

CS.ED-973

Proyecto de grado: Aprobación con la ponderación de:
APROBACIÓN CON DISTINCIÓN T-3598

correspondiente a: 85 pts

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

[Handwritten signature]

Lic. Esp. Orlando V. Huanca Rodriguez
DIRECTOR
Carrera Ciencias de la Educación
U.M.S.A.

PRESIDENTE TRIBUNAL



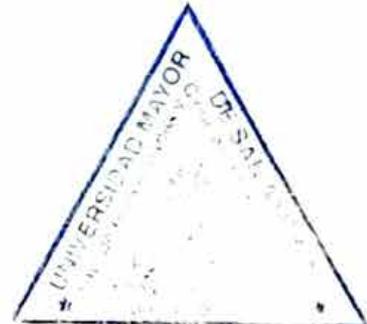
151 h

[Handwritten signature]

Lic. René F. Suárez Escalera
DOCENTE
Ciencias de la Educación UMSA
TRIBUNAL

[Handwritten signature]

Lic. Luz H. Castillo U.
TUTORA



PROYECTO DE GRADO

"VALORIZACIÓN COMPETENCIAL: ACUÑANDO NUEVOS TÉRMINOS Y EXPERIENCIAS EN LA PEDAGOGÍA LABORAL MUNICIPAL. CASO CEMENTERIO GENERAL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ"

POSTULANTE: MARÍA ELENA SUSANA PAREDES PÉREZ

TUTORA: LIC. LUZ MARINA CASTILLO ULLOA

LA PAZ - BOLIVIA

2015

K-201789

30 - X - 2015

DEDICATORIA

A mi padre **Marcos Paredes**, un morador más del mundo de los ajayus, que cohabita desde 1986 en el Cementerio General de La Paz junto a otras 117 mil almas.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres **Marcos y Marielena**, quienes valientemente unieron sus vidas hace 47 años, a pesar de los obstáculos sociales que regían la sociedad de entonces.

A mi querido hermano **Marco Antonio**, pilar fundamental, guía de vida, entrañable socio y cómplice de todos mis sueños.

A **Jaime**, mi eterno enamorado.

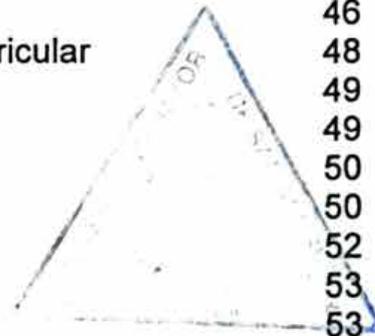
A mi tutora **Lic. Luz Marina Castillo** y al Director de la Carrera **Lic. Orlando Huanca**, quienes apostaron a esta idea y brindaron su espaldarazo hasta su culminación.

A **Sylvia Estenssoro, Patricia Vásquez y Alexis Tavera**, profesionales idóneos y de gran calidad humana de la Alcaldía Municipal de La Paz, quienes desde sus distintas Unidades Organizacionales permitieron plasmar este proyecto en esquemas reales de ejecución.

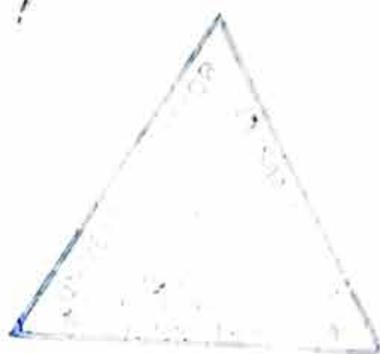
INDICE

	Pág.
Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen Ejecutivo	1
Presentación del Proyecto	2
PRIMERA PARTE	
CAPITULO I	3
ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	3
1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	9
4.1. Objetivo General	9
4.2. Objetivos Específicos	9
CAPITULO II	10
DIAGNÓSTICO Y LÍNEA DE BASE	10
1. NECESIDADES QUE GENERAN EL PROYECTO	10
1.1. Evaluaciones de cumplimiento del PDM 2001-2005. Tareas pendientes.	10
1.2. Detección de Necesidades de Capacitación en Servidores Municipales	11
1.3. Diseño metodológico del diagnóstico	13
1.3.1. Observación directa no participante	14
1.3.2. Entrevistas a personas clave	14
1.3.3. Encuestas al público	17
2. CARACTERÍSTICAS DE LOS BENEFICIARIOS	18
2.1. Beneficiario directo	18
2.1.1. Perfil ocupacional	19
2.1.2. Edad	20
2.1.3. Nivel salarial	21
2.1.4. Línea de base de capacitaciones del personal del Cementerio General	21
2.2. Beneficiario indirecto	22
3. MATRIZ FODA	24
3.1. Análisis DA, FO, DO, FA	24
CAPITULO III	27
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, METODOLÓGICA Y CONTEXTUAL DEL PROYECTO	27
1. FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA Y LEGAL	27
1.1. Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Babiáñez,	27

	Ley N°31, 19 de Julio de 2010	
1.2.	Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, Ley N° 482, 9 de Enero de 2014	28
1.3.	Ley del Estatuto del Funcionario Público, Ley N° 2027, 27 de Octubre de 1999	30
1.4.	Ley de La Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez", Ley N° 70, 20 de Diciembre de 2010	31
1.5.	Ley General de Turismo "Bolivia Te Espera", 25 de Septiembre de 2012	34
1.6.	Ley de Patrimonio Cultural Boliviano, Ley N° 530, 23 de Mayo de 2014	36
1.7.	Ley Municipal Autonómica N°068, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 4 de Abril de 2014	38
1.8.	Carta Iberoamericana de la Función Pública	39
1.9.	Carta Internacional de Morelia. Relativa a Cementerios Patrimoniales y Arte Funerario	39
1.10.	Ordenanza Municipal HAM-HCM N° 005/1991. Declaratoria de Patrimonio Histórico al Cementerio General de La Paz	40
1.11.	Ordenanza Municipal N°109/2001 HAM-HCM 105/2001. Declaratoria de Patrimonio Tangible del Municipio a la arquitectura del Cementerio General	40
2.	FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA	41
2.1.	Vertientes teórico metodológicas del proyecto	41
2.1.1.	Formación Basada en Competencias y el Enfoque Socioformativo Complejo (FBC-ESC)	42
2.1.2.	Necroturismo	44
2.1.3.	Patrimonio Cultural	46
2.2.	Gestión curricular: macro, meso y micro curricular	48
2.2.1.	Niveles de concreción curricular	49
i.	Primer nivel	49
ii.	Segundo nivel	50
iii.	Tercer nivel	50
2.3.	Nomenclatura pedagógica empleada	52
3.	FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA	53
3.1.	Antecedentes de la planificación municipal	53
3.1.1.	Programa de Gobierno 2010 – 2014 "10 tareas para La Paz"	53
3.1.2.	Plan 2040 "La Paz que queremos"	54
3.1.3.	Plan Estratégico Institucional 2014 – 2018	57
3.2.	Cuadro de mando integral	59
3.2.1.	Estructura del CMI en la administración pública	61
4.	FUNDAMENTACIÓN CONTEXTUAL	62
	MACROLOCALIZACIÓN	62
4.1.	Características del municipio de La Paz	62
4.1.1.	Aspectos sociodemográficos del Municipio	63
4.2.	Antecedentes históricos de La Paz	65



4.3. Contexto socio-cultural	68
4.3.1. Migración	68
4.3.2. Origen Étnico	68
4.3.3. Idioma	69
4.3.4. Gestión cultural	69
4.4. Contexto económico	71
4.4.1. Actividad económica	71
4.4.2. Empleo	72
4.4.3. Turismo	73
4.5. Contexto educativo	75
4.5.1. Educación formal	75
4.5.2. Cobertura de los establecimientos educativos	76
4.5.3. Educación Alternativa	77
4.5.4. Principales programas municipales de capacitación	77
MICROLOCALIZACIÓN	79
4.6. Características del Macrodistrito II Max Paredes – Cementerio General	79
4.6.1. Antecedentes históricos del Cementerio General	79
4.6.2. Ubicación geográfica del Cementerio General en el Macrodistrito II Max Paredes	80
4.6.3. Referentes del Cementerio General en el Macrodistrito II Max Paredes	81
4.6.4. Características del Distrito 8 Macrodistrito Max Paredes	83
SEGUNDA PARTE	
CAPITULO IV	86
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	
1. FORMULACIÓN DEL DISEÑO FINAL DEL PROYECTO	86
1.1. Delimitación del Proyecto	86
1.1.1. Enfoque del Proyecto	86
1.1.2. Delimitación temporal	86
1.1.3. Delimitación espacial	87
2. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	88
2.1. Matriz competencial	88
2.2. Mapeo de objetivos estratégicos/enlaces	89
2.3. Análisis stockholders, según misión y visión edil	90
3. ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA	91
3.1. Estructura de la Propuesta por componentes y resultados	91
3.1.1. Descripción del servicio	92
3.2. Estructuración del Cuadro de Mando Integral	93
3.3. Organigrama del personal de Recursos Humanos	94
3.4. Funciones del personal de Recursos Humanos	95
4. PLAN DE APLICACIÓN DEL PROYECTO	98
4.1. Estrategias metodológicas	98
4.1.1. Fase de Identificación	98



4.1.2. Fase de planificación	99
4.1.3. Fase de organización	99
4.1.4. Fase de ejecución (actividades)	99
4.1.5. Fase de evaluación	103
4.2. Plan Operativo	103
4.3. Plan de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación	104
4.3.1. Objetivo	104
4.3.2. Equipo Evaluador	104
4.3.3. Momentos de evaluación	104
4.3.4. Tablero de Indicadores del Proyecto	106
4.3.5. Evaluación del Proyecto	107
5. VIABILIDAD DEL PROYECTO	107
5.1. Viabilidad Técnica	107
5.2. Viabilidad Social	108
5.3. Viabilidad Financiera	108
6. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	109
6.1. Instituciones involucradas	109
6.2. Presentación del proyecto ante la población beneficiaria	110
6.3. Acuerdos establecidos	111
7. PRESUPUESTO DEL PROYECTO	112
7.1. Inversión y financiamiento	112
7.2. Tabla presupuestaria por fuente	113
8. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO	113
8.1. Elaboración del diagnóstico y perfil del proyecto de grado	113
8.2. Cronograma de Actividades del Proyecto hasta fase piloto	114
CAPITULO V	117
PROPUESTA PEDAGÓGICA PROYECTO INNOVADOR DE VALORIZACIÓN COMPETENCIAL “GUIANZAS TURÍSTICOS PATRIMONIALES”	
1. CONSTRUCCIÓN MACRO CURRICULAR DE LA PROPUESTA	117
1.1. Pedagogía laboral municipal	117
1.1.1. Política educativa municipal	117
1.1.2. Características de la capacitación del servidor municipal	119
1.1.3. Perfil genérico y específico del Servidor Público Municipal del Cementerio General	123
1.2. Análisis funcional y Valorización competencial por familias laborales	125
2. DISEÑO MESO CURRICULAR DE LA PROPUESTA	128
2.1. Concepción de la muerte	128
2.2. Programa de formación Guianzas turísticas patrimoniales	130
2.2.1. Mapa de competencias	130
2.2.1. Elementos de competencia y criterios de desempeño	131

2.2.2. Plan de formación	134
2.3. Planes de Carrera	136
2.4. Circuitos turísticos patrimoniales	139
CAPITULO VI	140
1. CONCLUSIONES	140
2. RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°1 Personal del Cementerio General por sexo y ocupación	19
Gráfico N°2 Perfil ocupacional "Operador de Inhumación, exhumación y cremación de restos humanos"	20
Gráfico N°3 Tramos de edad de Servidores Municipales del Cementerio General	20
Gráfico N°4 Nivel salarial por cargo de Servidores Municipales operativos del Cementerio General expresado en moneda nacional	21
Gráfico N°5 Detalle de capacitaciones que recibió el personal del Cementerio General	21
Gráfico N°6 Beneficiarios indirectos del Proyecto en el Macrodistrito Max Paredes	23
Gráfico N°7 Beneficiarios indirectos del Proyecto en el Municipio de La Paz	24
Gráfico N°8 Vertientes teórico metodológicas del Proyecto	42
Gráfico N°9 Definiciones de los Componentes del Patrimonio Cultural	47
Gráfico N°10 Niveles curriculares	51
Gráfico N°11 Nomenclatura pedagógica	52
Gráfico N°12 Hitos del Plan 2040	55
Gráfico N°13 Lógica de intervención Plan 2040	56
Gráfico N°14 Proceso de construcción del PEI y del CMI	58
Gráfico N°15 Dinámica del Cuadro de Mando integral	60
Gráfico N°16 Mapa de enlaces y objetivos estratégicos	61
Gráfico N°17 Composición macrodistrital del Municipio de La Paz	64
Gráfico N°18 Composición poblacional por macrodistritos	64
Gráfico N°19 Pirámide poblacional Municipio de La Paz	65
Gráfico N°20 Equipamientos municipales	70
Gráfico N°21 Cobertura educativa del municipio de La Paz	76
Gráfico N°22 Tipo de educación ofertada	77
Gráfico N°23 Evolución espacial del Cementerio General	87
Gráfico N°24 Mapa de enlaces y objetivos estratégicos del Proyecto	89
Gráfico N°25 Análisis de socios potenciales	90
Gráfico N°26 Estructuración del Proyecto	91
Gráfico N°27 Rol de Rotación de Turnos	92
Gráfico N°28 Estructura organizativa	94
Gráfico N°29 Plan de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación	105
Gráfico N°30 Cronograma de elaboración del Perfil de Proyecto Febrero – Mayo 2015	113
Gráfico N°31 Métodos sugeridos por dimensión	123
Gráfico N°32 Análisis funcional por familias laborales operativas	126
Gráfico N°33 Saberes y competencias relacionadas al Rol de Guía	127
Gráfico N°34 Mapa de Competencias	131
Gráfico N°35 Plan de Formación	135
Gráfico N°36 Nivel de promoción laboral por puesto	137
Gráfico N°37 Escenario 1 Opciones de trayectoria de carrera municipal sin proyecto	138
Gráfico N°38 Escenario 2 Opciones de trayectoria de carrera municipal con proyecto	138

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	Cuestionario de Encuesta al Público
Anexo N° 2	Guía de Entrevista a Personas Clave
Anexo N° 3	Observación: "Día Viernes Operativo"
Anexo N° 4	Operacionalización de Dimensiones
Anexo N° 5	Matriz competencial atribuidas a la tuición municipal en temas de patrimonio cultural y promoción turística
Anexo N° 6	Cuadro de mando integral
Anexo N° 7	Plan Operativo
Anexo N° 8	Tablero de indicadores
Anexo N° 9	Certificados de Aprobación y Ejecución del Proyecto
Anexo N° 10	Tabla presupuestaria por fuente de financiamiento
Anexo N° 11	Manual de organizaciones y funciones Gestión 2014
Anexo N° 12	Leyendas y hechos paranormales en el Cementerio General
Anexo N° 13	Circuitos propuestos
Anexo N° 14	Reporte Fotográfico
Anexo N° 15	Plano oficial Cementerio General

Resumen Ejecutivo

Experiencias ediles como la actividad anual "Una noche en el cementerio" realizado ya en cuatro entregas entre las gestiones 2011 - 2014, nos han permitido revivir el patrimonio tangible e intangible del Cementerio General, mostrándonos una mirada diferente sobre este camposanto, tradicionalmente considerado lugar de veneración, dolor y recogimiento.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, su Oficialía Mayor de Culturas, su Administración General del Cementerio y su Centro de Capacitación Municipal en los últimos años, han permitido apreciar cuánta historia, memoria y riqueza patrimonial en suma se atesora en los diferentes sectores del viejo camposanto que de ese modo, sin perder en modo alguno su carácter tradicional, cobra un significado excepcional en tanto punto de encuentro de las nuevas generaciones con aquellas que nos antecedieron legándonos ese acervo de datos, nombres, circunstancias y obras en las cuales se expresa también materialmente en túmulos funerarios, monumentos, nichos, cuentos y leyendas la forma de ver la muerte desde el mundo de los vivos y nuestra condición humana finita como seres mortales.

Sin embargo, los trabajadores del Cementerio se han mantenido al margen de dichas iniciativas, restringiendo sus labores y enorme experiencia al manejo diario y operativo de los servicios prestados al público. Dichos servicios desde el certificado de óbito, las operaciones de inhumación, exhumación y cremación de restos humanos, no consideran en la oferta al público la guianza turística, más allá de un circuito cultural anual donde los protagonistas son actores invitados por el municipio.

El presente proyecto de grado, plantea como protagonistas a estos operarios, que desde sus saberes y experticia acumulada en años de servicio a la comuna, y a partir de un programa de formación por competencias, les permita ser narradores del patrimonio colectivo de mantener frescas las huellas del pasado, salvaguardando y valorizando otro tesoro documental que es parte indelible de nuestra identidad colectiva.

Presentación del Proyecto

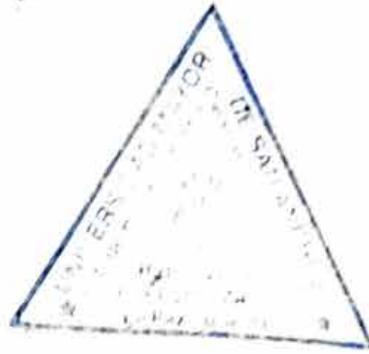
Un proyecto educativo nace en respuesta a una necesidad sentida o una problemática vivida por un segmento de la población, planteando una propuesta factible y viable que involucre a los interesados en la formulación de las alternativas de solución. Bajo esta premisa, el Proyecto de Grado se divide en dos grandes partes, la primera, que demarca el estado situacional en tiempo y espacio, y la segunda, que formula la propuesta de intervención técnica como pedagógica.

En la Primera Parte, son dos capítulos los que explicitan los "Aspectos generales del proyecto", así como el "Diagnóstico y línea de base", planteando un marco de antecedentes y el planteamiento del problema que dan origen a la alternativa de solución elegida. En un tercer capítulo, se establecen los pilares conceptuales del marco normativo de los campos de la educación, del turismo y del patrimonio cultural; la fundamentación pedagógica respecto a la Formación Basada en Competencias; el sistema metodológico de la planificación municipal; y el panorama contextual de la micro y macro localización del proyecto.

La Segunda Parte, contiene la propuesta de intervención, asumiendo la metodología de planificación de Cuadro de Mando Integral, dada las características de administración pública que se asume en las unidades organizacionales de la alcaldía, y que facilita el seguimiento a indicadores y cumplimiento de metas en proyectos de corto y mediano plazo, haciendo evidente su viabilidad técnica, social y financiera. A continuación en el sexto capítulo, se desarrolla el programa de formación de Guías Turísticas Patrimoniales con los respectivos análisis funcionales, planes de carrera, elementos de competencias, y el término aportado de "valorización competencial" desde el diseño macro y meso curricular.

Finalmente, las conclusiones y reflexiones hacen referencia al aporte singular a la pedagogía laboral municipal, desde las peculiaridades de un proyecto dirigido a la valorización de competencias de servidores municipales dedicados a actividades relacionadas con el manejo diario de la muerte.

PRIMERA PARTE
CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO



1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Al realizar el estudio de prefactibilidad para formular el presente Proyecto de Grado, se inició con la aproximación a la situación actual, considerando aquellas problemáticas y escenarios favorables que aventajaban o por el contrario obstaculizaban su solución.

