los que se crean los cantones que componen el municipio de Ancoraimes:

- Ley del 31 de mayo de 1985
- D. S. del 7 de noviembre de 1863
- Ley del 25 de mayo de 1993
- Ley del 9 de diciembre de 2003
- Ley del 29 de mayo de 1993
- Ley del 13 de mayo de 1986
- Ley del 30 de abril de 1980
- Ley del 9 de diciembre de 2003



## Actores Sociales de Ancoraimes

Existen cuatro actores sociales que son:

- a) La Sub Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Ancoraimes Tupac Katari. (SFSUTCA - TK).
- b) La Sub Federación Sindical Única de Trabajadoras Campesinas de Ancoraimes Bartolina Sisa. (SFSUTCA - BS).



- c) El Comité de Vigilancia.
- d) La Junta Vecinal.

### SUBFEDERACIÓN SINDICAL ÚNICA DE TRABAJADORES CAMPESINOS DE ANCORAIMES TUPAC KATARI. SFSUTCA - TK



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidad de convocatoria y de unión de fuerzas alrededor de su organización.</p> <p>Interlocutor de peso frente al Gobierno Municipal, uniendo fuerzas para solucionar problemas que afectan al municipio.</p> <p>Duración de los cargos a nivel de La Sub Federación y Cantonal de 2 años y asumidos por capacidad.</p> <p>Cultura política aymara.</p>	<p>Rotación anual de dirigencias a nivel comunal, por tierra de acuerdo a la lista.</p> <p>No tienen definida su estructura orgánica.</p> <p>Limitaciones en el conocimiento y manejo del Marco Legal. Cantonal y Comunal</p> <p>Tiene poco peso en la toma de decisiones en La Provincia Omasuyos.</p>

**Fuente:** Mejillones Susana “Ruta de Gestión Municipal Participativa de Ancoraimes” y Memoria Fotográfica de CIPCA.



## SUBFEDERACIÓN DE MUJERES CAMPESINAS DE ANCORAIMES

### BARTOLINA SISA



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidad de propuesta reflejado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de una Agenda de Género.</li> <li>▪ Incorporación de 2 demandas de la agenda de género a la POA – 2003.</li> <li>▪ Incorporación de un dirigente a la directiva del Comité de Vigilancia.</li> </ul> <p>Son interlocutoras reconocidas frente al Gobierno Municipal.</p>	<p>La transición de la organización campesina sindical originaria, invisibilizaría la participación de las mujeres.</p> <p>Debilidad en la vida orgánica en los niveles cantonal y comunal.</p> <p>No interactúan con las concejales mujeres.</p>

**Fuente:** Mejillones Susana “Ruta de Gestión Municipal Participativa de Ancoraimes” y Memoria Fotográfica de CIPCA.



## COMITÉ DE VIGILANCIA DEL MUNICIPIO DE ANCORAIMES



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Son legítimos y representativos</p> <p>Son jóvenes y con interés de trabajar</p> <p>Existe una representante de La Sub-Federación de Mujeres Bartolina Sisa.</p> <p>Coordina con La Sub-Federación de hombres y mujeres, OC y GM</p> <p>Garantiza procesos de PPM</p> <p>Propició la implementación de instrumentos de Control Social con OC y GM.</p> <p>Difunde información escrita y oral.</p>	<p>No cuenta con recursos económicos y materiales suficientes para mejorar su trabajo.</p> <p>Insuficiente conocimiento de las disposiciones legales y procedimientos del Gobierno Municipal.</p> <p>Algunos representantes residen alejados de la capital (Ej. Inca Katurapi se encuentra a 5 horas de caminata de la capital del municipio)</p>

**Fuente:** Mejillones Susana “Ruta de Gestión Municipal Participativa de Ancoraimes” y Memoria Fotográfica de CIPCA.





## Actores Institucionales de Ancoraimes

- a. Instituciones públicas: Gobierno Municipal (Concejo Municipal, Alcalde), Dirección distrital de educación.
- b. Instituciones Privadas: Centro de Educación Alternativa - CEA, Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - CIPCA, Plan Internacional Altiplano - PIA, SWISSCONTACT, Consejo de Salud Rural Andino - CSRA, Proyecto Fomento a la cultura emprendedora en La Mancomunidad del Lago (FAM – BOLIVIA - FCM), Centro Integral de Comunidades de la Región Andina – CICRA, Asociación Nacional Económica de Desarrollo – ANED, Proyecto Hacia Una Estrategia de Municipio Productivo – HUEMP.

## GOBIERNO MUNICIPAL DE ANCORAIMES





FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Voluntad política para llevar adelante procesos participativos de PPM.</p> <p>Gobernabilidad estable y creciente.</p> <p>Presencia de 5 Concejales campesinos (3 mujeres y 2 hombres).</p> <p>Capacidad de gestión para apalancamiento de recursos.</p> <p>Práctica de concertación.</p> <p>Práctica de dialogo e información fluida sobre la gestión hacia la sociedad civil.</p> <p>Aliado principal: la organización campesina.</p> <p>Apertura para coordinar con OC y CV</p>	<p>Manejo inadecuado de sistemas de organización administrativa, bienes y servicios.</p> <p>Insuficiente conocimiento de normativas y procedimientos.</p> <p>Débil capacidad para generar ingresos propios.</p>

**Fuente:** Mejillones Susana.



## CAPITULO I

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 1. MARCO TEÓRICO

La medición es en la actualidad el área más débil de los proyectos sociales, se realizan importantes esfuerzos de planificación sin embargo contrariamente pocos esfuerzos para desarrollar Sistemas de Monitoreo y Evaluación prácticos y simples que de una idea en tiempo real de las inversiones públicas. Se reconoce la necesidad de establecer mediciones y controles en los aspectos significativos de las inversiones públicas.

El desafío es saber, qué aspectos se deben medir y qué representan el “cuadro de mando” o el “tablero de a bordo” de las inversiones públicas.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) desarrollado en este trabajo tiene el propósito de medir la inversión pública del municipio de estudio en el nivel operativo (el día a día), en el mediano plazo (evaluación de medio término).

La articulación del nivel operativo y el nivel estratégico ha sido alcanzada en base al desarrollo del Flujo de Causalidad o Cadena de Valor que identifica la secuencia de actividades y procesos que conllevan al éxito de una buena administración de la inversión pública. Adicionalmente se considera una tipología de indicadores clasificados en tres categorías: proceso, resultado e impacto. Los indicadores de proceso miden el efecto inicial o directo de las acciones de un proyecto, los indicadores de resultado miden los efectos intermedios y finalmente los indicadores de impacto.





El sistema asegura un eficaz enlace entre la estrategia y las operaciones poniendo énfasis en los indicadores estrictamente significativos. Lo importante consiste en no medir mucho, sino las cosas correctas y utilizarlos para el fin, mejora continua de las acciones del Proyecto.

En esta propuesta se plantea la fusión de dos metodologías fuertemente utilizadas en el contexto de los Proyectos Sociales: Marco Lógico y La Evaluación de impacto ex-post. El resultado de esta fusión son dos matrices: MALIB, Matriz de Línea Base y la MADEI, Matriz de Evaluación de Impacto ex-post.

La propuesta no solamente tiene la intención de plantear ¿Qué se debe hacer?, sino también propone el ¿Cómo hacer?

La evaluación trata de recoger, analizar e interpretar, en forma sistemática, rigurosa y crítica, la información necesaria y suficiente sobre las actividades, procesos y resultados de programas y proyectos, y utiliza, para ello, especialmente la cualitativa, un enfoque sistémico y humanista sobre la naturaleza de las realidades y una metodología de investigación general y contextual.

### **1.1. Cadena de Valor<sup>1</sup>**

Michael Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra

<sup>1</sup> MANCILLA Saravia, Gustavo, CHACALLUCA Mamani, Leandro. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA INVERSIONES PÚBLICAS. Pág. 13 y 14



cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- ✓ Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- ✓ Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son las administraciones de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- ✓ El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El Análisis de La Cadena de Valor como herramienta gerencial.

El Análisis de La Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.



Michael Porter resalta tres tipos diferentes de actividad<sup>2</sup>:

- ✓ Las Actividades Directas, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- ✓ Las Actividades Indirectas, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continúa a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- ✓ El Aseguramiento de la Calidad, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

## **1.2. La evaluación y su alcance**

Existen diferentes modelos de evaluación que derivan tanto del objeto a evaluar como de la formación académica de quienes realizan esa tarea “Evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado” (Franco, 1971 en Cohen y Franco, 1992). Ciencia que se ocupa del análisis de la eficiencia ( Musto, 1975 en Cohen y Franco, 1992). Complementariamente, la evaluación ha sido caracterizada como “un medio sistemático de aprender empíricamente y de analizar las lecciones aprendidas para el mejoramiento de las actividades en curso y para el fomento de una planificación más satisfactoria mediante una selección rigurosa entre las distintas posibilidades de acción futura. Ello supone un análisis crítico de los diferentes aspectos del establecimiento y la ejecución de un programa y de las actividades que constituyen el programa, su pertinencia,

---

<sup>2</sup> MANCILLA Saravia, Gustavo, CHACALLUCA Mamani, Leandro. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA INVERSIONES PÚBLICAS. Pág. 14 y 15



su eficiencia y eficacia, así como su costo su aceptabilidad para las partes interesadas” (OMS, 1981 en Cohen y Franco, 1992).

Además, es interesante anotar que existe una relación estrecha entre evaluación e investigación, ya que aquella supone la utilización de los modelos existentes, instrumentos y técnicas que constituyen la llamada metodología de la investigación en ciencias sociales.

### **1.3. Efecto, impacto y evaluación ex-post<sup>3</sup>**

“Efecto es todo comportamiento o acontecimiento del que puede razonablemente decirse que ha sido influido por algún aspecto del programa o proyecto” (Bond, 1985 en Cohen y Franco, 1992). Por definición, dados sus objetivos de resultado, un proyecto debe tener efectos buscados, previstos, positivos y relevantes. Sin embargo, puede haber efectos no buscados que sean, al mismo tiempo, previstos, positivos y sumamente relevantes desde el punto de vista de la organización que tiene a cargo el proyecto.

El impacto se define como un resultado de los efectos de un proyecto (ONU, 1984 en Cohen y Franco, 1992). La determinación del impacto exige el establecimiento de objetivos operacionales y de un modelo causal que permita vincular el proyecto con los efectos resultantes de su implementación.

El impacto es consecuencia de los efectos de un proyecto. En este sentido, expresa el grado de cumplimiento de los objetivos respecto a la población-meta del proyecto. El impacto puede ser medido en distintas unidades de análisis: la del individuo o grupo familiar, o en distintos agregados sociales, sean comunitario regional o nacional.

---

<sup>3</sup>MANCILLA Saravia, Gustavo, CHACALLUCA Mamani, Leandro. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA INVERSIONES PÚBLICAS. Pág. 17



### **1.3.1. Evaluación Ex - Post<sup>4</sup>**

Según Cohen y Franco (1992), la evaluación ex post incluye tanto la evaluación de procesos o evaluación continua como la de impactos, entendiéndose la primera como aquella que evalúa el conjunto de actividades que se realizan para tratar de alcanzar el objetivo deseado.

La propuesta de evaluación de impacto ex-post propuesta para este trabajo está inspirada en el modelo propuesto por CEPAL en el año 2006.

El modelo considera los siguientes pasos:

- ✓ Análisis crítico de la dimensión estratégica del Municipio.
- ✓ Análisis crítico de los objetivos Municipales.
- ✓ Análisis de las características y efectos del Municipio.
- ✓ Identificación de las preguntas de evaluación.
- ✓ Selección de los indicadores de impacto.
- ✓ Estimación del impacto.
- ✓ Evaluación de la eficacia y eficiencia del Municipio.

### **1.4. Desarrollo Rural**

Actualmente el replanteamiento conceptual del desarrollo rural, paralelamente a la municipalización del país, ha abarcado un panorama más amplio que el simple incremento de la producción y productividad. En la nueva acepción de desarrollo se considera imprescindible incluir el fortalecimiento de la sociedad

---

<sup>4</sup>MANCILLA Saravia, Gustavo, CHACALLUCA Mamani, Leandro. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA INVERSIONES PÚBLICAS. Pág. 18



civil y de la democracia en el campo, la equidad entre género y grupos de edad, creación y perfeccionamiento de los sistemas político locales, creación de un mayor número de núcleos de acumulación en el territorio, el desarrollo regional y local, distribución más equilibrada de la población en el territorio, conservación de los recursos naturales y un manejo adecuado de la ecología, y el respeto de la diversidad cultural.

Todos parecen coincidir en que el espacio local es el escenario del cual se debe partir para promover el desarrollo rural. Pero no se trata de cualquier municipio, para que el escenario local sea adecuado para el desarrollo rural es necesario que se den algunas condiciones<sup>5</sup>:

- a) Contar con competencias y atribuciones suficientes para decidir libremente el uso de sus recursos propios en programas de inversión dentro de su circunscripción territorial.
- b) Adecuada y fluida asignación presupuestaria de una importante proporción de los recursos de renta interna nacional.
- c) Mecanismos genuinos de planificación participativa local campesina que construyan Planes Anuales Operativos (POAs) y Planes de Desarrollo Municipales (PDMs).
- d) Encadenar fondos concurrentes de otras fuentes de financiamiento, particularmente de fondos y organismos de cooperación.
- e) Amplia legitimidad política democrática en la que alcaldes y concejales sean genuinos campesinos, indígenas o productores rurales del municipio.
- f) Funcionamiento de mecanismos de control social ciudadano o de comités de vigilancia que supervisen la elaboración y ejecución de los proyectos.

---

<sup>5</sup>URIESTE, Miguel. DESARROLLO RURAL CON PARTICIPACIÓN POPULAR. Pág. 25



- g) Las organizaciones autónomas de la sociedad civil (juntas, cabildos, sindicatos, capitanías, ayllus, comités) deben tener vida propia reconocida jurídicamente por el Estado.

Si existen esas condiciones políticas de participación y libertad, los municipios pueden construir ciudadanía y avanzar en el desarrollo rural.

El conjunto de las tareas señaladas anteriormente y de sus requerimientos, hace necesario la formulación de políticas diferenciadas para el desarrollo rural, que tomen en cuenta las características específicas de la economía campesina e indígena y de su vinculación con la sociedad y economía global. No pueden existir definiciones rígidas para un concepto tan complejo como el de desarrollo rural, sin embargo, considerando que el ámbito rural es multisectorial, se puede destacar que:

- a) el desarrollo rural es una parte del desarrollo general y no puede ocurrir aislado de aquel;
- b) el desarrollo rural no se limita a lo agrario como actividad económica, se constata que tiene un espacio de aplicación que se identifica con territorios donde se desarrollan una multiplicidad de actividades económicas diversas, vinculadas al manejo, aprovechamiento y transformación de los recursos naturales que ofrece el entorno; incluye, además de lo económico, otros aspectos ecológicos, culturales e históricos;
- c) el desarrollo rural supone una necesaria participación de la población rural, es por tanto también un proceso social y potencialmente democratizador;
- d) el desarrollo rural supone una variable, pero en todos los casos importante, intervención del Estado y
- e) el desarrollo rural tiene en América Latina una importante orientación de lucha contra la pobreza.



En este contexto y como trasfondo de la nueva ruralidad se ha planteado la creciente importancia del desarrollo focalizado en unidades territoriales. El territorio o la dimensión espacial están adquiriendo mayor importancia en la formulación y ejecución de las políticas de desarrollo, acompañadas de procesos de descentralización, democratización, autonomía municipal y desarrollo local con enfoque participativo<sup>6</sup>.

## **1.5 El Municipio como Unidad Mínima de Planificación del Desarrollo Rural**

### **1.5.1 El modelo boliviano de descentralización**

Entre 1989 y 1995, Bolivia inició algunos procesos dirigidos a incrementar el grado de autonomía municipal principalmente. De esta manera, entre 1989 y 1993 fueron presentados al congreso nacional varios proyectos de Ley de Descentralización Administrativa (LDA – N° 1654), ninguno de los cuales fue elevado a rango de Ley. En 1994 se promulgo la Ley de Participación Popular (Ley LPP – N° 1551) con el objetivo de otorgar mayores competencias y recursos financieros a la totalidad de los municipios del país (314 en ese momento), así como el reconocer a las OTBs según sus usos y costumbres.

En 1995 fue promulgada la LDA que en lo sustantivo solo constituye un instrumento legal para otorgar nuevas competencias a los Prefectos así como algunos instrumentos de interrelación con los municipios.

La LDA y La LPP, particularmente esta última, al considerar a la descentralización como un instrumento de lucha contra la pobreza, ha pretendido desarrollarla sobre la base de 3 pilares fundamentales<sup>7</sup>:

<sup>6</sup> PACHECO, Balanza. VISIONES SOBRE LA TERRITORIALIDAD Y EL DESARROLLO RURAL. Pág. 34

<sup>7</sup> AMELLER, Vladimir. DIÁLOGO PARA LA DESCENTRALIZACIÓN. Pág. 41.





Gestión pública y participación ciudadana a través de una redistribución de recursos, con reasignación de funciones fiscales, tanto de gastos como de recaudación y una redistribución del ejercicio de poder. Estos elementos se conjugan y coinciden en subestructuras locales más equitativas, tanto desde el punto de vista de la asignación así como también de la participación para luego terminar en decisiones públicas más transparentes y cercanas al ciudadano.

La descentralización en Bolivia, en el ámbito municipal, puede interpretarse en su concepción como política (amplia jurisdicción, reconoce igualdad, cede impuestos), económica (asigna recursos) y administrativa (transfiere competencias).

### **1.5.2 La Ley de Participación Popular**

La Ley Nro. 1551 de Participación Popular, promulgada el 20 de abril de 1994, establece una participación activa de la sociedad civil en los procesos de planificación (Planificación Participativa), con mayores recursos a los Municipios (Coparticipación Tributaria) y representación de la sociedad civil (reconocimiento de las OTBs y creación del Comité de Vigilancia), en la toma de decisiones y control social<sup>8</sup>.

<sup>8</sup>Contraloría General de la República, CENCAP. Ley Nro. 1178 en la Administración Municipal. Pág. 8.



En su Art.1 señala: “La presente Ley reconoce, promueve y consolida el proceso de Participación Popular articulando a las comunidades indígenas, pueblos indígenas, comunidades campesinas y juntas vecinales, respectivamente en la vida jurídica, política y económica del país. Procura mejorar la calidad de vida de la mujer y el hombre bolivianos, con una más justa distribución y mejor administración de los recursos públicos. Fortalece los instrumentos políticos y económicos necesarios para perfeccionar la democracia representativa, incorporando la participación ciudadana en un proceso de democracia participativa y garantizando la igualdad de oportunidades en los niveles de representación a mujeres y hombres”.

