

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
CARRERA DE DERECHO
PETAENG - GESTIÓN 2023



MEMORIA TRABAJO DIRIGIDO

TEMA:

PROPUESTA DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ, QUE REGULE TIEMPOS, CANTIDAD DE REQUISITOS, TRANSPARENCIA Y CALIDAD DE ATENCIÓN EN TRÁMITES.

(PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA EN DERECHO)

POSTULANTE:

Univ. RUBÉN DARÍO SILVA SILLERICO

DOCENTE TUTOR:

Dr. CONSTANTINO ESCÓBAR ALCÓN

DOCENTE DERECHO MUNICIPAL Y ADMINISTRATIVO

LA PAZ - BOLIVIA

2023

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por darme el ser y la sabiduría; brindarme de su fortaleza y ayuda en todo momento, en los más difíciles.

A mi Familia, mi esposa Marcela, mis dos hijos Benjamín y Alejandro, y a mis padres ejemplares Sra. Lidia Valentina y Sr. David, y hermanos, fuente de inspiración; este logro es de ustedes por apoyar e impulsar el cumplimiento de mis metas y alcanzar uno de mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES, CARRERA DE DERECHO, A SU PLANTEL DOCENTE, de ellos dependió mi formación como persona, ya que sirvieron de guías en mi camino de vida, y siendo un pilar importante me hicieron crecer como persona y superar etapas.

A mi Tutor Académico Dr. Constantino Escóbar Alcón por compartir su sabiduría, experiencia y conocimiento conmigo.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
INDICE GENERAL.....	3

TÍTULO PRIMERO EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL TEMA

CAPITULO I .- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
B. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
C. JUSTIFICACIÓN.....	9
D. DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	11
E. OBJETIVOS.....	12
F. MARCO TEÓRICO.....	12
G. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	13
H. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	14

CAPITULO II .- EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL TEMA

A. MARCO INSTITUCIONAL.....	15
B. MARCO TEÓRICO.....	16
C. MARCO HISTÓRICO.....	19
D. MARCO ESTADÍSTICO Y ESPACIAL.....	20
E. MARCO CONCEPTUAL.....	23
F. MARCO JURÍDICO POSITIVO VIGENTE.....	27

CAPÍTULO III .- DIAGNÓSTICO DEL TEMA DEL TRABAJO DIRIGIDO

A. LA BUROCRACIA.....	29
B. EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL Y SUS FUNCIONES PRINCIPALES.....	31

C. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL Y AGILIDAD EN LOS TRÁMITES, EN LA COMPETITIVIDAD DE LA CIUDAD DE LA PAZ Y SU DESARROLLO.....	32
D. LOS DERECHOS HUMANOS, DERECHOS CIUDADANOS, LA NUEVA VISIÓN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES SOBRE EL TRATO AL CIUDADANO COMO “CLIENTE”	33
E. CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE, AHORRO DE ENERGÍAS NO RENOVABLES, AHORRO DE PAPEL Y TINTA.....	35
F. EL TIEMPO COMO EL CAPITAL MÁS VALIOSO DEL SER HUMANO.....	36

CAPÍTULO IV.- TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN CAMPO

A. MARCO METODOLÓGICO.....	37
B. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
C. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADOS.....	38
D. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS.....	39
E. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
F.RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	39

CAPÍTULO V.- EVALUACION DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CAMPO.....	37
--	----

TÍTULO SEGUNDO

PROPUESTA DEL TRABAJO DIRIGIDO

CAPITULO I .- ESTRUCTURA Y DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ.

A. CONTENIDO DEL PROTOCOLO PROPUESTO	54
--	----

TÍTULO TERCERO
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO I.- ELEMENTOS DE CONCLUSIÓN

A. CONCLUSIONES CRÍTICAS.....71

B. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.....71

BIBLIOGRAFÍA.....73

ANEXOS.....75

MEMORIA TRABAJO DIRIGIDO

Postulante: Univ. RUBÉN DARÍO SILVA SILLERICO

Gestión: PETAENG 2023

Fecha: 9 de Noviembre de 2023

Docente Tutor: Dr. CONSTANTINO ESCÓBAR ALCÓN

TÍTULO DEL TEMA:

PROPUESTA DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ, QUE REGULE TIEMPOS, CANTIDAD DE REQUISITOS, TRANSPARENCIA Y CALIDAD DE ATENCIÓN EN TRÁMITES.

TÍTULO PRIMERO

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL TEMA

CAPÍTULO I.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para identificar el problema, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- La vivencia personal profesional diaria, en oficinas del municipio.
- El testimonio de ciudadanos que a diario peregrinan por oficinas del municipio.
- Noticias, Reportajes, en periódicos, radios y canales de televisión que tratan sobre la demora en la duración de los trámites, la demora en la atención al

ciudadano, las exageradas exigencias de requisitos, el mal trato a ciudadanos de la tercera edad, mujeres embarazadas, gente que no habla bien el castellano, etc.

- Boletines, separatas del mismo Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
- Estudios realizados por Instituciones como la Revista América Economía, sobre la Incidencia de: la Burocracia, Exigencia Exagerada de requisitos, Excesiva Duración, de Trámites Técnicos como: Catastro, Planos de Construcción, etc. en Municipios de las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz; en el Desarrollo Económico de estas ciudades y su actual actividad constructiva.
- La baja calidad de atención al ciudadano en oficinas del Municipio de La Paz, que contrasta con la calidad de atención, en otros países como Colombia y España, que cuentan con Protocolos de Atención al Público Ciudadano, que se cumplen a cabalidad, que tratan al **ciudadano cual si fuera un cliente en una empresa privada.**

De cuyo análisis, y evaluación se llegó a la siguiente conclusión:

Los trámites más solicitados (Catastro, Aprobación de Planos de Construcción, Regularización, Legalización, Fraccionamiento, Planimetrías, Licencias de Funcionamiento, etc.) en el Municipio de la Ciudad de La Paz, demoran demasiado tiempo en su trámite, el uso de Medios Tecnológicos actuales en vez de reducir tiempos, más bien aumenta tiempos, los requisitos son interminables, se incrementan ante nuevas coyunturas y el paso del tiempo, en vez de reducirse o simplificarse; y los documentos emitidos en vez de ser UNICOS, MULTIFINALITARIOS, Y DE MAYOR TIEMPO DE VIGENCIA se han diversificado, complejizado, y son de menor tiempo de vigencia, estos aspectos negativos, en vez de beneficiar al ciudadano, creemos lo perjudica.

El Municipio de la Ciudad de La Paz, no cuenta con un Protocolo de Atención al Público Usuario.

B. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué normativa internacional, nacional y local, regula la atención al ciudadano usuario en entidades estatales en Bolivia?
- ¿El Municipio de La Paz, cuenta con un Protocolo de atención al Público o Usuario? Que establezca: tiempos máximos de duración de trámites, plazos máximos para que el ciudadano obtenga respuestas a sus peticiones, normas de trato al ciudadano de funcionarios ediles, infraestructura, personal, equipamiento y uso de nuevas tecnologías?.
- ¿El municipio emplea las TICS (Tecnologías de la Información), documento digital, ahorro de papel y tinta, Preservación del Medio Ambiente, Optimización del tiempo del funcionario y del ciudadano usuario, Acceso a bases de datos de Derechos Reales, SEGIP, SERECI, INRA, etc., tiene todo su archivo digitalizado, etc. todo con la finalidad de disminuir tiempo, requisitos, en procesamiento de trámites?
- ¿El ciudadano usuario está conforme o disconforme con la atención de los funcionarios municipales en la recepción, procesamiento y finalización de sus trámites? Se puede determinar en porcentajes la opinión de estos ciudadanos?
- ¿El Personal Municipal recibe capacitación permanente en Atención al Público, existen medios de control y evaluación permanente de los funcionarios ediles en la atención al público, existen ODECOS, ventanillas de reclamos y quejas, ventanillas de transparencia? Medios accesibles, transparentes, de consulta y autoconsulta, para que el ciudadano usuario efectúe el seguimiento de sus trámites?
- ¿Existe la Infraestructura, Tecnología, Personal, Logística, Equipos, necesarios etc., para brindar una atención de calidad a la ciudadanía que concurre al Municipio? Y que responda a un Protocolo de Atención al Ciudadano Usuario de Trámite en el Municipio de La Paz?
- ¿De qué manera influye y determina, en el Desarrollo Económico, Seguridad Jurídica, Atracción de Inversiones, en el Municipio de La Paz: mejorar y

optimizar la Atención al Público, Agilizar los tiempos de duración de Trámites, Reducir y simplificar las exigencias de requisitos para efectuar trámites en el Municipio de La Paz, brindar al ciudadano usuario todas las facilidades, accesibilidad, información amplia, y transparencia, en el desarrollo de sus trámites en el G.A.M.L.P.

C. JUSTIFICACIÓN

LA PAZ PIERDE COMPETITIVIDAD URBANA CADA DÍA

La **Revista Internacional América Economía**, publicó en octubre de este año 2019, un **Ranking de Competitividad Urbana en Bolivia**, que se refiere a todo lo que hace una ciudad para mejorar su economía con relación a las otras ciudades. En el caso de La Paz, el estudio establece que cada día está perdiendo competitividad, se está tornando en una ciudad más difícil de invertir. Las variables que tomó en cuenta el mencionado estudio son: vivienda, oportunidades de trabajo y construcción, de la ciudad de La Paz comparada con la ciudad de Santa Cruz.

a) Vivienda. Hay más oportunidades de vivienda (Casa propia, Alquiler, etc.) en Santa Cruz que en La Paz. El número de alquileres en Santa Cruz (450.000) triplica al de La Paz (150.000).

Fuente INE.

b) Oportunidades de Trabajo. La generación de empleo en Santa Cruz es del 67% (7 de cada 10 tienen trabajo en Santa Cruz) y el de La Paz 34 % (Sólo 3 de cada 10 tienen trabajo).

Fuente INE.

c) Construcción. En la ciudad de Santa Cruz se construyen más metros cuadrados que en la ciudad de La Paz. Durante los últimos 5 años, Santa Cruz construyó cerca 8.000.000 de m², y La Paz 4.000.000 m², al igual que Cochabamba.

Fuente: Cámara de Construcción de Santa Cruz.

Sobre las **razones** del alto nivel de competitividad de crecimiento de Santa Cruz, están que es una ciudad con visión de futuro, tiene nuevos proyectos de construcción de construcciones de negocios, vivienda, industriales, los únicos 5 hoteles internacionales en Bolivia, el grado de conectividad de vuelos internacionales es superior a de La Paz; y lo curioso es que empresarios paceños inviertan en Santa Cruz.

De acuerdo a este estudio, el problema de fondo, la causa fundamental a la triste realidad de la ciudad de La Paz, que pone su futuro en juego como ciudad, es la **GOBERNABILIDAD de la ciudad**, que es importante para incentivar y facilitar el hacer negocios, se ha tornado una pesadilla. Trámites como:

Permiso de Construcción, Catastro (En Bogotá tarda 5 minutos), Fraccionamiento en Propiedad Horizontal, Superficies Excedentes de Terreno, Modificación de Áreas Tributarias Homogéneas, Trámites en Dirección de Patrimonio Intangible, etc.

Se ha creado una BUROCRACIA, y una RED DE TRAMITOLOGIA que son obstáculo, y desincentivan las inversiones en la ciudad de La Paz. La normativa de Usos del Suelo es limitativa, prohibitiva, no coadyuva al desarrollo de la ciudad, y viola los preceptos de igualdad, no discriminación, debido proceso, seguridad jurídica, derecho a la apelación, etc. de la Constitución Política del Estado.

En Santa Cruz los trámites son más ágiles, menos complicados, su normativa de Uso del Suelo no es limitativa sino tiene visión de futuro para su ciudad.

LOS DERECHOS Y GARANTÍAS DE LOS CIUDADANOS NO SON RESPETADOS.

La DIGNIDAD DE LA PERSONA, que se compone de “libertad” e “igualdad”.

La Administración Pública, es la actividad a través de la cual el Estado y los sujetos auxiliares de éste, tienden a la satisfacción de los **intereses colectivos. Y su relación para con el administrado.**

Desde la información que debe darse al ciudadano por diferentes medios de comunicación audiovisuales, escritos y virtuales, pasando por la atención en Plataformas de las diferentes unidades del Municipio, y más en el procesamiento mismo de sus solicitudes o trámites, que están llenas de requisitos, duración indefinida, y respuestas que no satisfacen al ciudadano, inseguridad jurídica, etc. se violan los derechos y garantías que establecen la norma suprema que es la Constitución Política del Estado, los Derechos Humanos Internacionales, los Principios de la Administración Pública.

D. DELIMITACIÓN DEL TEMA

1. ESPACIAL

Esta investigación abarca la Jurisdicción del Municipio de La Paz, que es gobernada por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, y sus unidades dependientes donde más flujos de trámites existen.

2. TEMPORAL

Esta investigación estudia el problema planteado a partir del año 2010 hasta la fecha, para comprender, analizar y plantear las soluciones en el área legal, que posibiliten que ciudad de La Paz sea más competitiva, facilite las inversiones, sea más inclusiva, y no pierda su cualidad de ciudad cosmopolita, y acompañe al desarrollo económico del país. Y se optimice el trato al ciudadano, tratándolo como cliente, respetando su condición social, económica y ante todo su tiempo.

3. TEMÁTICA

La presente investigación, está dentro del ámbito del Derecho Público, Derecho Administrativo, y Derecho Municipal. Pretende identificar los trámites administrativos más solicitados por la ciudadanía, en la Administración

Territorial y Catastral y Administración Tributaria, del Municipio de la Ciudad de La Paz. Y trámites donde el ciudadano más tiene quejas y donde se realizan los trámites que determinan el grado de competitividad de la ciudad de La Paz, en relación a otras ciudades capitales de Latinoamérica. También identificar la calidad de atención que recibe el ciudadano.

E. OBJETIVOS

a) GENERALES

- Elaborar un Anteproyecto de Protocolo de Atención al Público y Usuario en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, que respeten los derechos del Ciudadano Usuario, elevando la calidad de atención de la Administración Pública Municipal con el cumplimiento de eficiencia y eficacia del trabajo del funcionario público, la implementación de infraestructura adecuada, tecnología actualizada, y una reingeniería de la tramitología en el Municipio paceño; que a su vez posibilitará elevar la competitividad de la ciudad de La Paz, en relación a otras ciudades capitales de Bolivia y Latinoamérica. A través de un cambio en la visión tradicional de maltrato al ciudadano y usuario, a una visión moderna acorde al siglo XXI, donde se trate al ciudadano como el equivalente a **cliente**; pues éste aporta al erario municipal con sus impuestos y con su voto elige al Alcalde de su municipio.

b) ESPECÍFICOS

- Identificar y ratificar los Trámites más importantes que se realizan en el G.A.M.L.P., que afectan a la competitividad de la ciudad de La Paz con otras ciudades capitales, que nos llevan la delantera.
- Identificar las causas de demora de trámites, exigencia exagerada de requisitos, trato discrecional, diferenciado y maltrato al ciudadano por sexo, edad, idioma, origen, grado cultural; falta de accesibilidad a la información sobre estado del trámite y seguimiento, además de la falta de transparencia en el procesamiento de trámites.

F. MARCO TEÓRICO

El tema planteado está dentro del Derecho Municipal, éste a su vez la esfera del Derecho Administrativo, perteneciente a la rama del Derecho Público.