Los hallazgos que se fueron perfilando a medida que se estudiaba el tema, se originaban en necesidades no satisfechas, coyunturas de gestión municipal y potencialidades del capital humano involucrado.

Estos factores que en suma forman un panorama prometedor son:

- Situación patrimonial del Cementerio General, normada y decretada por Declaratorias Municipales de 1991 y 2001.
- Recuperación patrimonial del acervo cultural tangible e intangible del arte fúnebre del Cementerio General, registrado y publicado en el "Catálogo Arquitectónico de La Paz" y el libro "Cementerio General: El panteón de la ciudad de Nuestra Señora de La Paz".
- Experiencia exitosa de cuatro gestiones seguidas de la actividad anual "Una noche en el Cementerio", con la amplia aceptación del público al necroturismo.
- Creación de la Red Municipal de Cementerios, ante la saturación de los espacios para nuevas inhumaciones.
- Declaratoria mundial de La Paz como "Ciudad maravillosa" y su proyección turística a atractivos no convencionales.
- Lanzamiento del Plan 2040 como plan de desarrollo municipal de largo plazo y su impulso a proyectos innovadores que se dirijan hacia la metropolización de la ciudad de La Paz.
- Red de nuevas vocaciones productivas del Macro Distrito Max Paredes, hacia el potenciamiento de emprendimientos turísticos, culturales y patrimoniales.
- Servidores Municipales formados bajo el enfoque por competencias en programas a medida, ejecutados y evaluados en contexto laboral.

- Instancia de capacitación municipal que se proyecta como escuela de gestión municipal, dedicada a la formación de servidores municipales.
- Gestación de una pedagogía laboral municipal, como función compartida, elemento de derecho y mejoramiento de desempeño del Servidor Público.
- Apoyo de la cooperación internacional italiana a visitas guiadas al interior del Camposanto edil.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La promoción de la imagen turística tiene que ver con la generación de símbolos, o actividades que promuevan las visitas al municipio de La Paz. Sin embargo, como plantearon participantes en los talleres de diagnóstico del PDM 2014, "no existe un plan de promoción y marketing de La Paz como municipio turístico". Esto requiere una acción coordinada entre el GAML P y los operadores turísticos, generando un equilibrio entre la promoción y la dotación de servicios en los lugares.

En la Guía Turística de La Paz N°1, GAML P 2011, de la Oficialía Mayor de Promoción Económica OMPE, en sus 89 páginas no se menciona el Cementerio General como destino turístico, haciéndose alusión breve a la fiesta de Todos Santos. A ello se suma que los servicios turísticos formalmente establecidos, carecen de suficiente personal capacitado en el sector.

Los macrodistritos con vocación turística como Max Paredes, no tienen su imagen consolidada ni cuentan con el personal necesario para desarrollar su potencial. Entre los principales problemas destacados por la población se hallan:

- No hay socialización sobre macro distritos con vocación turística.
- Difusión de información insuficiente.
- Falta de investigaciones de potencialidades y rescate de atractivos.
- Trabajo en mejoramiento de atractivos turísticos parcial y con problemas en su mantenimiento.
- Insuficientes recursos asignados a los macrodistritos para mantenimiento de los atractivos culturales.
- Inexistencia de un plan de promoción y marketing de La Paz como municipio turístico.

- Desaprovechamiento de la ubicación estratégica de la ciudad, que permite conectar con otros destinos locales, nacionales e internacionales.
- Débil integración a los circuitos turísticos culturales, con fiestas patronales, actividades productivas artesanales, actividades de espiritualidad aymara católica (calle de las Brujas, Resiris del Cementerio).
- Programas de educación turística solo para estudiantes.
- La planificación de actividades y creación de nuevos circuitos no es participativa, ni coordinada entre las instancias encargadas del fomento y promoción del turismo.
- Población no considera al turismo cultural como una actividad económica y por lo tanto no desarrolla actividades en este sentido.
- Y la problemática más recurrente en los diagnósticos zonales, que no existe personal capacitado que realice las guías por sitios patrimoniales que reciban a los turistas.

Por otro lado, la Alcaldía gesta un plan para crear 9 cementerios macrodistritales¹, a fin de sanear los 23 camposantos clandestinos del municipio. El objetivo es crear una red de necrópolis macrodistritales para aliviar la presión sobre el Cementerio General. Este plan piloto busca consolidar un cementerio en cada macrodistrito de los nueve con los que cuenta el municipio, para que los restantes camposantos ilegales en la misma unidad territorial se vayan trasladando y cerrando gradualmente. La finalidad es que las personas puedan utilizar los servicios de esas unidades zonales a fin de reducir la alta demanda de espacios en el Cementerio General, evitando así la saturación y posterior cierre del mismo.

En entrevista con el Administrador del Cementerio General, se constató que el personal del camposanto está abocado a los servicios de exhumación, inhumación y cremación de restos humanos así como a la cobranza y trámite en su plataforma multiservicio, y no así a guiar a los visitantes en calidad individual o grupal a través de las 9 hectáreas del recinto.

¹ La Razón / Guadalupe Tapia / 21 de abril de 2013
http://www.la-razon.com/index.php?_url=/ciudades/Alcaldia-concluye-crear-cementerios-macrodistritales

Al no contar con personal capacitado y dedicado a esta tarea, esta necesidad queda insatisfecha y se compensa parcialmente con la señalética ubicada en los cuarteles y avenidas internas, así como por un mapa en gigantografía ubicado en la puerta de ingreso, este año junto al material de distribución para el usuario sobre trámites y costos, se mandó a imprimir un mapa con los accesos actuales del lugar, pero sin mayor reseña histórica o cultural de cada monumento o sepultura de algún personaje paceño que sugiera o promueva su visita.

Una vez al año, durante 4 horas nocturnas se realizan puestas en escenas y dramatizaciones denominadas "Una noche en el cementerio" que el gobierno municipal promueve para la ciudadanía en su conjunto, que en los últimos 3 años contó con la visita de 80.000 personas.²

Por su parte, la Jefa de Unidad de Patrimonio Material y Natural del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, indica que cualquier iniciativa que se presenta para realizar un servicio constante de guía, se ve obstaculizada por la falta de personal capacitado, que además permanezca en el Cementerio hasta que el nuevo servicio sea plenamente difundido a la ciudadanía.

La Encargada del Módulo de Informaciones de la plataforma de atención del Cementerio, revela que algunas personas se acercan a consultar sobre alguna ubicación específica, si se trata de un ciudadano común se le entrega un mapa y se le hace las indicaciones generales del caso, por el contrario si se trata de algún visitante de relevancia como de la cooperación internacional, embajada, o medio de comunicación es el Administrador máxima autoridad o algún funcionario que es delegado para este menester, el encargado de dirigir el recorrido.

Cabe indicar que las oficinas donde se encuentra esta plataforma de atención se halla a una cuadra de distancia del acceso tradicional a la capilla donde está erigido el arco monumental de 14 metros, por lo que en este acceso las personas

² Página Siete, 4 de octubre de 2014 "Recrean historia paceña en recorrido por el cementerio".

mayormente solicitan direcciones a los guardias municipales apostados en el lugar o emprenden la caminata al azar confiando en su sentido de orientación.

Obviamente, cuando se trata de algún trámite de traslado de restos humanos, el plataformista verifica la ubicación del nicho en el Sistema Satélite que es un software municipal que representa gráficamente las ubicaciones espaciales de las urnas fúnebres, y deriva a un funcionario de operativos que realiza la verificación del nicho acompañando al familiar antes que este realice el pago en ventanilla, pero este acompañamiento solo se realiza en este tipo de servicio.³

Espacios históricos como el paseo de la Recoleta, el paseo de los Héroes, el parque de los Espejos, el parque Eliseo o el paseo de las Lápidas, que datan del siglo 19, no son expuestos ni promocionados mediante ningún medio y solo descubiertos por sus casuales transeúntes. Ausencia de información que lamentablemente se repite, con emblemáticas sepulturas de reconocidos personajes y líderes que la historia nacional y local ha ido dejando.

En el Diagnóstico realizado y presentado inextenso en el Capítulo 2, la mayoría de las personas encuestadas, aseguran que si existiera el servicio de guía constante lo tomarían porque les ahorraría tiempo cuando realizan visitas por primera vez, y que además aprovecharían en dar un paseo familiar y enriquecer sus conocimientos históricos al apreciar la arquitectura fúnebre y las anécdotas de los ilustres sepultados en dichos lugares.

Dos de cada diez personas encuestadas han participado en Una noche en el Cementerio, y argumentan que la han disfrutado y sugieren que se realice más veces al año por la gran demanda y filas de acceso esa noche. El resto de los encuestados indican que deseaban asistir a este evento nocturno pero no lo hicieron por el horario, las largas filas o porque se realizó un único día al año.

³ Según "Manual de Procesos y Procedimientos" MPP – GAML, 2014.

Por su parte el Jefe de Operativos del Cementerio, indica que los trabajadores municipales del Cementerio podrían aportar con su experiencia a esta iniciativa e incorporar en su capacitación elementos nuevos de formación.

Uno de los enterradores aseguró que esta puede ser la manera para lograr superarse y enfrentarse a nuevos desafíos, inclusive estaban organizándose con otros compañeros para proponer una puesta en escena la noche anual de visita de la ciudadanía con la representación del "Entierro del pepino". Lo que tiene especial significancia, considerando que todos los puntos del recorrido nocturno están a cargo de actores y profesionales del arte colaboradores del municipio.

Durante el proceso de certificación de competencias de operadores que realizó el Centro de Capacitación Municipal junto a la administración del Cementerio en el 2013, se recopiló un anecdotario de aquellas leyendas que son transmitidas oralmente por los trabajadores en la necrópolis y que nacen de los años de vivencia y experiencia cercana a la muerte. Las cuales no son conocidas ni compartidas con los visitantes pese a su riqueza y originalidad.

Cabe aclarar que el ingreso al Cementerio General es libre y no existe ningún registro del tráfico de visitantes, pero se estima que un millar de personas transitan diariamente por los predios municipales, considerando además que este número va en aumento desde que en diciembre del 2014 se ha abierto la Puerta N°9, para que desde la parada del teleférico Línea Roja, las personas puedan llegar hasta la avenida Baptista cruzando el Camposanto.

Formulación del problema:

Expuesto lo anterior, corresponde preguntar, ¿De qué manera los trabajadores operativos del Cementerio General pueden capacitarse a partir de un programa de valorización competencial, a fin de fortalecer sus capacidades de narración de las

historias y pasajes que encierra este camposanto, realizando el valor patrimonial y la preservación a los predios en su calidad de servidores municipales?



3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto de Grado, ante la problemática planteada justifica su existencia viable y factible porque;

- Revalorizaría el tesoro patrimonial de esta Camposanto dormido por 363 días al año, así como los saberes no reconocidos de los trabajadores del Cementerio General.
- Aliviaría la ausencia de personal capacitado que asuma funciones como Guías, triangulando los esfuerzos individuales de las tres instancias involucradas del municipio como son el Centro de Capacitación Municipal, el Cementerio General y la Dirección de Patrimonio del GAMLP.
- Presentaría una innovadora propuesta metodológica para que habilidades no relacionadas al cargo, sean reconocidas e instrumentadas para el mejoramiento del desempeño y la retribución por el trabajo realizado.
- Plantearía la educación sobre la muerte como contexto formativo, para complementar la educación para la vida.
- Formularía una estrategia de solución ante la saturación del camposanto, su posible cierre al público, y su apertura a nuevos servicios a la ciudadanía como la de un Museo Exequial a cielo abierto.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1. Objetivo General

Plantear un programa de valorización competencial para los trabajadores operativos del Cementerio General, mediante la formación de guías turísticos patrimoniales de un museo exequial a cielo abierto.

4.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar los elementos conceptuales y estratégicos de la Pedagogía Laboral Municipal, en el marco de la visión y misión institucional edil.

- Realizar el Análisis Funcional por familias laborales y formular los Planes de Carrera de los trabajadores operativos del Cementerio General, reorientando sus funciones hacia la gulanza turística exequial.
- Efectuar el plan de Valorización competencial, a través del diseño de un Programa de formación Guianzas Turísticas Patrimoniales para el Cementerio General de La Paz, con su fase piloto del 1 de julio 2015 al 15 de julio 2016, y su fase de consolidación del 16 de julio de 2016 al 30 de marzo de 2017.



CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO Y LÍNEA DE BASE

1. NECESIDADES QUE GENERAN EL PROYECTO

1.1. Evaluaciones de cumplimiento del PDM 2001-2005. Tareas pendientes.

A mediados del 2006, se realiza una evaluación a través de una consulta ciudadana, denominada "JAYMA"⁴ y que ha implicado la realización de 53 talleres y encuestas de opinión sobre la gestión 2001-2005 y el estado de situación al finalizar dicha gestión, plasma la percepción de los ciudadanos. En este documento se identificaron los principales problemas que afectaban al Municipio en dicho momento y son una buena referencia para mostrar las necesidades de capacitación de los servidores públicos.

La problemática diagnosticada en relación a los 7 ejes mostró todo el camino que quedaba por andar, y específicamente las necesidades sobre el tema del presente proyecto que se pueden observar en los siguientes datos sintetizados:

- *Eje N° 2 Revitalización del Centro Urbano:* Degradación del medio ambiente urbano por exceso de concentración de actividades, **tugurización de inmuebles patrimoniales**, deficiencia en drenajes. Disminución de potencial económico del área Oeste, invasión del espacio público, inseguridad y deterioro ambiental, principalmente en el centro urbano, donde se constata un déficit de áreas verdes.

⁴ Concepto aymará que significa "trabajo conjunto en tierra comunitaria".

- *Eje N°4, La Paz competitiva:* En cuanto al **turismo** los ciudadanos manifestaron que existen limitaciones en infraestructura e imagen turística, generando estadías cortas de los turistas, hay ausencia de servicios y oferta innovadora, mala calidad en la atención, poco control, regulación y normativa.
- *Eje N°6 La Paz incluyente:* En cuanto a la **gestión cultural** se constata debilidad en la formación de recursos humanos, en la **revalorización de museos y la interpretación de los valores culturales**. Esta situación responde a la falta de políticas adecuadas para el manejo cultural, mantenimiento y resguardo de infraestructura y patrimonio municipal, así como mala educación ciudadana evidenciada en malas prácticas de convivencia.

La **tercerización de servicios municipales** fue desestimada, sugiriéndose la administración directa del GAML P y la readecuación de infraestructuras y normativa para el Matadero Municipal, el **Cementerio General**, la Terminal de Buses, el Zoológico, los Mingitorios Municipales y la Publicidad urbana, que requeriría equipamiento y personal adecuado.

Todos estos problemas, plasmados en el Diagnóstico que sirvió para la elaboración del JAYMA –PDM muestran que a pesar de los avances, el gobierno municipal no sólo requiere una profundización de su modelo de gestión, sino que debe **fortalecer las capacidades y competencias laborales de sus recursos humanos en áreas diversas y con diferentes niveles de especialización**, siendo uno de los instrumentos la capacitación y formación de los servidores públicos y de la ciudadanía, procesos que deben ser abordados en un trabajo paulatino y sostenido, también en lo que respecta a la detección de necesidades de capacitación-formación especializadas, de manera puntual y específica.

1.2. Detección de Necesidades de Capacitación en Servidores Municipales

Entre el 29 de agosto y 14 de septiembre de 2012, un total de 14 talleres analizaron las dificultades relevantes que obstaculizan las actividades en cada una de las

unidades organizacionales del GAMLP. Fueron convocados 617 funcionarios en representación de las Oficinas Mayores, Dirección Especiales, Subalcaldías, Unidades Descentralizadas y Desconcentradas, del total asistieron 418 funcionarios (68%), entre Directores, Jefes de Unidad, profesionales y auxiliares administrativos y laborales. A esta serie de eventos se denominó "Detección de necesidades de capacitación de los servidores municipales".⁵

¿Qué necesidades de capacitación en cuanto a competencias cognitivas prevé para alcanzar las metas de su Unidad Organizacional en el mediano plazo (2012-2016)

El 71% de los entrevistados emitió su opinión respecto a las necesidades de capacitación respecto a competencias cognitivas: entre las que destacó estrategias locales para el turismo y el patrimonio cultural.

¿Qué necesidades de capacitación en cuanto a competencias procedimentales prevé para alcanzar las metas de su Unidad Organizacional en el mediano plazo (2012-2016)

El 80% de los entrevistados opinó sobre los requerimientos en torno a las necesidades de capacitación en cuanto a competencias procedimentales de las que se citan Procedimientos administrativos y Gestión cultural.

¿Qué necesidades de capacitación en cuanto a competencias actitudinales prevé para alcanzar las metas de su Unidad Organizacional en el mediano plazo (2012-2016)

Un 71% de los entrevistados atendieron el requerimiento sobre necesidades de capacitación en cuanto a competencias actitudinales para alcanzar las metas de su Unidad Organizacional en el mediano plazo (2012-2016): Interrelación con la comunidad, motivación por la carrera municipal, atención a la población bajo un enfoque intercultural y de respeto, entre lo más relevante.

⁵ Documento de trabajo "Detección de necesidades de capacitación y elaboración de lineamientos de política educativa en el municipio de La Paz. Informe Final" CCAM – GAMLP, 2012.

1.3. Diseño metodológico del diagnóstico

La presente propuesta parte de un diagnóstico realizado en el Cementerio General de la ciudad de La Paz.

El diagnóstico fue participativo porque los resultados se desarrollaron con base a la participación de autoridades del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, en distintas reuniones donde los mismos manifestaban disponibilidad a dar información y el apoyo requerido durante el diagnóstico.

Por otro lado, fue descriptiva porque la información fue recabada mediante encuestas (ver Anexo N°1) al público que visita el Cementerio General; a su vez, se realizaron entrevistas a personas clave (ver Anexo N°2). Asimismo, fue focalizada porque se contó con la observación de dos jornadas laborales de un operario del Cementerio (ver Anexo N°3), haciendo un total de 12 procedimientos observados, y finalmente, se emplearon los datos proporcionados por las Unidades Organizacionales Dirección de Patrimonio Cultural y Natural, el Centro de Capacitación Municipal y el Cementerio General, ubicados en la ciudad de La Paz.

Las dimensiones tomadas en cuenta para la investigación diagnóstica se basaron en las áreas clave de la metodología de planificación pública "Cuadro de Mando Integral" (ver Anexo N°4):

- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de valor público
- Perspectiva de sostenibilidad financiera
- Perspectiva de formación y aprendizaje

Asimismo, la ruta crítica que se siguió para contar con datos válidos y concluyentes fue:

- Identificación del problema
- Aplicación de técnicas de recolección de datos, de fuente primaria como secundaria
- Recopilación y sistematización
- Alternativas de solución cuadro de mando integral

1.3.1. Observación directa no participante

Se realizó la observación de 12 procedimientos que realiza el personal operativo del Cementerio, a fin de evidenciar las funciones de Inhumación y Exhumación, con base en la Norma de Competencia Laboral y los Protocolos de Actuación de Salud y Seguridad Laboral. Se observó 8 exhumaciones, 2 inhumaciones y 2 atenciones en informaciones.

En todos los casos, la observación fue "no participante" porque no se interfirió en las actividades del operador, se restringió a observar, fotografiar, y acompañar. Fue focalizada, porque se acompañó durante dos días a un operador, elegido al azar como representación de los obreros del Cementerio para el caso de las 8 exhumaciones y 2 inhumaciones. Fue concluyente, puesto que los resultados fueron comentados tanto con el operador como con el administrador del Cementerio General. Fue complementaria, ya que se contrarrestaron las **funciones del perfil ideal** con las observadas en campo.