“La LPP fue concebida entre agosto de 1993 y abril de 1994; pretende analizar cuatro cambios fundamentales: 1.- La reestructuración de los municipios 2.- El reconocimiento y creación de nuevos actores. 3.- La participación ciudadana y 4.- La redistribución de fondos”<sup>9</sup>:

### ***a) La Reestructuración Municipal***

Significó la creación de 311 municipios<sup>10</sup> sobre la base de las secciones de provincia existentes, cada uno de ellos con personería jurídica, convirtiéndose en la unidad mínima de planificación. Cuando nos referimos a municipios –en el marco del presente estudio- nos referimos a municipios rural- urbanos que incluyen a la población rural constituida por comunidades campesinas, pueblos indígenas, etc. A estas municipalidades se les asignan nuevas responsabilidades y competencias para llevar adelante la prestación de los servicios de salud, educación, transporte, promoción del desarrollo local, construcción de infraestructura y servicios.

<sup>9</sup> CARVAJAL, María de los Ángeles, MEJILLONES, Susana. ZONIFICACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA POR TIPOLOGÍA DE PRODUCTORES EN EL MUNICIPIO DE GUAQUI. Pág. 38.

<sup>10</sup> Actualmente llegan a 327 municipios. FUENTE: [www.fam.bo](http://www.fam.bo)



El municipio no es más solo el centro poblado, se constituye en el principal espacio de participación, concertación, planificación y gestión del desarrollo local.

### ***b) Reconocimiento y creación de nuevos actores***

Este es uno de los cambios más importantes de la LPP, por primera vez en la historia del país se reconocen explícitamente las formas de gobierno tradicionales de las poblaciones campesinas e indígenas denominándolas “Organizaciones Territoriales de Base - OTBs”, estos actores proporcionan la base institucional para llevar adelante los procesos de planificación participativa municipal (elaboración de PDMs y POAs), con la creación del Comité de Vigilancia se garantiza el control social de los gastos municipales.

La ley asigna derechos y responsabilidades a las comunidades campesinas, pueblos indígenas, incluyendo:

- La proposición, solicitud, control y supervisión de la provisión de obras y servicios públicos relacionados con educación, salud, deporte, sanidad, micro riego, caminos secundarios y desarrollo urbano y rural.
- El fomento a la preservación ambiental, el equilibrio ecológico y el desarrollo sostenible.
- El cambio de las acciones y decisiones de los funcionarios públicos cuando entran en conflicto con los intereses de la comunidad.
- El acceso a información sobre el uso de los fondos para la participación, en la utilización de los ingresos fiscales.

Asimismo, la Ley prevé la responsabilidad de la sociedad civil de participar en la planificación municipal, en la organización y apoyo público para la ejecución de los proyectos de construcción y mantenimiento de la infraestructura



municipal y comunitaria, y la promoción del acceso equitativo de mujeres y hombres a niveles de representación.

### **c) Participación Ciudadana**

La idea general es la de promocionar la participación de la población en el gobierno local a través de las juntas vecinales, comunidades campesinas y comunidades indígenas. Estas organizaciones, denominadas inicialmente OTBs, obtienen su personería jurídica mediante un registro, pudiendo formular y expresar sus demandas a los gobiernos municipales a partir de procesos de planificación participativa municipal (PPM) o “planificación de abajo hacia arriba”.

Una de las primeras deficiencias identificadas en la LPP es la restricción de la participación de los actores en los procesos de PPM, asignando prioridad a las comunidades campesinas y juntas vecinales con base territorial, excluyendo a otros actores importantes como las organizaciones productivas, al ser consideradas actores funcionales.

### **d) La Redistribución de fondos**

La redistribución de fondos a los municipios es efectuada tomando en cuenta su número de habitantes (según el Censo de 1992), con la intención de que sirvan para llevar a buen término tanto las anteriores como las nuevas responsabilidades. Por otra parte, los municipios pueden captar otros fondos a partir de ingresos propios mediante la recaudación de impuestos y tarifas municipales; accediendo a la cooperación prestada por Organizaciones No Gubernamentales –ONGs y entidades públicas como La Prefectura o los diferentes fondos existentes en el país.



En la actualidad, a partir de La Ley del Diálogo, los gobiernos municipales acceden a nuevos recursos, para ello los municipios deben entregar anualmente sus Programas de Operaciones Anuales (POAs), los cuales definen los proyectos y actividades de la gestión.

Además, los municipios deben ocuparse del desarrollo de su territorio, para ello se ha dado un proceso de reflexión, habiendo surgido propuestas como la del Promoción al Desarrollo Económico Rural (PADER) con el aporte de temas de discusión y el planteamiento de grandes líneas, la necesidad del diálogo, la búsqueda de consensos y la necesidad de articulación de todos los actores económicos de los municipios. En este planteamiento, el Gobierno Municipal juega un rol sumamente importante, debiendo evitar la “repetición de los errores del pasado” y reorientando sus actividades en la construcción del “Municipio Productivo”, en el cual todos los actores deben convertirse en “promotores” del desarrollo local.

La LPP otorga a los municipios cierta capacidad económica para resolver en parte, el problema de la falta proverbial de recursos económicos de los municipios provinciales. Esta necesidad surge de la insuficiencia de los recursos otorgados frente a la magnitud de los problemas a resolver. El hecho de que los municipios dispongan tanto de los recursos propios como de los provenientes del gobierno central, permitirá su utilización para apalancar otros recursos de los fondos de desarrollo nacionales y los de la cooperación internacional. Con ello lograrán mayor capacidad de acción, lo cual permitirá mejorar las posibilidades de desarrollo del municipio.

La LPP promueve la participación popular mediante el reconocimiento de las OTBs – junta de vecinos, comunidades campesinas, pueblos indígenas o sindicatos agrarios- dándoles potestad para que puedan organizarse según los usos y costumbres de cada lugar, reafirmando de esta manera la diversidad cultural del país.



Respecto de su accionar, sobresale la facultad otorgada a las OTBs para proponer, pedir, controlar y supervisar las obras y servicios municipales de acuerdo a las necesidades comunitarias. Este derecho de las OTBs se viene ejerciendo mediante la “Planificación Participativa Municipal”, concretada en los Planes de Desarrollo Municipales (PDMs) y en los Programas Operativos Anuales (POAs).

La Planificación Participativa trata de superar los problemas de la planificación “tradicional”. Ahora se quiere lograr una planificación más integral, se busca la coordinación de todas las instituciones locales y se impone por Ley la participación de toda la población a través de las OTBs.

Finalmente, La LPP instaura el control social mediante los Comités de Vigilancia que deben pronunciarse sobre el Presupuesto y manejo de los recursos de la participación popular. Un aviso negativo puede llegar a congelar los recursos económicos que recibe el municipio del Gobierno Central.

En síntesis con La LPP, se inicia un proceso de descentralización que muestra ciertas peculiaridades con relación a otras realidades latinoamericanas. En todo proceso de descentralización, en primer lugar, se confiere competencias a los gobiernos de niveles inferiores buscando mejorar la eficiencia del Estado, también se espera que el gobierno local juegue un rol más activo, convirtiéndose en un articulador del desarrollo. Esto es más o menos común a los procesos de descentralización en curso en América Latina. Además, para que los gobiernos locales asuman sus nuevas competencias se les atribuyen recursos económicos, generalmente insuficientes.

En segundo lugar, se espera un mayor control social, pues al acercar el Estado a la ciudadanía supone que la población podría controlar de mejor manera las instituciones públicas. Y en tercer lugar, la descentralización debería ampliar las posibilidades de participación. La diferencia entre el caso boliviano y otros procesos de descentralización radica en estos dos últimos



aspectos, en nuestro país se han creado por ley mecanismos muy concretos de participación y control social, los cuales parecen ser únicos en la región.

El análisis del proceso de planificación implementado por la mayoría de los municipios adquiere un carácter netamente instrumental, por tanto, el rol de la planificación no sale de este marco.

El carácter instrumental del análisis de la “planificación participativa” se hace visible en el artículo de Dante Mercado, cuando caracteriza a la planificación “de arriba hacia abajo” como una causa de los fracasos de las acciones de desarrollo en el régimen del Estado centralista, el mismo que no considera el contexto estructural y sus connotaciones sociopolíticas, es decir, el modelo de desarrollo imperante.

La planificación anterior a la promulgación de La Ley de Participación Popular era centralista, sectorial y poco participativa (de arriba hacia abajo). La LPP, en el marco del actual contexto político, abre la posibilidad de revertir esos principios.

## **1.6 La Planificación Participativa Municipal<sup>11</sup>**

### **1.6.1 Definición**

El proceso de Planificación Participativa Municipal - PPM es reconocido por el Estado Boliviano como un mecanismo operativo más eficaz de gestión pública para alcanzar el desarrollo humano sostenible a ser aplicado de manera concertada entre los gobiernos municipales, las Organizaciones Territoriales de Base, las Organizaciones Funcionales y los Comités de Vigilancia que representan a las OTBs. También define el funcionamiento del desarrollo municipal sostenible, es decir, consiste en definir el funcionamiento de un

<sup>11</sup>Manual de Planificación Participativa MPP. Pág. 45.



marco institucional estable y permanente para la planificación y procedimientos claros para la evaluación anual y la definición y ejecución de ajustes al plan.

### 1.6.2 Niveles de Participación en la Gestión Municipal

A continuación se analizan dos (2) propuestas de niveles de la participación en el ámbito municipal. La primera propuesta de la NPPM y la segunda propuesta desarrollada por el CERES.

#### i. Primera Propuesta: NPPM

**Tabla 1. NIVELES DE PARTICIPACIÓN - NPPM**

Niveles	Niveles de Participación	Actores de la Participación	Asuntos de la Participación
<b>Primer Nivel</b>	<b>Masiva</b>	En Comunidades por (hombres y mujeres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de autodiagnósticos comunales.</li> <li>▪ La concertación.</li> <li>▪ Priorización de las demandas comunales.</li> </ul>
<b>Segundo Nivel</b>	<b>Participación Delegada</b>	Representantes de las Comunidades Campesinas, Indígenas, Pueblos Indígenas y Juntas Vecinales, Asociaciones Comunitarias y Comités de Vigilancia en (Mallkus, secretarios generales, subcentrales, centrales, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los procesos de concertación.</li> <li>▪ Definición de prioridades, visiones, programas, proyectos y presupuestos realizados en múltiples eventos inherentes a la Planificación Participativa Municipal.</li> </ul>
<b>Tercer Nivel</b>	<b>Participación Representativa</b>	Por medio del Comité de Vigilancia, Concejo Municipal y OTB's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control Social ejercido por el Comité de Vigilancia y las OTB's a la Gestión Municipal y pronunciamiento sobre la POA.</li> <li>▪ Aprobación de La POA por el Concejo Municipal.</li> <li>▪ Aprobación del PDM por el CM y CV.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia en base a la NPPM.





ii. Segunda Propuesta: CERES

**Tabla 2. NIVELES DE PARTICIPACIÓN - CERES**

<b>Niveles de Participación</b>	<b>Actores de la Participación</b>	<b>Asuntos de la Participación</b>	<b>Objetivos de la Participación</b>
<b>Individual</b>	La persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elecciones de autoridades y representantes locales y nacionales mediante el voto (o la candidatura).</li> <li>▪ Asambleas, reuniones, audiencias públicas del Concejo, etc. Para discutir necesidades y problemas sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para elegir (o ser elegido) a los representantes y autoridades públicas.</li> <li>▪ Para dar a conocer puntos de vista.</li> </ul>
<b>Grupo</b>	OTB's (Juntas Vecinales, sindicatos, asociaciones de regantes, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda de acceso a servicios básicos.</li> <li>▪ Identificación de problemas y necesidades.</li> <li>▪ Resolución de problemas de barrio o zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrar demandas.</li> <li>▪ Apertura de espacios de debate.</li> </ul>
<b>Colectivo</b>	Individuos, OTB's, ONG's, Comités de Vigilancia y otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración del Plan de Desarrollo Municipal (PDM).</li> <li>▪ Identificación, Priorización y diseño de Estrategias de Desarrollo.</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento del PDM, control del manejo de los recursos y cumplimiento del rol de las autoridades locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participar en la toma de decisiones.</li> <li>▪ Para proponer o generar políticas públicas: definiendo la visión de los objetivos en las diferentes áreas del desarrollo.</li> <li>▪ El control social.</li> <li>▪ El compromiso con la gestión del desarrollo local.</li> <li>▪ Para la integración.</li> </ul>

**Fuente:** Documento - CERES

Toda esta participación se refleja en La Planificación Participativa Municipal.

**1.6.3 Objetivos de la Planificación Participativa Municipal**

- a) Buscar el mayor involucramiento de los gobiernos municipales en la promoción económica.
- b) Promover mayor participación de agentes económicos privados en la gestión local.



- c) Establecer la obligatoriedad de aplicar la PPM como instrumento de gestión pública y de participación social.
- d) Resaltar la necesidad de coordinación entre los gobiernos municipales y las prefecturas para impulsar el desarrollo local.

#### **1.6.4 Características del Proceso de Planificación Participativa Municipal**

- El Municipio es la unidad territorial de La Planificación Nacional.
- Los distritos municipales o cantones constituyen niveles de agregación de la demanda social comunal al interior de la sección municipal.
- El proceso de Planificación Municipal deberá obligatoriamente promover y efectivizar la participación social, directa o a través de representantes legítimos en cada una de sus etapas y momentos.
- La formulación, ejecución y evaluación de PDMs, debe efectivizar espacios, momentos e instrumentos específicos para garantizar la participación diferenciada de grupos.
- El resultado principal del proceso de Planificación Participativa Municipal es el Plan de Desarrollo Municipal (PDM).

#### **1.6.5 Etapas del Proceso de Planificación Participativa Municipal**

El proceso de PPM se traduce en un conjunto de actividades metodológicamente estructuradas e integradas en seis etapas consecutivas que permiten generar retroalimentaciones permanentes. Las etapas de la Planificación Participativa Municipal son:

- Preparación y Organización.
  - Diagnóstico.
  - Estrategia de Desarrollo Municipal.
  - Programación Operaciones Anuales
  - Ejecución y Administración.
  - Seguimiento, evaluación y ajuste.
- } POA



### **1.6.6 Plan de Desarrollo Municipal – PDM**

Es la referencia principal de la planificación participativa municipal y constituye la expresión de las potencialidades, objetivos, políticas, estrategias, programas y proyectos a partir de los cuáles se pretende alcanzar el desarrollo sostenible en la circunscripción territorial del municipio y deben expresar la problemática en demandas sociales priorizadas y su correspondiente compatibilización con la oferta estatal y los objetivos y políticas definidos a nivel nacional y departamental.

#### **Formulación y Estructura del PDM (Ver Anexo1).**

El proceso de formulación del PDM se divide en tres momentos:

#### **a) Preparación y Organización**

Esta etapa está orientada a generar las condiciones para la realización de la PPM, comprometiendo la participación de los/as diferentes actores/as en el cumplimiento de las actividades definidas en cada una de sus etapas.

#### **b) Diagnóstico**

Permite lograr el conocimiento compartido de la dinámica social, económica y política del Municipio a partir de auto diagnósticos comunales que se realizan en cada una de las comunidades campesinas, pueblos indígenas y juntas vecinales comprendidas en el Municipio.

#### **c) Estrategia de Desarrollo Municipal**

Esta etapa está dirigida a definir la Visión Estratégica del Municipio traducida en vocaciones priorizadas, objetivos, políticas, estrategias,



programas y las prioridades del desarrollo municipal a corto y mediano plazo, concertadas de manera participativa con base en el análisis de las potencialidades, limitaciones, problemática y aspiraciones comunales.

### **1.7 Programación Operativa Anual – POA**

El POA es la acción de idear y ordenar las acciones necesarias para realizar un conjunto de operaciones, precisando los recursos materiales, humanos, tecnológicos, de servicios y financieros necesarios para el cumplimiento de objetivos concretos, expresados en metas, con el propósito de alcanzar los objetivos de una gestión anual.

La elaboración de POAs en Ancoraimes responde al uso de una metodología elaborada según usos y costumbres del Municipio. Dicha información puede ser revisada en Anexos.

### **1.8 La Gestión Municipal Participativa<sup>12</sup>**

Los criterios para impulsar una gestión municipal participativa son:

- La obligación de las autoridades de informar y rendir cuentas a su población.
- El derecho de la ciudadanía a ser informada en la toma de decisiones.

El proceso de gestión municipal participativa busca:

- Integrar la gestión municipal y la participación ciudadana a través de la planificación municipal participativa.

---

<sup>12</sup>CARVAJAL, María de los Ángeles, MEJILLONES, Susana. ZONIFICACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA POR TIPOLOGÍA DE PRODUCTORES EN EL MUNICIPIO DE GUAQUI. Pág. 38.



- Integrar al Concejo Municipal, al Ejecutivo y a La Sociedad Civil, en la óptica de la “corresponsabilidad” en la gestión municipal, incorporando en este ejercicio de poder al Comité de Vigilancia.
- Generar procesos de acercamiento entre el Alcalde y el Concejo Municipal, así como entre el Gobierno Municipal y la Sociedad Civil.
- Que cada uno de los actores tenga como objetivo ser más eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones específicas.
- La generación de canales de información entre todos los actores, desde el proceso de elaboración del POA hasta los encuentros entre todos los actores, para el seguimiento y evaluación de la ejecución de dicha programación.
- Que la gestión y la participación ciudadana se conviertan en actividades y procesos permanentes.
- Que la participación de la ciudadanía en la gestión municipal sea orgánica y efectiva en la toma de decisiones sobre el uso de sus recursos, en el seguimiento a la ejecución de sus decisiones y en el control de la eficiencia de la gestión y de los resultados obtenidos.
- Crear un clima favorable para reducir las tensiones y permitir la resolución colectiva de los conflictos de intereses entre todos los actores, dándose un proceso continuo de concertación.

### **1.9 Economía Campesina<sup>13</sup>**

El análisis más completo realizado hasta ahora sobre el funcionamiento interno de la economía campesina es el realizado por Alexander Chayanov (1888-1937) en su obra “La organización de la unidad económica

<sup>13</sup> CARVAJAL, María de los Ángeles, MEJILLONES, Susana. ZONIFICACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA POR TIPOLOGÍA DE PRODUCTORES EN EL MUNICIPIO DE GUAQUI. Pág. 40.



campesina”. Esta obra considera la economía campesina como un sistema económico propio, diferente al feudalismo y al capitalismo. Según este autor, la economía campesina es la forma particular de una doctrina más amplia: la teoría de la economía familiar, aplicable no solo a la agricultura, sino también a la artesanía urbana y otras actividades (Machado y Torrez, en 1987).