En la presente Trabajo de Investigación Jurídica, Diagnóstico y Propuesta, se enmarca en las siguientes corrientes del Derecho, plenamente vigentes y que hacen a la esencia misma del ser humano:

a) EL JUSNATURALISMO: LOS DERECHOS HUMANOS COMO INHERENTES A LA NATURALEZA HUMANA

Es la doctrina de acuerdo con la cual existen leyes, que no hayan sido puestas por la voluntad humana y en cuanto tales son anteriores a la formación de cualquier grupo social, reconocibles mediante la búsqueda racional, de las que derivan, como toda ley moral o jurídica, derechos y deberes que son, por el hecho de derivar de una ley natural, derechos y deberes naturales. Postula la existencia de un orden, distinto del positivo. El derecho natural tendría validez universal y superior al derecho positivo.

b) EL POSITIVISMO JURÍDICO: LOS DERECHOS HUMANOS COMO PRODUCTO DE LA ACTIVIDAD NORMATIVA DEL ESTADO

Doctrina que no reconoce valor sino a las normas del derecho positivo. De tendencia estatal o sociológica, rechaza toda metafísica y toda idea de derecho natural.

Según Hans Kelsen, uno de los representantes de esta corriente, el Derecho no es otra cosa que un sistema coactivo de normas escalonadas jerárquicamente, de tal forma que cada norma fundamenta su validez en la norma inmediata anterior, hasta llegar a una norma fundamental que representa la cúspide de la pirámide Normativa.

c) FINALIDAD DEL ESTADO.- Es lograr el Desarrollo Nacional, y Regional, motivar las inversiones, facilitar los emprendimientos, brindar mejores condiciones a sus ciudadanos, dar seguridad Jurídica, Agilidad en trámites como estrategia para el Desarrollo Ordenado.

G. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de obtener resultados confiables, válidos y precisos, en sus etapas de: ELABORACION DEL PERFIL DE MEMORIA, y la MEMORIA DE LA MONOGRAFÍA JURÍDICA, en sus etapas de: INVESTIGACIÓN, DIAGNÓSTICO, Y PROPUESTA, se emplearán los siguientes métodos:

- a) MÉTODO CIENTÍFICO.-** Que se refiere al conjunto de procedimientos, que valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. Ha caracterizado históricamente a la ciencia, y que consiste en la observación sistemática, medición, experimentación, y la formulación de análisis y modificación de hipótesis.
- b) MÉTODO DEDUCTIVO E INDUCTIVO.-** Es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. Es un proceso de pensamiento que va de lo general (Leyes o principios) a lo particular (Fenómenos o hechos concretos).
- c) MÉTODO NORMATIVO.-** O dogmático describe, analiza, interpreta y aplica **normas jurídicas**; para ello, conoce y estudia las **normas jurídicas**, elabora conceptos y métodos para construir instituciones y un ordenamiento dinámico, ayuda a la producción y creación de otras nuevas normas, las interpreta y aplica.
- d) MÉTODO HISTÓRICO LÓGICO.-** Pretende interpretar la norma recurriendo a sus antecedentes, las ideas de los autores al concebir o elaborar los proyectos, los motivos que propiciaron la redacción y emisión de la Ley.

H. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de obtener resultados confiables, válidos y precisos, en el presente trabajo de investigación y propuesta jurídica, se emplearán las siguientes **Técnicas de Investigación**:

- a) ENCUESTAS
- b) CUESTIONARIOS

- c) ENTREVISTAS
- d) OBSERVACIONES
- e) REGISTROS E INFORMACIONES
- f) EXPERIENCIA PERSONAL DE TRABAJO

CAPITULO III.- EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL TEMA

A. MARCO INSTITUCIONAL

Es la **Universidad Mayor de San Andrés (UMSA)**, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Carrera de Derecho, a través del Plan Excepcional de Titulación para Estudiantes Antiguos No Graduados de la Carrera de Derecho Gestión 2023 (PETAENG). El Reglamento General del PETAENG gestión 2023, fue aprobado mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario N° 217/2003 en fecha 11/05/2023, Resolución del Comité Ejecutivo del Honorable Concejo Universitario N° 159/2023 de 17/04/2023 y Resolución del Concejo Facultativo N° 0135/2023 de 11/05/2023. Entonces es la UMSA la que **promueve y será la institución propietaria intelectual del presente TRABAJO DIRIGIDO**, y que aprobó el presente tema propuesto por el suscrito postulante a obtener el Título de Licenciatura en Derecho: ***“PROPUESTA DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ, QUE REGULE TIEMPOS, CANTIDAD DE REQUISITOS, TRANSPARENCIA Y CALIDAD DE ATENCIÓN EN TRÁMITES”***.

El **Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAML P)**, es la institución local pública donde se identificó el problema para la investigación, diagnóstico y la propuesta de protocolo; más específicamente en las Plataformas de Atención al Ciudadano, hoy denominadas SERMAT (Servicio Municipal de Administración Territorial y Catastral), donde los ciudadanos presentan e inician una diversidad de trámites, referidos a inmuebles, catastro, vehículos, impuestos, licencias de funcionamiento de comercios y oficinas, autorización de viajes a menores de edad, etc. Más específicamente a los trámites en las Unidades de Catastro y Administración Territorial, dependientes de la DIRECCIÓN DE POLÍTICA

URBANA Y TERRITORIAL, DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL TERRITORIAL, a su vez dependientes de la Secretaría Municipal de Planificación del Ejecutivo Municipal. Esta institución es la destinataria del Protocolo Propuesto, con la finalidad mejorar cualitativamente la Atención al Ciudadano, y por ende también posicionar al Municipio de La Paz, en un nivel más competitivo en comparación a otros municipios del País.

B. MARCO TEÓRICO

El tema surgió en el ámbito de trabajo profesional independiente, y también en el trabajo realizado en el Municipio de La Paz, donde se identificó el problema: la excesiva demora en procesamiento de trámites, la tramitología excesiva, la mala atención al ciudadano, etc. aun existiendo el gran desarrollo actual de las TICS (Tecnologías de la Información); cuyos efectos negativos no sólo afectan a los ciudadano que habitan en este municipio, sino que adquiere una dimensión mayor de carácter regional, pues frena el desarrollo económico e inmobiliario del Municipio de La Paz que pierde competitividad, según estudios realizados, en relación a otros municipios como Cochabamba y Santa Cruz que hoy han quitado el liderazgo de nuestro municipio a nivel nacional. Tal problemática no se supera en ninguna gestión edil, si bien hubieron intentos muy positivos por mejorar y transparentar la Gestión del Municipio en la gestión del Dr. Juan del Granado (Hace más de 10 años) posteriormente hasta hoy, en la actualidad persiste el problema de fondo, y en muchas áreas se percibe hubo retroceso.

PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

Establecer un protocolo de atención estándar puede contribuir a responder con rapidez las solicitudes de los ciudadanos y a direccionar con precisión a cada uno de ellos.

El objetivo de un PROTOCOLO DE SERVICIO AL CIUDADANO, es definir los parámetros generales que permitan a cada uno de los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, conocer el comportamiento que se espera de ellos en el trato con la ciudadanía en los diferentes momentos de contacto o interacción y/o a través de los canales de información dispuestos.

Los Protocolos de servicio: unifican y capitalizan las experiencias exitosas, optimizan recursos y la capacidad de respuesta, y mejoran la calidad de vida de quienes atienden y quienes consultan, al igual que incluye la Atención preferencial al momento de atender de manera presencial a personas en condición de discapacidad.

Un protocolo es el conjunto de conductas, reglas y normas sociales a conocer, respetar y cumplir no solo en el medio oficial ya establecido sino en el medio laboral, académico, político, cultural, deportivo, policial y militar. Cuando de una organización se aprecia como pertinente aplicar protocolos, se crea uno interno basado en la potencialidad de las autoridades que forman parte de la misma; esto le permite llevar a cabo sus actividades en general.

ANTECEDENTES DEL TEMA Y ESTUDIOS PREVIOS

La Universidad Mayor de San Andrés UMSA, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, a través de la Carrera de Derecho, la que promueve y será la institución propietaria intelectual del presente TRABAJO DIRIGIDO, y que aprobó y dio la Pertinencia y originalidad del Tema y Registro del presente Título de este TRABAJO DIRIGIDO: ***“PROPUESTA DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ, QUE REGULE TIEMPOS, CANTIDAD DE REQUISITOS, TRANSPARENCIA Y CALIDAD DE ATENCIÓN EN TRÁMITES”***.

En base a la experiencia de trabajo profesional tanto en el ámbito privado como público del postulante como Arquitecto, desde el año 2005, en las 5 gestiones municipales, nunca se implementó un Protocolo o Manual de Atención al Ciudadano en la Recepción y Procesamiento de Trámites en el Municipio de la ciudad de La Paz; razón por la cual se genera la problemática que describimos en el presente trabajo.

BASE TEÓRICA

En el Art. 1 de la Constitución Política de Estado dice: *“Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre,*

independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías.”

En el Art. 8, Paragraf. II dice: *“El Estado se sustenta en los valores de unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien.”*

En el Art. 14 Paragraf. II dice: *“El Estado prohíbe y sanciona toda forma de discriminación fundada en razón de sexo, color, edad, orientación sexual, identidad de género, origen, cultura, nacionalidad, ciudadanía, idioma, credo religioso, ideología, filiación política o filosófica, estado civil, condición económica o social, tipo de ocupación, grado de instrucción, discapacidad, embarazo, u otras que tengan por objetivo o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos de toda persona.”*

Paragraf. II. *“El Estado garantiza a todas las personas y colectividades, sin discriminación alguna, el libre y eficaz ejercicio de los derechos establecidos en esta Constitución, las leyes y los tratados internacionales de derechos humanos.”*

En nuestro orden constitucional, el Servicio al ciudadano, es un fin esencial del Estado. El ciudadano debe ser considerado como “cliente” en el ámbito privado, y como Socio del Estado-Social de Derecho. Donde el Estado debe garantizar la salud, seguridad, igualdad, protección, etc. a la población.

En la actualidad fruto del desarrollo de los sistemas democráticos, existe un nuevo enfoque de las relaciones entre los servidores públicos y la ciudadanía, donde los parámetros de servicio se hagan más **incluyentes, informados, eficaces, igualitarios y satisfactorios**, no sólo para los Gobiernos Municipales; sino para todas las entidades Públicas de Bolivia.

EXPERIENCIA EN MUNICIPIOS DE OTROS PAISES

En otros países de Sud, Centro y Norteamérica América, España en Europa, como Perú, Colombia, México, Chile, etc. se avanzó mucho en la implementación de PROTOCOLOS DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA en la mayoría de sus Municipios o Ayuntamientos, como también se denominan a sus Gobiernos Municipales, que se complementan con PROCESOS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN CIUDADANA constantes, que permiten optimizar cada vez más los resultados en lo que a ATENCION A LA CIUDADANIA se refiere; y que incluso proyectan a unificar, simplificar, y agilizar todos los trámites tanto técnicos, legales, tributarios, etc. en una sola Plataforma Única.

C. MARCO HISTÓRICO

El Municipio de La Paz sufrió un período de inestabilidad política de gobernación, desde el año 1986 a 1999, en especial desde el año 1995 a 1999, donde la corrupción, la ingobernabilidad, el clientelismo político, la centralidad del poder, la inestabilidad social y política, y otros.

También en este período se dictaron Leyes Nacionales muy importantes y fundamentales, que planteaban cambios sustanciales: La Ley orgánica de Municipalidades (1985), y La Ley de Participación Popular (1994).

En 1999, fue elegido como alcalde del Municipio de La Paz el Dr. Juan Del Granado, a través de una exitosa e innovadora campaña que buscaba desterrar la profunda corrupción en la administración de la Alcaldía de La Paz, bajo el lema "Estamos cabreados". La respuesta de la población paceña fue positiva y se emprendió el saneamiento moral e institucional del municipio.

Fue en este gobierno municipal, de dos gestiones, hasta el año 2010, que se produjeron cambios y se implementaron políticas para darle al Administración Pública Municipal de la Ciudad de La Paz más TRANSPARENCIA:

- Otorgar al ciudadano ventanillas en cada SubAlcaldía y Unidad donde el ciudadano concurra para efectuar sus gestiones, una VENTANILLA EXCLUSIVA DE RECEPCION DE RECLAMOS, SUGERENCIAS y TRANSPARENCIA.

- Mejora de la Infraestructura Física de la Administración Municipal (Edificios), Plataformas Especializadas de Atención al Ciudadano, Modernización a Sistemas Informáticos, Internet, etc.
- También se habilitaron, aparte de las Ventanillas de Trámites, unas Computadoras para uso del Ciudadano denominada AUTOCONSULTA, donde el Ciudadano pudiese hacer el seguimiento a su Trámite.
- Una Línea Telefónica exclusiva y gratuita, para la recepción y Solución de Reclamos.
- Programas de Radio, en emisoras de alcance masivo, donde el Alcalde en persona escuchaba al vecino, sus sugerencias, críticas, reclamos, pedidos, etc., par de manera inmediata instruir a sus colaboradores, las solución correspondiente.
- Se publicaba en Medios Escritos, Informes mensuales, anuales de Normas, Planes, Obras, etc. que el Municipio efectuaba, para conocimiento del ciudadano.
- Publicar toda la **NORMATIVA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE LA PAZ**, y ponerla al alcance del ciudadano, en su página web.

Lamentablemente, a partir de la Gestión de su predecesor el Dr. Luis Revilla, siendo de su mismo partido político, y también en la presente Gestión Edilicia del Lic. Iván Arias, se fueron quitando todos estos avances en materia de Atención al Ciudadano, y de Transparencia de la Gestión Municipal, lo que constituye un retroceso a los Derechos otorgados a los ciudadanos.

D. MARCO ESTADÍSTICO Y ESPACIAL

De acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda (2012), Bolivia tiene aproximadamente 10 millones de personas. De estas, el 26,7% se concentran en el Departamento de La Paz y 17,7% en la Región Metropolitana del Departamento de La Paz. Es así que, esta región va tomando una importancia cada vez mayor respecto al total de población del Departamento de La Paz, llegando a residir en un 5,4% de su superficie, un 66,2% de su población. Dentro de este territorio se puede observar que la disposición de la

población en la RMLP define tres ámbitos territoriales, con características poblacionales y socioeconómicas distintas. En primer lugar, el Municipio de El Alto, con 860.062 habitantes y una densidad de 2.484 habitantes/km². **En segundo lugar, se encuentra el Municipio de La Paz donde su población es de 779.728 habitantes y su densidad de 395 habitantes/km²**; por último, el tercer ámbito territorial corresponde al resto de los Municipios, que actúan como núcleos pequeños y ciudades intermedias con una población de 191.560 habitantes y una densidad promedio de 56 habitantes/km².



El Municipio de La Paz se ubica en la Provincia Murillo, a una altitud de 3.625 m.s.n.m. colinda al Norte con el Municipio de Teoponte de la Provincia Larecaja, al Este con los Municipios de Caranavi y Coroico de la Provincia Nor Yungas y Yanacachi de la Provincia Sud Yungas, al Oeste con los Municipios de Guanay de

la Provincia Larecaja, El Alto y Pucarani de la Provincia Los Andes, finalmente al Sur con los Municipios de Achocalla, Mecapaca y Palca.

La ciudad de La Paz presenta una peculiar topografía -una inmensa hoyada enclavada en pleno altiplano- y un clima con marcadas diferencias estacionales (de templado a frío) con una temperatura promedio de 14,6 °C.

En el Municipio de La Paz residían cerca de **780 mil habitantes el año 2012**, de los cuales 52,0% eran mujeres; la población decreció a un ritmo de 0,3% cada año durante el período 2001 – 2012. Por el efecto de la migración se produjo una disminución de la población de 5,3 personas en promedio anual por cada 1.000 habitantes del Municipio. En La Paz existían 226 mil hogares el año 2012, el tamaño promedio del hogar fue de 3,3 personas.