En todos los casos, se observó solvencia en el trabajo, respeto por las funciones desempeñadas y el servicio prestado; en cuanto a lo conversado con los funcionarios se denotaba alto conocimiento de ubicaciones y pasajes del Cementerio sin necesidad de utilizar ningún croquis.

Conocedores de rituales de despedida, según usos y costumbres, con un tratamiento del trabajo en un marco de respeto. Además de dominio de ubicaciones de los mausoleos de personajes destacados, de su historia, y de aquellas anécdotas sobre sus apariciones.

1.3.2. Entrevistas a personas clave

Alexis Tavera, Administrador del Cementerio General

Resumen: El Cementerio General debe realizar operativos semanales para liberar nichos a fin de hacer frente a la demanda de nuevos entierros, lo que a mediano plazo puede significar la saturación del camposanto.

Existe la posibilidad de que como en otras latitudes, a futuro el Cementerio se convierta en un museo exequial a cielo abierto. Entonces habría que pensar en el personal que actualmente trabaja como operador enterrador, asignándole nuevas funciones para que no sea despedido, mucho más cuando ellos tienen hasta 15 años de antigüedad en sus labores y es considerado un personal valioso. Y aunque este escenario no se cumpla, el Cementerio es una joya histórica que desde ahora debiera ser promocionada al público, tal como hacemos una noche al año, donde todo el personal se moviliza para apoyar la realización de la misma.

Por tanto más allá de esta latente realidad, al momento no se cuenta con un servicio de guía; turistas si ingresan pero solos o con algún guía contratado a extramuro, y no conocemos y mucho menos controlamos el precio que cobran ni el contenido histórico que promocionan.

En todos los escenarios, la variable "personal capacitado" es el que responde a la necesidad identificada.

Sylvia Estenssoro, Jefa de la Unidad de Formación Continua, Centro de Capacitación Municipal

Resumen: Reconocer las competencias laborales de los funcionarios, es siempre un reconocimiento a sus saberes, pero si además existe un proyecto que extienda las mismas hacia nuevos desempeños, y ello implique mejorar la carrera laboral en el municipio, es posible su implementación y éxito.

Los programas de formación del municipio constantemente han apuntado al aprendizaje en contexto laboral, el mejoramiento del desempeño, pero si además se innova en reconocer otras capacidades del empleado y se las incorpora para

extender las funciones hacia otro campo, es una efectiva manera de valorar los saberes previos.

Considerando el grupo meta, es necesario acudir a técnicas innovadoras de capacitación, a fin de facilitar su aprendizaje, superando barreras de nivel de instrucción y edad. A pesar de los obstáculos, los trabajadores del Cementerio son óptimos candidatos para llevar adelante esta iniciativa.

Por otro lado, la población también es beneficiaria de esta iniciativa, puesto que vivencia y aprende mediante la técnica de la teatralización sobre la historia paceña, por ello la gran aceptación del público de Una noche en el Cementerio, que abre las puertas a un mundo quizás oculto hasta ese momento.

A partir de implementar este programa de formación, como segundo paso se puede pensar en diseñar una norma de competencia de guías turísticos patrimoniales con las peculiares características que le imprimiría un trabajador del Cementerio.

El camposanto requiere un servicio complementario de Guía exequial, a fin de potenciar el valor patrimonial de los cientos de monumentos fúnebres, y enalteciendo el homenaje a personajes ilustres del pasado paceño y boliviano. Por ello, contar con financiamiento interno de la alcaldía como de socios externos es posible para asegurar su implementación.

Patricia Vásquez, Jefa de la Unidad de Patrimonio Material y Natural. Dirección de Patrimonio Cultural y Natural

Resumen: Han surgido intentos en el pasado para cubrir la ausencia de Guía en esta joya patrimonial como es el Cementerio, ya sea en su día a día ó en festividades específicas del mes de noviembre como Todos Santos y la Fiesta de las Ñatitas.

Estas experiencias previas, que se realizó con niños resiris hace muchos años, y el pasado año con estudiantes de colegio con el apoyo de la cooperación italiana,

prueban la necesidad sentida de que cualquier iniciativa de patrimonio cultural se ve obstaculizada por la falta del recurso humano capacitado que permanezca en este rol y que su trabajo sea sostenible en el tiempo.

Durante 4 años hemos desarrollado como Dirección de Patrimonio, la experiencia Una noche en el cementerio, seguros de su éxito lo lanzamos en el año 2011, pero no habíamos calculado la cantidad de demanda ciudadana. Las 4 horas no alcanzaron para que alrededor de 20.000 personas ingresaran en grupos de 50 y recorrieran los puntos de exhibición con un intervalo de 5 minutos entre cada uno.

Una treintena de instituciones del municipio como externas intervinieron para que desde la seguridad y el cierre de vías, hasta la iluminación y sonido estuvieran a punto el día de la exhibición. Se contó también con grupos de avanzada que atienden en los intervalos a los actores, por el intenso frío que se cala por sus trajes de antaño.

Un día al año no basta para promocionar el acervo cultural de este excepcional recinto, por ello, un estilo de circuito narrativo diurno sería ideal para este propósito, y en ese sentido formar el recurso humano, iniciativa que consideramos debiéramos apoyar.

1.3.3. Encuestas al público

El universo encuestado alcanzó a 40 personas que oscilaron entre 18 y 63 años, 20 de ellas se hallaban en predios del Cementerio General el 13 de diciembre de 2014 (sábado), y las otras 20 personas participaron de la Larga Noche de Museos realizada el 16 de mayo de 2015 (sábado) por lo que se las encuestó en las filas de ingreso al Museo de San Francisco.

Considerando los datos de la entrevistada clave Arq. Patricia Vásquez, sobre las 20.000 personas que año tras año asiste a Una noche en el Cementerio, la aceptación del público ya ha quedado demostrada, no obstante se han realizado



estas 40 encuestas para comprender algunas tendencias del público que pueden reorientar o clarificar la propuesta de intervención del presente proyecto.

Entre los hallazgos más relevantes se tiene que:

- 8 personas de las 40 encuestadas, participó en alguna de las versiones de Una noche en el Cementerio.
- Los 8 encuestados indicaron que es una excelente iniciativa y que debería realizarse más seguido. 13 personas señalaron que no pudieron asistir pero que deseaban hacerlo y en la próxima versión participarían.
- 35 de 40, son personas que apoyan la creación del servicio de Guía diurno.
- 15 apuntan a que estos Guías sean trabajadores del Cementerio y 7 indicaron que sean Cebras "Educadores urbanos" quienes realicen este trabajo especialmente para los niños. Por lo que existe una buena percepción ciudadana sobre el servidor público municipal.
- Personal capacitado 14, material impreso 10, y letreros de señalética 8, fueron los elegidos como servicios complementarios. Alguno mencionaba que el personal capacitado esté conformado por trabajadores municipales como los anfitriones del Bus Puma Katari, bien preparados, cordiales y debidamente uniformados.
- 32 utilizarían este servicio o alguien de su familia lo haría, en una frecuencia mensual preferentemente un fin de semana al mes.
- De los cuales 25 personas pagarían por este servicio.
- La mayoría (18) pagaría un monto simbólico entre 1 a 4 bolivianos, y 9 estarían de acuerdo con un monto de 5 y 10 bolivianos, tomando como referente el costo de entrada a los museos municipales.

2. CARACTERÍSTICAS DE LOS BENEFICIARIOS

2.1. Beneficiario directo

Los beneficiarios directos del presente proyecto, son los Servidores Públicos Municipales del Cementerio General, que desde el año 2012 tienen certificadas sus competencias laborales como operadores de inhumación, exhumación y cremación de restos humanos, y que además intervienen en el mantenimiento de la infraestructura funeraria del recinto municipal.



El personal operativo, entiéndase "enterradores" del Cementerio General tienen un promedio de 10 años de permanencia en el recinto, lo que supone un cúmulo de experiencias y saberes en cuanto al funcionamiento, ordenamiento y servicio municipal.

Así como, los demás trabajadores que se desempeñan en atención al usuario, ya sea en la plataforma multipropósito de trámites, en la atención de los servicios sanitarios, jardinería, serenazgo y seguridad. El número total del personal del Cementerio es de 65 personas, de las cuales 60 se hallan en posibilidad de acceder al programa de formación de Guanzas Exequiales por el tipo de funciones que desempeñan en contacto directo con la ciudadanía.

Gráfico N°1
Personal del Cementerio General por sexo y ocupación

<i>Total personal incluye directivos</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Obreros</i>	<i>Laborales incluye Guardias</i>	<i>Posibles participantes del Proyecto</i>
65	46	19	18	40	60

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de la Unidad de Recursos Humanos del Cementerio General, 2015.

Indirectamente, los "resiris" (personas que realizan rezos y cánticos a solicitud de dolientes) y señoras que alquilan escaleras u otros implementos, pueden acceder al programa de formación del presente proyecto porque forman parte viva y simbólica de la cotidianidad del Cementerio General, sin embargo, no son asalariados ni forman parte del personal municipal.

El Cementerio cuenta con la presencia de 9 Guardias Municipales y 2 canes guardianes que en turnos rotatorios brindan la seguridad durante el funcionamiento de 8 a 17:00 horas, así como en el horario nocturno, solo que sus rondas se restringen a vigilancia. Los guardias cuentan con un plan de capacitación anual por tratarse de personal de alta rotación, al cual se puede incorporar este programa de formación como complemento a sus funciones.

2.1.1. Perfil ocupacional

Principales Funciones:

- Coadyuvar al mantenimiento de infraestructura y resguardo de restos humanos en el Cementerio General del Municipio de La Paz atendiendo las solicitudes de la población.

Gráfico N°2

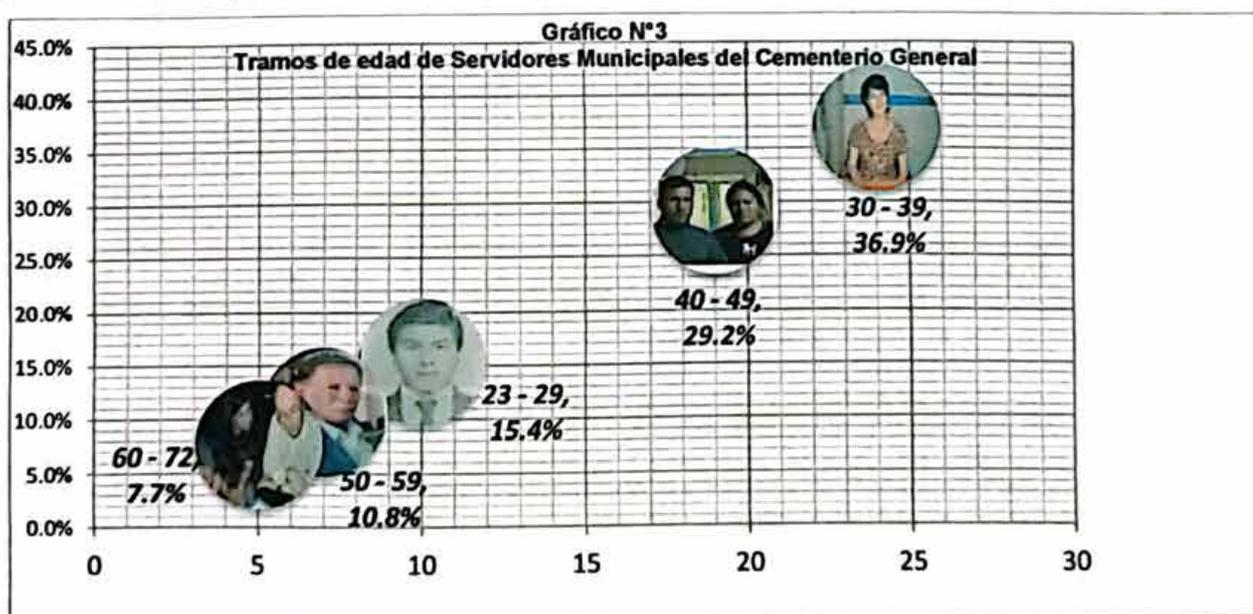
Perfil ocupacional "OPERADOR DE INHUMACIÓN, EXHUMACIÓN Y CREMACIÓN DE RESTOS HUMANOS"

PROPÓSITO CLAVE	COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
Efectuar el mantenimiento de la infraestructura y disposición de restos humanos en el Cementerio General del Municipio de La Paz, atendiendo las solicitudes de la población.	Conservar la Infraestructura del Cementerio General a través del mantenimiento preventivo y correctivo de las áreas e Instalaciones destinadas al depósito de restos humanos.	Efectuar el mantenimiento preventivo en la Infraestructura del Cementerio General, obteniendo las mejores condiciones de calidad y funcionalidad.
		Restaurar la Infraestructura del Cementerio General a través del mantenimiento correctivo, evitando daños mayores en sus áreas e Instalaciones.
	Ejecutar operaciones de disposición de restos humanos programadas por administración en procura del mejoramiento continuo para el servicio a la comunidad.	Inhumar restos humanos en un nicho de manera solemne, previa programación Administrativa.
		Exhumar restos humanos, al término del periodo de permanencia o a solicitud de familiares, para posterior traslado y reducción de cuerpo mayor a cuerpo menor.
		Incinerar restos humanos, operando el horno crematorio hasta su reducción a cenizas, para la posterior entrega a los familiares o depósito en la fosa común.

Fuente: Elaboración propia con base a la Norma de Competencia de la Ocupación, CCAM - GAMLP, 2013.

2.1.2. Edad

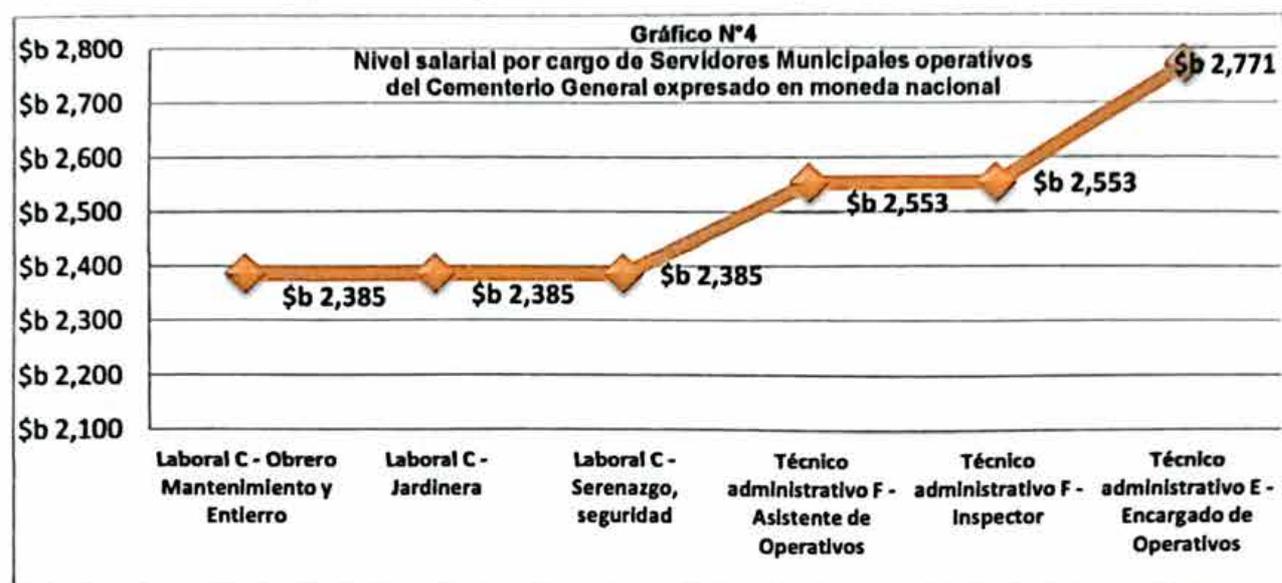
La mayor cantidad de Servidores Municipales del Cementerio General, oscilan entre los 30 y 39 años de edad, sin embargo el promedio de edad de los obreros operativos está por los 42 años.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Unidad de Recursos Humanos del Cementerio General 2014

2.1.3. Nivel salarial

Bajo el Código Programático: DA24 UMD 166, Categoría Programática: 30-0000-001 el nivel salarial del personal operativo oscila en un promedio de Bs. 2.500.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Unidad de Recursos Humanos del Cementerio General 2014

2.1.4. Línea de base de capacitaciones del personal del Cementerio General

Formulada a partir del Programa de Formación 2012 – 2014, que se realizó con la docencia a cargo de expertos de la Unidad de Bienestar Social y Seguridad Ocupacional, Coordinación de Mejora Continua, Centro de Capacitación Municipal.

Gráfico N°5
Detalle de capacitaciones que recibió el personal del Cementerio General

MODULO	COMPETENCIA	CARGA HORARIA
Protocolos de actuación en operaciones de inhumación, exhumación y cremación de restos humanos	Aplica los protocolos de actuación en operaciones de inhumación, re inhumación, exhumación y creación mediante el análisis de vivencias, simulaciones y la práctica en el lugar de trabajo, empleando medidas preventivas de exposición a agentes biológicos de restos humanos para evitar riesgos laborales	15 horas
Seguridad industrial y salud ocupacional en servicios generales pos mortuorias.	Amplia los conocimientos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, durante los procesos de mantenimiento de la infraestructura del Cementerio General, así como en los procesos de conservación y disposición de los restos humanos.	8 horas
Obras civiles y servicios generales (albañilería, plomería, electricidad básica y cerrajería).	Implementa los conocimientos esenciales de Obras Civiles en los procesos de mantenimiento y refacción de la infraestructura del Cementerio General, teniendo cuidado en el uso adecuado los Equipos de Protección Personal, así como de las herramientas, equipos y materiales pertinentes.	14 horas
Procedimientos administrativos y prácticos para la disposición y resguardo	Aplica los procedimientos administrativos específicos durante el proceso de la disposición y resguardo de restos humanos.	12 horas

de restos humanos.		
Enfermedades contagiosas en el cementerio general (tipo de enfermedades) y riesgos.	Toma las previsiones de seguridad para evitar los posibles contagios de las enfermedades provenientes por el contacto con los restos humanos, durante las inhumaciones, exhumaciones y cremaciones respectivas.	8 horas
Técnicas de relacionamiento con la ciudadanía.	Implementa las habilidades y técnicas de relacionamiento con la ciudadanía, en el marco de respeto y valoración intercultural.	10 horas
Primeros auxilios	Aplica los conocimientos básicos de Primeros Auxilios, en situaciones de accidentes que puedan suscitar durante el desempeño laboral.	10 horas
Autoestima y la psicología laboral.	Fortalece la autoestima e identidad personal como Servidor Público Municipal en el Cementerio General.	8 horas
Cultura e idioma aymara básico, hacia una convivencia intercultural.	Fortalece la identidad cultural y lingüística de los operadores, promoviendo una comunicación básica y natural, a partir de los elementos culturales propios de la Cultura Aymara, ya sea en forma oral o escrita.	96 horas
Mejora continua y gestión de la calidad	Mejora sus capacidades de atención a la ciudadanía bajo normas de gestión de la calidad y control documental.	66 horas
		247 horas

Fuente: Elaboración propia con base a datos del CCAM, 2014.