Según CEPAL en 1985, la economía campesina engloba a un sector definido de la actividad agropecuaria nacional, aquel cuyo proceso productivo es desarrollado por unidades de tipo familiar con el objeto de asegurar – ciclo a ciclo- la reproducción de sus condiciones de vida y trabajo, la reproducción de los productores y de la propia unidad de producción.

Para Figueroa en 1981, Gonzáles de Olarte en 1994, Kervyn en 1996, Mayer en 1996, Morton en 1996 y Ellis en 1997, referidos por Zoomers en 2002, la economía campesina es “una unidad única de toma de decisiones que maximiza el nivel de bienestar sujeto a un amplio rango de oportunidades de ingreso y a un conjunto de restricciones en los recursos disponibles”.

Gianotten en 1987 aglutina la mayor parte de los planteamientos de diversos investigadores, respecto de la comprensión de la economía campesina en relación con la sociedad global, en 2 posiciones: la primera relaciona el atraso de la economía campesina o tradicional con su aislamiento de su sociedad global, mientras la segunda lo refiere a su forma de inserción en la economía global. Estas dos visiones alientan la discusión teórica sobre el campesinado y su papel histórico desde el inicio de este siglo y dan dimensión, sea en forma explícita o implícita, a los programas de desarrollo rural diseñados para los campesinos.



La unidad campesina es una unidad de producción y de consumo, su actividad doméstica es inseparable de la productiva. En ella las decisiones referidas al consumo son inseparables de las que afectan a la producción y ésta última es emprendida sin empleo de fuerza de trabajo asalariada. Esta característica es reconocida como central, cuando hablamos de economía campesina. Muchas veces el carácter nuclear o extendido de la familia es parte importante de la estrategia de producción para la sobrevivencia (CEPAL en 1985).

Chayanov en 1981, indica que las unidades económicas familiares que no recurren a fuerza de trabajo contratada tienen como factores principales de organización su composición y tamaño.

El jefe de familia de la unidad campesina tiene por dato la fuerza familiar disponible y debe encontrar ocupación productiva para todos los miembros; se destaca este compromiso como rasgo central de la unidad campesina (CEPAL en 1985).

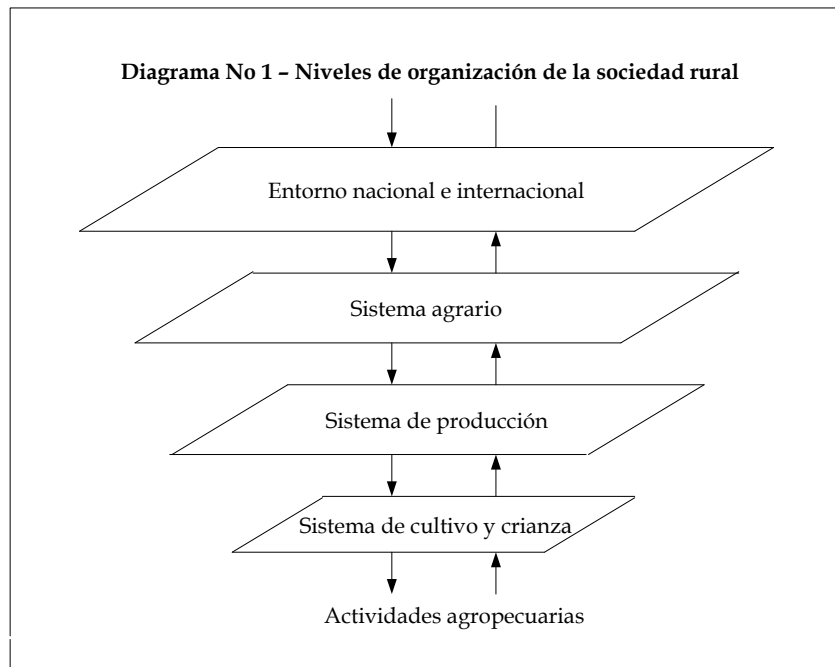
La necesidad de valorizar el recurso más abundante disponible en la economía campesina, unida a la presencia general o local de términos de intercambio desfavorables para los productos de la agricultura campesina en los intercambios mercantiles, son la causa de una tendencia a la reducción al mínimo indispensable en la compra de insumos y medios de producción. En este sentido, la respuesta de cómo producir parece guiada por el criterio de elevar al máximo el componente fuerza de trabajo por unidad de producto generado y/o de reducir al mínimo el de insumos o medios de producción adquiridos o contratados (CEPAL en 1985).

### 1.10 Análisis del Medio Rural a partir del Enfoque de Sistemas<sup>14</sup>

El análisis del medio rural requiere la utilización de conceptos operativos que correspondan a los diferentes niveles de organización de la sociedad rural.

1. **El sistema agrario** a nivel de la comunidad o de la microrregión.
2. **El sistema de producción** a nivel de la finca de la familia campesina.
3. **El sistema de cultivo** a nivel de la parcela y el sistema de crianza a nivel del rebaño (Apollin, F. y Eberhart, C., en 1999).

Figura 1. Niveles de Organización de la Sociedad Rural



**Fuente:** Elaboración Propia

Dufimier en 1985, define el sistema de producción como el conjunto estructurado de las producciones vegetales y animales, establecido por el

<sup>14</sup> APOLLIN, Frédéric, EBERHART Christophe. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN EN EL MEDIO RURAL. Pág.67.





productor para garantizar la reproducción de su explotación; es el resultado de la combinación de los medios de producción y de la fuerza de trabajo disponibles en un entorno socio-económico y ecológico determinado.

Para Agreda et al. (1988) el sistema de producción familiar agropecuario está constituido por diversos cultivos que se combinan en el tiempo y espacio para formar asociaciones de cultivos en parcelas y entre parcelas. La minimización del riesgo es también un elemento que contribuye al fraccionamiento de la parcela familiar en pequeñas unidades de cultivo distribuidas, en muchos casos, en diferentes pisos ecológicos.

Considerar la unidad familiar como un todo permite:

1. El estudio y análisis de las muchas facetas de la vida del hogar rural y de su marco geográfico y ecológico de ubicación.
2. Analizar en el tiempo y espacio los problemas y oportunidades que influyen al todo de la unidad familiar.
3. Establecer prioridades de acuerdo a los problemas y oportunidades.
4. Reconocer la ligazón y correlación entre los diferentes subsistemas de la unidad familiar y la correspondiente ligazón entre los sistemas familiares, micro-regionales y regionales.
5. Evaluar los resultados e impactos de investigación y desarrollo en términos de la unidad productiva en el conjunto de los intereses del productor y de la sociedad en la cual participa (Shaner, Philpp y Schemehl, 1982; Dillon, 1976; Harwood, 1979).

El concepto de sistemas de producción hace énfasis en el trabajo a nivel finca. Este hecho obliga a los investigadores de las áreas biológicas y sociales a mantener un estrecho contacto con la realidad productiva del



agricultor de subsistencia, permitiéndole identificar de cerca su problemática real y entender sus aspiraciones y metas (Agreda, et. Al. 1988).

Según Villaret (1993) la aplicación del concepto de sistema a la explotación agrícola lleva a definir 9 elementos constitutivos:

- La **fuerza de trabajo** – constituida por el productor y los otros miembros del grupo familiar participantes del proceso de producción más la mano de obra asalariada – cuando existe -. Esta fuerza de trabajo se caracteriza por: su composición, los periodos de disponibilidad, su organización, los mecanismos de toma de decisiones, las modalidades de apropiación y repartición de la producción y de los ingresos generados y, por sus conocimientos técnicos.
- Los **instrumentos de producción** –entre los cuales se encuentran las herramientas, el equipamiento, la infraestructura productiva, los animales (de trabajo y de transporte) y el material genético (animal y vegetal)-. Este grupo de elementos se caracteriza por los instrumentos disponibles, las características y propósito de cada uno ellos y el grado de desgaste o degeneración del material genético.
- El **medio explotado** –constituido por las tierras de cultivo y de pastoreo-. Este grupo de elementos se caracteriza por el tipo de ambiente, su grado de artificialidad y la localización, extensión y tenencia de las diferentes tierras explotadas.

Si se considera la finca como un sistema, un agro-ecosistema es un subsistema de ella. Las salidas de estas unidades (productos agrícolas) son importantes no sólo para la finca (como generadores de ingresos o como alimentos), sino que dichos productos entran al mercado e integran la base de la alimentación para la región a la cual pertenece la finca y posiblemente, en último término, para el país ( Hart, R., 1985).



### 1.11 *Tipología de Productores*<sup>15</sup>

Dentro del sector de economía campesina se presenta una heterogeneidad bastante marcada en los niveles de producción, tipo de productor, orientación al mercado y características generales.

La combinación de sistemas de producción y tipologías de productores define con bastante precisión las estructuras productivas a partir del análisis de variables como el nivel de ingresos, actividades realizadas, tecnologías utilizadas, edad, educación, etc., permitiendo estratificar categorías de productores.

La Tabla 3, se presenta un resumen de distintos métodos para la construcción de Tipología de Campesinas.

La Tabla 4, resume 5 tipologías de productores desarrolladas por diferentes investigadores.

---

<sup>15</sup>CARVAJAL, María de los Ángeles, MEJILLONES, Susana. ZONIFICACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA POR TIPOLOGÍA DE PRODUCTORES EN EL MUNICIPIO DE GUAQUI. Pág. 42.



**Tabla 3. Métodos para la Construcción de Tipologías Campesinas**

<b>Aspecto</b>	<p><b>METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE TIPOLOGÍAS DE ACTORES</b> 1999</p>	<p><b>DIFERENCIACIÓN, POBREZA Y CAMPESINADO</b> 1987</p>	<p><b>ECONOMÍA CAMPESINA Y AGRICULTURA EMPRESARIAL</b> (Tipología de productores del agro Mexicano) CEPAL 1985</p>	<p><b>TIPIFICACIÓN DE PRODUCTORES MEDIANTE EL ANÁLISIS MULTIVARIADO</b> 1988</p>
	<p><b>Herrera Danilo</b></p>	<p><b>Abbeglen Robert, Mantilla Julio y Belhure Rubén</b></p>	<p><b>Arturo Schejtman</b></p>	<p><b>Agreda Víctor, De La Torre Carlos, Altamirano Walter, Rubio Arturo, Geiger Rodolfo y García Amalia</b></p>



<b>ENFOQUE</b>	<p>El enfoque sistémico incorpora con fuerza la dimensión humana. Entiende la agricultura como una forma de vida de un amplio segmento de pobladores –o conjunto de habitantes- del medio rural y de un importante segmento de pobladores del medio urbano que tiene vínculos económico-sociales y políticos entre sí y con el resto de la sociedad, reconociendo su diversidad cultural.</p> <p>Este enfoque revaloriza tanto a la sociedad como a los sujetos sociales –del medio rural y del conjunto social- por tres razones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Porque constituyen el fin superior de los procesos de transformación, finalidad que le da pleno sentido.</li> <li>b) Porque constituye el medio principal y de mayor jerarquía para que dichos procesos se cumplan (aspecto que permite hablar de recurso humano).</li> <li>c) Porque la capitalización humana es la esencia de la competitividad, la condición de la equidad y como proceso social, del entramado mismo de la solidaridad.</li> </ol>	<p>La posición teórica que tiende a identificar lo campesino como algo homogéneo es un producto ideológico que surge de la necesidad política del Estado de 1952 en diferenciar a ultranza lo obrero de lo campesino, cuando lo ideológico tiende a generar una falsa conciencia, como una capa que esconde la realidad concreta. Para deslindar identidades con esta corriente teórica se debe apuntar a la ubicación del pequeño productor parcelario.</p>	<p>Presenta una alternativa el enfoque del Centro de Investigaciones Agrarias (CADI) para superar sus limitaciones y separar de manera más clara al sector campesino y al empresarial (con base en la tipología propuesta). Destaca las insuficiencias, inequidades e ineficiencias que caracterizan la estructura agraria vigente y sus implicaciones de política.</p> <p>Identifica el papel de la agricultura en el desarrollo, afirma ser deseable obtener una estructura que satisfaga las demandas de desarrollo urbano industrial además de la percepción de la estructura agraria como heterogéneo y dicotómico, característica que permite diferenciar las unidades agropecuarias.</p>	<p>Utiliza el enfoque integrado de sistemas de producción, que combina aspectos ecológicos, biológicos, económicos y sociales para ver el conjunto del productor y su familia como unidad, y los recursos productivos con los que cuenta. Se centra en la interdependencia de los componentes de la unidad productiva familiar bajo control y manejo de los miembros de la familia y en la forma de interacción de los componentes con los factores biológicos, físicos y socioeconómicos externos al control familiar.</p>
----------------	---	--	---	---

Fuente: Elaboración Propia



<b>Metodología</b>	<p>La metodología propuesta para la constitución de categorías de actores es de naturaleza “multicriterio”, es decir, parte de una construcción de tipologías que utiliza una combinación de distintos criterios. Por ejemplo, si se trata de una tipificación del eslabón agrícola, los criterios podrían ser la importancia del producto en la economía de la finca, el grado de integración vertical, el destino del producto (mercado nacional y/o de exportación), la ubicación geográfica y el tipo de organización –entre otros-.</p> <p>La metodología de tipificación de actores y construcción de categorías homogéneas a partir de ellos aplica el enfoque CADIAC, método que se utiliza cuando no hay datos disponibles para caracterizar los actores y/o para no ingresar en procesos largos de sondeo o encuestas –si los recursos no lo permiten-.</p>	<p>En cada comunidad se calcula el tamaño de la muestra en función de la homogeneidad de la población.</p> <p>Para este estudio se eligió una muestra aleatoria; cada una de las 20 muestras resultó representativa de su comunidad. Esta representatividad permitió que los resultados encontrados sean perfectamente aplicables a nivel de la comunidad.</p>	<p>Dadas las limitaciones de la información provenientes del CDIA se utilizó la información de las boletas censales que también presentan problemas en cuanto a información, por ello se utilizan métodos simples en la construcción tipológica para no crear – en el tratamiento de la información- una imagen errónea de la realidad.</p>	<p>Parte de la síntesis de experiencias anteriores y de la validación en campo para verificar aspectos conceptuales en identificación de sistemas y tipificación de productores, mediante la realización de encuestas rápidas.</p> <p>Busca caracterizar y/o definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los sistemas de producción prevalentes</li> <li>➤ Su distribución</li> <li>➤ Su localización en zonas agroecológicas</li> <li>➤ Las características socioeconómicas de los productores</li> <li>➤ Los niveles de producción y productividad</li> <li>➤ Los principales factores limitantes</li> </ul>
--------------------	---	--	---	--



<p style="text-align: center;"><b>Pasos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de actores</li> <li>- Tipificación de actores</li> <li>- Cuantificación</li> </ul>	<p>A. Jerarquización de los dominios de estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cercanía al centro de mercado.</li> <li>b) Vías de acceso al lugar de mercado.</li> <li>c) Porcentaje promedio de venta.</li> <li>d) Propensión promedio a la lógica de mercado.</li> </ul> <p>B. La diferenciación campesina por dominio de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La diferenciación en provincias con fuerte vínculo de mercado.</li> <li>b) La diferenciación en provincias con mediano vínculo de mercado.</li> </ul>	<p>A. Estratificación del agro de acuerdo a criterios de estratificación dentro del sector campesino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nivel de infrasubsistencia (no cubren sus necesidades de subsistencia).</li> <li>b) Nivel de subsistencia (si cubren sus necesidades de subsistencia).</li> <li>c) Unidades estacionarias y excedentarias (cubren el nivel de reproducción simple y algunos pueden generar excedente).</li> </ul> <p>B. Estratificación en el sector no campesino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Agricultores en transición (emplean fuerza asalariada con alguna significación)</li> <li>b) Empresas agrícolas (donde la fuerza de trabajo es predominantemente, sino exclusivamente, asalariada).</li> </ul> <p>C. Estratificación de productores pecuarios (por porcentaje de producción pecuaria y cantidad de trabajo asalariado).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tipos de productores agrícolas: número, localización y recursos disponibles.</li> <li>b) Determinación de la cobertura de la tipología y número de productores por categoría tipológica.</li> <li>c) Disponibilidad de recursos por tipo de productor.</li> <li>d) Composición de la producción agrícola y características principales de los cultivos más importantes.</li> <li>e) Perfil tipológico de los principales cultivos.</li> <li>f) Tecnología, producción y productividad.</li> <li>g) Diferencias en niveles tecnológicos.</li> <li>h) Niveles de producción.</li> <li>i) Escalas de producción.</li> <li>j) Relaciones insumo-insumo e insumo-producto.</li> </ul>	<p>1) Encuesta rápida:</p> <p>Determinación del ámbito geográfico político de la zona de la encuesta.</p> <p>Determinación de las zonas agroecológicas en el área de estudio.</p> <p>Preparación del marco muestral.</p> <p>Preparación y prueba del instrumento de encuesta.</p> <p>Definición de métodos y sistemas para la elaboración de base de datos.</p> <p>Selección de métodos de análisis estadístico.</p> <p>Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.</p> <p>2) preparación de planes de trabajo en investigación y extensión.</p>
---	--	---	--	--



**Tabla 4. Tipologías de productores Campesinos**

Plaza y Francke	Zoomers	Schejtman	Abbeglen, R., Mantilla, J., y Belmonte, R.	Agreda, V.; De La Torre, C.; Twanama, W.; Rubio, A.; Gaige, R. y García, A.
<p>Identifica 3 tipos de unidades productivas con distinto grado de relacionamiento con el entorno y diferentes estrategias de reproducción:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La economía campesina en situación de “reproducción incompleta”, imposibilitada de reponer los medios de producción, puede enfrentar disminución o incremento en su nivel de consumo –en función de las condiciones desfavorables de tipo estructural o de situaciones favorables de coyuntura de la producción y mercado-. Al enfrentar momentos desfavorables puede optar por varias alternativas: incrementar el nivel de autoexploración o de participación asalariada en el mercado. En coyunturas específicas podría intentar diversificar su producción para el mercado y así minimizar riesgos, lo cual la obligaría a entrar en diferentes formas de subordinación.</li> <li>2. Unidad productiva de “reproducción simple”, satisface –es términos relativos- los niveles previos de consumo más la reposición de los medios de producción sin modificaciones tecnológicas.</li> <li>3. Unidad productiva de “reproducción ampliada”, supone cambios en la escala de producción y en la capacidad de generación</li> </ol>	<p>Define 6 orientaciones:</p> <p><u>Orientación 1:</u> Agricultor especializado (papa de secano combinada con forrajes, maíz, haba, oca, duraznos y arvejas). Cuentan con buena infraestructura, importante presencia institucional y buen acceso vial; emplea químicos y fertilizantes; la producción es comercializada, las actividades no agrícolas juegan un papel menor, la mayor parte del ingreso proviene de la venta de papa.</p> <p><u>Orientación 2:</u> Productor agrícola diversificado (con riego). Las comunidades incluidas (tipo 3) cuentan con buena infraestructura y fuerte presencia institucional. Producen papas, maíz, forrajes, hortalizas, flores y frutas. Combinan procesos diversificados y de intensificación (agroquímicos y fertilizantes). Entre sus actividades se encuentran la migración temporal (construcción y trabajos domésticos). La mayor parte del ingreso monetario proviene de la venta de productos agrícolas y de la migración.</p>	<p>Dentro del sector campesino:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de infrasubsistencia</li> <li>2. Nivel de subsistencia</li> <li>3. Unidades estacionarias y excedentarias.</li> </ol> <p>Dentro del sector no campesino:</p> <p>Agricultores no transicionales</p> <p>Empresas agrícolas</p>	<p>Por la determinación del capital, vía del mercado capitalista dominante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provincias con fuerte vínculo de mercado.</li> <li>2. Provincias con medio vínculo de mercado.</li> <li>3. Provincias con débil vínculo de mercado.</li> </ol>	<p>A partir del ingreso por actividad</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predominancia del ingreso por producción pecuaria.</li> <li>2. Predominancia del ingreso por producción no pecuaria.</li> <li>3. Predominancia del ingreso por producción de bienes agrícolas</li> <li>4. Predominancia del ingreso por trabajo salariado fuera de las parcelas de</li> </ol>