La proyección de la población total en este municipio realizada para el año 2022, es de 978. 210 habitantes, de acuerdo al siguiente cuadro:

<< CUADRO N° 2.01.04 >>					
MUNICIPIO DE LA PAZ: DENSIDAD POBLACIONAL SEGÚN MACRODISTRITO Y DISTRITO, 2022 ⁽¹⁾					
(En hectáreas, kilómetros cuadrados y número de personas)					
MACRODISTRITO Y DISTRITO	ha	km ²	2022 (pry)		
			POBLACIÓN ⁽¹⁾	PERSONAS/ha	PERSONAS/km ²
MUNICIPIO DE LA PAZ	302.976	3.030	978.210	3	323
Cotahuma	1.769	18	189.257	107	10.701
Distrito 3	236	2	37997	161	16.082
Distrito 4 ⁽²⁾	1.247	12	56516	45	4.532
Distrito 5	156	2	53611	343	34.307
Distrito 6 ⁽²⁾	129	1	41133	319	31.917
Max Paredes	1.292	13	201.423	156	15.586
Distrito 7	160	2	65420	410	41.009
Distrito 8	161	2	48059	299	29.935
Distrito 9	281	3	56816	202	20.198
Distrito 10	691	7	31128	45	4.505
Periférica	1.717	17	194.221	113	11.315
Distrito 11	826	8	89519	108	10.832
Distrito 12	334	3	52448	157	15.687
Distrito 13	556	6	52254	94	9.402
San Antonio	1.224	12	142.591	116	11.645
Distrito 14	229	2	36533	159	15.940
Distrito 15 ⁽²⁾	153	2	39347	257	25.705
Distrito 16 ⁽²⁾	419	4	29888	71	7.128
Distrito 17 ⁽²⁾	423	4	36823	87	8.708
Sur	4.782	48	155.915	33	3.260
Distrito 18	2.304	23	64447	28	2.797
Distrito 19	1.167	12	33122	28	2.838
Distrito 21	1.311	13	58346	45	4.450
Mallasa	3.901	39	8.021	2	206
Distrito 20	3.901	39	8021	2	206
Centro	481	5	78.524	163	16.339
Distrito 1	205	2	35823	175	17.493
Distrito 2	276	3	42701	155	15.482
Hampaturi	46.308	463	4.909	0	11
Distrito 22	46.308	463	4909	0	11
Zongo	241.502	2.415	3.349	0	1
Distrito 23	241.502	2.415	3349	0	1

Nota: La proyección para las gestiones 2022, fue realizada en base a la tasa de crecimiento intercensal 1992 - 2001 del Instituto Nacional de Estadística para el Municipio de La Paz (tasa de crecimiento 1,11%)
⁽¹⁾ Resolución ejecutiva 253/2020 y 195/2021. Ajuste de límites distritales D4-D6 Macrodistrito Cotahuma y D15-D16-D17
 Macrodistrito San Antonio
 pry: proyectado
 ha: Hectárea
 km²: Kilómetro Cuadrado
 Fuente: Secretaría Municipal de Planificación - Dirección de Análisis y Políticas

E. MARCO CONCEPTUAL

CATASTRO

En términos urbanos, el catastro es un instrumento de administración pública territorial (Gobierno Autónomo Municipal de La Paz o cualquier municipio) en el cual se registran datos geométricos que describen la superficie y forma de una propiedad; económicos porque determina un valor y su impacto en un determinado territorio; y jurídico porque describe las condiciones de propiedad del mismo.

Según la RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA N° 201/2021 de fecha 31/08/2021, el certificado de Registro Catastral es un “Documento técnico de carácter público que especifica la ubicación geográfica, características físicas y valoración económica de un bien inmueble, uso de suelo, identificado por un código catastral, según instrumento municipal”.

DERECHO A LA CIUDAD

Es uno de los derechos humanos fundamentales que permite/garantiza a los habitantes de una ciudad una interpretación amplia que busca democratizar la forma en la que se hace ciudad en el pleno ejercicio de la ciudadanía... ¿buscando gobernanza? Es necesario comprender que al tratarse de un interés colectivo este podría representar distintos intereses en función a lo que cada colectividad desea o idealiza alcanzar, lo que implica un proceso de transformación urbana constante.

En este sentido, el desarrollo de las ciudades y de la vida urbana busca este derecho en función de reducir la discriminación de los habitantes promoviendo la inclusión y la diversidad de manera que se pueda lograr la implementación de los principios del derecho a la ciudad no solo en la vida cotidiana pero también las leyes correspondientes a los diferentes niveles del Estado, las políticas públicas y las prácticas institucionales.

DESCONCENTRACIÓN

En la normativa boliviana, el caso más conocido de desconcentración es la creación de distritos municipales, mediante los cuales la gestión pública municipal se desconcentra, se “distribuye” en el territorio, comúnmente por

medio de subalcaldías. En el caso del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, las subalcaldías son distribuidas en cada uno de los macrodistritos del municipio.

DISTRITO

El distrito es entonces, una subdivisión de un territorio con un fin específico de organización, en el marco de un proceso de desconcentración o descentralización de una autoridad o institución, que busca mejorar su desempeño al entenderse que se puede identificar de mejor manera sus necesidades.

En el caso del municipio de La Paz existen 23 distritos, sin embargo, la unión de distritos que es el Macrodistrito, es el que cuenta con una autoridad: el /la Subcalde/sa. El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, en este sentido, cuenta con 9 macrodistritos y, por tanto, 9 Subalcaldías con sus autoridades correspondientes, en el marco de una gestión desconcentrada de los servicios municipales.

En Bolivia, el término también es utilizado en otras áreas o instituciones estatales, con fines administrativos. En el Órgano Judicial, se utiliza con frecuencia el término distrito para hacer referencia a la división departamental de juzgados, por ejemplo: Distrito Judicial de La Paz. El Instituto Geográfico Militar también utiliza el término distrito para denominar las subdivisiones territoriales sobre las cuales administra sus funciones, por ejemplo: Distrito Geográfico Trinidad.

MUNICIPIO

Ossorio (1974), asimila al municipio con la municipalidad, considerándola como “una persona de Derecho Público, constituida por una comunidad humana, asentada en un territorio determinado, que administra sus propios y particulares intereses, y que depende siempre, en mayor o menor grado, de una entidad pública superior, el Estado provincial o nacional”.

En Bolivia, el municipio es parte de la organización territorial. Como lo señala la Constitución Política del Estado: “Bolivia se organiza territorialmente en departamentos, provincias, municipios y territorios indígena originario campesinos (Art. 269. I.). Al desarrollar el concepto, la Ley N° 031, Marco de

Autonomías y Descentralización, señala que la unidad territorial es un espacio geográfico delimitado para la organización del territorio del Estado, pudiendo ser departamento, provincia, municipio o territorio indígena originario campesino (Art. 6.I.1). De la misma forma, explicita que la unidad territorial es el espacio geográfico, pero que existe una entidad que está a cargo de su administración: “La entidad territorial a cargo de cada unidad territorial será según corresponda: El gobierno autónomo municipal en el caso de los municipios” (Art. 13.I.2)

PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

Un repaso por la etimología del término **protocolo** nos lleva de manera inmediata a *protocollum*, un vocablo latino. Éste, a su vez, deriva de un concepto de la **lengua** griega. En concreto, emana de la palabra griega “protokollon”, que es fruto de la suma de dos elementos diferenciados: “protos”, que puede traducirse como “primero”, y “kollea”, que es sinónimo de “pegamento” o “cola”.

Lo concreto es que, en nuestro idioma, un protocolo es un **reglamento** o una **serie de instrucciones** que se fijan por tradición o por convenio.

El objetivo del Protocolo de Atención al Ciudadano, es estandarizar la atención que se brinda a los ciudadanos, cuidando que se cumplan las políticas de calidad, establecidas en la diferentes entidades públicas.

LA CORRUPCIÓN

Es el proceso de quebrar deliberadamente el orden del sistema, tanto ética como funcionalmente, para beneficio personal. Deriva la palabra en latín “corruptio” que significa acto o acción de quebrar.

Es parte de la naturaleza humana, la llevamos dentro. Hay países donde el nivel de corrupción es muy bajo como Nueva Zelanda, Dinamarca, debido a que en esos países se ejercen la LIBERTADES ESCENCIALES:

- a) Ejercicio de la Libertad de Expresión y Libertad de Prensa
- b) Rendición de Cuentas
- c) Transparencia, Igualdad y Justicia en las acciones administrativas

d) Establecimiento de Instituciones Fuertes en el Sistema de justicia que castiguen este delito.

La corrupción aplica a varias instancias, por ello existe corrupción política, económica, corrupción sexual, etc. Todos los ámbitos sociales donde hay jerarquías y/o recursos, tales como empresas, compañías, entes públicos, centros educativos, dentro de reunión religiosa, pueden ser ocasión de actos de corrupción.

FORMAS Y TIPOS DE CORRUPCIÓN

En cada país, la ley tipifica claramente las formas de corrupción y establece penas específicas para cada una según el grado. Aun así, pueden existir otras formas de corrupción que no estén contempladas en ella, pero que sí son consideradas formas de corrupción de acuerdo al sistema ético de una determinada cosmovisión. Entre las formas de corrupción definidas en los documentos legales normalmente, tenemos:

- **Soborno:** ofrecer dinero a cambio de algún beneficio, tal como evitar una multa, obtener una nota en un examen, obtener una licitación, etc.
- **Desvío de recursos:** consiste en desviar una parte de los recursos destinados para un proyecto de interés común a fines personales.
- **Enriquecimiento ilícito u oculto:** el enriquecimiento repentino por medio de la sustracción de recursos ajenos, especialmente públicos.
- **Abuso de poder:** aprovecharse de la situación eventual de poder que ofrece un rol para obtener de alguien un beneficio.
- **Abuso de funciones:** aprovecharse de la propia posición y autoridad para cometer actos abusivos.
- **Tráfico de influencias:** valerse de las relaciones personales, estrechas o no, para obtener prebendas.
- **Colusión:** hacer un pacto con un tercero para sacar provecho de una determinada situación.
- **Conspiración para cometer delitos de corrupción:** se refiere reunión de cómplices para la planificación y organización de delitos por corrupción.

- **Obstrucción de la justicia:** oponerse al debido proceso de investigación de los entes de justicia para protegerse a sí mismo o a otros.
- **Nepotismo:** designación de familiares en cargos políticos
- **Uso ilegal de información confidencial o falsa:** manipulación de la información para obtener beneficios personales. Otras formas de corrupción pueden ser:
 - **Comprar mercancía pirata**
 - **Robar servicios públicos**
 - **Usar la caja de ahorros o cesantías en asuntos diferentes a los estipulados**
 - **Evadir impuestos, etc.**

F. MARCO JURÍDICO POSITIVO VIGENTE

- a) Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, promulgada el 7 de febrero de 2009.
- b) Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.
- c) Ley N° 004, de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas, "MARCELO QUIROGA SANTA CRUZ", promulgada el 31 de marzo de 2010.
- d) Ley N° 482, de 9 de enero de 2014, de Gobiernos Autónomos Municipales.
- e) Ley Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez" N° 031/ DE 19 DE JULIO DE 2010.
- f) Decreto Supremo N° 23318-A, de 3 de noviembre de 1992, que aprueba el Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública y Decreto Supremo N° 26237, de 29 de junio de 2001, que modifica.

TRANSPARENCIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- a) Ley 004 Ley de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas, del año 2010

- b) Ley Nro. 341 de Participación y Control Social, del año 2013.
- c) Ley 031 Ley Marco de Autonomías y Descentralización, del año 2010.
- d) Ley N° 974 de Unidades de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, del año 2017.

DERECHOS HUMANOS TRATO PREFERENCIAL

a) Constitución política del Estado.

La Constitución Política del Estado boliviano estableció una serie de estipulaciones, dando relevancia al cumplimiento de los tratados internacionales en materia de derechos humanos. Particularmente, entre estas disposiciones destacan, por un lado, la *aplicación preferente* de los tratados internacionales en materia de derechos humanos sobre la propia Constitución Política del Estado y, por otro lado, su incorporación al bloque de constitucionalidad. Las disposiciones constitucionales, al respecto, son las siguientes:

Artículo 13

IV. Los tratados y convenios internacionales ratificados por la Asamblea Legislativa Plurinacional, que reconocen los derechos humanos y que prohíben su limitación en los Estados de Excepción prevalecen en el orden interno. Los derechos y deberes consagrados en esta Constitución se interpretarán de conformidad con los Tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Bolivia.

Artículo 256

I. Los tratados e instrumentos internacionales en materia de derechos humanos que hayan sido firmados, ratificados o a los que se hubiera adherido el Estado, que declaren derechos más favorables a los contenidos en la Constitución, se aplicarán de manera preferente sobre ésta.

II. Los derechos reconocidos en la Constitución serán interpretados de acuerdo a los tratados internacionales de derechos humanos cuando éstos prevean normas más favorables.

Artículo 410

II. La Constitución es la norma suprema del ordenamiento jurídico boliviano y goza de primacía frente a cualquier otra disposición normativa. El bloque de constitucionalidad está integrado por los Tratados y Convenios internacionales en materia de Derechos Humanos y las normas de Derecho Comunitario, ratificados por el país.

INSTRUMENTOS INTERNACIONALES EN MATERIA DD.HH.

- a) Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre. Convención Americana sobre Derechos Humanos. Ley N° 1430, 11 de febrero de 1993.
- b) "Protocolo de San Salvador" - Protocolo Adicional a la Convención Americana en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Ley N° 3293, 12 de diciembre de 2005.
- c) Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Contra las Personas con Discapacidad. Ley N° 2344, 26 de abril de 2002
- d) Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- e) Protocolo Facultativo del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Ley N° 3423, 12 de junio de 2006.

CAPITULO III.- DIAGNÓSTICO DE TEMA DEL TRABAJO DIRIGIDO

A. LA BUROCRACIA

La palabra Burocracia tiene dos componentes lingüísticos, derivados de la lengua francesa "*bureaucratie*": "bureau" oficina y "cratos" poder.

La concepción de burocracia en su dimensión moderna y más relevante la aporta Max Weber en su obra *Economía y Sociedad* (1921). Para Weber el modelo burocrático es el sistema de organización del poder público que puede superar los sistemas carismáticos y tradicionales que suelen degenerar en clientelismo y en lógicas patrimoniales en la Administración pública. Se trata, por tanto, de una radical apuesta por la **modernización de las instituciones**

públicas buscando la neutralidad. Las características del modelo de burocracia de carácter weberiano son:

- Jerarquía de autoridad
- División sistemática del trabajo
- Rutinas y procedimientos estandarizados
- Normas preestablecidas por escrito.

Pero más que sus esencias de carácter organizativo hay que resaltar sus atributos y beneficios institucionales:

- Neutralidad
- Meritocracia en el acceso a la función pública
- Definición de una carrera administrativa también meritocrática. Es decir: la profesionalización del empleo público y abandonar definitivamente el sistema clientelar.

A nivel teórico la burocracia es el mejor sistema de organización del trabajo que asegura la **neutralidad y el trato equitativo** de las administraciones públicas, **que es el elemento esencial que aporta seguridad jurídica a la sociedad y a los actores económicos.** Hay que tener presente que la seguridad jurídica es el ingrediente esencial que facilita el desarrollo económico como mecanismo para alcanzar el bienestar social. Beneficio institucional reconocido recientemente por la economía moderna (Acemoglu y Robinson).

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA BUROCRACIA

La burocracia nos puede proporcionar un conjunto de **ventajas**, como la **transparencia** en cada proceso, previniendo el fraude o la corrupción. Esto es debido a que la burocracia está establecida de forma que haya una **regulación** de los procedimientos, los cuales son controlados de forma continua por los **funcionarios** que la conforman. Además, los ciudadanos pueden verificar y corroborar los procesos.

Sin embargo, la burocracia también puede tener **desventajas**. Esto se debe a la **rigidez** de los procedimientos, a veces acompañados de una **lenta respuesta**. Esto puede provocar que los ciudadanos se sientan desanimados, especialmente si se trata de trámites que se **demoran** o se **retrasan**. Además,

estos procesos pueden ser **costosos** para el establecimiento de la burocracia, así como para los ciudadanos que los utilizan.

CONCLUSIONES SOBRE LA BUROCRACIA

Una posible solución a la actual encrucijada es reconocer de manera clara que las administraciones públicas contemporáneas tienen dos grandes misiones:

1) La de **disciplina**, que aporta seguridad jurídica para fomentar el desarrollo económico y humano de una determinada sociedad y para ello es necesario mantener el modelo burocrático.