A excepción del último módulo, todos han sido cursados por el personal operativo del Cementerio General, logrando un total de 181 horas académicas cursadas.

2.2. Beneficiario indirecto

Si bien se ha categorizado en detalle al beneficiario directo del presente proyecto, también es importante mencionar aquellos beneficiarios indirectos que harían uso del servicio una vez que este sea implementado, porque ello determinará la sostenibilidad del mismo en el tiempo.

En el acápite de Fundamentación Contextual del municipio de La Paz, del Macrodistrito Max Paredes y específicamente del Distrito 8 donde se enclava el Cementerio General, se desglosan las características de la población que en segundo y tercer término se verán favorecido al contar con un personal capacitado y experimentado, que brinde un servicio de guía de turismo cultural hasta el momento ausente y/o esporádico. Los cuales son:

- Ciudadanía que asiste al Cementerio General.
- Turistas y visitantes extranjeros.
- Estudiantes de escuelas y colegios.

- Estudiantes y pasantes de carreras de turismo de universidades e institutos técnicos.
- Estudiantes y pasantes de carreras de historia de universidades públicas y privadas.
- Estudiantes a normalistas de la materia de historia.
- Profesorado de la materia de historia.
- Autoridades municipales de las reparticiones de patrimonio, turismo y camposanto.

Si bien el servicio brindado es abierto a toda la ciudadanía paceña y a turistas nacionales e internacionales, se ha realizado una aproximación de la cantidad de beneficiarios indirectos tomando como referente la ubicación del Cementerio en el Macrodistrito II Max Paredes, sus respectivos distritos y su relación con el resto de zonas del municipio de La Paz.

Gráfico N°6
Beneficiarios indirectos del Proyecto en el Macrodistrito Max Paredes

Población Total del Macrodistrito II		160.975		Hombres	78.217 48,59%	Mujeres	82.757 51,41%
Distrito	Unidades Educativas	Unidades Educativas	Centros de Salud	Campos Deportivos	Centros de abasto	No Habitantes	
Distrito 7	15	31	2	11	7	52.113	
Distrito 8	8	15	3	14	8	38.241	
Distrito 9	9	21	3	8	3	45.768	
Distrito 10	9	5	2	20	2	24.853	
Max Paredes	41	72	10	53	20	160.975	

Fuente: GAML P Diagnóstico Municipal Jayma 2011



Gráfico N°7
Beneficiarios Indirectos del Proyecto en el Municipio de La Paz

<i>Municipio</i>	<i>Proyección 2014 N° Habitantes</i>
Municipio La Paz	881.349
Macrodistrito Max Paredes	182.833
Macrodistrito Periférica	176.786
Macrodistrito Cotahuma	170.711
Macrodistrito Sur	141.350
Macrodistrito San Antonio	128.497
Macrodistrito Centro	71.406
Macrodistrito Mallasa	5.646
Macrodistrito Zongo	1.844
Macrodistrito Hampaturi	2.275

Fuente: OMPD GAMLP Diagnóstico Territorial 2014

3. MATRIZ FODA

3.1. Análisis de Estrategias DA, FO, DO, FA

a. PERSPECTIVA VALOR PÚBLICO:

ANÁLISIS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> -Apertura de Instancias académicas y de organismos de cooperación hacia el fortalecimiento de la promoción del turismo cultural. -Mayor expectativa del GAMLP y del ámbito municipal (institucional y sociedad civil) hacia el Cementerio General y los nuevos desafíos que le plantean. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tugurización de la zona Max Paredes y alrededores del Cementerio General. -Dependencia estructural del Cementerio General al interior del GAMLP limita la gestión integral del talento humano y la disposición de recursos económicos.
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> -Declaratoria del Cementerio General como Patrimonio Cultural del Municipio que data del 2001. -Experiencia en realización de un circuito cultural nocturno anual, con 4 versiones de "Una noche en el Cementerio". 	<ul style="list-style-type: none"> -Posicionar al Cementerio General como el primer museo exequial a cielo abierto en Bolivia, fortaleciendo y ampliando las alianzas intra e inter-institucionales. -Consolidar la iniciativa de contar con Guías intramuro al Cementerio General. 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar una política comunicacional y de marketing hacia los potenciales usuarios de los servicios del Cementerio General (institucionales y sociedad civil). -Contextualizar y re-direccionar la oferta de servicios interna y externa. -Potenciar el rol del Cementerio de acuerdo al amplio marco legal que lo sustenta.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de Servicios diversificados para satisfacción de la ciudadanía. -Experiencias previas efímeras de Guías Turísticas al Interior de Cementerio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar servicios de Guía turística cultural, acorde a agendas de cooperación internacional e iniciativas ciudadanas interesadas. - Ampliar la visión proyectiva y estratégica del Cementerio General con base a alianzas con las Unidades Organizacionales de Patrimonio Cultural y el Centro de Capacitación Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecimiento interno del Cementerio General, basado en la cualificación continua del desempeño laboral de su personal. -Lograr una mayor autonomía del Cementerio General, con miras a su papel de modelo en la Red Municipal de Camposantos de La Paz.

b. PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA:

<p>ANÁLISIS DEL ENTORNO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -La facultad de ser desconcentrada, permite al Cementerio General menos burocracia en la ejecución presupuestaria y la gestión de nuevos proyectos para la asignación de mayor presupuesto. -Predisposición de la ciudadanía a utilizar y cancelar un monto mínimo por el Servicio de Guía. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incremento en niveles inflacionarios, aumenta los precios de bienes y servicios. -Decisiones en el Ejecutivo, pueden reflejarse en recortes presupuestarios inesperados. - Actividades comerciales del contexto local del Cementerio, distraen atención del ciudadano.
<p>ANÁLISIS INTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presupuesto fijo de funcionamiento. -Normativa para la ejecución del presupuesto. -Alto tráfico de personas en los predios del Cementerio General. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr una óptima ejecución presupuestaria, permitiendo mayor asignación para la siguiente gestión. -Incentivar la elaboración de nuevos proyectos. -Aprovechar al máximo la normativa y ejecutar óptimamente los proyectos generados. -Prueba piloto de cobro de tarifa por el servicio de Guía. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr una ejecución presupuestaria a corto plazo por fase del Proyecto. -Reformulación del POA puede variar asignaciones presupuestarias de manera positiva. -Promocionar el servicio de Guía en el flujo de personas usuarias de mercados, teleférico y otros.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inexistencia de una planificación para incorporar nuevos proyectos en la ejecución presupuestaria. -Financiamiento de corta duración proveniente de agencias de cooperación Internacional. -Baja asignación presupuestaria al sector de servicios y al área de capacitación interna del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar una planificación para la elaboración y ejecución del presupuesto de cada gestión a fin de presentar resultados parciales y finales a la cooperación internacional. -Distribución equitativa del costo del proyecto entre las Unidades Organizacionales de Patrimonio Cultural, Cementerio General y el Centro de Capacitación Municipal. -Direccionar los ingresos por el servicio de Guía, para el mejoramiento y actualización de capacidades de los servidores municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Integrar los espacios comerciales cercanos al Cementerio como parte del Circuito Cultural (Mercado artesanal- Cementerio- Teleférico). - Presentar el Plan Anual de Capacitación de la Unidad Desconcentrada del Cementerio General con carácter prioritario sobre obras de infraestructura.

c. PERSPECTIVA DE CLIENTE/CIUDADANO:

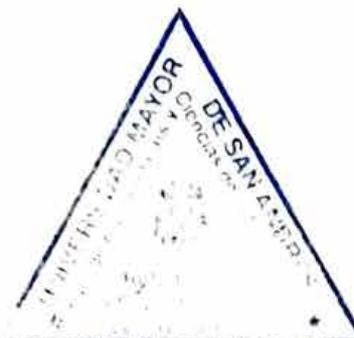
<p>ANÁLISIS DEL ENTORNO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingreso libre y diario a los predios del Cementerio General administrado por la alcaldía de La Paz. -Ubicación estratégica del Cementerio General en el Macro distrito Max Paredes con vocación turística y patrimonial. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambio de autoridades vecinales. -Condiciones espaciales y de seguridad poco favorables y motivantes para los visitantes al Cementerio.
<p>ANÁLISIS INTERNO</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Confianza en el Servidor Público Municipal y su rol orientador. -Reconocimiento del valor histórico del Cementerio General y de sus monumentos fúnebres. -Identificación con algunos próceres y pedida de favores a ciertos personajes históricos sepultados en los predios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Consolidación de un trabajo coordinado con la Administración del Cementerio General, Guardia Municipal, Subalcaldía del Macro distrito II, y la Fejuve de la zona. -Promoción del proyecto de Guías ante los vecinos, como propuesta generadora de mayor turismo y movimiento económico para la zona.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Confianza en el Servidor Público Municipal y su rol orientador. -Reconocimiento del valor histórico del Cementerio General y de sus monumentos fúnebres. -Identificación con algunos próceres y pedida de favores a ciertos personajes históricos sepultados en los predios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecimiento al rol del Servidor Público Municipal del Cementerio, con la propuesta innovadora de Guianza turística patrimonial. -Implementación de buzón ciudadano para capturar la aceptación del servicio de Guía turística patrimonial. -Incorporar en el circuito turístico patrimonial, las sepulturas de aquellos personajes más conocidos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Consolidación de un trabajo coordinado con la Administración del Cementerio General, Guardia Municipal, Subalcaldía del Macro distrito II, y la Fejuve de la zona. -Promoción del proyecto de Guías ante los vecinos, como propuesta generadora de mayor turismo y movimiento económico para la zona.

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Declaratoria municipal de Patrimonio Cultural del Cementerio sin promocionar ni efectivizar ante la comunidad. -Desconocimiento de la totalidad de servicios que oferta el Cementerio General. 	<ul style="list-style-type: none"> -Difusión de la Declaratoria del Cementerio como patrimonio paceño y su proyecto de Guías turísticas, en festividades como Gran Poder, Entierro del Pepino, Todos Santos y Fiesta de las Nativitas, donde el camposanto es escenario central. -Plataforma de atención al cliente del Cementerio, incluye en su punto de información impresa y visual la promoción de Declaratoria y del proyecto de Guía. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proyecto de Guianza Turística Patrimonial involucra la participación de autoridades vecinales. -La Guía al interior del Cementerio se realiza con apoyo de la Guardia Municipal y en horario diurno. -Uso de señalética y distribución de datos históricos, croquis de ubicación y promoción de trámites exequiales a los visitantes.
--	--	--

d. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE:

ANÁLISIS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> -Transición del enfoque de gestión de recursos humanos a gestión del talento humano. -Asignación presupuestaria por parte de las Unidades Organizacionales para sus procesos de formación continua, garantiza la participación de los Servidores Municipales. -Lineamientos de política educativa municipal, favorece la desconcentración de la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estabilidad laboral vulnerable (contratos de 1 año como máximo). -Agencias de viaje y guías independientes improvisan recorridos en el Cementerio de manera informal.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Equipo de facilitadores, evaluadores e integrantes de comités, colaboran en la formación de Guías Turísticas Patrimoniales. -Autonomía en la administración de RRHH. -Antigüedad y experiencia de Trabajadores municipales operativos del Cementerio, valorados interna y externamente. -Trabajadores municipales del cementerio, con competencias certificadas y cursos realizados de atención a la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conformación de Comités Curriculares que realicen la adaptación del programa de formación de Guías de acuerdo a resultados del proyecto piloto. -Incorporación del programa de formación de Guías en POA del Cementerio, CCAM y Dirección de Patrimonio Cultural. -Reconocimiento a servidores municipales que colaboren como facilitadores de los módulos de capacitación del programa de formación de Guías. -Proposición para que a mediano plazo se formule una norma de competencia que certifique la ocupación de Guías exequiales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo a la carrera municipal del trabajador operario del Cementerio General, con la mejora de estatus y nivel salarial. -Lanzamiento del proyecto de Guías, enfatizando el carácter de programa de formación especializado en necroturismo cultural. -Promoción de historias de vida y saberes populares de obreros enterradores como protagonistas de este programa de formación de Guías.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajadores municipales estigmatizados con el trabajo con la muerte. -Inexistencia de personal capacitado para realizar atención a la ciudadanía en cuanto a Guía Turística al interior del Cementerio General. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo técnico especializado de instancias académicas y de la cooperación Internacional, para fortalecer y mejorar capacitación del personal. -Aplicación de estrategias innovadoras en procesos de capacitación, a partir de la incorporación de la nueva categoría pedagógica "valorización competencial". -Certificación como Guías a los trabajadores que completen el programa de formación con el logro satisfactorio de competencias laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mecanismos internos de "valorización competencial" que puedan ser replicados o asumidos como modelos por otras Unidades Organizacionales. -Corresponsabilidad de Unidades Organizacionales con el Cementerio para los procesos de formación continua.

Fuente: Elaboración propia, 2015.





CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, METODOLÓGICA Y CONTEXTUAL DEL PROYECTO

1. FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA Y LEGAL

En el entendido que todo proyecto no debe contravenir ninguna normativa vigente, sea esta nacional o internacional, y que por el contrario debe gozar de sustento legal que en primera instancia validará la propuesta y en un futuro asegurará su continuidad en el tiempo, el presente acápite resume el marco normativo y legal vigente que se haya relacionado a la iniciativa que nos ocupa.

A su vez, brinda el panorama global y regional de las políticas públicas y los ámbitos que son considerados prioritarios por su impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Finalmente, establece de manera piramidal, la legislación (leyes nacionales, leyes municipales, cartas internacionales y ordenanzas regionales) que al ser consideradas a cabalidad, facilitarán la aprobación en las instancias correspondientes del proyecto en cuanto a su alcance como a su financiamiento.

1.1. Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibañez, Ley N°31, 19 de julio de 2010.

La nueva figura autonómica que han adoptado los gobiernos territoriales, define su actuación con relación a sus programaciones anuales y su intervención en el desarrollo local.

En el Artículo 7, parágrafo II, número 2, dispone que los gobiernos autónomos tienen como fin promover y garantizar el desarrollo integral, justo, equitativo y participativo del pueblo boliviano, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo nacional.



En tanto el Artículo 8, numeral 3, define que en función del desarrollo integral del Estado y bienestar de todas las bolivianas y los bolivianos, la autonomía municipal cumplirá preferentemente, en el marco del ejercicio pleno de todas sus competencias, la de impulsar el desarrollo económico local, humano y desarrollo urbano a través de la prestación de servicios públicos a la población, así como coadyuvar al desarrollo rural. Finalmente, el Artículo 93, parágrafo III determina que los gobiernos municipales autónomos deben elaborar, aprobar y ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal, incorporando los criterios de desarrollo humano, con equidad de género e igualdad de oportunidades en sujeción a ley especial, conforme las normas del Sistema de Planificación Integral del Estado y en concordancia con el Plan de Desarrollo Departamental.

Respecto a las declaraciones territoriales, el artículo 26 refiere que los Gobiernos Autónomos Departamentales, Municipales e Indígena Originario Campesinos, en razón del interés especial que revista un bien o la manifestación para la comunidad de su territorio, podrán realizar declaratorias de Patrimonio Cultural Departamental, Municipal e Indígena Originario Campesinos en el marco de sus competencias. Las declaratorias de patrimonio cultural material e inmaterial; del ámbito departamental, municipal y de territorios indígena originario campesinos, podrán ser reconocidas por el nivel central como Patrimonio Cultural Boliviano.

1.2. Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, Ley N° 482, 9 de enero de 2014.

De acuerdo a lo que establece la Ley de Municipalidades en su Art. 5 las finalidades u objetivos del GAML (textualmente) son:

- La Municipalidad y su Gobierno Municipal tienen como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del Municipio.



Asimismo, el Gobierno Municipal, como autoridad representativa de la voluntad ciudadana al servicio de la población, tiene los siguientes fines:

- Promover y dinamizar el desarrollo humano sostenible, equitativo y participativo del Municipio, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo departamental y nacional;
- Crear condiciones para asegurar el bienestar social y material de los habitantes del Municipio, mediante el establecimiento, autorización y regulación y, cuando corresponda, la administración y ejecución directa de obras, servicios públicos y explotaciones municipales;
- Promover el crecimiento económico local y regional mediante el desarrollo de ventajas competitivas;
- Preservar y conservar, en lo que corresponda, el medio ambiente y los ecosistemas del Municipio, contribuyendo a la ocupación racional del territorio y al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales;
- Preservar el patrimonio paisajístico, así como resguardar el Patrimonio de la Nación existente en el Municipio;
- Mantener, fomentar, defender y difundir los valores culturales, históricos, morales y cívicos de la población y de las etnias del Municipio;
- Favorecer la integración social de sus habitantes, bajo los principios de equidad e igualdad de oportunidades, respetando su diversidad; y
- Promover la participación ciudadana defendiendo en el ámbito de su competencia, el ejercicio y práctica de los derechos fundamentales de las personas estantes y habitantes del Municipio.

La reciente Ley, establece en su artículo 16 que las "Atribuciones del Concejo Municipal" de cada gobierno autónomo, se remiten en su inciso quinto a "Elaborar, aprobar y ejecutar su Programa Operativo Anual, Presupuesto y sus Reformulados", así como a en su inciso catorce "Aprobar ... el Programa Operativo Anual, Presupuesto Municipal y sus reformulados, presentados por la Alcaldesa o el Alcalde en base al Plan de Desarrollo Municipal."

Por tanto, es facultad de los municipios la implementación de nuevos proyectos en tanto los mismos respondan a las necesidades locales tal como indica el artículo e inciso veinte y seis "Diseñar, definir y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos de políticas públicas municipales, que promuevan la equidad social y de género en la participación, igualdad de oportunidades e inclusión".

1.3. Ley del Estatuto del Funcionario Público, Ley N° 2027, 27 de octubre de 1999.

De acuerdo a este marco legal, específicamente el referido en el artículo 4, el servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito normativo de la presente Ley. El término servidor público, se refiere también a los dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.

Por derecho, y tal como versa el artículo 7, el servidor público aspira a una carrera administrativa y estabilidad laboral, inspirada en los principios de reconocimiento de mérito, evaluación de desempeño, capacidad e igualdad, así como accede a capacitación y perfeccionamiento técnico o profesional.

El puesto será valorado y remunerado de acuerdo al mercado laboral nacional, como refiere el artículo 22. Para procesos de promoción, estos se fundan en igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y su publicidad y transparencia, a partir de convocatorias internas y externas, tal como indican los artículos 31 y 33.

Respecto a la capacitación productiva, que tienen como derecho los servidores públicos, los artículos 34, 35 y 36, determinan:

- La capacitación y el perfeccionamiento en la carrera administrativa tiene por objeto la especialización, formación y mejoramiento de los recursos humanos y el desarrollo de la condición personal, profesional y administrativa de los funcionarios de carrera, vinculada al logro de los objetivos establecidos en el programa de operaciones de cada entidad.
- La implementación de programas de capacitación tomará en cuenta la disponibilidad de recursos económicos de cada entidad, la selectividad y pertinencia de los beneficiarios y la mensurabilidad en las evaluaciones de desempeño.

Finalmente, para el aspecto financiero establece en su artículo 36 que “La inversión de recursos económicos en programas y actividades de capacitación, las decisiones ejecutivas que los autoricen y el aprovechamiento de los beneficiarios, serán objeto de control y evaluación por los resultados obtenidos, conforme a los parámetros que defina el Organo Rector”.