<p>de excedentes. Cambios en los factores externos que afecten negativamente el ingreso total pueden llevarla a la disminución relativa del nivel de consumo y a mantenerse en una economía de subsistencia. No todo incremento en su ingreso concluye en reproducción ampliada. Por otra parte, tanto en la economía simple como ampliada, la migración temporal forma parte de la estrategia de reproducción.</p>	<p><u>Orientación 3:</u> Cría doméstica de animales; prevaleciente en comunidades dispersas, con acceso vial pobre, falta de infraestructura y con reducida presencia institucional.</p> <p><u>Orientación 4:</u> Transformación, artesanía y recolección. Comunidades tipo 2 y 4. Las actividades típicas son la producción de leche, queso y carne, recolección de guano de cabra, trabajo en hierro y producción de lejía y ladrillos. El ingreso familiar proviene –en gran parte- de la migración temporal y de la venta de productos agrícolas.</p> <p><u>Orientación 5:</u> Migración. Comunidades de altura (1 y 2). Realizan pocas actividades económicas: transformación de productos agrícolas, artesanías o recolección. La migración temporal es la más importante fuente de ingreso.</p> <p><u>Orientación 6:</u> Agricultura de subsistencia. (Comunidades de tipos 2 y 4), con pobre acceso vial, sin infraestructura, con población dispersa y poca presencia institucional. La principal actividad es la agricultura de autoconsumo, los ocasionales ingresos monetarios –sin importar su modestia- son generados por la migración temporal.</p>			<p>unidad familiar</p>
---	--	--	--	------------------------



## **1.12 Marco Legal**

Los gobiernos municipales cuya función principal es prestar servicios de acuerdo a competencias específicas asignadas, al ser parte del Estado y por pertenecer al grupo de Gobiernos Locales de alcance territorial...<sup>16</sup>.

Para un correcto funcionamiento se enmarca en una normativa legal vigente, que se cita a continuación:

### **1.12.1 Ley de Participación Popular**

La Ley Nro. 1551 de Participación Popular, promulgada el 20 de abril de 1994, establece una participación activa de la sociedad civil en los procesos de planificación (Planificación Participativa), con mayores recursos a los Municipios (Coparticipación Tributaria) y representación de la sociedad civil (reconocimiento de las OTBs y creación del Comité de Vigilancia), en la toma de decisiones y control social<sup>17</sup>.

En su Art.1 señala: “La presente Ley reconoce, promueve y consolida el proceso de Participación Popular articulando a las comunidades indígenas, pueblos indígenas, comunidades campesinas y juntas vecinales, respectivamente en la vida jurídica, política y económica del país. Procura mejorar la calidad de vida de la mujer y el hombre bolivianos, con una más justa distribución y mejor administración de los recursos públicos. Fortalece los instrumentos políticos y económicos necesarios para perfeccionar la democracia representativa, incorporando la participación ciudadana en un proceso de democracia participativa y garantizando la igualdad de oportunidades en los niveles de representación a mujeres y hombres”.

<sup>16</sup> Art. 3 de la Ley Nro. 2028 de Municipalidades.

<sup>17</sup> Contraloría General de la República, CENCAP, Ley Nro. 1178 en la Administración Municipal. Pág. 8.



### **1.12.2 Ley Nro. 2235 del Dialogo Nacional 2000**

La ley Nro. 2235 del Diálogo Nacional 2000 de 31 de julio de 2001, establece entre otros, lineamientos para la gestión de la Estrategia de la Reducción de la Pobreza (EBRP), define criterios de distribución de recursos de alivio a la deuda y determina procedimientos de aplicación de la Política Nacional de Compensación.

La Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP) debe ser actualizada, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, por el Poder Ejecutivo cada tres (3) años en consulta con los organismos de la sociedad civil<sup>18</sup>.

### **1.12.3 Ley Nro. 2028 de Municipalidades**

La Ley Nro. 2028 de Municipalidades de 20 de octubre de 1999, según el Art. 1 tiene por objeto regular el régimen municipal en el marco de La Constitución Política del Estado. Esta Ley reformula La Ley Orgánica de Municipalidades, definiendo la terminología municipal, las atribuciones y competencias, los deberes y derechos de los actores municipales, consolida el proceso de planificación participativa, crea el fondo de control social; todo ello con la finalidad de reglamentar el régimen municipal establecido en la Tercera Parte Estructura y Organización territorial del Estado en el Capítulo Cuarto Autonomía Municipal artículos 283 y 284 y Capítulo Octavo Distribución de Competencias artículos 299, 302 al 206 de la Constitución Política del Estado.

<sup>18</sup> Contraloría General de la República, CENCAP, Ley Nro. 1178 en la Administración Municipal. Pág. 15.



#### **1.12.4 Ley Nro. 1178 SAFCO de Administración y Control Gubernamentales**

En el ámbito municipal, La Administración, reflejada en la Ley Nro. 1178 como un modelo, le permite al Gobierno Municipal cumplir con los objetivos y metas determinados en el Programa de Operaciones Anual, conformando grupos de trabajo cooperativo, para alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar.

La Ley Nro. 1178 es una disposición legal que:

- ✓ Expresa un modelo de administración por resultados para el manejo de los recursos del Estado.
- ✓ Establece sistemas de Administración y Control, que se interrelacionan ente sí y con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública,
- ✓ Establece el régimen de responsabilidad de los servidores públicos por el desempeño de sus funciones.

La Ley Nro. 1178 en su concepción es una ley marco que no determina procedimientos ni técnicas particulares, dejando estas para su reglamentación en las normas básicas emitidas por el órgano rector y específicas elaboradas por las entidades, (incluidas las Municipalidades), para cada uno de los sistemas<sup>19</sup>.

#### **1.12.4 Sistema de Administración de Bienes y Servicios<sup>20</sup>**

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios (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 de la Ley N°

<sup>19</sup> Contraloría General de la República, CENCAP, Ley Nro. 1178 en la Administración Municipal. Pág. 47.

<sup>20</sup> Contraloría General del Estado, Ley Nro. 1178 Compendio Didáctico. Pág. 91.



1178, la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de las entidades públicas.

EL SABS busca lograr una adecuada dotación de bienes y servicios para satisfacer los requerimientos del sistema de programación de operaciones de la entidad, por tanto su acción principal es:

Establecer la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de las entidades públicas.

Esta acción está sujeta a los siguientes preceptos:

<b>Sobre recursos financieros</b>	Exigir que los recursos financieros estén comprometidos o definir las condiciones de financiamiento requeridas.
<b>Sobre contratación</b>	Diferenciar las atribuciones de solicitar, autorizar el inicio y llevar a cabo el proceso de contratación. Simplificar los trámites. Identificar a los responsables de la decisión de contratación.
<b>Sobre manejo</b>	Velar que las entidades empleen los bienes y servicios que contraten en los fines previstos en la programación de operaciones. Velar que las entidades realicen el mantenimiento preventivo y la salvaguarda de los activos identificando a los responsables de su manejo.
<b>Sobre baja de bienes</b>	Reglamentar los mecanismos para la baja o venta oportuna de los bienes tomando en cuenta las necesidades específicas de las entidades propietarias.

**Fuente:** Contraloría General del Estado. Ley 1178. Compendio Didáctico.



## CAPITULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### 2. JUSTIFICACIÓN

##### 2.1. *Científico - Técnica*

Los Sistemas de Monitoreo y Evaluación desarrollados tienen algunos problemas: son sistemas complejos, consumen muchos recursos financieros y humanos y hacen un rol más bien “policial” antes que monitorear y evaluar, enmarcado en la Organización Política del Estado, desvelando las posibilidades y las debilidades que presenta.

##### 2.2. *Económica*

El tema de la corrupción en todos los niveles de Estado, es sin duda alguna uno de los más peligrosos flagelos que las administraciones gubernamentales están soportando. Se reconocen actualmente, importantes esfuerzos realizados por las diferentes autoridades nacionales pero particularmente del Presidente Evo Morales; sin embargo, los resultados, parecen no ser muy alentadores.

##### 2.3. *Social*

El Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) que se pretende desarrollar, debe provocar la mejora continua en la ejecución de los presupuestos municipales, no es su interés auditar la ejecución. El verdadero rol es ver si las acciones que se realizan en la actuación de los Municipios conllevan al logro de los impactos planificados en el largo plazo. El SME se concentra en



indicadores de pobreza que permitirán vigilar el desarrollo de las acciones municipales hacia el logro del objeto mayor, el desarrollo de los más necesitados.

#### **2.4 Política**

Para transparentar las acciones municipales es menester no solo abocarnos al estudio de la evaluación municipal como la acción de verificar la ejecución presupuestaria como números, sino también dar un paso más adelante como es la evaluación y el monitoreo del impacto que genera la inversión pública municipal, de esta forma incrementar la confianza en la gestión municipal y política.



## CAPITULO III

### DISEÑO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. *Formulación del Problema*

¿Cómo se logra monitorear y evaluar el impacto de la inversión pública municipal desde la implementación de la Ley de Participación Popular (gestiones 2009 a 2011), en Bolivia, con un sistema de evaluación gerencial ágil, simple y dinámica?

#### 3.2. *Objetivos*

##### 3.2.1. *Objetivo General*

Diseñar un Sistema de Monitoreo y Evaluación Gerencial para Inversiones Públicas Municipales.

##### 3.2.2. *Objetivos Específicos*

Los objetivos específicos son:

- ✓ Proponer indicadores de gestión en base a la pobreza del municipio de Acoraimes, diferenciando los de proceso, resultado e impacto.
- ✓ Diseñar un diagrama de efecto para articular el nivel operativo, estratégico y político.
- ✓ Elaborar La Línea Base.
- ✓ Modelar el Sistema de Monitoreo y Evaluación.
- ✓ Diseñar el modelo de gestión, funciones, responsabilidades para poner en operación.





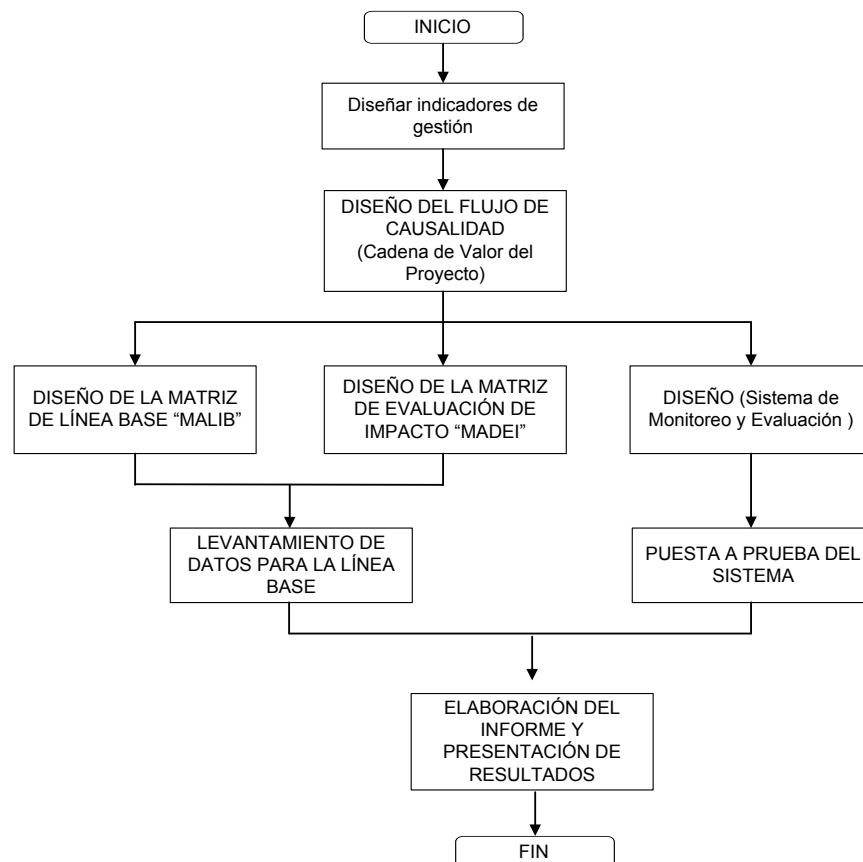
## CAPITULO IV

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4. DISEÑO

La Metodología a desarrollar para el logro de nuestros objetivos comprende dos niveles a saber. A nivel teórico derivado de los principales enfoques teóricos sobre el tema aplicable a una realidad multicultural y multiétnica.

Figura 4. Metodología del estudio



**Fuente:**Elaboración Propia en base al modelo conceptual, autoría de Luis Villarroel.



La metodología del estudio diferencia cuatro fases:

- 1.- Planificación de estudio.
- 2.- Diseño de las matrices MALIB y MADEI<sup>21</sup>.
- 3.- Levantamiento de información para la Línea Base.
- 4.- Desarrollo e implementación del sistema de monitoreo y evaluación.

La figura 4 muestra de manera gráfica las distintas actividades.

#### **4.1. Levantamiento de datos e información para la Línea Base**

La Matriz de Línea base, requiere valores de los indicadores a la fecha de generación de la Línea Base. Estos valores son generados a través de la revisión de información secundaria y en algunos casos se recurre a observaciones primarias a través de sondeos.

El estudio de Línea Base no corresponde a estudios transversales si no por el contrario a un proceso de generación longitudinal.

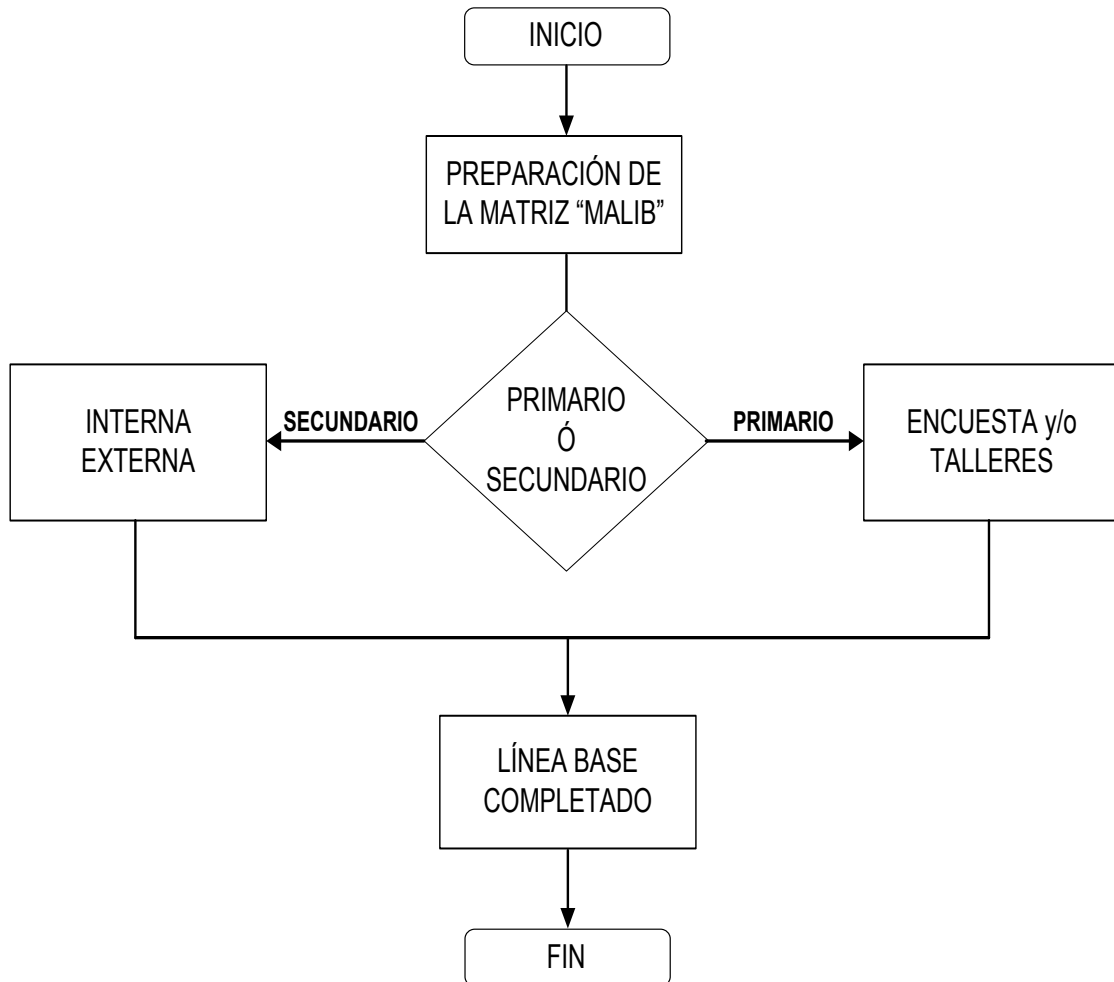
La figura 2 muestra el flujo grama asociado a esta fase del trabajo de investigación:

---

<sup>21</sup> VILLARROEL, Luis. AUTOR DE MATRICES MALIB Y MADEI



## LEVANTAMIENTO DE DATOS



**Figura 2.** Diseño lógico del Sistema de Monitoreo y Evaluación



## CAPITULO V

### DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

#### 5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto de investigación se centra en el planteamiento de un sistema de monitoreo y evaluación para inversiones públicas municipales, Caso Municipio de: Ancoraimes, para lo cual inicialmente se abordó el problema de investigación con la búsqueda de información secundaria y primaria para poder agrupar las acciones del municipio en áreas de trabajo o proyectos fruto de este análisis se llegó a la formulación de 4 áreas, Agricultura-Riego, Nutrición-Salud, Educación, Saneamiento Básico. Adicionalmente se formularon indicadores de impacto y resultado para cada una de estas áreas, para posteriormente poder realizar la evaluación de impacto de los mismos, para lo cual se procedió a utilizar las matrices de evaluación, Matriz de Línea Base (MALIB), y las matrices de estimación de impacto, análisis de eficacia y matriz de análisis de eficiencia autoría de Luis Villarroel, mismas que permiten cuantificar si existió o no impacto en cada una de los indicadores planteados. Los resultados indican que existen acciones con impactos positivos hacia el desarrollo y mejora de las comunidades en las áreas de agricultura-riego y nutrición-salud, si bien en las otras áreas existen impactos todavía se debe trabajar para mejorar las acciones del gobierno municipal para que los resultados sean totalmente positivos.