2) La segunda misión es la de **prestar servicios públicos de manera flexible y personalizada** y para ello se requiere el modelo gerencial de carácter empresarial. Una Administración ordenada con dos modelos que no compiten, sino que conviven de manera armónica.

Por otra parte, la futura implantación en la Administración pública de la inteligencia artificial y de la robótica puede impulsar la implantación de un sistema burocrático mucho mejor que el actual. Un modelo burocrático estandarizado, inteligente para detectar y aprender de la excepción, pero sin las externalidades negativas en forma de capturas derivadas de los intereses de determinados empleados públicos y de mecanismos de autoprotección laboral.

Una Administración pública burocrática sin burócratas. Al fin y al cabo, el gran problema de modelo burocrático de Weber es que es perfecto e impecable a nivel teórico, pero que jamás ha operado de manera estrictamente racional y objetiva debido al elemento subjetivo, que son las personas y los grupos que ejercen las funciones administrativas. Las bases del modelo burocrático de Weber de carácter impersonal (que permitan alcanzar la neutralidad y la objetividad) pueden reverdecir y replantearse como apuesta de modernidad de la mano de la inteligencia artificial y de la robótica.

B. EL GOBIERNO MUNICIPAL Y SUS FUNCIONES PRINCIPALES

El Municipio constituye el conjunto de personas que de manera natural y en forma organizada viven en un territorio, que en Bolivia es una Sección de Provincia.

La Municipalidad es la institución pública que representa al municipio, tiene patrimonio propio, personalidad jurídica y a la cual la Ley le reconoce un carácter autónomo.

El Gobierno Autónomo Municipal son las autoridades municipales que dirigen y conducen la municipalidad y está constituida por dos órganos: El Alcalde (Ejecutivo) y el Concejo Municipal (Legislativo).

La finalidad de la municipalidad es “contribuir a satisfacer las necesidades colectivas más importantes, garantizando la participación ciudadana en la planificación participativa.”

La Autonomía significa la facultad de gobernarse, que tiene una institución (En este caso la municipalidad), pero siempre dentro de un ámbito superior que es el Estado Plurinacional de Bolivia.

C. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL Y AGILIDAD EN LOS TRÁMITES, EN LA COMPETITIVIDAD DE LA CIUDAD DE LA PAZ Y SU DESARROLLO

La **Revista Internacional América Economía**, publicó en octubre de este año 2019, un **Ranking de Competitividad Urbana en Bolivia**, que se refiere a todo lo que hace una ciudad para mejorar su economía con relación a las otras ciudades. En el caso de La Paz, el estudio establece que cada día está perdiendo competitividad, se está tornando en una ciudad más difícil de invertir. Las variables que tomó en cuenta el mencionado estudio son: vivienda, oportunidades de trabajo y construcción, de la ciudad de La Paz comparada con la ciudad de Santa Cruz.

De acuerdo a este estudio, el problema de fondo, la causa fundamental a la triste realidad de la ciudad de La Paz, que pone su futuro en juego como ciudad, es la **GOBERNABILIDAD de la ciudad**, que es importante para incentivar y facilitar el hacer negocios, se ha tornado una pesadilla. Trámites como:

Permiso de Construcción, Catastro (En Bogotá tarda 5 minutos), Fraccionamiento en Propiedad Horizontal, Superficies Excedentes de Terreno,

Modificación de Áreas Tributarias Homogéneas, Trámites en Dirección de Patrimonio Intangible, etc.

Se ha creado una BUROCRACIA, y una RED DE TRAMITOLOGIA que son obstáculo, y desincentivan las inversiones en la ciudad de La Paz. La normativa de Usos del Suelo es limitativa, prohibitiva, no coadyuva al desarrollo de la ciudad, y viola los preceptos de igualdad, no discriminación, debido proceso, seguridad jurídica, derecho a la apelación, etc. de la Constitución Política del Estado.

En Santa Cruz los trámites son más ágiles, menos complicados, su normativa de Uso del Suelo no es limitativa sino tiene visión de futuro para su ciudad.

D. LOS DERECHOS HUMANOS, DERECHOS CIUDADANOS, LA NUEVA VISIÓN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES SOBRE EL TRATO AL CIUDADANO COMO “CLIENTE”

Las Administraciones Públicas en Bolivia, llevan a sus espaldas un profundo estereotipo de ineficacia, que tiene en el famoso “vuelva usted mañana” que en ocasiones refleja una extendida sensación de ineficiencia. Este estado de opinión ha calado hondo en los propios gobernantes del país y de las distintas Comunidades Autónomas, los cuales han expresado, en más de una ocasión, una cierta impotencia para lograr la transformación de las Administraciones Públicas. La opinión pública critica la ineficacia de la Administración, especialmente su lentitud de respuesta, o su falta de reflejos para atender las nuevas demandas de la sociedad, o su propensión a tejer un entramado burocrático en sus relaciones con el ciudadano.

El ciudadano, por su condición de contribuyente, entre otras cosas, critica a la Administración porque sus aportaciones fiscales no se encuentran compensadas por la calidad de los Servicios Públicos.

Muchas de las críticas surgen porque los usuarios de los Servicios Públicos han aprendido a utilizarlos y, a partir de la experiencia acumulada usan con gran

precisión los múltiples parámetros necesarios para auditar la calidad de estos servicios. La mayoría de estas críticas están fundamentadas en una perversión del comportamiento burocrático, en las colas, en la demora en la atención al ciudadano; poca amabilidad; exceso de papeles, impenetrabilidad de la actividad administrativa, etc. Las encuestas, y estudios realizados, revelan que las colas, las demoras, la gestión arcaica, la incomodidad relacional, la complejidad y dificultad de los procedimientos, son algunas de las críticas más frecuentes hechas por los administrados a su Administración.

Entre los ciudadanos se ha extendido la sensación generalizada de que, en muchas ocasiones, en lugar de estar las Administraciones Públicas al servicio de los ciudadanos, son éstos quienes están a su servicio; o, en el peor de los casos, que la Administración está al servicio de sus propios trabajadores. Numerosos datos avalan esta percepción. No es de extrañar que cuando una persona acude a la Administración para solventar un problema se encuentre con que ésta le crea otros nuevos, por ejemplo: rellenar formularios incomprensibles, horarios inaccesibles, desplazamientos inútiles, retrasos injustificados, teléfonos que no contestan, personal desinformado o malhumorado, etc.

Ante tal estado de cosas, **los ciudadanos cuestionan la propia utilidad de las Administraciones Públicas.** Numerosas experiencias negativas son suficientes para recelar de la eficacia de su Administración; dudan de la capacidad gestora de las personas al servicio de la Administración, y los ciudadanos no confían en que las Administraciones Públicas puedan solventar sus problemas y dar respuesta a sus necesidades.

La calidad percibida por los ciudadanos durante la prestación de los servicios de la Administración Pública está asociada a los siguientes elementos:

La calidad interactiva. El ciudadano percibe la calidad a través de las relaciones que establece con el personal de atención al público o personal de contacto.

La calidad física del servicio. Ésta comprende tanto el estado de las dependencias públicas y de sus instalaciones, el material empleado y los

instrumentos utilizados por los usuarios, como el conjunto de elementos que acompañan a la prestación del servicio y aportan un cierto grado de tangibilidad del mismo.

La calidad corporativa. La calidad también se percibe a través de la imagen global que la Administración **transmite como institución a la ciudadanía**. Los mensajes comunicacionales son vehículos importantes de transmisión de la calidad.

La calidad latente. Algunos autores han empleado el término “Calidad latente” para expresar cuando se brinda al cliente algo que no esperaba.

Además de las características anteriores, existen otros factores específicos del ámbito público, cuya presencia y gestión influyen sobre la valoración que hace el usuario de la calidad de los servicios recibidos.

Estos factores son:

- a) Transparencia del proceso.**
- b) Participación del usuario.** Si no hay usuario no hay servicio.
- c) Rapidez de respuesta.** Al ser los servicios intangibles e inseparables del ciudadano, y por la secular tradición de lentitud y desinterés hacia sus problemas, éste tamizará su valoración de la calidad, en gran medida, por la rapidez mostrada por la Administración en dar respuesta.
- d) Opinión de los ciudadanos.** El grado de exclusividad en la prestación de muchos servicios por parte de los organismos públicos y por el carácter subjetivo que tiene la apreciación de la calidad por parte de los ciudadanos, obliga a los organismos públicos, si desean conocer el grado de satisfacción de éstos, a conocer periódicamente su opinión.

E. EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE, AHORRO DE ENERGÍAS NO RENOVABLES, AHORRO DE PAPEL Y TINTA

La gestión documental en las entidades públicas debe diversificarse e ir al paso de las actualizaciones del mundo moderno. La aplicación de estrategias de reducción de papel en los puestos de trabajo es fundamental para optimizar los espacios de almacenamiento de la documentación de Tablas de Retención,

cuidar el medio ambiente y reducir costos en las dependencias. Por lo tanto, es de vital importancia recordar que a la hora de realizar alguna impresión se deben usar ambas caras del papel, haciendo uso de las nuevas tecnologías, creando y guardando los documentos de apoyo en los computadores o en el Drive, entre otras estrategias.

La solución viene de la mano de la digitalización y la automatización de procesos en los que la información fluya entre los diferentes niveles de la Administración, con garantías de protección a la privacidad y capacidad de gestión con elevados niveles de autoservicio.

F. EL TIEMPO COMO EL CAPITAL MÁS VALIOSO DEL SER HUMANO

TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO

- Tal como lo expresa Fred Meyers en su libro “Estudio de tiempos y movimientos”, este tipo de estudios ofrecen gran potencial de ahorro en cualquier empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
- El costo de cualquier elemento puede ahorrarse con solo eliminarlo.
- Se pueden reorganizar los elementos de una tarea para facilitarla
- Simplificar tareas poniendo componentes y herramientas que reduzcan el consumo de tiempo.

CAPITULO IV.- TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El Trabajo de Campo se efectuó en las gestiones 2022 y 2023, en 5 días discontinuos, a través de una Encuesta a ciudadanos mayores de edad, varones y mujeres, que efectuaban filas en las Plataforma Integral de Atención al Ciudadano (PIAC) del Mercado Camacho (Zona Central) y Avenida José Ballivián (Zona Sur). Con la finalidad de obtener información directa de los ciudadanos, que acuden a diario a Plataformas de Atención Municipio de La Paz (GAMLP), se optó por utilizar el instrumento de investigación ENCUESTA, empleando un Formulario tipo Test de 18 preguntas. (Ver en ANEXOS)

A. MARCO METODOLÓGICO

La finalidad del presente Trabajo Dirigido, es obtener resultados confiables, válidos y precisos, en sus etapas de: INVESTIGACION, DIAGNOSTICO, Y PROPUESTA, y se emplearán los siguientes métodos:

METODO CIENTÍFICO.- Que se refiere al conjunto de procedimientos, que valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. Ha caracterizado históricamente a la ciencia, y que consiste en la observación sistemática, medición, experimentación, y la formulación de análisis y modificación de hipótesis.

METODO DEDUCTIVO E INDUCTIVO.- Es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. Es un proceso de pensamiento que va de lo general (Leyes o principios) a lo particular (Fenómenos o hechos concretos).

B. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación de campo es:

CUANTITATIVA, en la que el investigador recopila información mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica , tabla o escrita.

EXPLORATORIA, es una parte importante de cualquier estrategia comercial o de marketing. Se centra en el descubrimiento de ideas y percepciones en lugar de recopilar datos estadísticos precisos. Por este motivo, la investigación exploratoria es ideal como primer paso en un plan global de investigación. Se usa comúnmente para definir con mayor profundidad los problemas de una empresa, las áreas potenciales de crecimiento, las medidas alternativas que se pueden tomar y para priorizar áreas que requieren investigación estadística.

DESCRIPTIVA, a diferencia de la investigación exploratoria, la investigación descriptiva se planea previamente y tiene un diseño estructurado para que la

información recopilada pueda atribuirse estadísticamente a una población. El principal objetivo detrás del uso de este tipo de investigación es definir con mayor precisión la opinión, la actitud o el comportamiento de un grupo de personas sobre un tema dado.

TRANSVERSAL, se define como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido. Este tipo de estudio también se conoce como estudio de corte transversal, estudio transversal y estudio de prevalencia.

C. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADOS

Con la finalidad de obtener resultados confiables, válidos y precisos, en sus etapas de: ELABORACION DEL PERFIL DE MEMORIA, y la MEMORIA DE LA MONOGRAFIA JURIDICA, en sus etapas de: INVESTIGACION, DIAGNOSTICO, Y PROPUESTA, se emplearán los siguientes métodos:

- a) **MÉTODO CIENTÍFICO.-** Que se refiere al conjunto de procedimientos, que valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. Ha caracterizado históricamente a la ciencia, y que consiste en la observación sistemática, medición, experimentación, y la formulación de análisis y modificación de hipótesis.
- b) **MÉTODO DEDUCTIVO E INDUCTIVO.-** Es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. Es un proceso de pensamiento que va de lo general (Leyes o principios) a lo particular (Fenómenos o hechos concretos).
- c) **MÉTODO NORMATIVO.-** O dogmático describe, analiza, interpreta y aplica **normas jurídicas**; para ello, conoce y estudia las **normas jurídicas**, elabora conceptos y métodos para construir instituciones y un ordenamiento dinámico, ayuda a la producción y creación de otras nuevas normas, las interpreta y aplica.

d) MÉTODO HISTÓRICO LÓGICO.- Pretende interpretar la norma recurriendo a sus antecedentes, las ideas de los autores al concebir o elaborar los proyectos, los motivos que propiciaron la redacción y emisión de la Ley.

D. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS

- **ENCUESTA**

Con la finalidad de obtener información directa de los ciudadanos, que acuden a diario a Plataformas de Atención Municipio de La Paz (GAMLP), se optó por utilizar el instrumento de investigación ENCUESTA, empleando un Formulario tipo Test de 18 preguntas:

15 PREGUNTAS CERRADAS: Trámite que vino a realizar, Información previa, Ubicación de la Plataforma, Calidad de la Infraestructura, Cantidad de Personal Municipal, Calidad de la Atención, Cantidad de Requisitos exigidos, Duración de la Atención, Duración de los Trámites, Modalidades de presentación de Trámites, Asesoramiento Previo Municipal, Asesoramiento Previo Particular.

3 PREGUNTAS ABIERTAS: Referidas a conocer cuál es la mayor queja del ciudadano, Sugerencias planteadas para que el GAMLP mejore su atención al ciudadano, y por último conocer cuánto tiempo está demorando su trámite a la fecha.

E. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se encuestaron a 28 personas de forma aleatoria, entre varones y mujeres, mayores de edad; todas estaban en una larga fila que avanzaba muy poco, logrando ser atendidas después de 3 o 4 horas de espera.

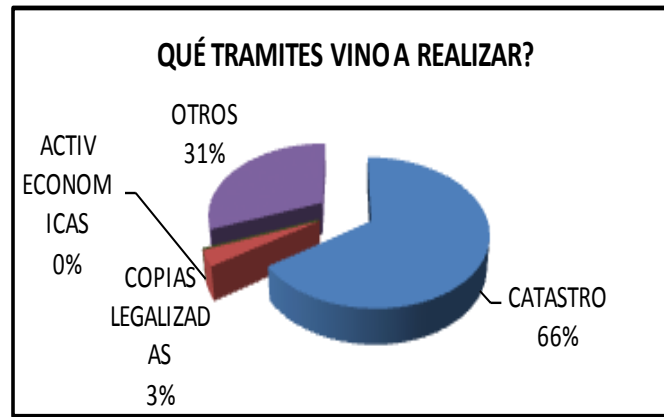
F. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A continuación los resultados a las 15 preguntas cerradas, formuladas a los ciudadanos:

Pregunta 1:

¿QUÉ SERVICIO O TRÁMITE VINO A REALIZAR?