1.4. Ley de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, Ley N° 70, 20 de diciembre de 2010.

La educación como ejercicio, reflexión y acción, es regida bajo las premisas de la Ley 070, que desde hace cinco años ha venido modificando la nomenclatura pedagógica y el alcance de la educación como derecho. Al tratarse el presente proyecto de una propuesta de formación, se consideran los aspectos normativos que respaldan y orientan su implementación.

Partimos del Capítulo I “La educación como derecho fundamental” y su Artículo 1°, que fijan los Mandatos Constitucionales de la educación, específicamente en que:

- Toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación.
- La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla.

En su Capítulo II “Bases, fines y objetivos de la educación” artículo 3. La premisa décima señala que “Es científica, técnica, tecnológica y artística, desarrollando los conocimientos y saberes desde la cosmovisión de las culturas indígena originaria campesinas, comunidades interculturales y afro bolivianas, en complementariedad con los saberes y conocimientos universales, para contribuir al desarrollo integral de la sociedad.”





El marco filosófico de la Ley 070, se complementa con el Artículo 4 "Fines de la educación", y los específicamente relacionados al presente proyecto. En primera instancia el de "Formar integral y equitativamente a mujeres y hombres, en función de sus necesidades, particularidades y expectativas, mediante el desarrollo armónico de todas sus potencialidades y capacidades, valorando y respetando sus diferencias y semejanzas, así como garantizando el ejercicio pleno de los derechos fundamentales de todas las personas y colectividades, ... en todos los ámbitos de la educación." En segundo lugar, el de "Universalizar los saberes y conocimientos propios, para el desarrollo de una educación desde las identidades culturales". Así como "Fortalecer el desarrollo de la intraculturalidad, interculturalidad y el plurilingüismo en la formación y la realización plena de las bolivianas y bolivianos, para una sociedad del Vivir Bien, contribuyendo a la consolidación y fortalecimiento de la identidad cultural ..., a partir de las ciencias, técnicas, artes y tecnologías propias, en complementariedad con los conocimientos universales."

Uno de los Objetivos de la educación, contenido en el artículo 5° versa: Desarrollar la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica de la vida y en la vida para Vivir Bien, que vincule la teoría con la práctica productiva. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva, sin discriminación alguna, desarrollando potencialidades y capacidades físicas, intelectuales, afectivas, culturales, artísticas, deportivas, creativas e innovadoras, con vocación de servicio a la sociedad y al Estado Plurinacional.

En cuanto a su estructura, el presente proyecto se halla en el ámbito del Capítulo II Subsistema de educación alternativa y especial artículo 16, que está destinada a atender necesidades y expectativas educativas de personas, familias, comunidades y organizaciones que requieren dar continuidad a sus estudios o que precisan formación permanente en y para la vida.

Específicamente el Artículo 17 Objetivos de educación alternativa y especial, señala que este subsistema permite "democratizar el acceso y permanencia a una

educación adecuada en lo cultural y relevante en lo social, mediante políticas y procesos educativos pertinentes a las necesidades, expectativas e intereses de las personas, familias, comunidades y organizaciones, principalmente de las personas mayores a quince años que requieren iniciar o continuar sus estudios”. Más aún el artículo 18 explicita la relevancia del Reconocimiento de saberes, conocimientos y experiencias, ya que los saberes, conocimientos y experiencias de las personas, adquiridos en su práctica cotidiana y comunitaria, serán reconocidos y homologados a niveles y modalidades que correspondan al Subsistema de Educación Alternativa y Especial.

Profundizando en el tema, la Sección I Educación alternativa Artículo 21, indica que este tipo de formación comprende el desarrollo de procesos de formación permanente en y para la vida, que respondan a las necesidades, expectativas, intereses de las organizaciones, comunidades, familias y personas, en su formación socio-comunitaria productiva que contribuyan a la organización y movilización social y política. Ya que según el Artículo 24, especifica que la Educación Permanente está destinada a toda la población y ofrece procesos formativos no escolarizados que respondan a necesidades, expectativas e intereses de las organizaciones, comunidades, familias y personas, en su formación socio-comunitaria, productiva y política,

En cuanto a la Administración y Gestión de la Educación, el Capítulo II Artículo 80 Nivel Autonómico, señala que en el marco de las competencias concurrentes establecidas en la Constitución Política del Estado Plurinacional y disposiciones legales, las entidades territoriales como Gobiernos Municipales tendrán la atribución de apoyar programas educativos con recursos establecidos en las normas en vigencia.

Finalmente, el artículo 82, habla sobre la Certificación de Competencias, que si bien a nivel técnico es implementado, en educación permanente el Estado podrá reconocer las competencias laborales y artísticas de ciudadanas y ciudadanos

bolivianos que desarrollaron competencias en la práctica a lo largo de la vida, a través del Sistema Plurinacional de Certificación de Competencias. El Ministerio de Educación establecerá la reglamentación específica, de los mecanismos y procedimientos.

1.5. Ley General de Turismo "Bolivia te espera", 25 de septiembre de 2012.

El turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable, respondiendo a los objetivos contenidos en el Artículo 3°.

- Promover, desarrollar y fomentar el turismo interno, para fortalecer la identidad plurinacional y las riquezas inter e intraculturales.
- Fomentar, desarrollar, incentivar y fortalecer el turismo receptivo y emisoro a partir de la gestión territorial y la difusión del "Destino Bolivia", sus atractivos y sitios turísticos para la generación de ingresos económicos y empleo que contribuyan al crecimiento de la actividad turística y al Vivir Bien de las bolivianas y bolivianos, fortaleciendo el turismo de base comunitaria.

Asimismo, establece definiciones claves en su artículo 6°, de las cuales se han extraído aquellas de uso y relevancia para el presente proyecto de grado:

a) Atractivo Turístico. Conjunto de elementos materiales e inmateriales, que son susceptibles de ser transformados en un producto turístico que tenga capacidad para incidir sobre el proceso de decisión del turista, provocando desplazamientos de flujos turísticos desde países emisores hacia territorio nacional, haciendo que este último se transforme en un destino turístico.

b) Circuito Turístico. Conjunto de rutas y recorridos turísticos que cuentan con atractivos y servicios turísticos, cuya dinámica implica iniciar el recorrido turístico con retorno al lugar de partida, sin pasar dos (2) veces por un mismo sitio.

c) Destino Turístico. Espacio o área geográfica con límites de naturaleza física, donde se desarrollan los productos turísticos para el aprovechamiento del turista, que conforman el "Destino Bolivia".

f) Fomento al Turismo. Actividad encaminada al fortalecimiento de la oferta turística del "Destino Bolivia" y/o los destinos turísticos, a través de medidas concretas que aportan al desarrollo de las actividades turísticas, la mejora de la calidad de los servicios, además garantiza las condiciones para la preservación y mantenimiento de los atractivos turísticos, la generación de empleo y la cualificación de los recursos humanos.

g) Modalidades del Turismo. Son las formas de hacer turismo, que están relacionadas con el interés particular del turista; la clasificación de estas modalidades depende del propósito u objetivo que motiva el viaje del turista y puede tratarse de turismo: Comunitario, cultural, de naturaleza, ecoturismo, rural, de aventura, agroturismo, de salud, gastronómico, espiritual y otros.

J) Promoción Turística. Conjunto de actividades y medios a través de los cuales se genera mayor demanda por el "Destino Bolivia" en el ámbito nacional e internacional.

m) Turismo. Actividad que realiza la persona de manera individual o en grupo, al trasladarse durante sus viajes y permanencias en lugares distintos a su entorno habitual, con fines de descanso, esparcimiento, negocio y otras actividades, por un período de tiempo no mayor a un (1) año, de acuerdo a normativa migratoria vigente.

Asimismo, regula la prestación de servicios turísticos independientemente de la posesión o tuición de los mismos, tal como señala en sus artículos 9 y 10, dichos prestadores tienen derecho a recibir capacitación en materia turística; y se hallan obligados a contribuir a la difusión de la información orientada a preservar y valorar los significados y valores del patrimonio cultural y turístico.

Cualquier iniciativa turística, debe cumplir con las previsiones de los planes de manejo de los sitios patrimoniales y/o áreas protegidas; e inscribirse en los Subsistemas de registro, categorización y certificación y el Sistema de información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas como se disponen en los artículos 19 y 22.

Las entidades territoriales autónomas, citadas en el artículo 21, deberán controlar el funcionamiento de los servicios turísticos, con excepción de aquellos que mediante normativa municipal expresa hubieran sido definidos de atribución municipal; preservando la integridad de la política y estrategias nacionales de turismo.

Puesto que los Gobiernos Autónomos Municipales, en el marco del Sistema de Registro, Categorización y Certificación, tienen la responsabilidad de supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios turísticos que mediante normativa municipal expresa hubieran sido definidos de atribución municipal. Mismos que a a

finde de registro y a solicitud de la Autoridad Competente en Turismo o del Gobierno Autónomo Departamental, remitirán información actualizada referida a los prestadores de servicios turísticos establecidos en su Municipio, conforme a Reglamento.

1.6. Ley de Patrimonio Cultural Boliviano, Ley N° 530, 23 de mayo de 2014.

La normativa nacional de patrimonio cultural, se rige bajo los principios detallados en el artículo 4°, y de los cuales se extraen los relativos a la iniciativa que nos ocupa en el presente proyecto:

c) Integralidad.- El Patrimonio Cultural Boliviano es único, la interdependencia que existe entre sus componentes materiales e inmateriales, debe ser conservada y salvaguardada, respectivamente, en la gestión, planificación y ejecución de políticas y acciones interdisciplinarias.

d) Interculturalidad.- Reconocimiento a la expresión y convivencia de la diversidad cultural, institucional, normativa y lingüística de las bolivianas y los bolivianos, y las naciones y pueblos indígenas originarios campesinos del Estado Plurinacional. El ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos garantizados en la Constitución Política del Estado, constituyendo una sociedad basada en el respeto y la igualdad entre todas y todos, donde predomine la búsqueda conjunta del Vivir Bien.

e) Sostenibilidad.- Los recursos económicos que genere el Patrimonio Cultural Boliviano; recursos estatales, privados y de la cooperación internacional, deberán destinarse prioritariamente a su registro, conservación, protección, salvaguardia, investigación, recuperación, restauración, y difusión.

h) Transversalidad.- El Patrimonio Cultural Boliviano se interrelaciona con todos los ámbitos, públicos y privados: Turismo, Educación, Economía, Medio Ambiente y otros, se refleja en la actuación coordinada entre las instancias del Estado, en sus distintos niveles gubernativos y fortalece a su vez, el relacionamiento con sectores sociales, institucionales y población en general.

Asimismo, su artículo 5° dedica especial atención a aclarar definiciones que deben ser tomadas en cuenta en iniciativas de promoción de acervo cultural:

1) Patrimonio Cultural.- Conjunto de bienes culturales, materiales e inmateriales, que constituyen la herencia de un grupo humano, que refuerzan emocionalmente su sentido de comunidad, con una identidad propia como producto de la creatividad humana, se heredan y transmiten de generación a generación, con el propósito de preservar, continuar y acrecentar dicha herencia.

2) Patrimonio Cultural Material.- El patrimonio material es el conjunto de bienes que tienen substancia física. Es la expresión de la cultura en las grandes realizaciones materiales que identifican una época o una civilización y son evaluados de acuerdo a criterios especializados.

3) Patrimonio Cultural Inmaterial.- Es el conjunto de representaciones, manifestaciones, conocimientos y saberes que las comunidades, grupos e individuos reconocen como parte integral de su identidad. Se transmite de generación en generación. Es recreado constantemente por las comunidades y grupos, en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiendo un sentimiento de identidad y continuidad, contribuyendo así a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana.

4) Patrimonio Cultural Arqueológico.- Comprende aquellos vestigios, producto de la actividad humana y restos orgánicos e inorgánicos, antiguas áreas de habitación, terrazas de cultivo, cementerios, restos animales y vegetales y arte rupestre. Los métodos y técnicas propios de la arqueología, permiten reconstruir y conocer los orígenes y las trayectorias socioculturales pasadas y garantizan su conservación y restauración.

10) Museo.- Institución cultural permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, y que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con propósitos de estudio, educación y deleite, la evidencia tangible e intangible del pueblo boliviano y su riqueza, como espacio dedicado al resguardo del conocimiento y a la presentación de objetos producidos por los pueblos y naciones indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afrobolivianas, en distintos momentos históricos.

23) Gestión del Patrimonio Cultural.- Conjunto de actuaciones programadas, con el objetivo de conseguir una óptima conservación y aprovechamiento de los bienes patrimoniales, que se encuentren adecuados a las exigencias sociales. Son las formas locales, ancestrales, tradicionales y técnicas de concepción, recreación y manejo del patrimonio cultural, que permiten su conservación, salvaguardia y planificación integral.

Respecto a la planificación de la gestión cultural, el Capítulo V y su artículo 19, reconoce como válido el diseño de estrategias específicas de Planes Municipales.

Con relación a la promoción y difusión del patrimonio cultural, el capítulo VIII artículo 32 aclara que los bienes materiales e inmateriales, integrantes del Patrimonio Cultural Boliviano, podrán ser exhibidos, promocionados y difundidos dentro del país y en el extranjero. Los Planes Generales y Específicos, contendrán los lineamientos, programas, acciones y actividades para estimular en la población, la apropiación de los significados, valores, prácticas y expresiones culturales del Patrimonio Cultural

Boliviano, generando procesos de identificación, revitalización y perdurabilidad del mismo.

El financiamiento se haya mencionado en el artículo 57, ya que las Entidades Territoriales Autónomas, en el marco de sus competencias, podrán crear sus propios Fondos de Fomento al Patrimonio Cultural Boliviano – FONPACs, con el afán de contribuir al desarrollo, conservación, restauración y promoción del Patrimonio Cultural Boliviano de su jurisdicción.

1.7. Ley Municipal Autonómica N°068, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 4 de abril de 2014.

Dicha Ley, establece el mecanismo por el cual el municipio desarrolla la planificación de programas, su alcance y pertinencia. Como base principal, cita que la Constitución Política del Estado en el Artículo 302, parágrafo I, numerales 2, 6 y 42 determina, que son competencias exclusivas de los Gobiernos Municipales Autónomos, en su jurisdicción, entre otras, la planificación y promoción del desarrollo humano ... y la planificación del desarrollo municipal en concordancia con la planificación departamental y nacional.

Por tanto, habiéndose culminado la vigencia del Plan de Desarrollo Municipal de La Paz "Jayma - PDM 2007 - 2011", mediante Ordenanza Municipal G.A.M.L.P. N° 235/2012 de 7 de agosto de 2012 se autoriza al Ejecutivo Municipal el inicio de la formulación del Plan de Desarrollo Municipal Integral "Plan La Paz 2040", documento que como instrumento de mediano y largo plazo integra el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Municipal de Ordenamiento Territorial y Usos de Suelo, el cuál guiará las transformaciones estructurales y las estrategias de desarrollo del Municipio de La Paz, durante los próximos años.

Mismo que es analizado en el Capítulo de III. "Propuesta estratégica para la planificación del proyecto innovador de valorización competencial Guianzas

exequiales", en cuanto a sus alcances y determinaciones en el ámbito de la educación, la cultura y el turismo.



1.8. Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003 y Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra") Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003, la Carta Iberoamericana de la Función Pública en su Epígrafe 40 versa que los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos

Un inciso más adelante, se menciona que la formación de los empleados públicos deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales, y basarse en diagnósticos fiables de necesidades. La inversión en formación debe ser objeto de evaluación, que se extenderá a la apreciación de los aprendizajes producidos, la satisfacción de los participantes, la relación entre resultados y costos y el impacto sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo.

1.9. Carta internacional de Morelia. Relativa a cementerios patrimoniales y arte funerario.

Documento de declaración de principios relativos a la valoración, conservación y gestión de espacios funerarios, firmado por representantes de 10 países latinoamericanos en la ciudad de Morelia el año 2005, en ocasión del 5° Encuentro de Valoración y Gestión de Cementerios Patrimoniales.

Además de los valores históricos, artísticos y naturales que posee el Cementerio General, el mismo representa un significado mucho mayor, ya que como se indica en

la *Carta de Morelia* un camposanto contempla, además, los *“usos y costumbres funerarias, especialmente aquellas que mejor caracterizan la actitud de cada cultura, época o creencia ante la inevitabilidad de la muerte, porque ellas acompañan y hacen uso del patrimonio cultural material y porque cada una da distinto testimonio de la riqueza cultural y espiritual de los pueblos, así como del derecho a la cultura y su diversidad”*.

1.10. Ordenanza Municipal HAM-HCM N° 005/1991. Declaratoria de Patrimonio Histórico al Cementerio General de La Paz.

El Cementerio General de La Paz es un espacio con características artísticas excepcionales y de alta significación histórica, lo cual le valió en marzo de 1991 ser declarado *“Patrimonio Histórico de la ciudad de La Paz...conservando sus actuales construcciones, cuarteles, mausoleos, áreas verdes, estatuas, lápidas, rejas, ornamentos, etc....”*, a través de la Ordenanza Municipal HAM-HCM N° 005/1991. Resalta de este instrumento legal los siguientes considerandos:

- El Cementerio *“se constituye en una celosa reserva depositaria de ornamentos de gran valor cultural y verdadero patrimonio artístico”*.
- El deber de *“mantener vigente el recuerdo de aquellas instituciones que dieron lustre a su ancestro, historia y tradiciones”*.
- La necesidad de *“honrar esta memoria y perpetuarla a través de sus héroes, gobernantes y personalidades que yacen en el camposanto, como testigos de la historia departamental y nacional”*.
- El reconocimiento de que *“el desarrollo de la ciudad provocó la destrucción de estructuras arquitectónicas, estilos coloniales y construcciones cuyas instalaciones en su momento fueron históricas”*.

1.11. Ordenanza Municipal N°109/2001 HAM–HCM 105/2001. Declaratoria de Patrimonio Tangible del Municipio a la arquitectura del Cementerio General.

Diez años más tarde a la OM 005/1991, a través de la Ordenanza Municipal N°109/2001 HAM–HCM 105/2001 se declaró *“Patrimonio Tangible del Municipio”* a los Mausoleos, Sarcófagos y Esculturas Notables del Cementerio General, considerando que el camposanto es *“depositario de un importante patrimonio, en el*

que se emplazan estructuras con alto valor arquitectónico y escultórico". Del mismo modo es reconocido en su valor histórico porque "alberga como última morada los restos de personajes de nuestra historia que aportaron significativamente en diferentes áreas...y cuya memoria debe ser honrada y perpetuada".

El documento incluye un listado de 159 estructuras representativas producto de un trabajo de catalogación realizado por el Instituto Boliviano de Cultura y la entonces Honorable Alcaldía Municipal, no obstante, en la misma se excluyen varias estructuras que presentan un alto valor sociocultural, arquitectónico e histórico.

Las representaciones funerarias materiales son expresiones de la propia identidad y de la ideología desarrollada por un grupo social en un periodo determinado de su historia, por ello su importancia de incorporarlo como expresión simbólica y cultural de nuestra sociedad para una mayor comprensión de su significación patrimonial.

2. FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA

2.1. Vertientes teórico metodológicas del proyecto

Son tres los pilares teórico – metodológicos, que de manera integral brindan el sustento pedagógico, la modalidad turística y el discurso de promoción cultural, que sostienen la presente propuesta para su futura implementación.