##### 5.1 *Modelo Conceptual del Sistema de Monitoreo y Evaluación, SME*

A continuación se presenta la descripción general del sistema de Monitoreo y evaluación.



### **5.1.1 Descripción General del Sistema de Monitoreo y Evaluación**

El desafío es saber, que aspectos se deben medir y que representan el “cuadro de mando” o el “tablero de a bordo” de la comunidad en su gestión municipal.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME)<sup>22</sup> desarrollado en este trabajo de investigación, tiene el propósito de medir la marcha de la gestión administrativa de Ancoraimes, en el nivel operativo (el día a día), en el mediano plazo (evaluación de medio término) y el nivel estratégico (largo alcance), quiere decir su direccionamiento hacia el logro de la Visión.

El sistema asegura un eficaz enlace entre la estrategia y las operaciones poniendo énfasis en los indicadores estrictamente significativos. Lo importante consiste en no medir mucho, sino las cosas correctas y utilizarlos para el fin, mejora continua de las acciones de la gestión.

En esta propuesta se han fusionado dos metodologías fuertemente utilizadas en el contexto de los Proyectos Sociales: Marco Lógico y La Evaluación de impacto ex-post. El resultado de esta fusión son dos matrices: MALIB<sup>23</sup>, Matriz de Línea Base y la MADEI<sup>24</sup>, Matriz de Evaluación de Impacto ex-post.

El SME ha sido diseñado considerando los siguientes elementos claves: simplicidad, versatilidad, oportunidad bajo un enfoque de optimización de la gestión, motivando a los involucrados y creando valor (impacto). Sin medición no hay sensación de logro y hay poco o ningún motivo para intentar mejorar. Solo se puede mejorar lo que se puede medir.

<sup>22</sup> VILLARROEL, Luis. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN. Propiedad de QUATRIMSRL. Pág. 31.

<sup>23</sup> VILLARROEL, Luis. AUTOR DE MATRIZ MALIB. Propiedad de QUATRIMSRL.

<sup>24</sup> VILLARROEL, Luis. AUTOR DE MATRIZ MADEI. Propiedad de QUATRIMSRL.

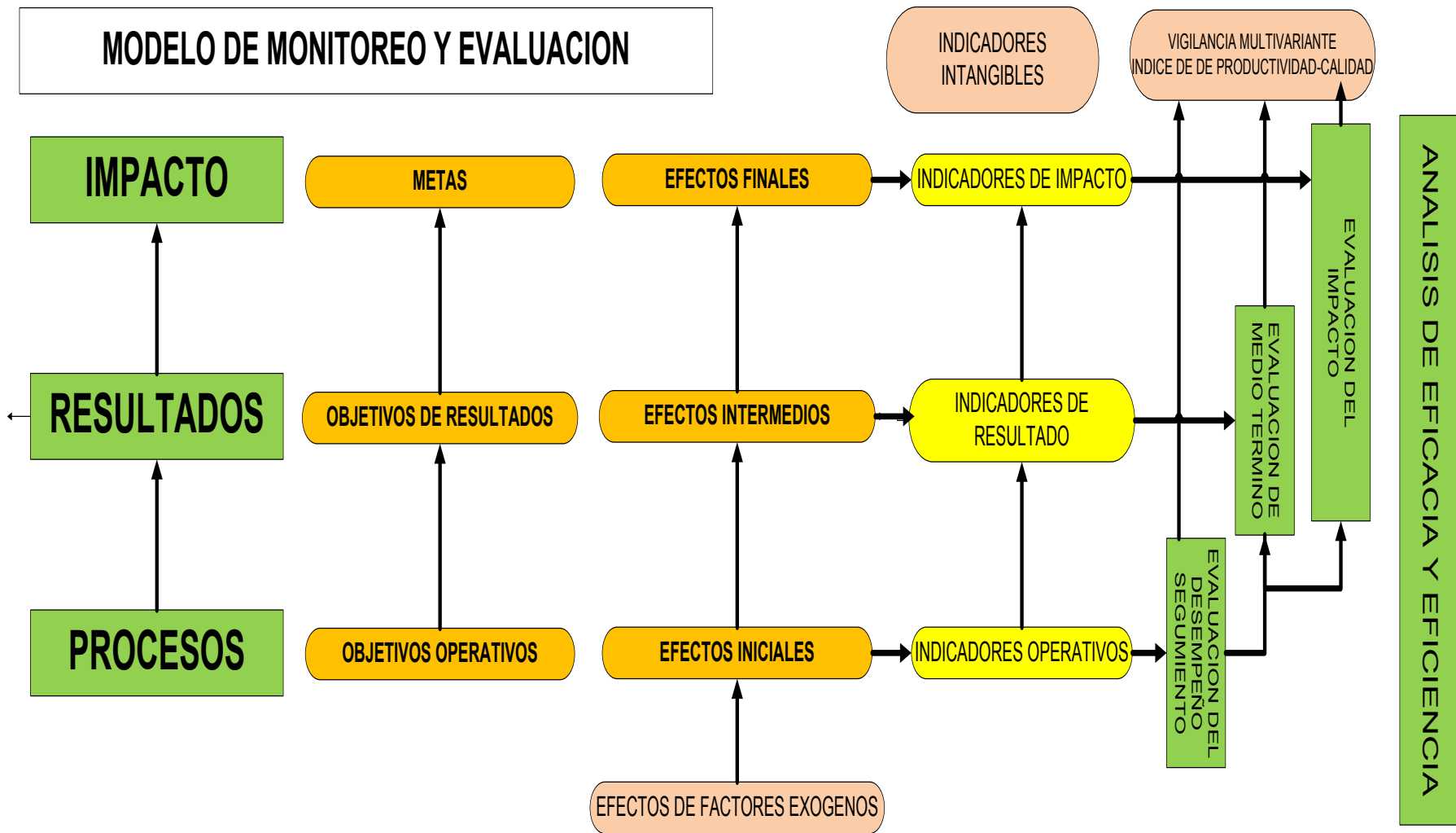


La propuesta no solamente tiene la intención de plantear ¿Qué se debe hacer?, sino también propone el ¿Cómo hacer?, ya que como producto final se ha desarrollado un sistema de medición de impacto, eficacia y eficiencia totalmente automatizado permitiendo vigilar proceso, resultados e impacto.

La Figura 6, muestra de manera esquemática el Sistema de Monitoreo y Evaluación propuesto.



Figura 6. Sistema de Monitoreo y Evaluación. Descripción General del Sistema



Fuente: Modelo de Monitoreo y Evaluación, Luis Villarroel.



## 5.2 *Descripción Genérica de la Matriz MALIB y MADEI*<sup>25</sup>

La propuesta de la Matriz de Línea Base (MALIB) y la Matriz de Evaluación de Impacto Ex-Post (MADEI) surge como resultado de la necesidad de integrar dos metodologías altamente utilizadas en el diseño y evaluación de Proyectos Sociales: La matriz de Marco Lógico y la metodología de Evaluación de Impacto Ex-Post desarrollada por ILPES, CEPAL.

El desarrollo de la Línea Base no puede ser establecida sin considerar la metodología de evaluación que va adoptarse.

### 5.2.1 *Descripción de la Matriz MALIB*

La MALIB tiene 8 columnas diferenciadas cada una de ellas en 3 líneas: nivel proceso, nivel resultado y nivel de impacto.

**OBJETIVOS:** En la columna de objetivos se diferencian los objetivos de corto, mediano y largo plazo. El objetivo de largo plazo se denomina el FIN del Proyecto o gestión, según la metodología de Marco Lógico. El objetivo de mediano plazo corresponde a los PROPÓSITOS. Los objetivos de corto plazo u operativos corresponden a los COMPONENTES del Proyecto o gestión. Es importante hacer notar que estos objetivos deben estar articulados, quiere decir el alcanzar el fin del proyecto o gestión supone haber logrado los propósitos y por supuesto haber logrado los objetivos operativos o componentes del Proyecto o gestión administrativa municipal.

---

<sup>25</sup>VILLARROEL, Luis. AUTOR DE MATRIZ MALIB Y MADEI.





**TITULO DEL INDICADOR.** En la columna título de indicador se coloca el nombre del Indicador. Se deben diferenciar los indicadores de proceso, de resultado y los de impacto.

**DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR.** En esta columna se describe el indicador, diferenciando si es de carácter cualitativo o cuantitativo. Se debe especificar la forma de cálculo. En el caso de los indicadores cualitativos se debe describir las categorías del indicador.

**DISEÑO DE EVALUACIÓN.** En esta columna se debe especificar el tipo de diseño de evaluación cuasi-experimental adoptado para cada indicador de manera independiente. En la literatura existe propuesto tres tipos de diseño.

**Diseño de grupos reflexivos:** El valor de la situación si proyecto es estimado utilizando un grupo de beneficiarios que imaginan su situación si no hubiese existido el proyecto. Este tipo de diseño no requiere de valor de Línea Base y tampoco y valor generado por grupo control.

**Diseño de grupos de control no equivalente “solo después”.** El valor de la situación sin proyecto es estimado utilizando el valor de Línea Base. No se requiere sin embargo un grupo control.

**Diseño de grupos de control no equivalente “diferencia en diferencia”.** El valor de la situación sin proyecto es estimado utilizando valores de grupo control y de beneficiarios en línea base.

Es importante hacer notar que los valores de Línea Base se requieren para los diseños de evaluación “solo después” y “diferencia en diferencia”, no así para el diseño “grupos reflexivos”.



**FECHA DE OBSERVACIÓN DE BASE.** La fecha de observación de base corresponde al momento en el que se levantan los datos de los indicadores al inicio de proyecto. Considerando que La Línea Base se puede construir a partir de diferentes fuentes de información, secundarias, primarias (diagnóstico), etc. esta columna puede reflejar distintas fechas.

**VALOR DEL INDICADOR A FECHA BASE.** Corresponde al valor del indicador observado en la fecha de observación base. Es importante hacer notar que no necesariamente todos los indicadores tienen valor de línea base. En el caso del diseño grupos reflexivos no existe valor

**FECHA DE EVALUACIÓN.** Esta fecha corresponde al momento de la evaluación. En el caso de los indicadores de proceso, a menudo son fechas anuales. Para los indicadores de resultado se realizan a medio término. Para los indicadores de impacto se considera la fecha de finalización del Proyecto.

**VALOR DEL INDICADOR A FECHA DE EVALUACIÓN.** Corresponde al valor esperado de los indicadores a la fecha de evaluación.



**Tabla 5. Esquema de la Matriz MALIB**

	OBJETIVOS	TITULO DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	DISEÑO DE EVALUACIÓN	FECHA DE OBSERVACIÓN BASE	VALOR DEL INDICADOR A FECHA BASE	FECHA DE EVALUACIÓN	VALOR DEL INDICADOR A FECHA DE EVALUACIÓN
IMPACTO	Descripción del <b>FIN</b> del Proyecto	Indicadores de Impacto	Descripción del tipo de indicador (cuantitativo o cualitativo), forma de cálculo	Selección del Diseño de Evaluación	Fecha del primer registro	Valor en la fecha de Línea Base	Fecha del último registro	Valor en la fecha de evaluación
RESULTADOS	Descripción del <b>PROPÓSITO</b> del Proyecto	Indicadores de Resultado	Descripción del tipo de indicador (cuantitativo o cualitativo), forma de cálculo	Selección del Diseño de Evaluación	Fecha del primer registro	Valor en la fecha de Línea Base	Fecha del último registro	Valor en la fecha de evaluación
PROCESO	Descripción de los <b>COMPONENTES</b> del Proyecto	Indicadores de Proceso	Descripción del tipo de indicador (cuantitativo o cualitativo), forma de cálculo	Selección del Diseño de Evaluación	Fecha del primer registro	Valor en la fecha de Línea Base	Fecha del último registro	Valor en la fecha de evaluación

Fuente: Luis Villarroel



### **5.2.2 Descripción de la Matriz MADEI**

La MADEI tiene 7 columnas diferenciadas cada una de ellas en 3 líneas: nivel proceso, nivel de resultado y nivel de impacto.

**OBJETIVOS:** En la columna de objetivos se diferencian los objetivos de corto, mediano y largo plazo. El objetivo de largo plazo se denomina el FIN del Proyecto o gestión municipal, según la metodología de Marco Lógico. El objetivo de mediano plazo corresponde a los PROPÓSITOS. Los objetivos de corto plazo u operativos corresponden a los COMPONENTES del Proyecto o gestión municipal. Es importante hacer notar que estos objetivos deben estar articulados, quiere decir el alcanzar el fin del proyecto supone haber logrado los propósitos y por supuesto haber logrado los objetivos operativos o componentes del Proyecto o de la gestión municipal.

**EFFECTOS:** Los objetivos de la primera columna son transformados en efectos. Los efectos se clasifican en efectos iniciales, intermedios y finales.

**INDICADOR.** En la columna título de indicador se coloca el nombre del Indicador. Se deben diferenciar los indicadores de proceso, de resultado y los de impacto. Normalmente cada efecto establece su indicador.

**DISEÑO DE EVALUACIÓN.** En esta columna se debe especificar el tipo de diseño de evaluación cuasi-experimental adoptado para cada indicador de manera independiente. En la literatura existe propuesto tres tipos de diseño.



**Diseño de grupos reflexivos:** El valor de la situación si proyecto es estimado utilizando un grupo de beneficiarios que imaginan su situación si no hubiese existido el proyecto. Este tipo de diseño no requiere de valor de Línea Base y tampoco y valor generado por grupo control.

**Diseño de grupos de control no equivalente “solo después”.** El valor de la situación sin proyecto es estimado utilizando el valor de Línea Base. No se requiere sin embargo un grupo control.

**Diseño de grupos de control no equivalente “diferencia en diferencia”.** El valor de la situación sin proyecto es estimado utilizando valores de grupo control y de beneficiarios en línea base.

**IMPACTO.** En esta columna se estima el impacto generado para cada indicador, como la diferencia del valor con proyecto menos el valor sin proyecto o gestión municipal. Existe la posibilidad de establecer en términos porcentuales.

**EFICACIA.** El análisis de eficacia se realiza en base a una prueba de conformidad de un promedio o una proporción dependiendo si el indicador es cuantitativo o cualitativo.

**EFICIENCIA.** El análisis de eficiencia se realiza en base al índice de relación costo impacto (RCI). Este indicador es un cociente, en el numerador se considera el impacto generado en el indicador y en el denominador se registra el costo asociado.



**Tabla 6. Esquema de La Matriz MADEI**

	OBJETIVOS	EFFECTOS	INDICADOR	DISEÑO DE EVALUACIÓN	IMPACTO	EFICACIA	EFICIENCIA
IMPACTO	Descripción del <b>FIN</b> del Proyecto	Efectos Finales del Proyecto	Indicadores de Impacto	Selección del Diseño de Evaluación	Prueba estadística	Valor referencial y prueba de conformidad	Análisis de Costo Efectividad
RESULTADOS	Descripción de los <b>PROPÓSITOS</b> del Proyecto	Efectos Intermedios	Indicadores de Resultado	Selección del Diseño de Evaluación	Prueba estadística	Valor referencial y prueba de conformidad	Análisis de Costo Efectividad
PROCESO	Descripción de los <b>COMPONENTES</b> del Proyecto	Efectos Iniciales	Indicadores de Proceso	Selección del Diseño de Evaluación	Prueba estadística	Valor referencial y prueba de conformidad	Análisis de Costo Efectividad

**Fuente:** Luis Villarroel



### **5.3 Principales Hallazgos Obtenidos**

A continuación se muestran los resultados y hallazgos encontrados en la presente investigación.

#### **5.3.1 Impacto, Eficacia, Eficiencia. Área 1. Agricultura Riego**

El área 1: agricultura riego, tiene 1 indicador de impacto (I-IMP-01: Ingreso agropecuario promedio de las familias) y dos indicadores de resultado (I-RES-01: Nivel de producción de hortalizas, I-RES-02: Número de sistemas de micro riego implementados para mejorar la producción en la zona de Ancoraimes). En la tabla 7 se presentan los datos relativos al tipo de indicador, en este caso tienen el código 1, asociado a indicador de tipo cuantitativo. La fecha 1 y el valor 1 corresponden a los valores registrados en Línea Base para la evaluación; la fecha 2 y valor 2 corresponden a los valores esperados a la finalización del Proyecto. La fecha 3 y valor 3 son valores estimados, a la fecha de evaluación, en base a una interpolación lineal y son datos usados para el análisis de eficacia. Finalmente la fecha 4 y valor 4 corresponden a datos observados a través de las consultas a los beneficiados en la gestión de evaluación.

En la tabla 7, se puede observar los valores de línea base (año 2009), valor meta de proyecto (año 2011) y valor de evaluación (año 2010), estos valores corresponden para cada uno de los indicadores de impacto y resultado para el área 1. Agricultura Riego.



**Tabla 7. Matriz de Línea Base (MALIB) para los indicadores de Impacto y Resultado. Área 1. Agricultura Riego**

INDICADORES		TIPO DE INDICADOR	UNIDAD	FECHA 1	VALOR 1	FECHA 2	VALOR 2	FECHA 3	VALOR 3	FECHA 4	VALOR 4
I-IMP-01: Ingreso agropecuario promedio de las familias		1	Bs	2009	5468	2011	6502	2010	6243.5	2010	6131
I-RES-01: Nivel de Producción de Hortalizas	Cebada (qq)	1	Bs	2009	15488	2011	17600	2010	17072	2010	16000
	Papa (qq)	1	Bs	2009	66236	2011	75400	2010	73109	2010	72500
	Cebolla (Unid)	1	Bs	2009	3740.7	2011	4188	2010	4076	2010	3997
	Haba (qq)	1	Bs	2009	10503	2011	12150	2010	11738	2010	11340
	Arveja (qq)	1	Bs	2009	8334	2011	10800	2010	10184	2010	9900
	Tarwi (qq)	1	Bs	2009	3955	2011	7000	2010	6239	2010	6650
I-RES-02: Número de sistemas de riego implementados para mejorar la producción en la zona de Ancoraimes		1	Unid.	2009	5	2011	16	2010	13.25	2010	12

Fuente: Luis Villarroel. SIME 2010





A partir de los datos de la tabla 7 se determina el impacto absoluto y relativo (expresado en porcentaje) generado por el Municipio sobre los tres indicadores, del área 1. Agricultura Riego.