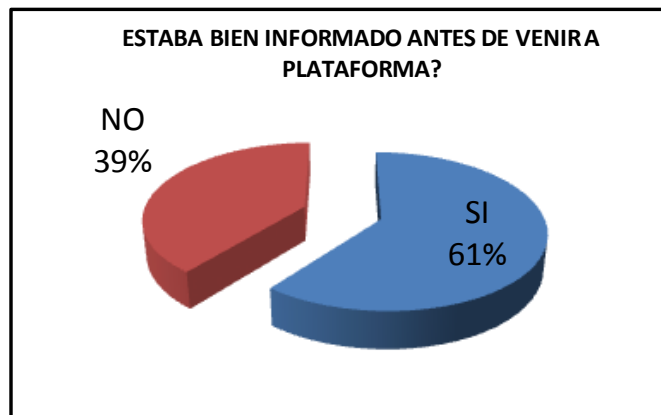
RESPUESTAS	PORCENTAJE
Catastro	66 %
Actividades económicas	0%
Copias legalizadas	3%
Otros	31%



Pregunta 2:

¿ANTES DE LLEGAR A ESTA PLATAFORMA, UD. ESTABA BIEN INFORMADO SOBRE SU UBICACIÓN, REQUISITOS, TIEMPOS?

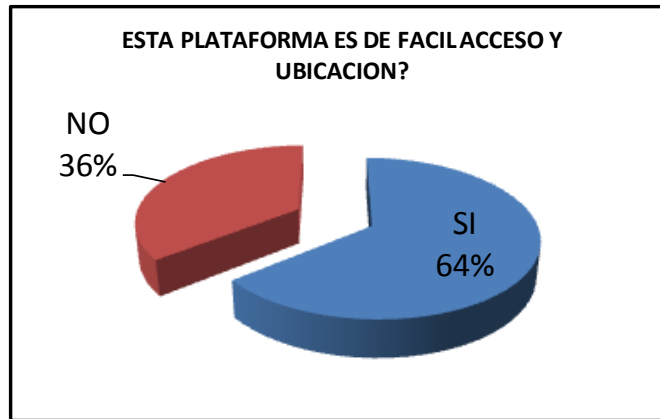
RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sí	61 %
No	39 %



Pregunta 3:

¿ESTA PLATAFORMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO ES FÁCIL DE UBICAR, DE LLEGAR Y DE INGRESAR?

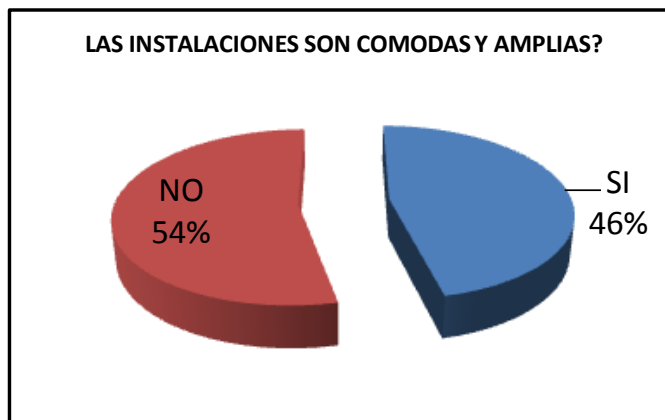
RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sí	64 %
No	36 %



Pregunta 4:

¿ESTAS INSTALACIONES SON CÓMODAS, AMPLIAS, Y FUNCIONALES?

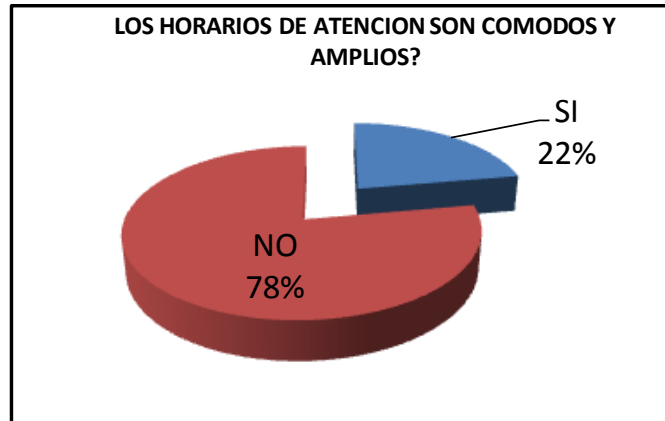
RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sí	46 %
No	54 %



Pregunta 5:

¿LOS HORARIOS DE ATENCION AL PÚBLICO, LE PARECEN AMPLIOS, CÓMODOS Y FLEXIBLES?

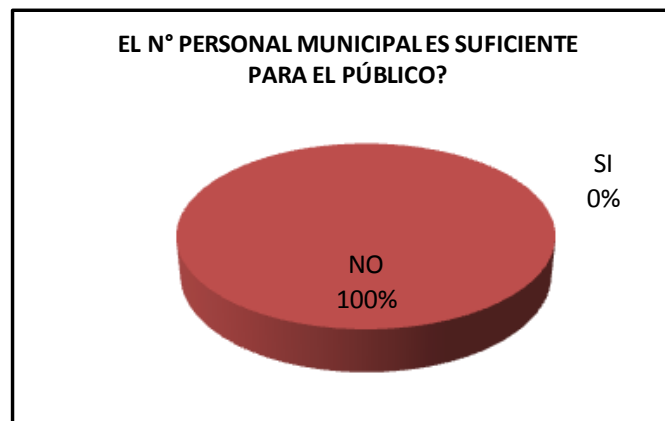
RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sí	22 %
No	78 %



Pregunta 6:

¿EL NÚMERO DE PERSONAL MUNICIPAL QUE ATIENDE AQUÍ, SON SUFICIENTES PARA ATENDER A TODO EL PÚBLICO?

RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sí	0 %
No	100 %



Pregunta 7:

¿EL TIEMPO ESPERA EN LA COLA PARA SER ATENDIDO, LE PARECE CORTO Y RÁPIDO?

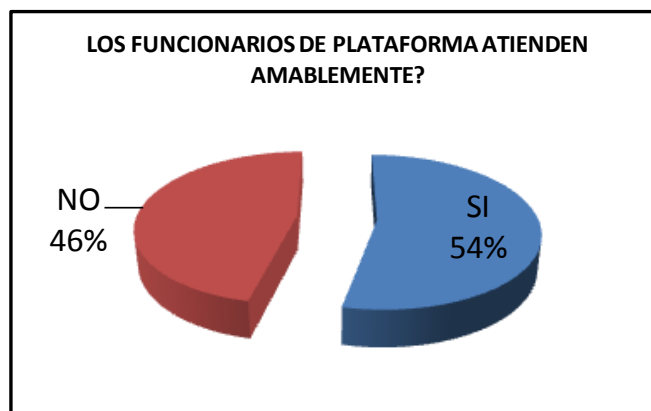
RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sí	0 %
No	100 %



Pregunta 8:

¿LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES DE ESTA PLATAFORMA, LE ATIENDEN DE FORMA AMABLE, RESPETUOSA Y CORTÉS?

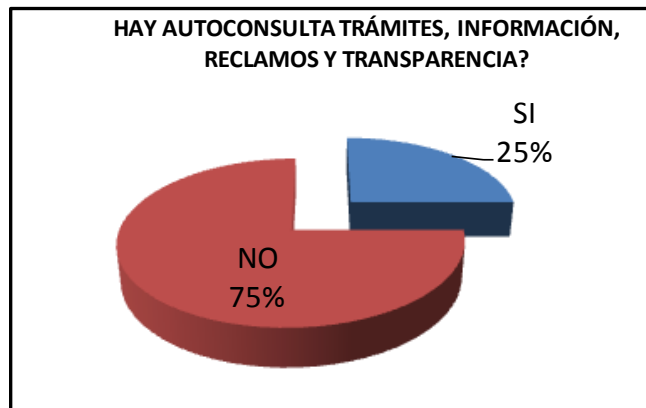
RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sí	54 %
No	46 %



Pregunta 9:

¿ESTA PLATAFORMA DISPONE DE: AUTOCONSULTA DE TRÁMITES, VENTANILLA DE INFORMACIÓN AL CIUDADANO, VENTANILLA DE RECLAMOS Y TRANSPARENCIA?

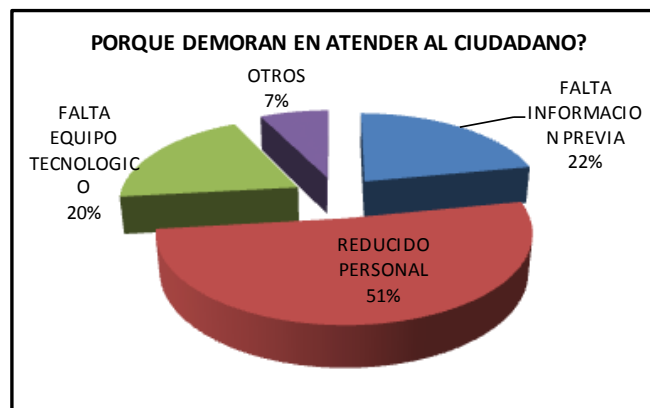
REPUESTAS	PORCENTAJE
Sí	25 %
No	75 %



Pregunta 10:

**¿PORQUE CREE QUE DEMORAN EN ATENDER A UN CIUDADANO?
¿FALTA INFORMACIÓN, REDUCIDO PERSONAL, FALTA TECNOLOGÍA,
, OTROS?**

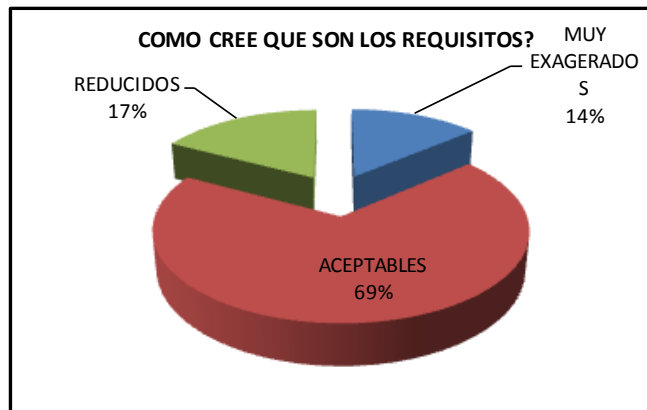
RESPUESTAS	PORCENTAJE
Reducido personal	51 %
Falta Información previa	22 %
Falta equipo tecnológico	20 %
Otros	7 %



Pregunta 11:

¿CREE QUE LOS REQUISITOS QUE LE EXIGEN, PARA EL TRÁMITE QUE SOLICITA, SON: MUY EXAGERADOS, ACEPTABLES, REDUCIDOS?

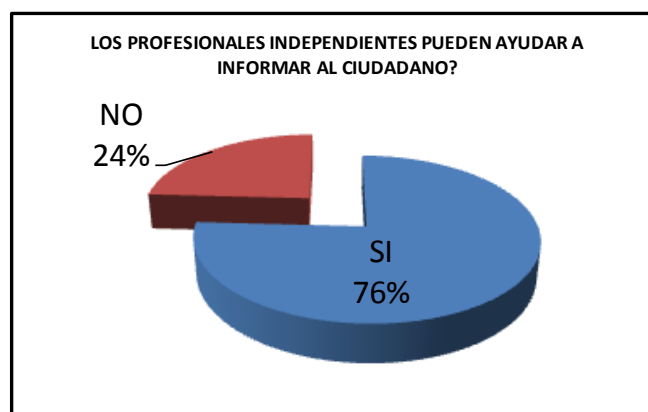
RESPUESTAS	PORCENTAJE
Aceptables	69 %
Reducidos	17 %
Muy exagerados	14 %



Pregunta 12:

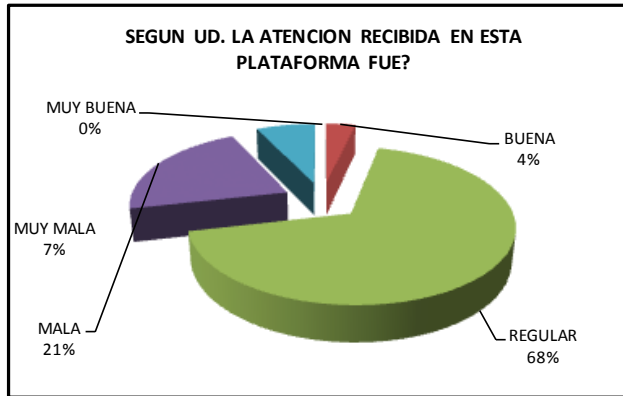
¿USTED CREE QUE LOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES (ARQUITECTOS, INGENIEROS, ETC), PUEDEN AYUDAR A INFORMAR Y ORIENTAR AL CIUDADANO, ANTES DE VENIR A ESTA PLATAFORMA?

RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sí	76 %
No	24 %



Pregunta 13:
EN GENERAL LA ATENCION, DE SU TRÁMITE, QUE HA RECIBIDO EN ESTA PLATAFORMA FUE:

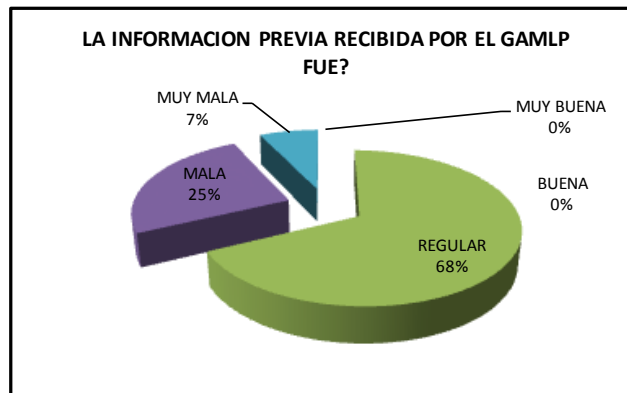
RESPUESTAS	PORCENTAJE
Regular	68 %
Mala	21 %
Muy mala	7 %
Buena	4 %
Muy buena	0 %



Pregunta 14:

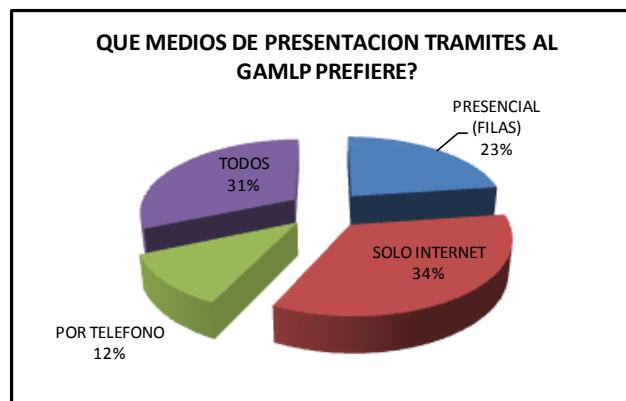
¿EN GENERAL CÓMO CALIFICA LA INFORMACIÓN PREVIA, PROCESO, REQUISITOS, TIEMPO, QUE ATRAVESÓ SU TRÁMITE?

RESPUESTAS	PORCENTAJE
Regular	68 %
Mala	25 %
Muy mala	7 %
Muy Buena	0 %



Pregunta 15:
USTED CREE QUE LA PRESENTACIÓN DE TRÁMITES AL GAMLP, DEBEN SER:

RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sólo internet	34 %
Todos los medios	31 %
Presencial (Filas)	23 %
Por teléfono	12 %



TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN LA ATENCION AL CIUDADANO

Tal como lo expresa Fred Meyers en su libro Estudio de Tiempos y Movimientos, este tipo de estudios ofrecen gran potencial de ahorro en cualquier empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El costo de cualquier elemento puede ahorrarse con sólo eliminarlo.
- Se pueden reorganizar los elementos de una tarea para facilitarla
- Simplificar tareas poniendo componentes y herramientas que reduzcan el consumo de tiempo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede notar que el tiempo promedio de espera de un ciudadano el usuario permanece un 60% de su tiempo esperando a ser atendido y tan solo un 40% en la consulta.