Estamos hablando de la Formación basada en Competencias, el Necroturismo y el Patrimonio Cultural, cuyas vertientes también responden a los ejes estratégicos de la planificación del municipio de La Paz, y de manera práctica se plasman en el programa de formación de guías turísticas exequiales que en el subsiguiente capítulo se explica de forma inextensa. Donde se desarrollará el cómo un servidor municipal que ha ejercido el puesto de enterrador en el Cementerio General, a partir de su valiosa experiencia previa enriquecerá sus capacidades y por ende ampliará sus funciones para servir de guía en el camposanto, a fin de demostrar la riqueza arquitectónica y oral de esta última morada ante turistas propios y extranjeros, de manera de diversificar los servicios que brinda el municipio al visitante.

Gráfico N°8
Vertientes teórico metodológicas del Proyecto



Fuente: Elaboración propia. Con base a simbología tomada del libro "Cementerio General: El panteón de la ciudad de Nuestra Señora de La Paz", GAMLP, 2013.

2.1.1. Formación Basada en Competencias y el Enfoque Socioformativo Complejo (FBC-ESC)

A fin de comprender el concepto de la Formación Basada en Competencias - FBC, se acude al estudioso Sergio Tobón que establece como primera definición la del enfoque socioformativo complejo que *"... es un conjunto de lineamientos que intentan generar las condiciones pedagógicas esenciales para facilitar la formación de las competencias, a partir de la articulación de la educación con los procesos sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos en los cuales viven las personas, implementando actividades contextualizadas a sus intereses, autorrealización, interacción social y vinculación laboral, que ha sido pensado desde los problemas propios del contexto actual, enfatizando en la formación de competencias y el pensamiento complejo contextualizador y globalizador"*⁶.

Este enfoque tiene como función esencial facilitar el establecimiento de recursos y espacios para promover la formación humana basada en competencias en los

⁶ Tobón, Sergio. "Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica". 2005, p.6.

diversos contextos, tomando como base la construcción del proyecto ético de vida, las potencialidades de las personas y las expectativas sociales con respecto a la convivencia y la producción. El ESC se ha estructurado en la línea de desarrollo del currículo sociocognitivo complejo (Tobon, 2001), la teoría crítica de Habermas (1987). A opinión de Tobón (2005) a este enfoque han aportado también, la quinta disciplina de Senge, 1994, 2000, el pensamiento complejo de Morin, 2000, el paradigma sociocognitivo de Román y Diez, 1994, 2000, la formación basada en competencias de Maldonado, 2001, la pedagogía conceptual de Zubiría, 1998 y el aprendizaje estratégico de Pozo y Monereo, 1999.

De manera complementaria, Tobón nos ayuda a entender que la *"FBC al centrarse en los estudiantes y en sus competencias de entrada y salida, gestiona el talento humano de manera tal que sigue un proceso sistemático de selección, evaluación, promoción y capacitación del capital humano, acorde a los requerimientos de la vida cotidiana (entiéndase necesidades sentidas de la sociedad), y del mundo productivo laboral. Concretándose en cuatro procesos básicos interdependientes: docencia, aprendizaje, investigación y extensión"*⁷.

El aporte de la Organización Internacional del Trabajo OIT a la comprensión de la formación profesional basada en competencias, refiere que la misma presenta ciertas características que se reflejan en el planeamiento curricular, en el planeamiento didáctico y en la práctica docente. Involucra los aspectos correspondientes a la organización y a la gestión de los centros, al rol docente y a las modalidades de enseñanza y de evaluación.⁸

Por tanto esta estructura responde a la concepción de que la competencia laboral es un *"conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños*

⁷ Ibidem, p.13.

⁸ Catalano, Ana María, "Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas". 2004, p.89.

satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes"⁹.

Al integrarse el conocimiento y la acción, la competencia no se limita a un desempeño puntual, sino a la capacidad de movilizar conocimientos y técnicas y de reflexionar sobre la acción. Permitiendo fortalecer la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación, que faciliten las acciones de diagnóstico o de resolución de problemas, por ende es susceptible de ser calificado y certificado.

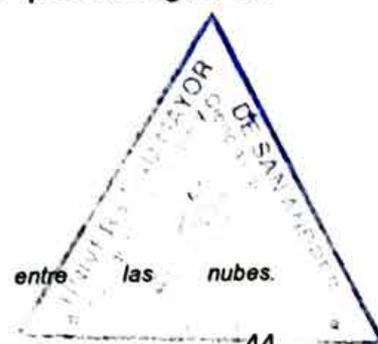
El GAMLP asume este enfoque para la formación y capacitación debido a que se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los Servidores Públicos Municipales - SPMs. Puesto que el gobierno municipal pretende mejorar la calidad, la eficiencia y la eficacia en el desempeño de la función pública, capacitando y formando a las y los SPMs para que desde una perspectiva integral, asuman un rol central en la institución. El concepto de Competencia Laboral involucra una capacidad comprobada de realizar un trabajo en el contexto de una ocupación, por tanto, implica no solo disponer de los conocimientos (saberes) y habilidades (saber hacer) - hasta ahora concebidos como suficientes en los procesos de aprendizaje para el trabajo- sino además, incorporar elementos actitudinales (querer hacer) tendientes a dotarles de instrumentos que les permitan tomar decisiones ante diversas situaciones.

2.1.2. Necroturismo

También llamado turismo paranormal, es considerado como la *"Modalidad turística que apuesta por dar a conocer el rico patrimonio artístico e histórico que albergan los camposantos de muchas ciudades del mundo"*.¹⁰

⁹ Ibidem, p.39.

¹⁰ Carlos Alberto. (20 de Diciembre de 2012). *El viajero entre las nubes.* <http://elviajeroentrelasnubes.blogspot.com/2012/12/necroturismo-cuando-los-cementerios-son.html>



Su propósito principal radica en promover visitas a los cementerios, a fin de generar una conciencia de revalorización en la ciudadanía desde dos puntos de vista. Por un lado, admirar la belleza arquitectónica y paisajista de estos camposantos, y por otro lado; el poder "acercarse" a los ídolos fallecidos, visitando sus tumbas y mausoleos, como símbolo de recuerdo.

Esta modalidad maneja el tiempo y el espacio de manera mágica, para que la vivencia sea de mayor impacto y realce, razón por la que muchas de las visitas se realizan en horario nocturno, y con la personificación de pasajes históricos o narración de leyendas.

Dependiendo el país y la cultura, se permiten o no las visitas guiadas, a las personas disfrazadas y/o el ingreso de grupos familiares con niños menores de 10 años; retratarse con los actores o simplemente pasearse por las rutas con antorchas o linternas. Si bien este nuevo fenómeno tiene gran aceptación del público, aún no existe mucha bibliografía que profundice sobre sus raíces o sobre la adaptación del "turismo dark" a realidades latinoamericanas.

En un vistazo rápido hemerográfico, los periódicos impresos y virtuales muestran noticias de distintos circuitos diurnos y nocturnos por cementerios latinoamericanos e hispanoamericanos, donde se realizan reservas personales y grupales con al menos 24 horas de anticipación.

Lo que sí se puede subrayar es que esta experiencia cada vez más buscada por propios y extraños es bastante completa para el visitante, ya que combina la valoración patrimonial tanto material/tangible (infraestructura física) como inmaterial/intangible (narraciones, rituales, folklore); razón por la cual es óptima candidata a recibir apoyo de la cooperación internacional y de los gobiernos locales.

El municipio de La Paz, ha sido el primero a nivel nacional que ha adoptado una experiencia anual similar, con su primera versión nocturna en 2011, años más tarde

el Cementerio de Cochabamba ha introducido la modalidad de visita guiada, la cual es liderizada por empresas terciarizadas. Tradicionalmente, existen los niños guías que de manera informal y por una pequeña retribución, dirigen pequeños paseos al interior del Cementerio de Sucre en la capital chuquisaqueña, amenizando a los eventuales clientes con la narración inexacta de pasajes históricos de ex presidentes inhumados en el lugar.

2.1.3. Patrimonio cultural

Lo que es considerado valioso por una sociedad, según la UNESCO, se preserva para las generaciones futuras, pues nos hacen sentir que pertenecemos a algo, un país, una tradición o un modo de vida. *"Puede tratarse de objetos que poseer o edificios que explorar, de canciones que cantar o relatos que narrar. Cualquiera que sea la forma que adopten, estas manifestaciones son parte de un patrimonio y este patrimonio exige que nos empeñemos activamente en salvaguardarlo"* ¹¹.

Por tanto, el patrimonio cultural no se limita a monumentos y colecciones de objetos, sino que comprende también tradiciones o expresiones vivas heredadas de nuestros antepasados y transmitidas a nuestros descendientes, como tradiciones orales, artes del espectáculo, usos sociales, rituales, actos festivos, conocimientos y prácticas relativos a la naturaleza y el universo, y saberes y técnicas vinculados a la artesanía tradicional.

La UNESCO señala también que *"Pese a su fragilidad, el patrimonio cultural inmaterial es un importante factor del mantenimiento de la diversidad cultural frente a la creciente globalización. La comprensión del patrimonio cultural inmaterial de diferentes comunidades contribuye al diálogo entre culturas y promueve el respeto hacia otros modos de vida"* ¹².

¹¹ UNESCO, "Patrimonio Cultural Inmaterial PCI", s.a., p.3.

¹² Idem.

La manifestación cultural y el acervo de conocimientos y técnicas que se transmiten de generación en generación, son las que determinan la importancia del patrimonio cultural inmaterial. Por tanto, indistintamente del grupo social en que se origine o la pertenencia a un país en desarrollo o desarrollado, el patrimonio reviste un alto valor social y económico de esta transmisión de conocimientos.

Según la normativa nacional desarrollada en el acápite "Marco Normativo y Legal" del presente proyecto, el patrimonio cultural es el "Conjunto de bienes culturales, materiales e inmateriales, que constituyen la herencia de un grupo humano, que refuerzan emocionalmente su sentido de comunidad, con una identidad propia como producto de la creatividad humana, se heredan y transmiten de generación a generación, con el propósito de preservar, continuar y acrecentar dicha herencia". Cuyo concepto se desglosa en patrimonio mueble, inmueble e inmaterial, sensibles de ser promocionados y promovidos a partir de iniciativas de turismo local.

En este sentido, la siguiente conceptualización está explicitada en la Ley de Patrimonio Cultural:

Gráfico N°9
Definiciones de los Componentes del Patrimonio Cultural

PATRIMONIO CULTURAL MUEBLE	PATRIMONIO CULTURAL INMUEBLE	PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL
Componente del Patrimonio Cultural Material, que resulta de los productos materiales móviles de la creación humana o de la evolución de la naturaleza. Está conformado por un grupo de elementos que tienen un valor universal excepcional, desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia (monumentos, obras arquitectónicas, esculturas, pinturas, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y otros).	Componente del Patrimonio Cultural Material, producto de la expresión o testimonio de la creación humana con valor cultural, conformado por un conjunto de construcciones inmuebles, aislados o reunidos en un solo lugar, que no se pueden mover de un lugar a otro, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje, les dan un valor universal excepcional, desde el punto de vista histórico, estético, etnológico, antropológico, del arte o de la ciencia.	Conformado por la cosmovisión y los saberes de los pueblos; las prácticas y las formas de expresión; los oficios, las técnicas y los modos de hacer; los rituales y los actos festivos; las representaciones, los conocimientos y las técnicas junto con los instrumentos, los espacios culturales y naturales que le son inherentes, así como por las tradiciones y las expresiones orales, incluidas las lenguas, las artes del espectáculo, los usos sociales, los rituales, los conocimientos y los usos relacionados con la naturaleza, el universo y las técnicas artesanales; y, las formas y sistemas de organización.

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Ley de Patrimonio Cultural, 2014.

2.2. Gestión curricular: macro, meso y micro curricular

El análisis del currículo nos permite evaluar el alcance de las metas de formación y su nivel de concreción a través de la estructuración de actividades de enseñanza – aprendizaje basada en proyectos y problemas, tal como indica Posner 2001¹³, este propósito se basa en una intencionalidad, una teoría y un modelo pedagógico.

A raíz de dicho análisis, la expresión organización curricular se emplea con diferentes niveles de especificidad, entendiendo como macro currícula¹⁴ al conjunto de actividades planeadas y organizadas que orienten y dirijan el quehacer de la carrera, con acciones educativas que el estudiante debe realizar como parte de su formación a lo largo de un ciclo educativo, tomando en cuenta y respondiendo a las exigencias de su entorno creciente y diversificado.

Es necesario tomar en cuenta que para la elaboración de esta macro currícula se debe realizar acciones permanentes que den continuidad y secuencia lógica en la búsqueda de una propuesta consensuada, abierta y dinámica; por ello la organización en la construcción de la misma deberá ser de manera participativa y democrática.

La elaboración de la planificación del desarrollo de la microcurrícula¹⁵, es un paso muy importante en la concreción de la demanda en la oferta real de formación, en tanto que ésta se convierte en la planificación del proceso educativo que cada docente realizará con sus estudiantes.

La intencionalidad del diseño macrocurricular en base a competencias, debe ser plasmada en cada uno de los planes de formación y evaluación que propone el docente. La mejor forma para organizar el proceso pedagógico es a través de los

13 "Análisis de currículo", Serie McGraw-Hill Docente del siglo XXI, Cómo desarrollar una práctica docente competitiva, George J. Posner, 2001, pág.130.

14 "Propuesta macrocurricular basada en competencias", documento de trabajo de la Fundación AUTAPO. "Macrocurrícula. Maletín de herramientas multimediales", s.a., pág.4.

15 "El módulo como metodología para la planificación microcurricular en base a competencias, documento de trabajo de la Fundación AUTAPO. "Microcurrícula. Maletín de herramientas multimediales", 2009, pág.5.

"módulos", esto no significa que no se pueda hacer formación basada en competencias sobre una estructura de asignaturas, sino que el desarrollo de las competencias se favorece y facilita a través de los módulos. Por ello, una de las características de la formación basada en competencias es su estructura modular.

2.2.1. Niveles de concreción curricular

i. Primer nivel

Tiene que ver con un ámbito más teórico y de reflexión, donde hay una elaboración básica, enmarcada en tratados internacionales y convenciones sobre Educación de Adultos, leyes nacionales, locales y específicas al ámbito educativo, reglamentaciones internas para la institución y su modelo de gestión.

En él se incluyen los fundamentos políticos, normativo-filosóficos, psicológicos, conceptuales y metodológicos, donde se explicita la comprensión del ámbito municipal y de los servidores públicos. Para este proyecto en particular, también contiene el enfoque institucional del GAMLP, por su especificidad en el ámbito municipal boliviano, donde no existen otros referentes especializados¹⁶.

De manera concreta, se esboza un documento que de manera genérica brinda las características generales de los sujetos del proceso de aprendizaje-enseñanza y su situación para enfrentar el proceso curricular.

Al tratarse de una base normativa mínima para todos los niveles siguientes, integra definiciones y orientaciones sobre la intencionalidad de la capacitación y la formación, así como las estrategias asumidas en cuanto a organización de áreas de gestión municipal para el desarrollo del proceso de capacitación y formación y del proceso de evaluación de la capacitación y la formación.

Por lo anterior, en este nivel se planteará la política educativa municipal y específicamente su aporte para diseñar una pedagogía laboral municipal.

¹⁶ "Diseño curricular de capacitación y formación para servidores públicos municipales en áreas de gestión municipal", documento de trabajo del Centro de Capacitación Municipal CCAM – GAMLP, 2009, pág.7.

ii. Segundo Nivel

En este nivel se plantea la propuesta educativa para responder a las diversas situaciones y necesidades de los servidores públicos municipales. Se trata de orientaciones pedagógicas o andragógicas (pues concierne a una planificación para adultos que trabajan), descritas en sentido amplio, donde se definen las políticas educativas asumidas institucionalmente y se explicita el enfoque adoptado, los principios y las características curriculares.

Por otro lado se plantea la estructura curricular, forma y justificación de su selección y el propósito de cada una de las áreas de gestión municipal, marco para el desarrollo de los procesos de capacitación y formación; las modalidades de capacitación y certificación, las trayectorias de capacitación y formación ofertadas, como los recursos humanos para realizar los eventos, los criterios organizativos y administrativos generales, para cumplir con los propósitos educativos.

En términos concretos, aquí se diseñará el programa de formación de guías turísticas exequiales, desde su mapa de competencias y el currículo en sí para trabajadores operativos del Cementerio considerados como "Laborales" y "Técnicos".

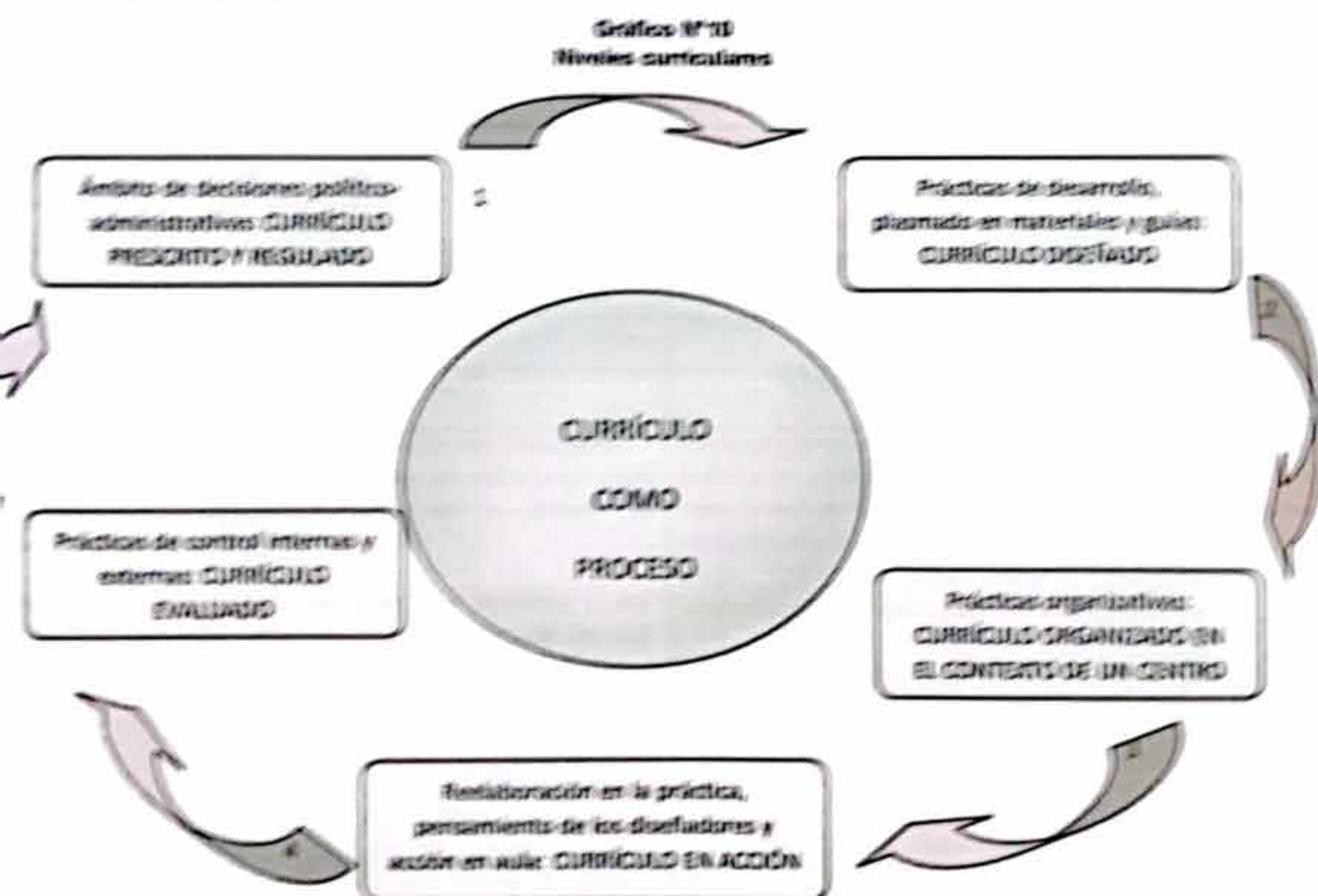
iii. Tercer Nivel

Este nivel define la concreción de la capacitación y la formación del área de gestión municipal específica y las características de operativización de la malla curricular, aplicándose una serie de políticas propendientes a lograr la calidad educativa en términos concretos.