La tabla 8, muestra los valores de referencia estimación e impacto absoluto y relativo para cada uno de los indicadores de impacto y de resultado del área 1. Agricultura Riego, se puede evidenciar que en todos los casos hubo un impacto absoluto positivo y por tanto el impacto relativo expresado en porcentaje (%), también resultó ser positivo, solo en el caso del I.RE-02, (Número de sistemas de micro riego implementados para mejorar la producción en la zona de Ancoraimes) se cuenta con valores de Impacto absoluto y Relativo mucho más altos respecto a los demás e incluso el impacto relativo supera el 100%, lo que indica que este impacto es muy significativo para el municipio de Ancoraimes.

**Tabla 8. Estimación del Impacto Área 1. Agricultura Riego**

INDICADORES		TIPO DE INDICADOR	IMPACTO ABSOLUTO	IMPACTO RELATIVO
I-IMP-01: Ingreso agropecuario promedio de las familias		1	663	12.10
I-RES-01: Nivel de Producción de Hortalizas	Cebada (qq)	1	512	3.30
	Papa (qq)	1	6264	9.50
	Cebolla (Unid)	1	256	6.80
	Haba (qq)	1	837	8.00
	Arveja (qq)	1	1566	18.80
	Tarwi (qq)	1	2695	68.10
I-RES-02: Número de sistemas de riego implementados para mejorar la producción en la zona de Ancoraimes		1	7	140.00

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010



La tabla 9 presenta los valores de referencia para el análisis de eficacia en el área 1 Agricultura Riego, se puede evidenciar que todos los indicadores de alguna manera mostraron valores que hacen referencia a que las acciones tomadas durante las gestiones de evaluación en Ancoraimes, han sido positivas puesto que los valores de eficacia son todos positivos. Estos valores cuando son comparados con la columna valor 4 de la tabla 7 se puede observar que la diferencia de los mismos en todos los casos es positiva lo que significa que existe eficacia en las acciones tomadas para alcanzar los valores a fin de gestión (evaluación año 2008).

**Tabla 9. Análisis de Eficacia Área 1 Agricultura Riego**

INDICADORES		TIPO DE INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA
I-IMP-01: Ingreso agropecuario promedio de las familias		1	6243.5
I-RES-01: Nivel de Producción de Hortalizas	Cebada (qq)	1	17072
	Papa (qq)	1	73109
	Cebolla (Unid)	1	4076
	Haba (qq)	1	11738
	Arveja (qq)	1	10184
	Tarwi (qq)	1	6239
I-RES-02: Número de sistemas de riego implementados para mejorar la producción en la zona de Ancoraimes		1	13.25

**Fuente:** Luis Villarroel. SIME 2010



Por otro lado se debe considerar la eficiencia de las acciones tomadas para poder evaluar las mismas en base a los valores presentados en la tabla 10, que nos muestra el promedio del impacto alcanzado para cada uno de los indicadores de impacto y resultado, además de los costos asociados para este propósito durante la gestión de evaluación en el municipio de Ancoraimes y poder obtener de esta manera el valor de Relación costo Impacto, se puede evidenciar que en todos los casos los indicadores han sido positivos en los valores del RCI (Relación Costo Impacto).

**Tabla 10. Análisis de Eficiencia Área 1 Agricultura Riego**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	PROMEDIO DEL IMPACTO	COSTO (SU\$)	RCI	
I-IMP-01: Ingreso agropecuario promedio de las familias	1	12.10	494865.30	40813.3	
I-RES-01: Nivel de Producción de Hortalizas	Cebada (qq)	1	3.30	494865.30	149696.7
	Papa (qq)	1	9.50	494865.30	52327.4
	Cebolla (Unid)	1	6.80	494865.30	72309.7
	Haba (qq)	1	8.00	494865.30	62097.6
	Arveja (qq)	1	18.80	494865.30	26335.9
	Tarwi (qq)	1	68.10	494865.30	7262.3
I-RES-02: Número de sistemas de riego implementados para mejorar la producción en la zona de Ancoraimes	1	140.00	494865.30	3534.8	

**Fuente:** Luis Villarroel. SIME 2010



### **5.3.2 Impacto, Eficacia, Eficiencia. Área 2. Nutrición Salud**

El área 2: Nutrición Salud, tiene 2 indicadores de impacto (I-IMP-01: Índice de desnutrición global, I-IMP-02: Tasa de atención a comunarios en el área de salud) y cuatro indicadores de resultado (II-RES-01: Número de Beneficiarios SUMI, II-RES-02: Número de Beneficiarios según mejoramiento de equipamiento del área en Salud, I-RES-03: Número de Beneficiarios según construcción de Postas, I-RES-04: Número de beneficiarios por el seguro básico de Vejez). En la tabla 11 se presentan los datos relativos a los indicadores de impacto y resultado para el área 2.



**Tabla 11. Matriz de Línea Base (MALIB) para los indicadores de Impacto y Resultado. Área 2. Nutrición Salud**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD	FECHA 1	VALOR 1	FECHA 2	VALOR 2	FECHA 3	VALOR 3	FECHA 4	VALOR 4
I-IMP-01: Índice de desnutrición global	1	Número	2009	1352	2011	1126	2010	1182.50	2010	1171
I-IMP-02: Índice de desnutrición global	1	Número	2009	10	2011	82	2010	64.00	2010	65
I-RES-01: Tasa de atención a comunarios en el área de salud	1	Número	2009	327	2011	1597	2010	1279.50	2010	1165
I-RES-02: Número de Beneficiarios según mejoramiento de equipamiento del área en Salud	1	Número	2009	180	2011	490	2010	412.50	2010	245
I-RES-03: Número de Beneficiarios según construcción de Postas	1	Número	2009	90	2011	390	2010	315.00	2010	345
I-RES-04: Número de Beneficiarios por el seguro básico de Vejes	1	Número	2009	43	2011	390	2010	303.25	2010	347

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010



A partir de los datos de la tabla 11, se determina el impacto absoluto y relativo (expresado en porcentaje) generado por el Municipio sobre los tres indicadores, del área 2. Nutrición Salud.

La tabla 12, muestra los valores e impacto absoluto y relativo para cada uno de los indicadores de impacto y de resultado del área 2. Nutrición Salud, se puede evidenciar que en todos los casos hubo un impacto absoluto positivo, excepto en el del índice de desnutrición global que tiene un valor de impacto absoluto negativo de -181 y un impacto relativo negativo de -13.4 %, lo que indica que las acciones realizadas para este indicador por parte del Gobierno Municipal de Ancoraimes no han sido suficientes.

**Tabla 12. Estimación del Impacto Área 2. Nutrición Salud**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	IMPACTO ABSOLUTO	IMPACTO RELATIVO
I-IMP-01: Índice de desnutrición global	1	-181	-13.40
I-IMP-02: Índice de desnutrición global	1	55	550.00
I-RES-01: Tasa de atención a comunarios en el área de salud	1	838	256.30
I-RES-02: Número de Beneficiarios según mejoramiento de equipamiento del área en Salud	1	65	36.10
I-RES-03: Número de Beneficiarios según construcción de Postas	1	255	283.30
I-RES-04: Número de Beneficiarios por el seguro básico de Vejes	1	304	707.00

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010



La tabla 13 presenta los valores de referencia para el análisis de eficacia en el área 2 Nutrición Salud, se puede evidenciar que todos los indicadores de alguna manera mostraron valores que hacen referencia a que las acciones tomadas durante las gestiones de evaluación en Ancoraimes han sido positivas puesto que los valores de eficacia son todos positivos. Estos valores cuando son comparados con la columna valor 4 de la tabla 11, se puede observar que la diferencia de los mismos en todos los casos son positivos lo que significa que existe eficacia en las acciones tomadas para alcanzar los valores a fin de gestión (evaluación año 2008).

**Tabla 13. Análisis de Eficacia Área 2. Nutrición Salud**

Tabla 13. Análisis de Eficacia Área 2. Nutrición Salud		
INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA
I-IMP-01: Índice de desnutrición global	1	1182.50
I-IMP-02: Índice de desnutrición global	1	64.00
I-RES-01: Tasa de atención a comunarios en el área de salud	1	1279.50
I-RES-02: Número de Beneficiarios según mejoramiento de equipamiento del área en Salud	1	412.50
I-RES-03: Número de Beneficiarios según construcción de Postas	1	315.00
I-RES-04: Número de Beneficiarios por el seguro básico de Vejes	1	303.25

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010



En la tabla 14, se puede evidenciar que en todos los casos los indicadores excepto en el I-IMP-01 Índice de desnutrición global, han sido positivos en los valores del RCI (relación costo Impacto). En el caso del indicador con valor negativo se debe a que el impacto promedio también ha tenido un valor negativo de -13.39 y por tanto el RCI también negativo con un valor de -38072.4

**Tabla 14. Análisis de Eficiencia Área 2. Nutrición Salud**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	PROMEDIO DEL IMPACTO	COSTO (SU\$)	RCI
I-IMP-01: Índice de desnutrición global	1	-13.39	509697.50	-38072.4
I-IMP-02: Índice de desnutrición global	1	550.00	509697.50	926.7
I-RES-01: Tasa de atención a comunarios en el área de salud	1	256.27	509697.50	1988.9
I-RES-02: Número de Beneficiarios según mejoramiento de equipamiento del área en Salud	1	36.11	509697.50	14114.7
I-RES-03: Número de Beneficiarios según construcción de Postas	1	283.33	509697.50	1798.9
I-RES-04: Número de Beneficiarios por el seguro básico de Vejes	1	706.98	509697.50	721.0

**Fuente:** Luis Villarroel. SIME 2010





### **5.3.3 Impacto, Eficacia, Eficiencia. Área 3. Educación**

El área 3: Educación, tiene 1 indicador de impacto (I-IMP-01: Número global de niños beneficiados en el área educación) y tres indicadores de resultado (I-RES-01: Número de escuelas beneficiadas con mejoras de electricidad en el Municipio Ancoraimes, I-RES-02: Número de niños beneficiados por mejoras en Energía Eléctrica en sus escuelas, I-RES-03: Número de niños beneficiados con mejoras en sus escuelas). En la tabla 15 se presentan los datos relativos a los indicadores de impacto y resultado para el área 3. Educación



**Tabla 15. Matriz de Línea Base (MALIB) para los indicadores de Impacto y Resultado. Área 3. Educación**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD	FECHA 1	VALOR 1	FECHA 2	VALOR 2	FECHA 3	VALOR 3	FECHA 4	VALOR 4
I-IMP-01: Número de niños beneficiados en el área educación	1	Número	2009	845	2011	1263	2010	1158.50	2010	845
I-RES-01: Número de escuelas beneficiadas con mejoras de electricidad en el Municipio Ancoraimes	1	Número	2009	45	2011	50	2010	48.75	2010	48
I-RES-02: Número de Niños beneficiados por Mejoras en Energía eléctrica en sus escuelas	1	Número	2009	875	2011	1263	2010	1166.00	2010	845
I-RES-03: Número de Niños beneficiados con mejoras en sus escuelas	1	Número	2009	865	2011	1273	2010	1171.00	2010	1120

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010

A partir de los datos de la tabla 15 se determina el impacto absoluto y relativo (expresado en porcentaje) generado por el Municipio sobre los tres indicadores, del área 3. Educación



La tabla 16, muestra los valores e impacto absoluto y relativo para cada uno de los indicadores de impacto y de resultado del área 3. Educación, se puede evidenciar que en todos los casos hubo un impacto absoluto positivo y por tanto el impacto relativo expresado en % también resultó ser positivo, excepto en el I-RES-02 Número de niños beneficiados por mejoras en Energía Eléctrica en sus escuelas, presentan valores negativos, lo que indica que las acciones tomadas por el Gobierno Municipal de Ancoraimes no han sido suficientes para provocar impacto.

**Tabla 16. Estimación del Impacto Área 3. Educación**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	IMPACTO ABSOLUTO	IMPACTO RELATIVO
I-IMP-01: Número de niños beneficiados en el área educación	1	0	0.00
I-RES-01: Número de escuelas beneficiadas con mejoras de electricidad en el Municipio Ancoraimes	1	3	6.70
I-RES-02: Número de Niños beneficiados por Mejoras en Energía eléctrica en sus escuelas	1	-30	-3.40
I-RES-03: Número de Niños beneficiados con mejoras en sus escuelas	1	255	29.50

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010

La tabla 17 presenta los valores de referencia para el análisis de eficacia en el área 3 Educación, se puede evidenciar que todos los indicadores de alguna manera mostraron valores que hacen referencia a que las acciones tomadas durante las gestiones de evaluación en Ancoraimes, han sido positivas puesto



que los valores de eficacia son todos positivos. Estos valores cuando son comparados con la columna valor 4 de la tabla 15, se puede observar que la diferencia de los mismos en todos los casos son positivos lo que significa que existe eficacia en las acciones tomadas para alcanzar los valores a fin de gestión (evaluación año 2008).

**Tabla 17. Análisis de Eficacia Área 3. Educación**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA
I-IMP-01: Número de niños beneficiados en el área educación	1	1182.50
I-RES-01: Número de escuelas beneficiadas con mejoras de electricidad en el Municipio Ancoraimes	1	48.75
I-RES-02: Número de Niños beneficiados por Mejoras en Energía eléctrica en sus escuelas	1	1166.00
I-RES-03: Número de Niños beneficiados con mejoras en sus escuelas	1	1171.00

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010

En la tabla 18 se puede evidenciar que en todos los casos los indicadores han sido positivos en los valores del RCI (relación costo impacto), excepto en I-IMP-01 Número global de niños beneficiarios en el área educación, el RIC muestra un valor indeterminado ya que el promedio del impacto es 0.



**Tabla 18. Análisis de Eficiencia Área 3. Educación**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	PROMEDIO DEL IMPACTO	COSTO (SU\$)	RCI
I-IMP-01: Número de niños beneficiados en el área educación	1	0.00	369935.00	0.0
I-RES-01: Número de escuelas beneficiadas con mejoras de electricidad en el Municipio Ancoraimes	1	6.67	369935.00	55490.3
I-RES-02: Número de Niños beneficiados por Mejoras en Energía eléctrica en sus escuelas	1	-3.43	369935.00	-107897.7
I-RES-03: Número de Niños beneficiados con mejoras en sus escuelas	1	28.48	369935.00	12548.8

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010

#### **5.3.4 Impacto, Eficacia, Eficiencia. Área 4. Saneamiento Básico**

El área 4: Saneamiento Básico, tiene 1 indicador de impacto (I-IMP-01: Mejoramiento de las condiciones de vida) y cuatro indicadores de resultado (I-RES-01: Número de comunidades beneficiadas con sistemas de agua, I-RES-02: Número de familias beneficiadas con sistemas de agua, I-RES-03: Número de comunidades beneficiadas con sistemas de alcantarillado, I-RES-04: Número de familias beneficiadas con sistemas de alcantarillado). En la tabla 19 se presentan los datos relativos a los indicadores de impacto y resultado para el área 4. Saneamiento Básico.



**Tabla 19. Matriz de Línea Base (MALIB) para los indicadores de Impacto y Resultado. Área 4. Saneamiento Básico**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD	FECHA 1	VALOR 1	FECHA 2	VALOR 2	FECHA 3	VALOR 3	FECHA 4	VALOR 4
I-IMP-01: Mejoramiento de las condiciones de vida	1	Número	2009	378	2011	1566	2010	1269.00	2010	1080
I-RES-01: Número de comunidades beneficiadas con sistemas de agua	1	Número	2009	7	2011	3	2010	4.00	2010	6
I-RES-02: Número de familias beneficiadas con sistema de agua	1	Número	2009	378	2011	162	2010	216.00	2010	324
I-RES-03: Número de comunidades beneficiadas con sistema de alcantarillado	1	Número	2009	1	2011	1	2010	1.00	2010	1
I-RES-04: Número de familias beneficiadas con sistema de alcantarillado	1	Número	2009	27	2011	121	2010	98.00	2010	107

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010

A partir de los datos de la tabla 19 se determina el impacto absoluto y relativo (expresado en porcentaje) generado por el Municipio sobre los tres indicadores, del área 4. Saneamiento Básico.



La tabla 20, muestra los valores e impacto absoluto y relativo para cada uno de los indicadores de impacto y de resultado del área 4. Saneamiento Básico, se puede evidenciar que solo en indicador I-IMP-01 Mejoramiento de las condiciones de vida, hubo un impacto absoluto positivo y por tanto el impacto relativo expresado en porcentaje (%) también resultó ser positivo, en cambio en los demás indicadores, presentan valores negativos, lo que indica que las acciones tomadas por el Gobierno Municipal de Ancoraimes no han sido suficientes para provocar impacto, y en el caso del indicador I-RES S-03 Número de comunidades beneficiadas con sistemas de alcantarillado, los valores de impacto absoluto y relativo tienen valor nulo, esto debido a que solo se tiene una sola comunidad beneficiada con el sistema de alcantarillado, según la tabla 19, por lo que no se puede aún evaluar el impacto respecto al conjunto de comunidades del municipio de Ancoraimes.

**Tabla 20. Estimación del Impacto Área 4. Saneamiento Básico**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	IMPACTO ABSOLUTO	IMPACTO RELATIVO
I-IMP-01: Mejoramiento de las condiciones de vida	1	702	186.00
I-RES-01: Número de comunidades beneficiadas con sistemas de agua	1	-1	-14.00
I-RES-02: Número de familias beneficiadas con sistema de agua	1	-54	-14.00
I-RES-03: Número de comunidades beneficiadas con sistema de alcantarillado	1	0	0.00
I-RES-04: Número de familias beneficiadas con sistema de alcantarillado	1	80	296.00

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010



La tabla 21 presenta los valores de referencia para el análisis de eficacia en el área 4 Saneamiento Básico, se puede evidenciar que todos los indicadores de alguna manera mostraron valores que hacen referencia a que las acciones tomadas durante las gestiones de evaluación en Ancoraimes, han sido positivas puesto que los valores de eficacia son todos positivos. Estos valores cuando son comparados con la columna valor 4 de la tabla 19, se puede observar que la diferencia de los mismos en todos los casos son positivos lo que significa que existe eficacia en las acciones tomadas para alcanzar los valores a fin de gestión (evaluación año 2008).