Por otra parte, el tiempo varía sustancialmente dependiendo de la entidad prestadora del servicio. En el caso de las empresas prestadoras de servicios públicos, el flujo de solicitudes es notablemente mayor, lo cual permite concluir que los recursos asignados para esta labor son claramente superados por la demanda y es por ello que existen cuellos de botella en el proceso de atención.

CAPÍTULO V.- EVALUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Del resultado de la tabulación de la Encuesta sobre “Medición de la Satisfacción Ciudadana en Plataforma PIAC y SERMAT del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz”, podemos concluir que:

Las consultas se referían a los siguientes temas:

1. TIPO DE TRÁMITES QUE VIENEN A REALIZAR
2. SOBRE LA INFRAESTRUCTURA DE LAS PLATAFORMAS Y SU FACIL UBICACIÓN
3. HORARIOS DE ATENCION AL CIUDADANO EN PLATAFORMA
4. TIEMPO DE ESPERA EN FILAS Y TIEMPO DE ATENCION EN VENTANILLAS
5. CALIDAD DE LA ATENCION, CANTIDAD DE FUNCIONARIOS, CALIFICACION DE SU EXPERIENCIA EN ESTA PLATAFORMA
6. EXISTENCIA EN PLATAFORMA DE VENTANILLAS DE INFORMACIÓN PREVIA, AUTOCONSULTA TRÁMITES, RECLAMOS, TRANSPARENCIA.
7. CANTIDAD DE REQUISITOS EXIGIDOS
8. EL ASESORAMIENTO PREVIO DE PROFESIONALES PRIVADOS EXTERNOS, COMO POSIBILIDAD DE AGILIZAR LA RECEPCIÓN Y PROCESAMIENTO DE TRÁMITES.
9. SUGERENCIAS SOBRE OTRAS MODALIDADES DE PRESENTACION DE TRÁMITES.
10. QUEJAS SOBRE LA ATENCION AL CIUDADANO
11. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CIUDADANO.

12. DURACIÓN TOTAL DE TRAMITES EN EL MUNICIPIO

Los resultados de la Encuesta realizada, luego de un proceso de análisis y evaluación, son los siguientes:

- En la Plataforma PIAC Mercado Camacho, los trámites que más demandan tienen son los de **Catastro con un 66%** y otras como Actividades Económicas y otros sólo un 34%.

ASPECTOS POSITIVOS

- La ubicación de esta Plataforma es céntrica, de fácil acceso y de llegar, la consideran amplia y cómoda un 54% de los consultados; pero un 46 % no lo considera así.
- Un 54% de ciudadanos consultados, considera que el Personal Administrativo los atendió amablemente.
- Sobre los **Requisitos Exigidos por el Municipio para los Trámites** más solicitados, como es CATASTRO, un 69% opina que son aceptables, un 14% que son muy exagerados y un 17% que son muy pocos.

ASPECTOS NEGATIVOS

- Sobre el **Personal Administrativo** que atiende en esta Plataforma, los ciudadanos consultados consideran que la **atención recibida** fue Regular en un 68%, 32% califica de mala y muy mala, y sólo un 4 % considera que la atención recibida fue Buena.
- Los **horarios de atención** son reducidos, incómodos y chocan con horarios de trabajo de los ciudadanos, así lo considera un 78 % de ciudadanos consultados.
- Una queja mayor del 100% de los encuestados, se refiere al **Tiempo de Espera en filas y en Plataforma**, que son exageradamente largos, llegando en horas y días pico a las 4 horas.
- También perciben que la causa del **Demora de Tiempo** en la Atención al Ciudadano en las Plataformas, se debe a: Un 51% opina que es por la reducida cantidad de Funcionarios Públicos Ediles, un 20% cree que es por falta de Uso de Tecnología de Información Modernas, un 29% opina que es por Falta de

Información Previa al Ciudadano de requisitos y procesos. de en relación a la gran cantidad de ciudadanos que acuden a requerir los servicios en esta Plataforma.

- Con respecto a los ejercicio de **los Derechos del ciudadano ante el Municipio**, cuando éste no da respuesta pronta y oportuna a peticiones, o cuando comete errores en Documentos que emite, o demora exageradamente en procesar un Trámite: Un 75% de los encuestados, manifiesta que en la Plataforma de Atención al Ciudadano PIAC del Mercado Camacho, **falta una Ventanilla de Reclamos** y Quejas, también denominada ODECO o de **Transparencia**.
- También dentro ese porcentaje, reclaman la **habilitación de una Pantalla Táctil o Computadora de Autoconsulta de Trámites**, de libre acceso a cualquier ciudadano que precise conocer el Proceso de su Trámite y su estado, sin tener que esperar a que un Funcionario Municipal le atienda. Así ahorra tiempo y no se perjudica en sus labores diarias.
- Otro factor que ocasiona demora en la Atención al Ciudadano, es que el Funcionario Municipal de Ventanilla en esta Plataforma, en vez de sólo recibir el Trámite, se dedica a “asesorar” recién al ciudadano, donde se invierte un tiempo de 15 a 20 minutos aproximadamente por ciudadano, cuando esa **función debiera hacerla un Profesional Externo (Arquitecto, Ingeniero, etc.)** y el mismo GAMLP empleando medios de comunicación y Tecnologías de la Información Modernas. Sobre este punto, un 76% de los ciudadanos consultados por esta Encuesta sostienen que son los Profesionales Externos quienes deben asesorar al ciudadano previo a la presentación de Trámites en la Plataforma PIAC y SERMAT.

DIAGNOSTICO Y ANALISIS CON EL FODA

El **análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocido como **análisis DAFO**, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (**Debilidades** y **Fortalezas**) y su situación externa (**Amenazas** y **Oportunidades**) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en

inglés **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia a futuro.²

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica que más le convenga, en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

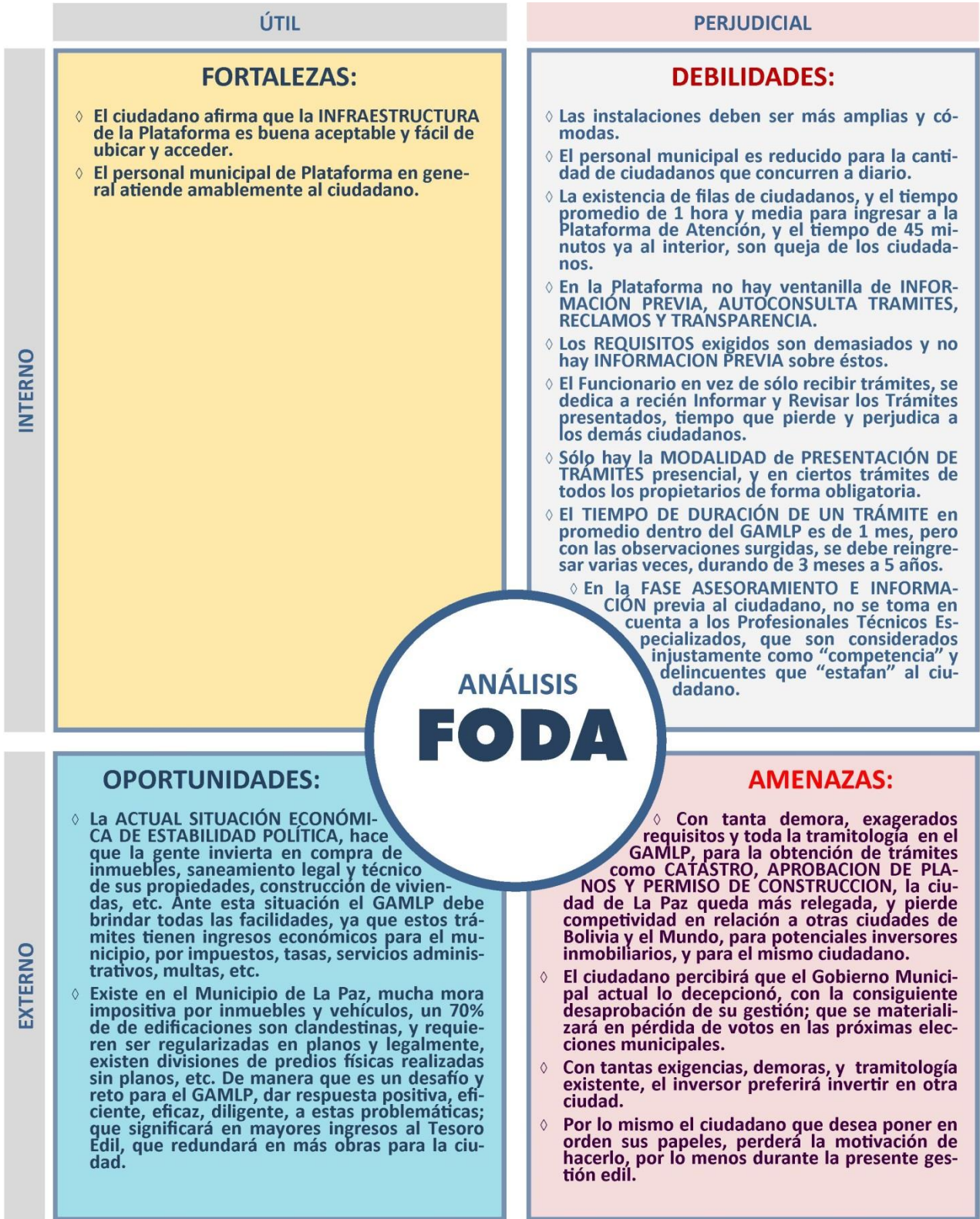
A partir de los datos extraídos en un análisis FODA, hay que establecer las estrategias a desarrollar. Aparece un análisis complementario, el análisis CAME. Este consiste en **Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades**. Con este análisis deben extraerse las estrategias para cumplir objetivos, un sistema menos conocido que el FODA pero muy utilizado en el marketing empresarial.

Un análisis FODA puede utilizarse para:

- Explorar nuevas soluciones a los problemas.
- Identificar las barreras que limitarán objetivos.
- Decidir sobre la dirección más eficaz.
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.

A continuación un Análisis de los Resultados de la Encuesta realizada, por medio del Análisis FODA:





También se realizó consultas sobre el TIEMPO DE ESPERA previo en filas, y TIEMPO DE ATENCIÓN EN PLATAFORMA, de los ciudadanos.

TÍTULO SEGUNDO

PROPUESTA DEL TRABAJO DIRIGIDO

CAPÍTULO I.- DESCRIPCIÓN DEL PROTOCOLO DE ATENCIÓN

AL CIUDADANO EN EL MUNICIPIO DE LA CIUDAD

DE LA PAZ

A través de la utilización de un protocolo de atención al ciudadano, se pretende estandarizar el procedimiento que llevan a cabo los informadores de los módulos de atención en el momento de tener el primer contacto con el ciudadano y a su vez brindar información real y precisa, creando de esta forma una cultura organizacional para todos los servidores del SERMAT y PIAC del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Según Biegler J. (1980) “Los protocolos representan la empresa de forma ordenada y permiten realizar trabajos administrativos para su mejor funcionamiento en cuanto a las actividades dentro de la organización”.

De acuerdo a lo anterior, el diseño de un protocolo de atención al ciudadano es importante para el SERMAT y PIAC debido a que está dirigido a aquellos funcionarios que tienen el primer contacto directo con el ciudadano puesto que estandariza el proceso de atención y lo mecaniza de tal manera que las inconformidades y reclamos de los ciudadanos se minimicen de manera vertiginosa.

A. CONTENIDO DEL PROTOCOLO PROPUESTO

PRESENTACIÓN

1. ASPECTOS GENERALES

a) ALCANCE Y APLICACIÓN

b) MARCO NORMATIVO

c) ATRIBUTOS DEL SERVICIO QUE PRESTA PLATAFORMA SERMAT Y PIAC

d) PRINCIPIOS DEL SERVICIO EN PLATAFORMA SERMAT Y PIAC

e) COMPETENCIAS DE LOS SERVIDORES SERMAT Y PIAC

Los servidores y servidoras Plataforma PIAC y SERMAT del GAMLP deben contar con capacidades, conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes, aptitudes y competencias cognitivas y actitudinales que le permitan brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, entre las cuales se destacan:

Aprendizaje continuo: Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto.

Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad.

Orientación al usuario y al ciudadano: Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de la ciudadanía, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.

Compromiso con la organización: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.

Trabajo en equipo: Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.

Adaptación al cambio: Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios.

Resolución de conflictos: Capacidad para identificar situaciones que generen conflicto, prevenirlas o afrontarlas ofreciendo alternativas de solución y evitando las consecuencias negativas.

Creatividad e innovación: Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones orientados a mantener la competitividad de la entidad y el uso eficiente de recursos

Iniciativa: Anticiparse a los problemas proponiendo alternativas de solución.

Comunicación efectiva: Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanía, tanto en la comunicación escrita, como verbal y gestual.

Toma de decisiones: Elegir alternativas para solucionar problemas y ejecutar acciones concretas y consecuentes con la decisión

Disciplina: Adaptarse a las políticas institucionales y generar información acorde con los procesos.

Responsabilidad: Conoce la magnitud de sus acciones y la forma de afrontarlas.

Colaboración: Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

f) DERECHOS Y DEBERES DE LOS CIUDADANOS

Un servicio de calidad contempla la realización y enaltecimiento de los derechos de la ciudadanía.

DERECHOS	DEBERES
Conocer de forma oportuna la información sobre localización, horarios de atención y servicios prestados en los diferentes canales de atención de las Plataforma PIAC y SERMAT del GAMLIP, así como el portafolio de trámites y servicios.	Actuar de forma transparente y de buena fe y entregar de manera voluntaria y oportuna información veraz Plataforma PIAC y SERMAT del GAMLIP en el marco del servicio.

<p>Recibir la atención con las características y atributos definidos para el servicio a la ciudadanía y acorde con la condición y estado que presente el ciudadano en el momento de acceder a la atención.</p>	<p>Tener un buen comportamiento y una actitud respetuosa mientras recibe el servicio que le presta la Plataforma PIAC y SERMAT del GAMLP.</p>
<p>Exigir la protección y confidencialidad de su información personal y el tratamiento de la misma, bajo las condiciones definidas en las leyes y normas existentes.</p>	<p>Elevar solicitudes y requerimientos a Plataforma PIAC y SERMAT del GAMLP., en las condiciones establecidas por la ley.</p>
<p>Acceder a canales formales, provistos por Plataforma PIAC y SERMAT del GAMLP., para presentar peticiones, reclamaciones, quejas y sugerencias y recibir respuesta a las mismas de forma oportuna y en los términos de ley.</p>	<p>Cumplir con el deber de informar, declarar, presentar, inscribirse, actualizar y pagar sus responsabilidades tributarias y demás obligaciones sustanciales y formales como persona natural y/o jurídica.</p>

2. CANALES DE INTERACCIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA

a) CANAL PRESENCIAL

Es el primer nivel de atención por medio del cual los ciudadanos acuden con el fin de solicitar información de manera personalizada frente a un trámite, servicio, orientación y/o asistencia relacionada con el qué hacer del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), para lograr atender satisfactoriamente al ciudadano se debe generar un ambiente óptimo desde que ingresa hasta que sale de la Entidad para lograr este fin, se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Iniciar cualquier proceso de atención haciendo contacto visual con el ciudadano desde el momento en que se acerca.

2. Saludar de inmediato, buenos días en que le puedo servir de manera amable y sin esperar a que sea él quien salude primero.
3. Dar al ciudadano completa y exclusiva atención durante el tiempo de la consulta.
4. Todos los puestos de trabajo deben estar ordenados, con mayor razón a los que el ciudadano tiene acceso, evite los elementos distractores tales como radios, revistas, fotos, adornos y juegos en el puesto de trabajo.
5. Antes del inicio de la jornada laboral, el personal de aseo deberá asear el piso y limpiar las áreas de Servicio al Ciudadano.
6. No utilizar el celular mientras brinda un proceso de trámite, servicio o información con el fin de dar la toda la atención a la persona que tiene en frente.
7. Evitar gestos de desagrado.