Éstas van desde la metodología de Planificación de Cursos/Talleres mediante una planificación horizontal de la elaboración de perfiles hasta la planificación didáctica de aula; y vertical que incluye la organización, en secuencia lógica por situaciones de aprendizaje, enfocada a la reflexión individual y cooperativa centrada en el participante, para desarrollar visiones críticas en y para el trabajo.

Se trata de las condiciones que permiten el DESARROLLO CURRICULAR en sí mismo, mediante la ejecución de los cursos/talleres, como respuesta a las necesidades y demandas rescatadas de los servidores públicos municipales y/o de sus áreas organizacionales. Contiene los lineamientos de política de programación, difusión y ejecución de cursos/talleres, como de seguimiento a los resultados de la capacitación. Sugiere la adaptación personalizada del facilitador según las características del grupo objetivo en cuanto a las situaciones didácticas planteadas y recursos a utilizar, gracias a la flexibilidad curricular.

En síntesis, los tres niveles comprenden el currículo como proceso, retomando la perspectiva de Gimeno Sacristán A. Pérez Gómez¹⁷, que se expresa gráficamente de la siguiente manera:



Fuente: Escuché en documentos de trabajo CCJW – GUALP, 2008.

¹⁷ Gimeno Sacristán A. Pérez Gómez: "Comprender y transformar la enseñanza". Ed. Narcea, sexta edición (Abelec) 1996

2.3. Nomenclatura pedagógica empleada

A continuación se describen las categorías que han orientado y dado significado a cada una de las formulaciones planteadas en la presente propuesta, y que mantienen la coherencia y cohesión de los elementos pedagógicos propuestos.

Gráfico N° 11
Nomenclatura pedagógica

DISEÑO CURRICULAR BASADO EN COMPETENCIAS ¹⁸	COMPETENCIA LABORAL ¹⁹
<p>Documento pedagógico elaborado a partir de la descripción del perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional. Procura de este modo asegurar la pertinencia, en términos de empleo y empleabilidad, de la oferta formativa diseñada.</p>	<p>Conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes.</p> <p>Es la capacidad de movilizar conocimientos y técnicas y de reflexionar sobre la acción. Es también la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación que faciliten las acciones de diagnóstico o de resolución de problemas productivos no previstos o no prescritos.</p> <p>Por lo tanto, el concepto de competencia laboral permite retomar las nociones de calificación y de profesionalidad de los trabajadores, las cuales, bajo el modelo taylorista-fordista, habían sido desarticuladas y circunscriptas a una minoría de ocupaciones.</p>
ANÁLISIS FUNCIONAL ²⁰	VALORIZACIÓN COMPETENCIAL ²¹
<p>Metodología de investigación que permite reconstruir... las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñarse competentemente en un ámbito de trabajo determinado.</p> <p>Reconstrucción de los saberes, las técnicas y las decisiones que se movilizan para el ejercicio de una profesión o de un rol laboral.</p>	<p>Procedimiento conceptual y metodológico que permite descubrir habilidades extraordinarias que no responden al ejercicio de la profesión pero que la completan y pueden consolidarse en planes de carrera para optar a otros cargos, concretando así aspiraciones de superación personal y laboral.</p>

¹⁸ "Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas". Catalano Ana María, CINTERFOR, BID, MIF PROFIN. 2004. pág.93.

¹⁹ Ibidem. Pág.41.

²⁰ Ibidem. Pág.42.

²¹ "Valorización competencial: Acuña nuevos términos y experiencias en la pedagogía laboral municipal". Paredes Pérez María Elena Susana, En revista "Qamasa... tejendo el conocimiento" Centro de Capacitación Municipal – GAMLP. Número 1/Febrero 2014, pág.26 y 27.

3. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

3.1. Antecedentes de la planificación municipal

En los últimos 10 años, la alcaldía de La Paz ha venido desarrollando una particular metodología de trabajo para la planificación de programas y proyectos de alcance municipal.

Para ello, además de contar con un Plan de Desarrollo Municipal PDM, el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz – GAMLP ha proyectado un plan de largo plazo que entrama varios ejes estratégicos, para lo cual ha basado la fase de diagnóstico en la denominada “planificación participativa y consulta ciudadana” y su formulación y desglose programático en la metodología del “Cuadro de Mando Integral”.

Dichos aspectos determinarán la estructura del presente proyecto, que al presentarse para aprobación del municipio, debe regirse bajo los enfoques de planificación ya mencionados.

3.1.1. Programa de Gobierno 2010 – 2014 “10 tareas para La Paz”

En el marco de diez años de trabajo y experiencia municipal, se planteó el Programa de Gobierno 2010 - 2014 que resume las prioridades del GAMLP expresada en las 10 tareas que son también responsabilidad de las ciudadanas y ciudadanos para seguir construyendo una ciudad sana, segura y ordenada, a decir:

1. Barrios y Comunidades de Verdad
2. Transporte cómodo, barato, seguro y con nuevas vías para todos
3. Modernización del corazón de la ciudad
4. Comunidad con la naturaleza y servicios básicos para todos
5. Comunidad que cuida su ciudad
6. Mejor educación, salud y deporte en nuestro municipio intercultural
7. Ciudad líder, ciudad segura
8. Oportunidades de progreso y acceso a la tecnología
9. Liderazgo integrador con autonomía plena
10. Junto a los municipios hermanos somos más fuertes



En esos últimos años, 7.044.403 de Bs. han sido invertidos en el Cementerio General, empleados en el mejoramiento de infraestructura, la creación de una plataforma de multiservicios, y el mantenimiento preventivo y correctivo de sus instalaciones.

A raíz de este programa de gobierno, se ha fortalecido la experiencia de cultura ciudadana de los Educadores Urbanos conocidos como "Cebras", y ha nacido el transporte masivo municipal "Puma Katari".

Pero también, se han promovido iniciativas culturales novedosas como la "Larga Noche de Museos o Noche Blanca", "Una noche en el Zoológico", y la que ha inspirado el presente proyecto de grado "Una noche en el cementerio". Realizadas anualmente con motivo de las fiestas julianas o la conmemoración de la fundación de La Paz en el "Octubre Patrimonial".

3.1.2. Plan 2040: "La Paz que queremos"

En la gestión 2011 finalizó la vigencia del Plan de Desarrollo Municipal de La Paz "JAYMA – PDM 2007/11". En julio de ese mismo año se inicia el proceso de elaboración del Plan de largo plazo denominado "La Paz 2040".

Se constituye en el primer Plan Integral de Desarrollo del Municipio de La Paz, toda vez que consolida la planificación del desarrollo económico-social con el uso y ocupación del territorio, articulando el corto, mediano y largo plazo. En este sentido se constituye, al mismo tiempo, en el tercer Plan de Desarrollo Municipal (PDM), el primer Plan Municipal de Ordenamiento Territorial (PMOT) del Municipio de La Paz y el primer Plan a largo plazo de un municipio en el país.

El plan es un instrumento que guiará las transformaciones estructurales y estratégicas para el desarrollo del municipio partiendo de una visión integral y compartida con miras a 27 años.

El Plan La Paz 2040 tendrá dos hitos importantes. El primero está orientado al año

2025, año en el que se celebrará el Bicentenario de la creación de la República de Bolivia; y el segundo para el año 2040, que prevé los preparativos para la celebración de los 500 años de fundación de la ciudad de La Paz.

Gráfico N° 12
Hitos del Plan 2040

✓ Posibilita una evaluación de medio término al 2025 (Se recuerda el BICENTENARIO de la independencia de BOLIVIA) $2012 + 13 = 2025$
✓ Año de referencia el 20 de octubre de 1548 (500 años fundación de La Paz) $2025 + 15 = 2040$

Fuente: Plan 2040 Presentación Institucional 2014

El proceso de elaboración del Plan La Paz 2040 tuvo un carácter participativo y estratégico en el entendido que la sociedad civil (pública y privada), participó activamente planificando e impulsando de manera concurrente, consensuada y concertada, el desarrollo del Municipio de La Paz. En este sentido, se realizaron 21 talleres sectoriales, 9 macrodistritales y una asamblea de jóvenes durante la gestión 2012 con la participación de más de 5 mil personas.

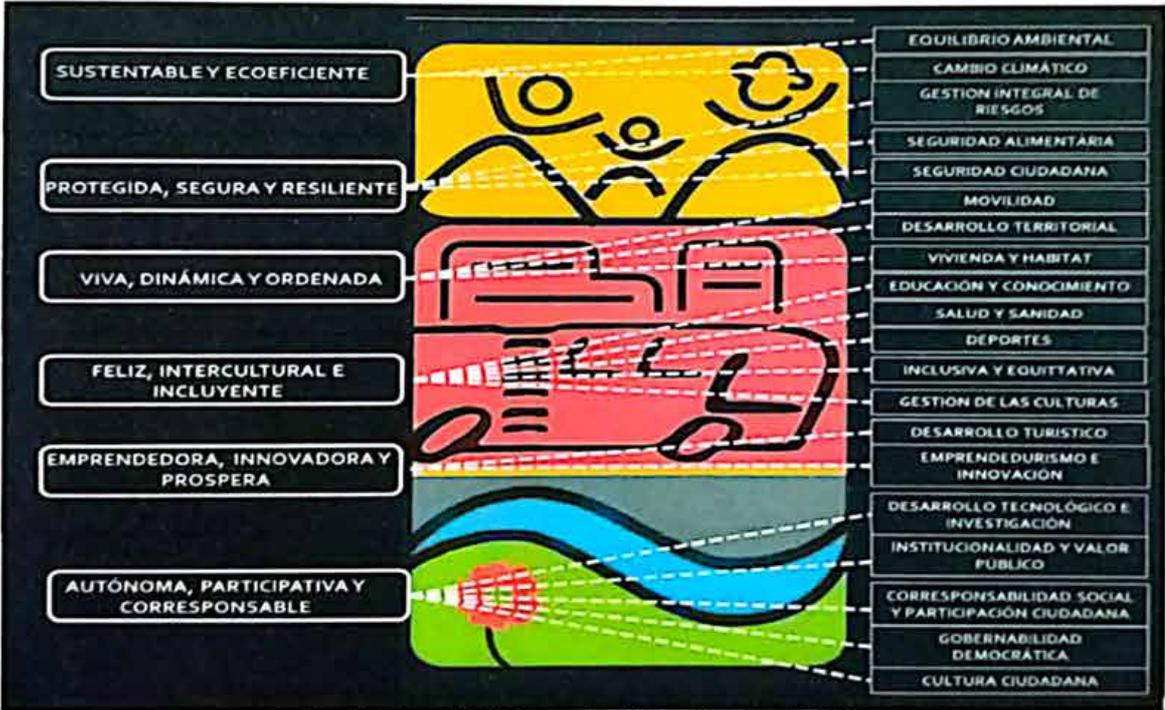
En el marco de relevar información primaria en el área rural se realizaron alrededor de 55 encuestas socioeconómicas a comunidades (17 en Hampaturi y 38 en Zongo), se realizaron 117 muestras para el análisis de suelo (34 en el distrito de Hampaturi y 83 en el distrito de Zongo) y 5 talleres (3 en el Distrito de Zongo y 2 en el distrito de Hampaturi).

Finalmente se realizó la encuesta a hogares municipales (2012) con una participación de aproximadamente 4.150 familias encuestadas en el área rural y urbana por gestión, cuya representatividad es a nivel distrital; y grupos focales sobre las condiciones de vida, sus percepciones sobre el desarrollo de La Paz, sus aspiraciones y demandas. Fruto de este proceso participativo y estratégico, se estableció la visión de desarrollo para el 2040, la cual se presenta a continuación:

“La Paz, municipio sustentable con desarrollo humano pleno, interculturalidad, seguridad y co-responsabilidad social; productivo, impulsor de la región metropolitana autónoma que presta servicios de alta calidad con gestión del conocimiento y tecnología, en un sistema territorial ordenado, cuyo desarrollo es armónico con la naturaleza”.

El plan es edificado sobre 6 ejes estratégicos de desarrollo: 1)Sustentable y Ecoeficiente; 2)Protegida, Segura y Resiliente; 3)Viva, Dinámica y Ordenada; 4)Feliz, Intercultural e Incluyente; 5)Emprendedora, Innovadora y Próspera; 6)Aútonoma, Participativa y Corresponsable.

Gráfico N°13
Lógica de Intervención Plan 2040



Fuente: Plan 2040 Presentación Institucional 2014

Específicamente, el Eje 4: Feliz, Intercultural e Incluyente, pretende fortalecer la igualdad de oportunidades empoderando, visibilizando e impulsando las habilidades, conocimientos, capacidades y talentos para consolidar la integración de la población con especial incidencia en aquellos que tienen menos oportunidades. Promociona, reconoce, valora, protege y busca restituir los derechos de las personas. De igual

manera, busca alcanzar una alta calidad educativa y formativa en todos los niveles del Sistema, acceso irrestricto a la educación y formación; a partir de una red educativa eficiente, moderna, intercultural, incluyente y equitativa.

Busca fortalecer e impulsar un sistema de salud integral, moderna, incluyente, inclusiva, eficiente, intercultural, con calidad y calidez. Posiciona al deporte como medio para motivar el deporte formativo, consolidando el nivel competitivo y mejorando la salud emocional y física a través del deporte recreativo, para toda la población en general.

Finalmente, fomenta la interculturalidad con integralidad, encuentro y respeto entre diferentes, potenciando el liderazgo y vanguardia en las artes y la protección y puesta en valor de los patrimonios.

Se compone de cinco subejos:

- Educación y conocimiento
- Salud y sanidad
- Deportes
- Inclusiva y equitativa
- Gestión de las culturas

De este último subeje "Gestión de las culturas", entre otros acápite se desglosa el de "Infraestructura y equipamiento de espacios culturales", el cual pondrá en marcha el Proyecto "Elaboración e implementación del plan de manejo del parque Cementerio General", mismo que tiene como principal objetivo "Revalorizar el Cementerio General con intervenciones para la puesta en valor". Al cual nos adscribimos para desarrollar la propuesta que plantea el presente proyecto de grado.

3.1.3. Plan Estratégico Institucional 2014 - 2018

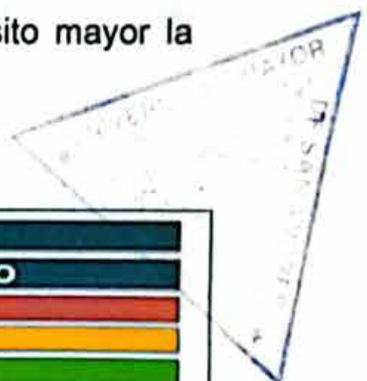
El Plan Estratégico Institucional (PEI) es resultado de la Planificación Institucional, es un proceso estratégico de la Planificación del Desarrollo Municipal, que concreta los lineamientos estratégicos de cada Unidad Organizacional, el Mandato Social y

Político, define Áreas de Éxito, Objetivos Estratégicos, Estrategias institucionales, Programas, Proyectos, los Resultados (efectos e impactos previstos), y por tanto del PEI se desprenden los Programas Operativos Anuales y los Presupuestos.

Se constituye en un instrumento articulador entre la Planificación del Desarrollo Municipal y la Planificación Operativa (POA y Presupuesto) permitiendo la definición de objetivos, estrategias e instrumentos de seguimiento y evaluación.

La elaboración del Plan Estratégico Institucional debe contar con el compromiso y voluntad política de la Administración de cada Unidad Organizacional, y de todas las reparticiones que lo conforman, participando de talleres de elaboración y reuniones de perfeccionamiento en la que todos los funcionarios de la entidad, agrupados de acuerdo a sus atribuciones y competencias en Áreas de Éxito, realizan el análisis de situación, definiendo los objetivos estratégicos, teniendo como propósito mayor la satisfacción de los beneficiarios.

Gráfico N°14
Proceso de construcción del PEI y del CMI



Fuente: Plan Estratégico Institucional PEI 2014 GAMLP.

Para lo cual, se desarrolló un esquema de trabajo altamente participativo, orientado a construir una herramienta de planificación de mediano plazo, como elemento articulador entre los instrumentos de planificación de largo plazo (PDM) y corto plazo (POA), generando el Cuadro de Mando Integral global (CMI).

3.2. Cuadro de mando Integral

Un cuadro de mando integral (CMI o como es llamado en inglés *Balanced Scorecard*) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.²²

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la *financiera*, la de *formación*, los *procesos internos* y la *relación con los clientes / usuarios*.

Existen diferentes tipos de CMI:

- **CMI operativos:** útiles para la gestión del cambio innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.

²² Kaplan, R. i Norton, D. "Cuadro de mando integral", Eada Gestión, 2000.

- **CMI estratégicos:** definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
- **CMI departamentales:** específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- **CMI organizativos:** definidos según los niveles de responsabilidad.

En los gobiernos locales, la ejecución de diversas tareas y responsabilidad sugerida en el Plan de Desarrollo Municipal se realiza de acuerdo con la implementación del Cuadro de Mando Integral. Todo el proceso será dirigido a partir de las decisiones del Comité Directivo, el cual instruirá al Equipo técnico los productos intermedios y final para la elaboración del PDM.

Gráfico N°15



Fuente: Tomado del Documento Metodológico del PDM – GAML P, 2010.