**Tabla 21. Análisis de Eficacia Área 4. Saneamiento Básico**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA
I-IMP-01: Mejoramiento de las condiciones de vida	1	1269.00
I-RES-01: Número de comunidades beneficiadas con sistemas de agua	1	4.00
I-RES-02: Número de familias beneficiadas con sistema de agua	1	216.00
I-RES-03: Número de comunidades beneficiadas con sistema de alcantarillado	1	1.00
I-RES-04: Número de familias beneficiadas con sistema de alcantarillado	1	98.00

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010





En la tabla 22 se puede evidenciar que existen valores del RCI (relación costo Impacto) negativos lo que nos indica que el impacto promedio no ha sido suficiente respecto a la cantidad de dinero gastado para alcanzar impacto para estos indicadores.

**Tabla 22. Análisis de Eficiencia Área 4. Saneamiento Básico**

INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	PROMEDIO DEL IMPACTO	COSTO (SUS)	RCI
I-IMP-01: Mejoramiento de las condiciones de vida	1	186.00	23087.00	1238.7
I-RES-01: Número de comunidades beneficiadas con sistemas de agua	1	-14.00	23087.00	-16102.6
I-RES-02: Número de familias beneficiadas con sistema de agua	1	-14.00	23087.00	-16102.6
I-RES-03: Número de comunidades beneficiadas con sistema de alcantarillado	1	0.00	23087.00	0.0
I-RES-04: Número de familias beneficiadas con sistema de alcantarillado	1	297.00	23087.00	776.4

**Fuente:**Luis Villarroel. SIME 2010



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizado los hallazgos encontrados en la presente investigación, se tienen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### CONCLUSIONES

Las acciones tomadas por el Gobierno Municipal de Ancoraimes, ha tenido en lo general un impacto positivo en el desarrollo local con Inversión Pública Municipal, teniendo como áreas de conclusión las siguientes:

#### ***Agricultura - Riego***

La inversión pública municipal en proyectos de microriego tuvieron un impacto positivo en el incremento de los niveles de producción de hortalizas y leguminosas lo que propició a una mejora en el ingreso nominal de las familias del municipio de Ancoraimes. Este resultado positivo fue apoyado por las acciones tomadas de manera eficaz por el Gobierno Municipal Ancoraimes (GMA) para alcanzar las metas propuestas. Al igual que las acciones que fueron encaradas eficientemente por el gobierno departamental para alcanzar metas establecidas, para mayor referencia ver la tabla 23.



Tabla 23. Agricultura - Riego

BENEFICIARIOS	UNIDAD	2007	2008	2009	2010	2011	IMPACTO
Existen 733 hectáreas bajo riego (24.3%). Los rendimientos de la producción agrícola se encuentran por debajo del promedio departamental.	Nro. estudios de pre inversión	12 estudios construcción sistema de riego: Camajhuacha IspayaLuquimbaya Por aspersión Turrini alta Chacasia Perforación de pozo Motobomba Tumuyo Norte Turrini baja (complemen) Lugaraya Macamaca (reformul) Quisuni Chojñapata Maquelaya estanque (complemen)	12 estudios de construcción sistema de riego: Llollata Centro Belen LlollataLaimini Chuñuma, Sud Calamarca Pacoma grande Ispaya Grande Corpa Pampa Macamaca Lojrocachi Chejepampa Pacharí Turrini	6 estudios de construcción sistema de riego: Ispaya Grande Chacasia Chojñapata Llollata Grande Llollata Grande Colani Lacaya	8 estudios de sistemas de riego (microriego): Lojrocachi Ispaya Grande Chojñapata Llollata Grande Colani TintayaMacamaca Llollata Centro Belen Sud Calamarca	9 estudios sistemas de riego (microriego): LlollataTumuyo Pacharí Villa Cajiata Chojñapata Chuñuma Norte <b>Macahacauyupata</b> Lugaraya Camajhuacha Carcapata	47 estudios de preinversión elaborados



	Hectáreas	<p>14 sistemas de riego construidos: Chontamarca (10.2) Surturuta (10.2) Cancahuani (12.7) Tintaya (12.6) Corpa Grande Fase II. (16) Turrini Alta, centro y baja (4.6) Cajiata Grande (1.9) Maquelaya (1.9) Apohoco (1.9) Inca Katurapi (43) Chiñaja (2.5) Azacilo Fase I. (1.9) Pulaya Fase I. (1.6) NegruniPatapatan i Fase I (51.4)</p>	<p>13 sistemas de riego construidos: HuanquiskoKanta (6.33) Llojllatalaimini (2.5) Chontamarca (1.5) Macamaca (5.4) Lojrocachi (2.5) Corpa Grande (3.5) Turrini alta, centro y baja (8.4) Chiñaja (66) Azacilo Fase II. (4) Pulaya (1.7) NegruniPatapani (135) Chejepampa (126)</p>	<p>7 sistemas de riego construidos: Llojllatalaymini (4.1) Macamaca (contin) (4.05) Lojrocachi (contin) (3.42) Turrini (contin) (4.1) Pacoma Grande (contin) (2.53) HuanquiskoKanta (contin) (3.04) Pulaya (1.90) Llojllata Grande (contin) (3.48)</p>	<p>16 sistema de riego construidos: Ispaya Grande Fase I. (5.06) Llojllata Grande (5.06) Sallcapampa Fase II. (4.43) Llojllatalaimini (contin) (30) Macamaca (contin) (96) Lojrocachi (contrmun) (127) Turrini alta, centro y baja (6.3) Pacoma Grande (contin) (41) HuanquiskoKanta (contin) (134) Chojñapata (contin). (5.7) Pulaya Fase II. (2.85) Colani (4.75) Villa Cajiata (4.75) Apohoco (0.76) Calahuancane baja (1.14)</p>	<p>En el periodo 2007 a 2011 la superficie bajo riego en el Municipio Ancoraimes se ha incrementado en 1340 Has. Representa el 44 % de la superficie cultivable del municipio. En total la superficie bajo riego asciende a 2073 has, equivale a 68.8%.</p>
--	-----------	--	---	--	--	---



			2 sistemas de riego concluidos: Karcapata (77) Cohani (65)	3 sistemas de riego concluidos: Ispaya Este (1.9) Corpa Grande (3.5) Cajiatá Grande (2.9)	5 sistemas de riego (mejoramiento) concluidos: Chiñaja (36.46) Chejepampa (73) NegruniPatapatan i (63) Sallcapampa (3.5) Corpa Grande Fase III. (1.6)	4 pozos para microriego perforados: Chacasia (contrmun) (2.53) Cajiatá Grande (contin) (2.53) Camata Sur (contin) (2.53) Camata Norte (contin) (2.53)	
	Unidad	14 sistemas de riego construidos: Sallcapampa (6.3) Karcapata (48) Cohani (2.5) Zamora (2.2) Chontamarca (9.9) Sunturuta (9.9) Cancahuani (12.4) Tintaya (12.3) Apohoco Fase II. (0.8) LlojllataLaimini (3.2) Pacharía Fase I (2.5) Chejepampa (3.8) Corpa Grande Fase II (1.9) Azacilo - Colani (1.6)	1 sistema de riego complementado: Zamora. (2.5)	1 sistema de riego complementado (coclus): Zamora (0.19)			



	Unidad	4 sistema de riego concluidos: Ispaya Este (1.3) Calahuancané Fase II (3.2) Huanquisco Canta (3.2) Maquelaya Fase II (3.8)					
	HAS.	129	175	363	204	469	1340

### ***Nutrición y Salud***

La inversión pública municipal en nutrición y salud tuvo un impacto positivo en la reducción de los niveles de desnutrición global y en la mejora de atención en servicio de salud de los pobladores del municipio Ancoraimes. Aunque las acciones tomadas por el Gobierno Municipal de Ancoraimes para alcanzar las metas propuestas (evaluación 2011) fueron ineficaces, al igual que las acciones encaradas por el GMA para alcanzar las metas a un menor costo fueron inoportunas y por tanto ineficientes, ya que los valores RCI encontrados en el estudio fueron superiores a los establecidos en el parámetro costo eficiencia, para mayor referencia ver la tabla 24.



Tabla 24. Nutrición y Salud

BENEFICIARIOS	UNIDAD	2007	2008	2009	2010	2011	IMPACTO (Nro. Beneficiarios)
Solo el 30% de los enfermos adultos llegan al centro de salud Ancoraimes. Sólo el 70 % de los niños acceden al centro de salud.	Nro. Beneficiarios	Equipamiento SUMI 2004 (122 Benefi)	SUMI (746 Benef.)	SUMI (991 Benefi)	SUMI (1165 Benef)	SUMI (1597 Benef)	4621
	Nro. Beneficiarios	Proyecto concejo de salud Rural andino (156 Benef)	Gastos de funcionamiento servicios de salud (84 Benef)	Gastos de funcionamiento servicios de salud (160 Benef)	Gastos de funcionamiento servicios de salud (184 Benef)	Gastos de funcionamiento servicios de salud (173 Benef)	601
	Nro. Beneficiarios	Seguro básico de salud (447 Benef)	Equipamiento salud (180 Benef)	Equipamiento salud (143 Benef)	Equipamiento salud (245 Benefi)	Equipamiento salud (490 Bene4fi)	1058
	Nro. Beneficiarios	Construcción Posta Morocollo (776 Benefi)	Construcción Posta: Morocollo (1122 Benefi) Macamaca (1122 Benefi) Inca Katurapi (1122 Benefi)	Construcción Muro perimetral Posta Cajata.	Conclusión Posta salud: Morocollo (88 Benefi) Muro perimetral Puesto Salud Cajata	Proyecto desnutrición cero (108 Benefi)	20716
	Nro. Beneficiarios		Construcción Hospital (1511 Benefi)	Construcción Hospital (4451 Benefi)	Complementación construcción Hospital (8946 Benefi)	Construcción Hospital Fase II (735 Benefi)	
	Nro. Beneficiarios		Seguro básico de vejez (43 Benefi)	Seguro básico de vejez (173 Benefi)	Seguro de salud para adulto mayor (SSPAM) (347 Benefi)	Seguro de salud para adulto mayor (SSPAM) (390 Benefi)	953
	<b>Beneficiarios</b>		<b>1501</b>	<b>5930</b>	<b>4927</b>	<b>10975</b>	<b>3493</b>



## Educación

A pesar de las acciones eficaces por parte del GMA para alcanzar las metas propuestas, tales como, el beneficio a los niños con mejoras en la infraestructura de sus unidades educativas y de haber dotado a sus escuelas con energía eléctrica no se habría logrado una mejora en la educación de los niños del municipio Ancoraimes. Al mismo tiempo, las acciones encaradas por el GMA para alcanzar las metas a un menor costo fueron inefectivas, puesto que la RCI presentó valores superiores a los establecidos en el parámetro costo eficiencia para educación, para mayor referencia ver la tabla 25.

**Tabla 25. Educación**

BENEFICIARIOS	UNIDAD	2007	2008	2009	2010	2011	IMPACTO
Las unidades educativas más alejadas no están totalmente equipadas, ya que faltan pupitres y sillas. Faltan viviendas para maestros y faltan refacción de unidades educativas		Apoyo energía eléctrica a UE	Apoyo energía eléctrica a UE	Apoyo energía eléctrica a UE	Apoyo energía eléctrica a UE	Apoyo energía eléctrica a UE	En el periodo 2005 a 2009 el número de beneficiarios ascendió a 3746. En el mismo periodo en 19 comunidades se han construido viviendas de maestros
		Dotación: Material escritorio a UE Mobiliario a UE	Dotación: Material escritorio a UE Mobiliario a UE	Dotación: Material escritorio a UE Mobiliario a UE	Dotación: Material escritorio a UE Mobiliario a UE	Dotación: Material escritorio a UE Mobiliario a UE	
		Proyectos PEN Saldos		Proyectos: Educativos (contra parte PLAN) Infraestructura Educativa (contraparte PROME)			
		Apoyo cultural	Formación cultura emprendedora				
		Equipamiento computadoras	Equipamiento de UE	Equipamiento de UE	Equipamiento de UE	Equipamiento de UE	
		Estudio construcción					





	piscina en Castilluma					
Nro. Beneficiarios	<p>Construcción aulas: UE Franz Tamayo (786) Col. Pacoma Grande (educación alternativa) (37) Chuñuña Norte (30) Sud Calamarca (22)</p>	<p>Construcción aulas: Villa Macamaca (93) Ispaya Este (45) Inca Katurapi (Baños sanitarios)</p>	<p>Construcción aulas: Antofagasta (Dirección UE) (60) Macamaca (165) Muro perimetral UE Camata Centro</p>	<p>Construcción aulas: 6 junio Sotalaya (91) Limancachi (9 0) Chiñaja (O.G) (34) NegruniPatap atani (23) Muro perimetral Pocoata Grande (Fase I) Muro perimetral UE Camata Sur (Fase I) Muro perimetral UE Camata Norte (Fase I) Muro perimetral UE Chojñapata Muro perimetral UE Chejepampa. Muro perimetral UE Morocollo. Sala computación UE Inca Katurapi (316) Complejo educativo Colegio Ancoraimes</p>	<p>Construcción: Dirección distrital Ancoraimes Aula octogonal UE Morocollo. (66 ) Complejo educativo Colegio Ancoraimes (ContMun) (97) Muro perimetral UE Camata Centro (Fase II) Muro perimetral UE Pocoata Grande Muro perimetral Camata Sur (Fase I) Muro perimetral UE Cmata Norte (Fase II) Muro perimetral UE Chojñapata Muro perimetral UE Chejepampa (Fase II). Muro perimetral UE Villa Cajata (Fase I). Muro perimetral UE Inca Katurapi (Fase I).</p>	



				(O.G.)	
	Construcción viviendas: Chacasia Lacaya Ispaya Este Chiñaja Cajiata Turrini Centro	Conclusión viviendas: Lacaya Chejepampa Chacasia Camata Grande Viviendas y sala reunión maestros Cancahuane	Conclusión: Aula ortogonVillaMacamaca (82) Salón de actos Ispaya Este. Aula Ortogonal y Dirección Pacaharía. (69) Aulas Sunturuta. (37) Aulas Escuela Morocollo (42). Aula ortogonal y Dirección Colani (64)	Conclusión: Ambientes educación alternativa Aulas octogonal y dirección Chontamarca (104) Aulas Colegio Macamaca (105) Aulas y Dirección Llojllata Centro Belen (82) Muro perimetral UE Camata Centro	Conclusión aulas: TintayaMacamaca (60) Octogonal Ispaya Grande (31) Octogonal Chiñaja (40) 6 junio Sotalaya (185) UE Limancachi (784)
		Construcción viviendas: Villa Cajyata	Conclusión viviendas: Villa Cajyata.	Construcción viviendas: NegruniPatapatani	Conclusión viviendas: Chiñaja Turrini Centro Inca Katurapi UE Franz Tamayo Ancoraimes UE Ispaya Este
Nro. Beneficiarios		Conclusión aulas: Col. Pacoma Grande (60) Col. Turrini Centro (46) Salón de actos Chojñapata		Refacción ambientes educativos proyectos EIMI	Refacción ambientes educativos proyectos EIMI
		Apoyo material construcción muro perimetral Carcapata.			Proyectos Infraestr. Educativa (ContrMun)



			Gastos en educación	Gastos en educación	Gastos en educación	Gastos en educación	
			Estudio Colegio Ancoraimes	Estudio Colegio Morocollo	Estudio construcción : Aulas UE Limancachi.		
					Mantenimiento o equipos telecentro informático	Mantenimiento equipos telecentro informático	
						Estudio construcción: Complejo educativo Colegio Ancoraimes Dirección Distrital Ancoraimes	
						Desayuno escolar (ContrMun)	
Nro. Beneficiarios	875	244	519	845	1263	3746	
Comunidades con vivienda	6	6	1	1	5	19	

### **Saneamiento Básico**

Las acciones del Gobierno Municipal de Ancoraimes para alcanzar las metas propuestas, el impacto global de la inversión pública municipal en el sector saneamiento básico del municipio, especialmente mediante la construcción de letrinas en hogares de las familiares contribuyeron favorablemente al mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores de Ancoraimes. Aunque las acciones tomadas por el GMA para alcanzar las metas a un menor



costo estuvieron ausentes, ya que el costo por comunidad o familia beneficiaria de agua tuvo valores de RCI superiores a los establecidos en el parámetro costo eficiencia, para mayor referencia ver la tabla 26.

**Tabla 26. Saneamiento Básico**

SERVICIO	BENEFICIARIOS	UNIDAD	2007	2008	2009	2010	2011	IMPACTO
Agua Potable	77 % comunidades cuenta con agua por cañería	No comunidades		1 estudio Sistema Agua Potable Ancoraimes Pueblo	1 estudio sistema agua potable: Plaza Macamaca.	1 estudio sistema agua potable: Macamaca.	2 estudios sistema agua potable: NegruniPatapatan i Chejepampa	Cobertura: En el periodo 2007 a 2011 29 comunidades más accedieron al servicio de agua por cañería, representa el 19% de las comunidades del Municipio. En total, el 96% de las comunidades del Municipio ya cuentan con agua por cañería.
			7 sistemas agua potable construidos : Chuñuma Norte Cantón Morocollo Pocoata Limancachi Chinchaya Localidad Ancaraimes Camajhuacha	4 Sistemas Agua Potable concluidos: Cantón Morocollo Pocoata Limancachi Chinchaya		3 construccione s sistema agua potable: Ancoraimes (conton) Colani Pacoma Grande	1 sistema agua potable mejorado: Ancoraimes	
				3 construcciones Sistema Agua Potable: Camata Centro Camata Norte Cancahuani	2 sistemas agua potable concluidos: Cancahuani Ancoraimes	2 sistemas agua potable mejorados: Sunturuta Chontamarca	1 sistema agua potable complementado: Sunturuta	
				2 complementacione s sistema agua potable: Colani Quesuni		1 represa construida: Represa. 1 perforación pozo Cajjata Grande.	1 sistema agua potable construido: Pacharia.	
						1 pozo para agua potable perforado: Pacharia	1 pozo para agua potable perforado: Villa Cajjata	



					1 sistema agua potable complementado : Sud Calamarca			
Nro. Comunidades			7	9	4	6	3	29
Alcantarillado	El 43% de las familias cuentan con una letrina en sus domicilios.	No. Familias		1 sistema de alcantarillado construido: Localidad Ancoraimes		1 baño sanitario construido: Sotalaya		231 familias más ya cuentan con una letrina en sus hogares. La cobertura ascendió a 45% de familias del municipio.
Nro. familias			0	112	0	119	0	231



## RECOMENDACIONES

El Gobierno Municipal de Ancoraimes debe incorporar criterios de eficacia, eficiencia e impacto en la gestión de la inversión pública municipal para optimizar la intervención del gobierno local a través de la asignación de recursos públicos a los distintos sectores de la economía municipal de Ancoraimes.