Retiro del puesto de trabajo

Si el servidor público tiene que retirarse del puesto de trabajo, antes debe dirigirse al ciudadano para explicarle por qué debe hacerlo y ofrecerle un cálculo aproximado del tiempo que tendrá que esperar.

Solicitud de servicio demorada

Si la solicitud no puede ser resuelta de forma inmediata, al servidor público o contratista le corresponde:

1. Explicar al ciudadano la razón de la demora.
2. Informar la fecha en que recibirá respuesta y el medio por el cual se le entregará.
3. De ser necesario elevar una solicitud por escrito o aportar nueva documentación, indicarle esta circunstancia e ilustrarlo sobre la forma en que debe realizar el requerimiento o adjuntar los soportes a que haya lugar.

ATENCIÓN PREFERENCIAL

Todos los funcionarios del Gobierno autónomo Municipal de La Paz, deben dar prioridad a los ciudadanos en situaciones particulares, como adultos mayores, mujeres embarazadas, niños, niñas y adolescentes, población en

situación de vulnerabilidad, grupos étnicos minoritarios, personas en condición de discapacidad y personas de talla baja, siguiendo las siguientes recomendaciones:

Adultos mayores y mujeres embarazadas:

Se debe dar prelación en su atención y serán atendidos sin que estos tengan que esperar.

Atención a niños, niñas y adolescentes:

Los niños, niñas y adolescentes pueden presentar solicitudes, quejas o reclamos directamente sobre asuntos de su interés particular.

En caso de atención presencial: Tienen prelación en el turno sobre los demás ciudadanos.

Se debe escuchar atentamente y otorgar a la solicitud o queja un tratamiento reservado.

En ningún momento se deberá manifestar incredulidad sobre lo que diga, ni llamarlo chiquito, mijito, entre otros.

Se les debe hablar claro y en un lenguaje acorde con su edad.

Personas en situación de vulnerabilidad

Víctimas de la violencia, desplazados y personas en situación de pobreza extrema. Deben incorporarse actitudes que reconozcan su derecho a la atención y asistencia humanitaria, escucharlos atentamente y orientar sin mostrar prevención hacia el interlocutor, para evitar mayores traumatismos y dignificar a una persona que ha sufrido situaciones extremas.

Grupos étnicos minoritarios

A este grupo pertenecen los pueblos indígenas. El funcionario debe: Identificar si la persona puede comunicarse en español, o si necesita intérprete.

En este último caso, si la entidad cuenta con intérprete, solicitar apoyo de dicha persona o de un acompañante que hable español.

Si ninguna de estas alternativas es posible, debe pedírsele a la persona que explique con señas la solicitud.

Puede ser un procedimiento dispendioso, exigirá paciencia y voluntad de servicio.

Solicitarles los documentos, también por medio de señas, de modo que al revisarlos se comprenda cuál es la solicitud o trámite.

Atención de personas de talla baja

Se debe buscar la forma de que su interlocutor quede ubicado a una altura adecuada para hablar y tratar al ciudadano según su edad cronológica.

Personas en condición de discapacidad

Antes de llevar a cabo cualquier acción de ayuda pregunte: “¿Desea recibir ayuda? ¿Cómo desea que le colabore?”. Cuando la persona lleve un acompañante, debe ser la persona con discapacidad la que indique si ella realizará la gestión directamente o prefiere que lo haga su acompañante.

Atención a personas ciegas o con alguna discapacidad visual

No se le debe hablar de la ropa o el brazo y se le mantendrá informado sobre las actividades que se están realizando durante la solicitud.

Atención a personas con discapacidad auditiva, sordas o hipoacúsicas

Hablar de frente a la persona, articulando las palabras (sin exagerar) en forma clara y pausada.

Atención a personas con sordo ceguera

Es preciso informar que se está presente tocando a la persona suavemente en el hombro o brazo.

Si el ciudadano está concentrado en la realización de otra tarea, esperar hasta que pueda atender.

Si la persona usa audífono, dirigirse a ella vocalizando correctamente. Mientras exista exigencia de uso de tapabocas por prevención de contagio de COVID se recomienda mantener una distancia de 2 metros y de ser necesario solicitar apoyo del área de Discapacidad para atender de manera integral al usuario.

Atender las indicaciones del acompañante sobre cuál es el método que la persona prefiere para comunicarse.

Atención a personas con discapacidad física o motora

No tocar ni cambiar de lugar sus instrumentos de ayuda como muletas, caminador o bastón.

Si la persona está en silla de ruedas, ubicarse frente a ella a una distancia mínima de dos metros.

Atención a personas con discapacidad cognitiva

Brindar información de forma visual, con mensajes concretos y cortos.

Ser paciente tanto al hablar como al escuchar pues puede que la persona se demore más en entender los conceptos, y suministrar la información requerida.

Atención a personas con discapacidad mental

Hacer preguntas cortas, en lenguaje claro y sencillo, para identificar la necesidad de la persona.

Atención de Peticiones verbales en otra lengua originaria

Si la persona no puede comunicarse en castellano, se le debe solicitar que exprese su petición en forma escrita o verbal grabando su petición en la lengua nativa.

Asignado el traductor y establecidos los honorarios y una vez se obtenga la traducción del documento se enviará al área responsable de la respuesta.

b) CANAL TELEFÓNICO

Disponer de un inventario actualizado de los trámites y servicios de la entidad, la dependencia responsable, contactos, extensiones y horarios de atención de la Administración Municipal.

El saludo debe ser una bienvenida que haga sentir cómodo al Ciudadano, se debe indicar el nombre de la Alcaldía e identificarse dando el nombre; Ejemplo del saludo sería de la siguiente manera: "Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, buenos días/buenas tardes habla YY" ¿con quién tengo el gusto de hablar?" ¿en qué le puedo ayudar?

Si va a direccionar una llamada suministre la extensión a la cual se va transferir por si se corta la comunicación.

Evitar hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada.

Si debe poner la llamada en espera:

Explicar al ciudadano por qué debe poner la llamada en espera, y decirle el tiempo aproximado que tendrá que esperar.

En la finalización del servicio:

Verificar con el ciudadano que entendió la información y preguntarle si hay algo más en lo que se le pueda servir.

c) CANAL VIRTUAL

Este canal integra todos los medios de servicio al ciudadano que se prestan a través de tecnologías de información y comunicaciones como aplicativo página web, correos electrónicos institucionales y redes sociales.

Correo Electrónico

Se debe habilitar un Correo Electrónico para estas Plataformas.

Recomendaciones generales:

El servidor público es responsable del uso de su cuenta de correo, razón por la cual no debe permitirle a terceros acceder.

El correo electrónico institucional no debe usarse para temas personales, ni para enviar cadenas o distribuir mensajes con contenidos que puedan afectar a la entidad.

Responder siempre desde el correo electrónico oficial de la entidad.

Analizar si la solicitud compete a la entidad; de lo contrario, remitirla a la entidad encargada e informar de ello al ciudadano.

Utilice siempre el campo "asunto": el destinatario puede decidir si leer o no un mensaje basándose solo en el encabezamiento.

Sea conciso; leer un correo electrónico cuesta más trabajo que una carta en papel. Los mensajes de correo electrónico muy largos pueden volverse difíciles de entender.

Tener en cuenta al momento de la prestación efectiva del servicio, precisamente en la recolección de datos acorde a la normatividad vigente sobre Privacidad de Datos.

En la finalización del servicio

El servidor público debe asegurarse de que debajo de su firma aparezcan todos los datos necesarios para que el ciudadano lo identifique y se pueda poner en contacto en caso de necesitarlo. Esto puede incluir: cargo, teléfono, correo electrónico, el nombre y la dirección WEB de la Alcaldía.

Chat /WhatsApp/Telegram

Recomendaciones generales:

Verifique el estado de los equipos antes de empezar.

Tenga a mano el material institucional de apoyo de las respuestas.

Empiece el servicio al ciudadano en el horario establecido y evitar demoras o tiempos de espera no justificados.

En lo posible no utilice mayúsculas, excepto cuando corresponda por ortografía. Las mayúsculas sostenidas -un texto escrito solo en mayúsculas- equivalen a gritos en el lenguaje escrito.

No utilice símbolos, emoticones, caritas, signos de admiración, etc.

No deje que transcurra mucho tiempo sin hablarle al ciudadano, para que no piense que ha perdido comunicación.

Una vez se haya confirmado que el ciudadano está conforme con la respuesta, hay que despedirse y agradecerle el uso del servicio.

Redes sociales

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz debe contar con los siguientes espacios en las principales redes sociales administradas por la oficina de comunicaciones:

Página Web: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

Facebook: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

Instagram:

Twitter:

YouTube:

TikTok:

Así debe ser la comunicación en las Redes Sociales del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

Estilo:

- Nunca estar ausentes
- Dar respuesta inmediata (Máximo dos horas de capacidad de respuesta)
- Lenguaje cercano, hablará de tú, contigo, nosotros. Se Comunicará en segunda persona (tú sabes...; está es la conclusión a la que has llegado...) y en primera persona del singular (Nosotros podemos hacerlo...; Entre todos vamos a lograrlo).
- La comunicación debe ser tan eficaz como la presencial.
- Si alguna persona solicita información que no es palanca del programa no se debe dejar sin respuesta, se debe dar direccionamiento por medio de un enlace URL que redireccione al usuario o un número de teléfono con su respectiva extensión.

Respeto: Cuando participamos en las redes sociales debemos tener presente que nos encontramos en un terreno propio de la ciudadanía, y aquí, cada usuario tiene su opinión, que no siempre tenemos que compartir, pero sí respetar.

Las redes sociales se prestan para comentarios de diversa índole, entre ellos se encuentran algunos que atentan contra la imagen y buen nombre de la alcaldía municipal. A pesar de lo que digan, el último recurso en el que se debe pensar es borrar.

Las situaciones que justifican borrar un mensaje para cualquier red social del GAMLP deben ser:

- Palabras soeces e insultos personales hacia la administración u otros miembros que participen de la interacción de comentarios dentro de la red social.
- Comentarios ofensivos o discriminatorios por motivos de sexo, raza, color de piel o religión.
- Mensajes con la intención de causar un ataque a la dignidad ajena con el propósito de ofender la dignidad personal y de menoscabar la fama de la persona.
- Comentarios de connotación sexual hacia menores.

- Imágenes o Gifs de contenido explícito sobre violencia de cualquier tipo, actividad sexual o desnudos.
- Contenido sensacionalista, engañoso o falso.
- Enlaces con spyware o malware.
- Incitación a la violencia o al vandalismo contra alguien o una institución público o privada.
- Las demás que se tenga en consideración dentro de la política de uso de la red social correspondiente.

Transparencia: La información es uno de los activos más importantes que tienen las entidades públicas, ya que permite tomar decisiones basadas en datos y evidencias ajustadas a los contextos, además facilita que las operaciones, actividades, planes, programas y proyectos se ejecuten eficaz y efectivamente a partir de fuentes de información que soporten las mismas.

Una de las características de la información que generan o administran las entidades públicas, es que es pública por naturaleza, es decir que cualquier persona sin distinción de raza, género, sexo, nacionalidad, edad u orientación política, religiosa o sexual puede acceder a ella, salvo que sobre esta pese alguna de las restricciones legales establecidas en la Ley y la Constitución Política y en distintas normas legales.

Bajo este principio de publicidad; ciudadanos, usuarios e interesados en la información pública pueden conocer la estructura, gestión y planeación de las entidades; acceder más eficientemente a trámites y servicios; facilitar el ejercicio de control social y participar, colaborar y co-crear en la gestión pública.

Esta es la norma básica de los medios sociales y la piedra angular de la filosofía del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, Cerca de La Gente de cara a la comunidad.

Corresponsabilidad: Comunicar a través de las cuentas oficiales y relacionadas en redes sociales con el Municipio de La Paz, es una gran responsabilidad, por ello al interior del equipo de comunicaciones se debe tener claro bajo qué línea de mensaje y bajo qué orientación debe comunicar.

Calidad: Se deben publicar piezas de calidad desde lo gráfico. Al igual que ofrecer atención y diálogo de calidad con toda la ciudadanía, regido por la amabilidad, la veracidad e inmediatez de la información. A través de las redes sociales del GAMLP como canal de servicio a la comunidad, tiene la responsabilidad de fortalecer la imagen y reputación de la Administración Municipal.

Gramática y ortografía: La concreción de los mensajes hace más exigente la labor de comunicación, permitiendo publicar la misma información de una forma más directa y sencilla, sin sacrificar el lenguaje.

Términos de Uso de los usuarios de las redes sociales del GAMLP

1. Las opiniones que son publicadas en nuestro muro, son de entera responsabilidad de los usuarios miembros de nuestro “Fan Page”. Estas acciones no representan, ni interpretan la visión de la entidad.
2. Los usuarios son responsables de sus aportes y de las consecuencias que puedan tener sobre su reputación.
3. Desde el momento en que usted se hace Fan de nuestro “Fan Page”, acepta y entiende las políticas y condiciones descritas aquí. Además, se compromete a:
 - A. No referirse en términos difamadores, insultantes, racistas, hacia alguna entidad pública o privada, persona perteneciente a alguna comunidad indígena o afrodescendiente; Religión o sexo, que incentive cualquier forma de violencia o discriminación.
 - B. Los comentarios tipo “SPAM” y con contenido publicitario, podrán ser borrados, con el fin de estimular la participación en temas de interés general y no particular.
4. Los comentarios que infrinjan estas normas, podrán ser borrados para salvaguardar la honra y el respeto de los miembros de esta comunidad, en este espacio de participación e interacción: directa, transparente y constructiva, en la relación: “Ciudadano – Gobierno - Ciudadano”.
5. Las cuentas citadas de Redes sociales del GAMLP, son las únicas cuentas oficiales del municipio.

3. SISTEMAS DE GESTIÓN DE FILAS DE ESPERA DE LOS CIUDADANOS EN LA ATENCIÓN PRESENCIAL

Este sistema tiene como principal objetivo la aplicación de esquemas sencillos de filas de espera de la ciudadanía que se deben aplicar de acuerdo a la afluencia de personas, el tipo de población y la característica del trámite que se va a realizar.

El uso de los diferentes esquemas permite mejorar la experiencia de la ciudadanía al disminuir el tiempo de espera, aumenta la eficiencia en la atención, el rendimiento en el número de personas atendidas y reduce el abandono.

A continuación, se presentan los esquemas que pueden ser implementados en los puntos de atención presencial.

4. OFERTA DE SERVICIOS EN LOS CANALES DE ATENCIÓN

Los canales de atención ofrecen acceso a los diferentes servicios del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, en su Plataforma PIAC y SERMAT como solicitar información u orientación, un trámite o servicio, según los procedimientos establecidos, en conjunto con las demás dependencias. en cuenta las siguientes definiciones:

Petición

Es una solicitud ciudadana de información, orientación, copias de documentos no reservados, reconocimiento de derechos o prestación de servicios.

Queja

Es una declaración de protesta, crítica, descontento o inconformidad en relación a la conducta irregular de uno o varios servidores públicos en el desarrollo de sus funciones.

Reclamo

Es una declaración de insatisfacción por un servicio prestado de manera irregular por parte de la entidad.

Sugerencia

Es una recomendación, planteamiento o propuesta expresada en relación con una mejora en la prestación de los servicios municipales, que impliquen beneficio para la ciudadanía.

Denuncia por actos de corrupción o conflictos de interés

Es una declaración de actos de corrupción o situaciones donde se presente un conflicto entre intereses personales y los intereses públicos u oficiales de servidores públicos o contratistas de la entidad.