Se pudo constatar que en el rubro de la producción, no existen proyectos de inversión por los que se sugiere que en las gestiones se ponga en discusión el mismo antes de elaborar el plan operativo anual y el presupuesto para la gestión 2012. En agricultura se precisa el apoyo con maquinaria, para incrementar las cantidades de producción en tubérculos, cereales, hortalizas y otros. De tal manera la venta de estos productos en el mercado se incrementara sus ingresos económicos en contraposición disminuirá la pobreza en las familias beneficiadas.

El Gobierno Municipal de Ancoraimes debiera implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de proceso y ex post de resultados anuales e impactos quinquenales generados por las acciones de intervención del gobierno local, vía inversión pública municipal.



## BIBLIOGRAFÍA

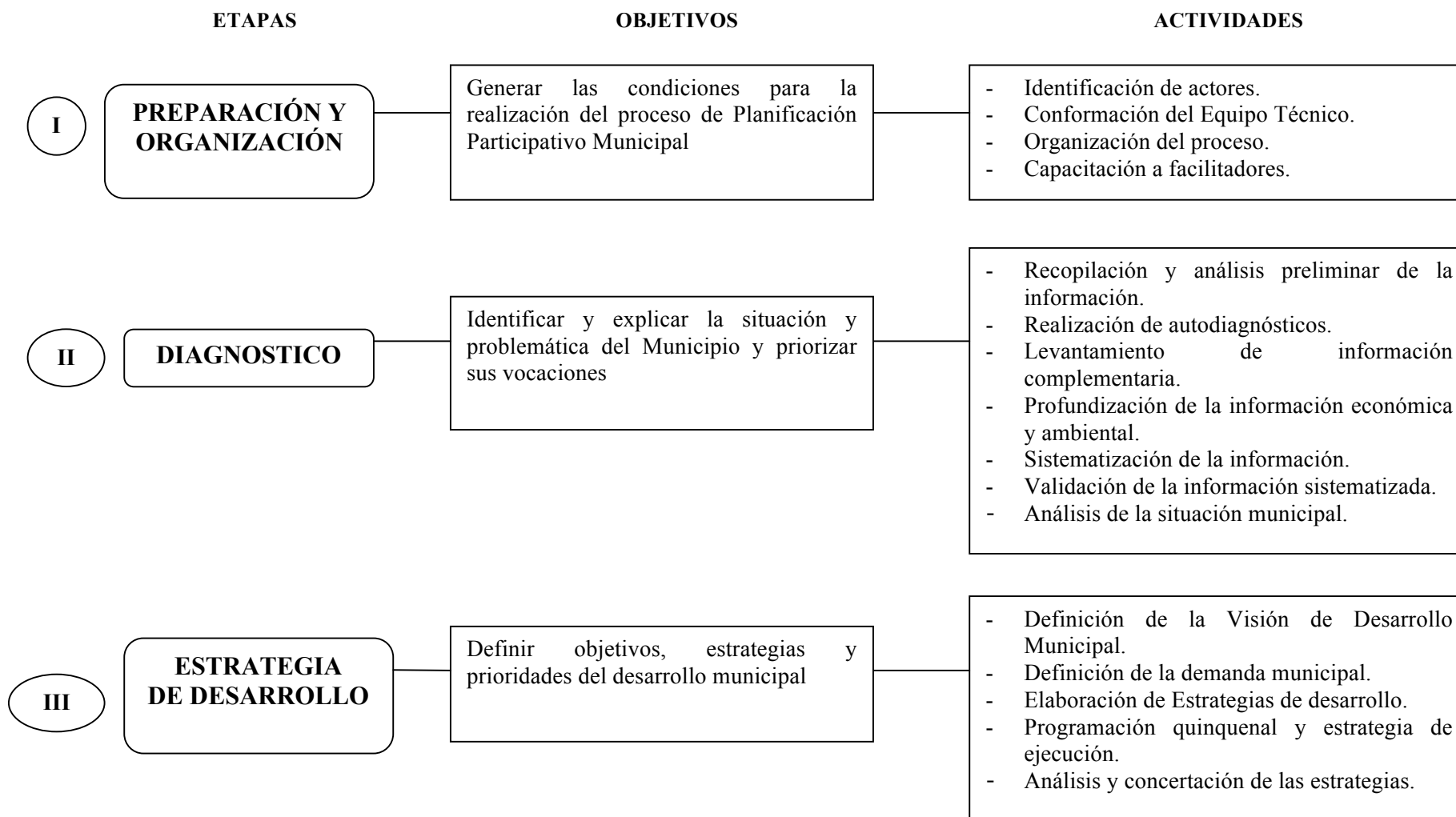
- ✓ AMELLER, Vladimir 2003 DIALOGO PARA LA DESCENTRALIZACIÓN 2003.
- ✓ APOLLIN, Frédéric, EBERHART Christophe 1999 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN EN EL MEDIO RURAL.
- ✓ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO BID 2004 EL MARCO LÓGICO PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS, Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos (PMP).
- ✓ CARVAJAL, María de los Angeles, MEJILLONES, Susana 2004 ZONIFICACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA POR TIPOLOGÍA DE PRODUCTORES EN EL MUNICIPIO DE GUAQUI.
- ✓ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio, Pilar 1997 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. McGraw – Hill Interamericana de México S.A., México DF – México.
- ✓ MANCILLA Saravia, Gustavo, CHACALLUCA Mamani, Leandro 2010 SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE INVERSIONES PÚBLICAS.
- ✓ PACHECO, Balanza 1998 VISIONES SOBRE LA TERRITORIALIDAD Y EL DESARROLLO.
- ✓ RODRÍGUEZ, Francisco, BARRIOS, Irma, FUENTES 1984 INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LAS INVESTIGACIONES



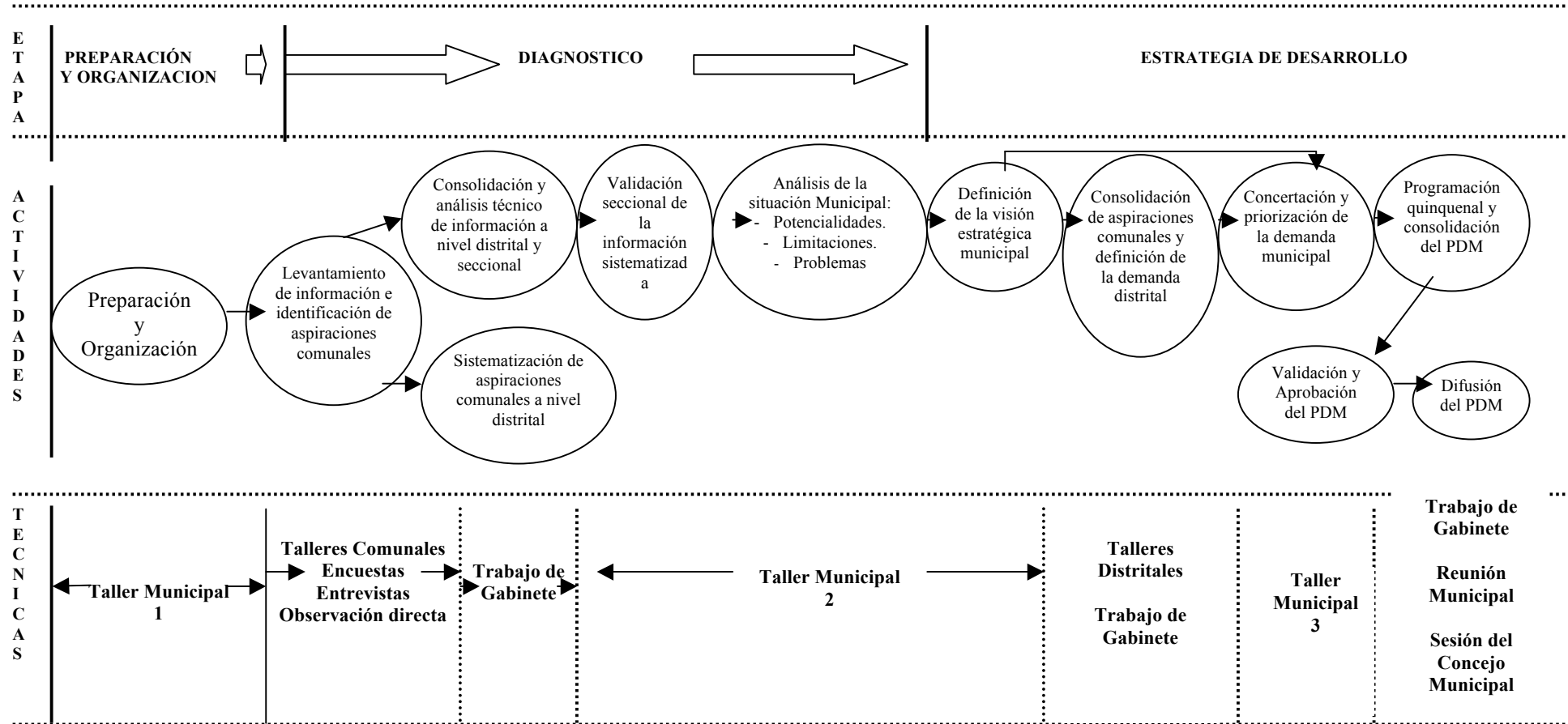
- María Teresa SOCIALES. Editora Política, La Habana.
- ✓ URIOSTE, Miguel 2002 DESARROLLO RURAL CON PARTICIPACIÓN POPULAR.
- ✓ VILLARROEL, Luis SME – SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN, QuatrimSrl.
- ✓ ZORRILLA Santiago, 1999 METODOLOGÍA DE LA TORREZ X. Miguel y Otros INVESTIGACIÓN. McGraw – Hill, México DF – México.
- ✓ 2007 LEY Nro. 1178 EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL, Contraloría General de la República, CENCAP.
- ✓ 2000 MANUAL DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA MPP (2000).
- ✓ LEY Nro. 1551 DE PARTICIPACIÓN POPULAR
- ✓ LEY Nro. 1178 SAFCO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES.
- ✓ LEY Nro. 2028 DE MUNICIPALIDADES.
- ✓ LEY Nro. 2235 DEL DIALOGO NACIONAL 2000.
- ✓ PROGRAMA DE DESARROLLO MUNICIPAL, Municipio de Ancoraimes.



## ANEXO 1. PROCESO DE FORMULACION Y ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL



## ANEXO 2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FORMULACION DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL



### ANEXO 3. DIAGNÓSTICO AL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PDMs RURALES

FASES DEL PDM	CONTENIDOS MÍNIMOS <sup>1</sup> NORMADOS		PROBLEMA IDENTIFICADO	
	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS		
DIAGNÓSTICO PARA LA FORMULACION DEL PDM	ASPECTOS ESPACIALES		-----	
	ASPECTOS FÍSICO NATURALES		-----	
	ASPECTOS SOCIO CULTURALES		-----	
	<b>ASPECTO ECONÓMICO PRODUCTIVO</b> Se realiza una zonificación en función de la identificación de potencialidades, limitaciones y vocaciones de las comunidades agrupadas según características similares por zonas (físico naturales, económicas, servicios públicos) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de zonas económico ambientales</li> <li>- Cálculo del promedio familiar, de rendimiento y producción por rubro</li> <li>- Identificación de comunidades con producción mayor al promedio seccional</li> <li>- Agrupación de comunidades por rubros</li> </ul>		<u>Técnica:</u> trabajo de gabinete y campo <u>Instrumentos:</u> Matrices y cuadros de rubros productivos	La zonificación en los municipios por lo general responden a criterios físico naturales o por la aptitud de tierras  Diagnósticos económicos productivos poco sensibles a la diversidad y heterogeneidad de los sistemas de producción campesinos
	ASPECTOS ORGANIZATIVO INSTITUCIONALES	a. Identifica actores por rubros priorizados y los que participan del proceso económico	<u>Instrumentos:</u> el manual se limita a identificarlos a través de las actividades que realizan, qué producen y venden, frecuencia de ventas, interlocutores, zona geográfica de trabajo, persona de contacto, institución con la que coordina y situación de la coordinación.  Diagrama de comercialización	Los actores productivos están incorporados dentro de los actores sociales como “Otras organizaciones de la sociedad civil” (según la NPPM y la guía de planificación participativa) participan en calidad de adscritos con derecho sólo a voz, es decir, no son actores titulares y por lo tanto no están reconocidos ni legitimados como actores dinamizadores del desarrollo económico del Municipio

<sup>1</sup> Contenidas en la Guía de Planificación Participativa en Áreas Rurales del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación 2000.

FASES DEL PDM	CONTENIDOS MÍNIMOS <sup>1</sup> NORMADOS		PROBLEMA IDENTIFICADO
	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	
	b. Funcionamiento del GM Identificación de la capacidad instalada, recursos y sistemas de funcionamiento	<u>Instrumentos</u> : matriz de identificación de actores institucionales (nombre, carácter, área de trabajo, población beneficiaria), estructura administrativa del GM, Infraestructura y equipamiento e interrelación con actores sociales	Concepto limitado sobre la capacidad instalada, solamente se reduce a identificar la infraestructura y equipamiento del Gobierno Municipal, no toma en cuenta la capacidad humana técnica y los resultados de la gestión municipal
	SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA Realiza un análisis de gastos e ingresos familiares	<u>Instrumentos</u> : matriz de comercialización y asistencia técnica que identifica el comercio de productos, cantidad vendida, época, precio	No se caracteriza con precisión los subsistemas de producción familiar y por consiguiente el cálculo de los ingresos familiares tiene una presentación general no existiendo diferenciación en la composición de los mismos.
	POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES Del Municipio	<u>Técnicas</u> : Trabajo realizado en gabinete <u>Instrumentos</u> : matriz dinámica interna y matriz dinámica externa	Débil análisis de las potencialidades y limitaciones del aspecto económico productivo, no diferencia características generales por zonas
	ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA Del Municipio	<u>Técnicas</u> : Trabajo realizado en gabinete <u>Instrumentos</u> : matrices, árbol de problemas	Débil análisis de la problemática económica productiva del municipio porque no se identifica la problemática por tipología de productor, solamente está en función de los rubros productivos priorizados
ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL	DEFINICIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL MUNICIPIO Diseñadas a partir de las potencialidades del Municipio Criterios para la identificación de la vocación: subsectores con mayores ventajas comparativas considerando sus potencialidades, limitaciones, según pisos ecológicos y zonas identificadas por los factores físico naturales y productivos	<u>Instrumentos</u> : matrices de potencialidades y limitaciones	Visiones de desarrollo elaboradas en gabinete que no recogen la participación de actores sociales y bases. No recoge especificidades por zonas y se generaliza
	ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA ECONÓMICA MUNICIPAL Elaboración de estrategias de desarrollo por áreas	<u>Instrumentos</u> : matriz de objetivos y estrategias, FODA	Al diseñar la estrategia de desarrollo económico municipal, no se recogen especificidades y se generalizan las potencialidades, limitaciones, vocaciones
	DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA MUNICIPAL En función de los objetivos y visión estratégica de desarrollo	<u>Instrumentos</u> : plan de acciones	Existen pocas políticas nacionales específicas que impulsen el desarrollo económico. Poca voluntad política y social ausencia de participación de actores productivos por lo que faltan políticas públicas dirigidas al sector productivo

**ANEXO 4. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL - POA<sup>2</sup>**

<b>PÁOS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>NIVEL DE PARTICIPACION</b>
<b>1</b>	Que todos los actores sociales e institucionales del municipio, conozcan los pasos de la elaboración de la POA y se comprometan a participar activamente	<p align="center"><b>PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b></p> <hr/> <p align="center">1er Ampliado General</p>	<p>Elaboración de un Plan de Trabajo (cronograma de talleres comunales y municipales).</p> <p>Firma del acta de compromiso por todos los actores.</p>	<p><b>DELEGADA</b></p> <p>Representantes de todos los actores sociales e institucionales del municipio, más concejero provincial, subprefecto.</p>
<b>2</b>	Recoger demandas priorizadas y concertadas a nivel cantonal	<p align="center"><b>PRIORIZACION Y CONCERTACIÓN DE LA DEMANDA COMUNAL</b></p> <hr/> <p align="center">Ampliados Cantonales</p>	Fichas cantonales con demandas priorizadas	<p><b>MASIVA</b></p> <p>De hombres y mujeres de las:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades.</li> <li>• Comité de Vigilancia.</li> <li>• Juntas Vecinales.</li> <li>• Organizaciones Productivas.</li> <li>• Instituciones.</li> <li>• Concejero Provincial.</li> <li>• Subprefecto.</li> </ul>
<b>3</b>	Definir la demanda municipal por programa y destino (inversión y preinversión), en función del presupuesto establecido	<p align="center"><b>NEGOCIACIÓN Y CONCERTACIÓN DE LA DEMANDA MUNICIPAL</b></p> <hr/> <p align="center">2do Ampliado General</p>	Matriz de ideas de proyectos a nivel municipal por programas, destino y fuente de financiamiento.	<p><b>DELEGADA</b></p> <p>De representantes de las:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades.</li> <li>• Comité de Vigilancia.</li> <li>• Juntas Vecinales.</li> <li>• Organizaciones Productivas.</li> <li>• Salud.</li> <li>• Educación.</li> <li>• Concejo Municipal.</li> <li>• Alcalde Municipal.</li> <li>• Equipo Técnico</li> <li>• Instituciones.</li> <li>• Concejero Provincial.</li> <li>• Subprefecto.</li> </ul>
<b>4</b>	Elaborar el documento de la POA según directrices del Ministerio de Hacienda	<p align="center"><b>ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO DE LA POA</b></p> <hr/> <p align="center">Trabajo de Gabinete</p>	Un POA elaborado y entregado al Gobierno Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud.</li> <li>• Educación.</li> <li>• Concejo Municipal.</li> <li>• Alcalde Municipal.</li> <li>• Equipo Técnico</li> <li>• Instituciones.</li> <li>• Concejero Provincial.</li> <li>• Subprefecto.</li> </ul>
<b>5</b>	Lograr la aprobación de la POA	<p align="center"><b>PRONUNCIAMIENTO Y APROBACIÓN DE LA POA</b></p> <hr/> <p align="center">Trabajo de Gabinete</p>	<p>Documento de pronunciamiento del Comité de Vigilancia.</p> <p>Ordenanza Municipal de aprobación de la POA por el Concejo municipal.</p>	<p><b>REPRESENTATIVA</b></p> <p>Comité de Vigilancia.</p> <p>Concejo Municipal.</p>
<b>6</b>	Difundir y socializar la POA a todos los actores del Municipio para su aprobación	<p align="center"><b>DIFUSIÓN</b></p> <hr/> <p align="center">Elaboración POA Popularizado</p>	<p>El POA popularizado llega a todos los actores.</p> <p>Difusión de la POA popularizado por medios de comunicación.</p>	<p><b>MASIVA</b></p> <p>De todos los actores sociales e institucionales.</p>

<sup>2</sup>Metodología desarrollada por CIPCA