Trámite

Es una diligencia o proceso que contiene una serie de pasos reguladas a nivel nacional o municipal, que la ciudadanía debe realizar para adquirir un derecho o cumplir una obligación prevista o autorizada por la ley. El trámite se inicia con la solicitud expresa y termina cuando la entidad se pronuncia, aceptando o negando la solicitud.

5. PROTOCOLO DE PROCESAMIENTO Y TIEMPOS MÁXIMOS PARA TRÁMITES ADMITIDOS POR PLATAFORMAS PIAC Y SERMAT.

Luego de la fecha de recepción del Trámite, se deben establecer tiempos máximos para procesar el trámite hasta finalizarlo, y dar respuesta al ciudadano de manera oportuna. Tomando en cuenta la complejidad de cada trámite, y el orden procesamiento debe ir de acuerdo a la fecha de presentación.

ANEXO 1. GLOSARIO DEFINICIONES PRINCIPIOS DEL SERVICIO A LA CIUDADANÍA

La Ciudadanía como Razón de Ser: Es el reconocimiento explícito de los ciudadanos y las ciudadanas como eje y razón de ser de la Administración Pública en el desarrollo de su gestión. Como principio rector de la Política Pública, no habrá función pública ni hechos, operaciones y actuaciones administrativas que no estén justificados (as) y/o encaminados (as) a un adecuado servicio o producto dirigido a satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía de una manera ágil, eficiente y efectiva.

Respeto: Considera el valor de las personas por sí mismas, teniendo en cuenta sus intereses, necesidades, cualidades y reconociendo este trato tanto de los servidores a la ciudadanía, como de la ciudadanía a los servidores y así garantizar la sana convivencia dentro de la sociedad.

Transparencia: Es la práctica de la gestión pública que orienta el manejo transparente y adecuado de los recursos públicos, la incorruptibilidad de los servidores y servidoras públicos, el acceso a la información, los servicios y la Participación consciente en la toma de decisiones de ciudadanos y ciudadanas, que se hace mediante la interacción de los componentes, rendición de cuentas, visibilización de la información, la integralidad y la lucha contra la corrupción.

Participación: Es el reconocimiento de los derechos de la ciudadanía que propicia su intervención en los diferentes escenarios sociales, culturales, políticos, económicos y ecológicos, de manera activa y vinculante, para la toma de decisiones que la afecten.

Equidad: la equidad está directamente relacionada con la justicia social, los seres humanos son iguales en dignidad y por tanto tienen las mismas oportunidades para su desarrollo humano. La equidad está vinculada con la diversidad, por esto también debe expresarse en reconocimiento, inclusión y ausencia de discriminación por cualquier condición o situación.

Diversidad: Radica en el respeto a las diferencias y el reconocimiento de lo heterogéneo de la ciudadanía, garantizando el ejercicio y mecanismos de protección de sus derechos.

Identidad: Reconoce y respeta el derecho al libre desarrollo de la personalidad del individuo, con respecto a su cuerpo, orientación sexual, género, cultura y edad.

Solidaridad: Es el accionar que promueve, la cooperación, el respeto, compañerismo, familiaridad, claridad, generosidad y sensibilidad, articulada entre la ciudadanía y los actores del servicio, en causas que aporten al desarrollo individual y colectivo, privilegiando a quienes se encuentren en

estado de indefensión y/o desventaja manifiesta frente al ejercicio, garantía y protección de sus derechos.

Titularidad y efectividad de los derechos: Es la responsabilidad que los actores del servicio adquieren para adoptar las medidas necesarias con el fin de garantizar, facilitar y promover el ejercicio de los derechos de la ciudadanía, quienes son titulares y sujetos plenos de éstos, incluyendo mecanismos de protección, afirmación y restitución cuando ellos hayan sido vulnerados.

Corresponsabilidad: Es la responsabilidad solidaria entre el gobierno, la administración distrital y local, los particulares y la ciudadanía, que compromete el desarrollo de acciones para la solución de problemas socialmente relevantes.

Territorialidad: Las acciones y decisiones públicas de servicio a la ciudadanía que se adopten, como elemento sustantivo de la Política Pública, deberán tener en cuenta el territorio como determinante; por tal razón, se identificarán aspectos particulares como: las formas de habitar diferenciales, las condiciones geográficas, los lazos y construcciones culturales. Pensar la política y el Sistema de Servicio desde el territorio, debe proporcionar el conocimiento necesario para desarrollar acciones diferenciales para las poblaciones referenciadas territorialmente, en el marco de la política y del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, como el proporcionar tratamiento especial a la población rural, o víctimas del conflicto armado interno, o que se encuentre en situación de indefensión o vulnerabilidad.

La territorialidad es el escenario donde se construyen las relaciones sociales, las relaciones políticas y se hacen evidentes las diferentes ciudadanías en diálogo con su entorno y con la administración local; por tanto la Política Pública debe orientar la satisfacción de las necesidades ciudadanas, pero también debe construir los espacios de diálogo e interacción entre el Gobierno, su administración y la ciudadanía.

Atención Diferencial Preferencial: En todos los puntos de atención a la ciudadanía en la Plataformas PIAC y SERMAT o particulares que cumplan

funciones administrativas, para efectos de sus actividades de atención al público, garantizarán el derecho de acceso y establecerán mecanismos de atención preferencial a los grupos poblacionales previstos en ley.

Coordinación, Cooperación y Articulación: La comunicación e interacción entre los actores del servicio, será un requisito indispensable para cumplir de forma integral los objetivos de esta política, concentrarán esfuerzos orientados a la satisfacción de la ciudadanía en un empleo adecuado de los recursos y en la búsqueda de una sociedad más justa y equitativa.

Cobertura: La Administración Distrital es garante de la prestación del servicio de atención a la ciudadanía en todo el territorio del Distrito Capital.

Accesibilidad: La Administración propende por un servicio cercano a la ciudadanía que le permita el ingreso a las diferentes líneas de atención sin barreras técnicas, físicas, económicas o cognitivas.

Inclusión: Es el conocimiento y reconocimiento de la ciudadanía como sujetos de derechos y deberes ante la Administración Distrital, sin distinciones geográficas, étnicas, culturales, de edad, género, económicas, sociales, políticas, religiosas y ecológicas.

Innovación: A partir de la investigación y la generación del conocimiento se propende por el mejoramiento continuo del servicio aprovechando los desarrollos tecnológicos.

Oportunidad: Es la condición de responder a tiempo a las necesidades y requerimientos de la ciudadanía.

TÍTULO TERCERO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO I.- ELEMENTOS DE CONCLUSIÓN

A. CONCLUSIONES CRÍTICAS

CONCLUSIONES CRÍTICAS AL OBJETIVO GENERAL

Se ha comprobado que existe una Insatisfacción del Ciudadano, cuando acude a las Plataformas del PIAC y SERMAT del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz a realizar sus trámites, encontrándose con enormes filas antes de ser atendido, no cuenta con información previa sobre requisitos y tiempos de duración de trámites, el personal administrativo es reducido, la infraestructura no es la adecuada, los horarios son reducidos, etc.; tal situación también se refleja en la triste realidad del Municipio Paceño que cada día pierde competitividad urbana en relación a otros Municipios de Bolivia, tornándose en una ciudad más difícil de invertir, desmejorando su situación económica y perdiendo oportunidades para su desarrollo. A raíz la Burocracia existente, una Tramitología, una Normativa de Usos del Suelo demasiado rígida, prohibitiva y limitativa, que constituyen un obstáculo, y un desincentivo a las inversiones en la ciudad de La Paz, en los factores de Vivienda, Construcción y oportunidades de trabajo. Debe ser un cambio en la visión de futuro en la Gobernabilidad del Municipio de la ciudad de La Paz, copiando y mejorando las buenas experiencias de otros municipios como el de Santa Cruz de la Sierra en Bolivia, o ciudades como Lima, Bogotá, etc. que están adelante en cuanto a Competitividad Urbana.

La implementación en el Municipio de La Paz, del PROTOCOLO DE ATENCION AL CIUDADANO propuesto en el presente Trabajo Dirigido, será un avance para la modernización de nuestro municipio, para mejorar la Calidad de Atención al Ciudadano que en la actualidad debe ser mucha importancia para la Administración Pública.

Teniendo en cuenta que la creación de estas plataformas el año 2017, buscaba el mejoramiento en la calidad de los servicios, con esta investigación se logró determinar que existen fallas puesto que los ciudadanos no están siendo atendidos de manera óptima. Estos procesos de investigación logran evidenciar y brindar soluciones a las fallas visibles que afectan de manera considerable el desempeño de las empresas del sector público.

Existe mucho terreno por recorrer, estudiar, analizar e investigar en las empresas estatales o del sector público, es allí donde las universidades públicas y privadas

deben dirigir sus esfuerzos y apoyar el desarrollo de estos sectores a través de, sus centros de investigación, Tesis, y Trabajos Dirigidos.

El objeto social de cada entidad es uno mismo, es por ello que el Estado debe asegurarse de que cada una de las empresas que lo conforman tiene las herramientas necesarias para brindar eficientemente los servicios que requieren los ciudadanos.

CONCLUSIONES CRÍTICAS A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a)** A través del presente Trabajo Dirigido, se pudo establecer que el trámite más solicitados en las Plataformas PIAC y SERMAT, que también constituyen los más importantes para el desarrollo del Municipio de La Paz en cuanto a su competitividad en relación a otros municipios del país son: **CATASTRO con un 66% del total de trámites**. Debido a que es un requisito indispensable, para iniciar otros trámites en el ámbito territorial como Aprobación de Planos de Construcción (Permiso de Construcción), División y Partición, Fraccionamiento de Propiedad Horizontal, etc.; en el ámbito de Derechos Reales como Aclaración de Superficie, Registro de Transferencias de propiedad, Registro de Fraccionamiento en Propiedad Horizontal, División y partición, etc.; en el ámbito Tributario la actualización o modificación de datos técnicos de inmuebles.
- b)** Tomando en cuenta los resultados del Trabajo de Campo realizado, la observación y experiencia profesional propia, la causa principal es la inexistencia de un PROTOCOLO DE ATENCION AL PÚBLICO CIUDADANO, de cumplimiento obligatorio tanto para el Funcionario Público como para el Ciudadano Usuario, que establezca claramente: la calidad de atención, información previa, transparencia en los trámites, infraestructura adecuada, personal preparado y actualizado en la cantidad que el flujo de público y trámites lo requieran, tiempos máximos claramente establecidos para cada tipo de trámite, exigencia de requisitos sólo los necesarios, simplificación de trámites, 3 modalidades de presentación y seguimientos de trámites (Presencial, Telefónica y Virtual), uso de medios digitales con reducción del uso del papel y tinta en lo posible.

B. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Estas son las recomendaciones que se proponen para optimizar el nivel de servicio al ciudadano en las Plataformas de Atención al Ciudadano PIAC y SERMAT:

- Implementar los protocolos de atención al ciudadano sugeridos en el presente Trabajo Dirigido de Grado.
- Capacitar a los integrantes de los módulos de atención del PIAC y SERMAT en técnicas de atención y comportamiento frente al ciudadano.
- Realizar encuestas de percepción de servicio al ciudadano periódicamente, en las cuales se incluyan las opiniones de los servidores y ciudadanos.
- Gestionar convenios con las universidades locales para ofrecer la oportunidad a estudiantes de último semestre de sensibilizarse respecto a las problemáticas que se presentan en entidades del sector público.
- Fomentar procesos de investigación en las entidades del estado, debido a que la mayoría de los análisis y estudios van dirigidos a empresas del sector privado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de BOLIVIA “CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO”, 2009.
2. Revista Nueva Economía No. 495, Edición Internacional Bolivia, Artículo “LA PAZ CON EL FUTURO EN JUEGO”, Junio 2019.
3. Asamblea General de las Naciones Unidas, “DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS”, 1948.
4. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia, LEY N° 453 “LEY GENERAL DE LOS DERECHOS DE LAS USUARIAS Y USUARIOS Y DE LAS CONSUMIDORAS Y CONSUMIDORES”, 2013.
5. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia, LEY N° 1178 LEY SAFCO, 2009.
6. Gaceta Oficial de Bolivia, LEY N° 2028 “LEY DE MUNICIPALIDADES”, 1999.

7. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia, LEY N° 482 “LEY DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS MUNICIPALES”, 2014.
8. Gaceta Oficial de Bolivia, LEY N° 2341 “LEY DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRATIVO”. 2002
9. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia, LEY N° 031 “LEY MARCO DE AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN ANDRÉS IBÁÑEZ”, 2010.
10. Alcón Constantino Escóbar, “APUNTES DE DERECHO MUNICIPAL”, Editorial Jurídica TEMIS, Año 2003.
11. Ministerio de Educación Bolivia, Ministerio de Justicia y UNODC de las Naciones Unidas. “CUADERNO DE FORMACIÓN CONTINUA N° 2 ITINERARIOS FORMATIVOS PARA MAESTRAS Y MAESTROS TRANSPARENCIA Y PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN”, 2020.
12. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, “PRINCIPIOS DEL DERECHO ADMINISTRATIVO”. 2019

ANEXO

FORMULARIO DE ENCUESTA EMPLEADO

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS
CARRERA DE DERECHO
PETAENG 2022

ENCUESTA DE MEDICION DE SATISFACCION CIUDADANA EN EL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE LA PAZ

TEMA DEL TRABAJO DIRIGIDO: **PROPUESTA DE UN PROTOCOLO DE ATENCION AL PUBLICO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ, QUE REGULE TIEMPOS, CANTIDAD DE REQUISITOS, TRANSPARENCIA Y CALIDAD DE ATENCION EN EN TRAMITES.**

PLATAFORMA:

FECHA:

--	--

- 1 Que servicio o trámite vino a realizar? CATASTRO COPIAS LEGALIZ ACTIV ECONOM OTROS
- 2 Antes de llegar a esta plataforma, Ud. Estaba bien informado sobre su UBICACIÓN, REQUISITOS, TIEMPOS, etc? SI NO
- 3 Esta Plataforma de Atención al Público es fácil de ubicar, de llegar y de ingresar? SI NO
- 4 Estas Instalaciones son cómodas, amplias, y funcionales? SI NO
- 5 Los horarios de atención al público, le parecen amplios, cómodos, flexibles? SI NO
- 6 El número de personal municipal que atiende aquí, son suficientes para atender a todo el Público? SI NO
- 7 El tiempo espera en la cola para ser atendido, le parece CORTO y RÁPIDO? SI NO
- 8 Los funcionarios municipales de esta Plataforma, le atienden de forma amable, respetuosa y cortés? SI NO
- 9 Esta Plataforma dispone de Autoconsulta de Trámites, Ventanilla de Información al Ciudadano, Ventanilla de Reclamos y Transparencia, SI NO
- 10 Porque cree que demoran en atender a un ciudadano?
FALTA INFORMACION Y ORIENTACION PREVIA REDUCIDO PERSONAL FALTA EQUIPO Y TECNOLOGIA OTROS
- 11 Cree que los requisitos que le exigen, para el trámite que solicita, son:
MUY EXAGERADOS ACEPTABLES REDUCIDOS
- 12 Usted cree que los Profesionales Independientes (Arquitectos, ingenieros, etc), pueden ayudar a informar y orientar al ciudadano, antes de venir a esta Plataforma. SI NO
- 13 En general la atención, de su trámite, que ha recibido en esta Plataforma fue:
MUY BUENA BUENA REGULAR MALA MUY MALA
- 14 En general como califica la Información previa, Proceso, Requisitos, Tiempo, que atravesó su trámite?
MUY BUENA BUENA REGULAR MALA MUY MALA
- 15 Usted cree que la presentación de Trámites al GAMLP, deben ser:
SOLO PRESENCIAL, HACIENDO FILAS SOLO POR INTERNET POR TELEFONO TODOS
- 16 Cual es su mayor queja o reclamo?
- 17 Que sugerencias tiene para mejorar la Atención al Ciudadano en esta Plataforma, y el procesamiento de Trámites?
- 18 Cuanto tiempo demoró su trámite, en total, hasta que lo recogió FINALIZADO?