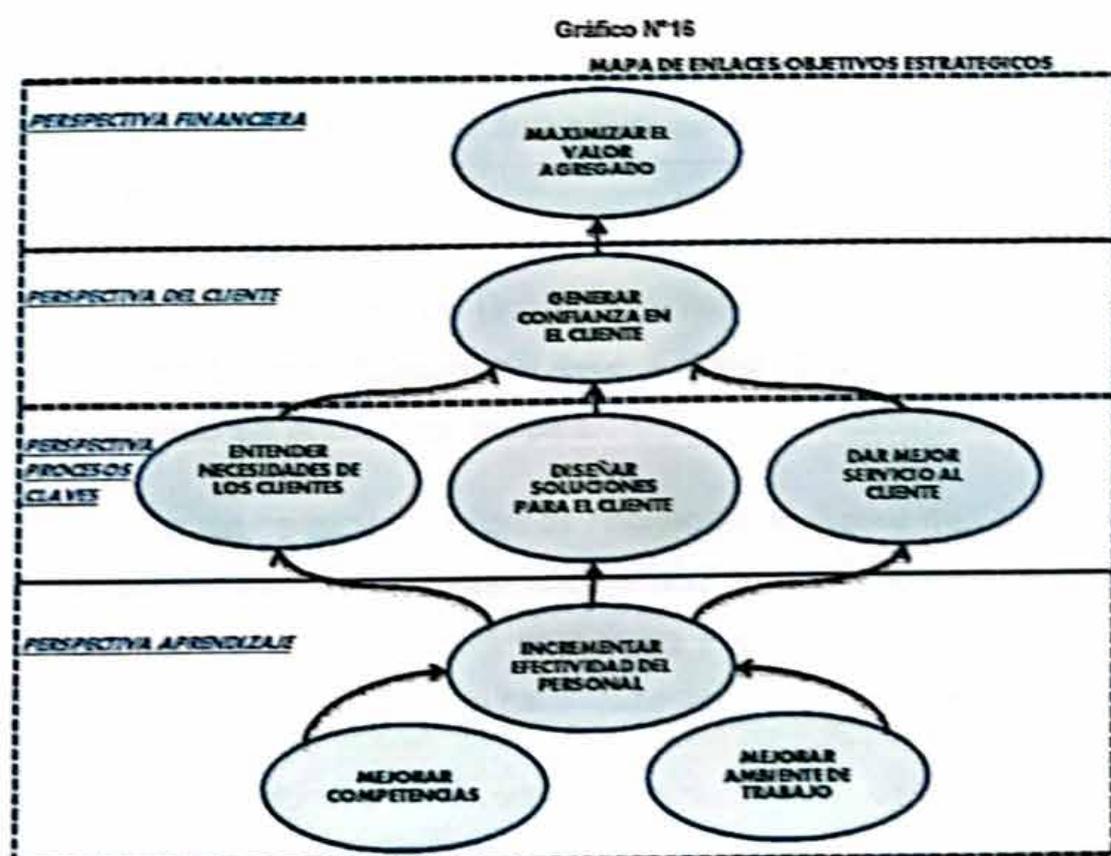
Adicionalmente coordinará acciones con el Concejo Municipal, con el Comité de Vigilancia y el Concejo Ciudadano de Planificación recibiendo los insumos

necesarios para el documento final del PDM. El organigrama siguiente muestra el funcionamiento operativo del cuadro de mando integral.

3.2.1. Estructura del CMI en la administración pública

Esta modalidad que permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas, es adoptado por el sector público ya que su propósito principal no es obtener utilidades, ni orientarse por indicadores financieros, sino suministrar servicios al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o están imposibilitadas de suministrarlos.

El éxito de las organizaciones gubernamentales, sean nacionales o locales, debe medirse por cuán eficientemente satisfacen las necesidades de sus usuarios, por tal motivo el CMI mediante su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus ciudadanos electores.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por cuanto se centra en indicadores de impacto, optimiza recursos, enfatiza la prevención más que la detección, se orienta al cliente, es integrador entre áreas.

Finalmente, esta metodología coadyuva a las organizaciones públicas a administrar eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes, por ende se enmarcan objetivos de reducción de costos y mejora de ingresos.

4. FUNDAMENTACIÓN CONTEXTUAL

MACROLOCALIZACIÓN

4.1. Características del municipio de La Paz

En la Provincia Pedro Domingo Murillo, con una superficie de 4.705 km² se encuentra el Municipio de La Paz. Administrativamente la Provincia tiene 5 secciones o municipios; Sección Capital (La Paz), Primera Sección (Palca), Segunda Sección (Mecapaca), Tercera Sección (Achocalla) y Cuarta Sección (El Alto).

La población total de la provincia es de 1.484.319 personas, equivalente a un 63,15% de la población del Departamento de La Paz, con una densidad de 315,5 hab/km². De su población, 1.447.559 habita en el área urbana y solamente 36.760 personas en el área rural.

La ciudad de La Paz, sede de Gobierno desde 1899, constituye una de las más importantes del Estado Plurinacional junto a Santa Cruz y Cochabamba, formando parte del llamado eje económico del país.

Con una población cercana al millón de habitantes, la ciudad de La Paz es el centro de encuentro de diversas culturas, cuenta con un gobierno municipal cuyos retos están vinculados a la desigualdad económica y social, una topografía empinada y difícil constitución geológica que la hace vulnerable a los fenómenos naturales.

Concentra las actividades políticas, administrativas y de servicios del Estado Plurinacional, su economía gira alrededor de la prestación de servicios, el comercio, la producción industrial, la artesanía y empresas industriales. Junto a la ciudad de La

Paz, se encuentra la ciudad de El Alto cuyo rápido crecimiento se caracteriza por las instalaciones industriales y comerciales, junto a los municipios de Viacha, Laja, Achocalla, Mecapaca y Palca constituyen la mancha urbana metropolitana, de esta manera, la población urbana correspondiente es: La Paz (54%) y el Alto (44%) el resto corresponde a los municipios del área rural.

La población de la ciudad de La Paz está distribuida en 504 barrios. A cada barrio corresponde una Junta de Vecinos (OTB) y un Comité de Vigilancia que en los últimos años se constituyeron en entidades fundamentales de participación ciudadana en la administración del municipio paceño. La importancia de las OTB's en la gestión municipal es fundamental. En el marco de la ley de participación popular, se les otorga a estas organizaciones sociales un conjunto de deberes, entre otros los de "identificar, priorizar, participar y cooperar en la ejecución y administración de obras para el bienestar colectivo".

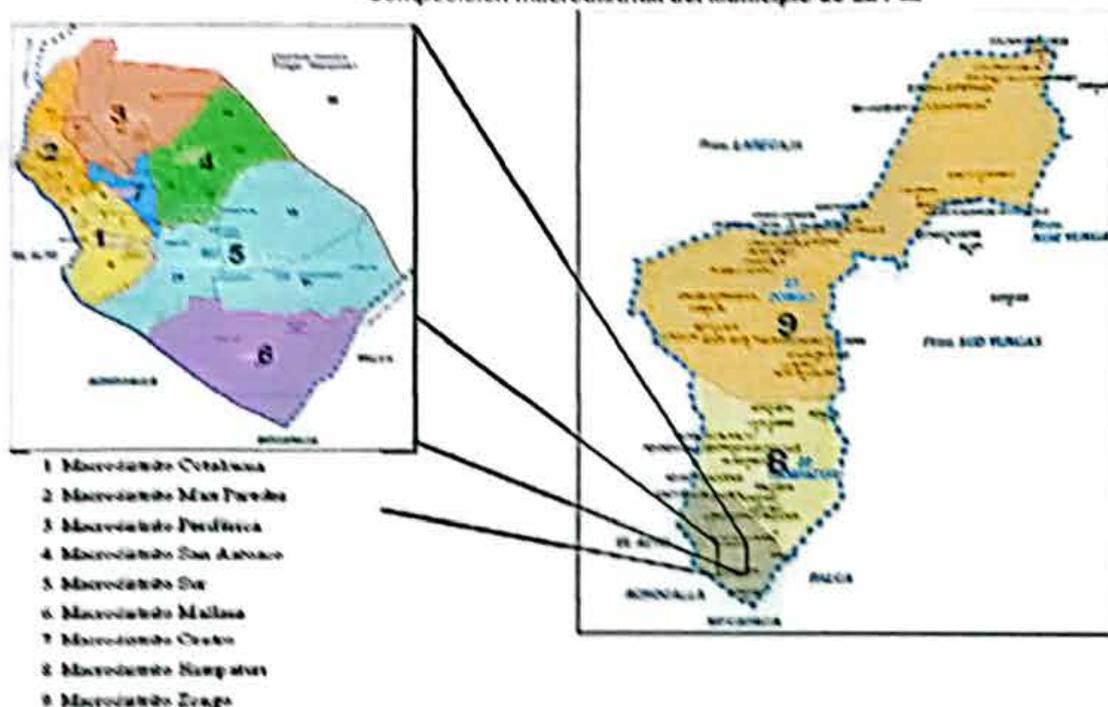
4.1.1. Aspectos sociodemográficos del Municipio

La superficie total del Municipio de La Paz es de 2.010 Km² y de acuerdo a proyecciones del PDM de la alcaldía de La Paz, sobre la base de una tasa del 1,11% de crecimiento intercensal, la población total es de 881.349 habitantes. El 99,5% de la población del municipio se encuentra en el área urbana (los cuales ocupan el 8,8% de la superficie del territorio) y solo el 0,47% de la población es rural (los cuales ocupan el 91,2% del del territorio total del Municipio).

El Municipio de La Paz se encuentra dividido en nueve macrodistritos (siete en el área urbana y dos en el área rural) y en 23 distritos. Cada uno de los macrodistritos tiene una Subalcaldía como unidad operativa en el territorio que desconcentra algunos servicios del GMLP. La Mayoría de los macrodistritos están subdivididos en distritos, de manera de generar divisiones más operativas para el trabajo en el municipio.

Los macrodistritos que concentran mayor número de habitantes en el municipio de La Paz son: Max Paredes (20.7%), Periférica (20.06%), Cotahuma (19.37%) Sur (16.04%) y San Antonio (14.58%).

Gráfico N°17
Composición macrodistrital del Municipio de La Paz



Fuente: Tomado del Diagnóstico Municipal Jayma 2007-2011.

Gráfico N°18
Composición poblacional por macrodistritos

LOCACIÓN	AÑO 1992	AÑO 2001	AÑO 2011*
Municipio de La Paz	715.900	791.245	881.349
Macrodistrito Max Paredes	174.464	164.566	182.833
Macrodistrito Periférica	152.957	159.123	176.786
Macrodistrito Cotahuma	142.293	153.655	170.711
Macrodistrito Sur	91.194	127.228	141.350
Macrodistrito San Antonio	90.917	115.659	128.497
Macrodistrito Centro	56.884	64.272	71.406
Macrodistrito Mallasa	4.669	5.082	5.646
Macrodistrito Zongo	1.663	1.660	1.844
Macrodistrito Hampaturi	859	2.048	2.275

Fuente: Diagnóstico territorial rural del municipio de La Paz, 2014, GAMLP.

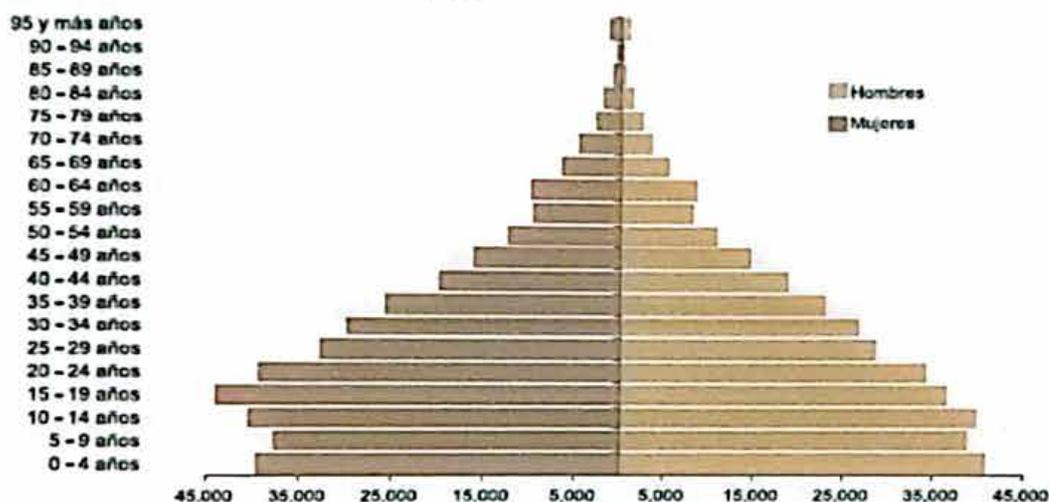
A nivel macrodistrital, la mayor concentración de población en Max Paredes, Periférica, San Antonio, Mallasa y Hampaturi se da en el rango de edad entre 10 y 14 años. Las áreas más densificadas se encuentran en la ladera oeste a partir del

nudo producido por el centro comercial de Max Paredes, con más de veinte mil habitantes por Km2, donde justamente se encuentra ubicado el Cementerio General en el corredor Buenos Aires oeste.

Según la pirámide de edades, la población menor a 25 años de edad representa el 52,4% de la población total. Adicionalmente, el 31,2% de la población está en edad escolar (tiene entre 4 y 18 años).

Gráfico N°19
Pirámide poblacional Municipio de La Paz

MUNICIPIO DE LA PAZ: Pirámide Poblacional, 2011



Fuente: Encuesta Municipal a hogares, del Sistema de Monitoreo y Ajustes del JAYMA PDM, 2011 (SISMA)
Elaboración: Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo – Dirección de Investigación e Información Municipal
La encuesta SISMA (Sistema de Información, Monitoreo y Ajuste para el Plan de Desarrollo Municipal JAYMA) es una encuesta a hogares desarrollada por el GAML P y realizada en las gestiones 2008, 2009 y 2011.

4.2. Antecedentes históricos de La Paz

La Paz nació segregada cultural y espacialmente en el siglo XVI, San Sebastián, San Francisco, San Pedro y Santa Bárbara formaron los asentamientos indígenas que parangonando la ciudad medieval, y los extramuros de la ciudad española organizada en damero alrededor de la Plaza Mayor símbolo del poder colonial, por las características geográficas del valle de Chuquiago fueron los ríos y no las murallas que separaron la cultura española de la aymara.²³

23 "Catálogo Patrimonio Arquitectónico y Urbano de La Paz" OMC – GAML P, 2013.

La creación de la Audiencia de Charcas, regionalizó el espacio colonial y modificó la administración, posibilitando que La Paz se convierta en el punto de contacto comercial entre las zonas de Larecaja, Omasuyos, Pacajes y Caracollo-Sica Sica, este acontecimiento, estimuló el desarrollo de la ciudad y la consolidó como centro político y de gestión de la colonia.

Por ello La Paz colonial no fue la excepción, los españoles se situaron al otro lado del río Choqueyapu y sin importar la pendiente del terreno trazaron el tradicional damero español con la Plaza Mayor al centro, dando origen de esa manera a la segregación física y social entre ellos y los indígenas.

La Paz es hacia el fin de siglo XIX un asentamiento compacto, densamente poblado, con una trama urbana y un territorio en vísperas de ser afectados por el crecimiento de población que atraerá la reciente adquisición de la capitalidad. Más del 80% de la población vive en inquilinato, con un promedio de 25 habitantes por vivienda.

Entre los años 1900 y 1915, la ciudad inaugura un servicio de tranvías para el transporte urbano de pasajeros, canaliza parte del río Choqueyapu, incorpora al tejido urbano a los barrios de San Jorge y Sopocachi, siguiendo un trazado ortogonal a partir de la actual Plaza Avaroa y estructura la actual avenida Mariscal Santa Cruz.

Las nuevas burguesías se avergonzaban de la humildad del aire colonial que conservaba el centro de la ciudad, abandonan el centro de la Plaza Mayor hoy llamado Casco Urbano Central se establecen en un eje, orientado hacia el sur de la Cuenca, posibilita el desarrollo de los barrios residenciales de San Jorge, Obrajes y Calacoto, sobre todo en los barrios de Sopocachi y Miraflores.

Después ocuparon Obrajes, más al Sur, y por los años 50 ocuparon los valles y cuencas más lejanas en Calacoto y alrededores. Contrariamente los grupos de ingresos bajos (herederos culturales de los aymaras) se establecieron como ejes de

crecimiento a las direcciones Challapampa y Achachicala con vocación de barrios industriales y de residencia obrera, en la periferia, las cuestas empinadas y El Alto.

Para 1948, época de post guerra, La Paz concentra el 75 % de la industria manufacturera del país, su población se acerca a los 300.000 habitantes, recibe una importante migración tanto extranjera como nacional.

La ciudad masificada es la ciudad de hoy. La Paz luego de la revolución de 1952 entró con atraso en relación al resto de Latinoamérica, en un proceso de explosión demográfica y social, fruto de la migración rural, se configuró un nuevo fenómeno urbano debido a la formación de los cinturones periféricos de barrios pobres o las llamadas zonas marginales, agrupadas por afinidades de origen de pueblo o región. Los emigrantes generalmente campesinos mantenían sus costumbres y tradiciones en la ciudad, venían atraídos por el paisaje urbano que causaba admiración y sorpresa, la ciudad alojaba gran actividad terciaria con servicios, con comercios grandes y chicos, con calles abarrotadas de gente, quizás con posibilidades de trabajo asalariado.

En la década de los años 80, la zona central de la ciudad va perdiendo su función habitacional, para consolidar una función de carácter administrativo, financiero, de servicios privados y comercio especializado, durante este periodo también se inicia el fenómeno del comercio informal.

La ciudad presenta dos centros que polarizan las actividades en función a variables socio-culturales:

- El Centro moderno que recibe enormes presiones para convertirlo en una expresión de la cultura occidental y de las ansias de modernidad, en este afán se destruyen varias viviendas confiriéndole un carácter Administrativo – financiero y de servicios terciarios.
- El otro Centro; involucra al Mercado Rodríguez y la Garita de Lima, se caracteriza por su actividad artesanal y comercial. Es el Centro Tradicional de la ciudad mestiza, hoy el Macro Distrito Max Paredes. La ciudad se expande según una directriz lineal, sus avenidas corren paralelas o sobre los cursos de los ríos y otra de forma concéntrica, sus viviendas suben por las laderas hasta las altas pendiente y El Alto.

La ciudad que se extiende desde la ceja de El Alto hasta la zona Max Paredes, también fue cambiando, presionada por su marcada vocación comercial y el costo del escaso suelo.

4.3. Contexto socio-cultural

4.3.1. Migración

Entre 1996 y 2001 el municipio de La Paz ha acogido a 50 mil personas mientras que ha expulsado a 94 mil personas. El saldo migratorio es netamente negativo (44 mil personas, lo que representa aproximadamente 10 mil personas por año) y tiene como destino casi todos los departamentos, excepto Potosí. La emigración de los paceños se da esencialmente a zonas de colonización y al exterior, mientras que la inmigración se da principalmente de las zonas quechua de alta pobreza y en La Paz de las zonas aymaras cercanas al lago.

Esta inmigración es principalmente femenina y corresponde al mismo departamento concentrándose en lugares donde la proporción de empleadas domésticas es alta.

4.3.2. Origen Étnico

Según estudios del diagnóstico para el Plan 2040 La Paz que queremos, la mayor proporción de la población en el municipio de La Paz (50,16%) se auto identifica como aymará, en tanto que 39,15% declara no pertenecer a ningún grupo étnico originario.

La población que se identifica como aymará se ubica en las periferias; sin embargo 360 OTBs (66,7%) tiene una población que se identifica con más del 50% como aymara. Es la autoidentificación mayoritaria, ya que las otras etnias tiene promedios bajos, 9,28% para los quechuas, 0,17% los chiquitanos, 0,47% los guaranies, 0,18% los mojeños y 0,59% las otras. La población que se autoidentifica como quechua está más representada en el primer anillo central. Los que no se identifican con ningún grupo étnico representan el 39,15% y ocupan 82 OTBs de la parte Central, Sopocachi y Zona Sur.

4.3.3. Idioma

La Paz al ser Sede de Gobierno, concentra un número importante de migrantes del interior del país. Bajo este contexto se puede ver que el 82% de personas tiene de idioma materno el castellano, el 15% el aymara, el 2% quechua y cerca del 1% entre otros idiomas nativos y extranjeros.

Por otro lado, el idioma aymará es hablado por el 13,74% de los hombres y el 16,08% de mujeres. La población de idioma aymara se ubica en la periferia; es una población que proviene principalmente de la inmigración reciente desde el Altiplano, es decir del mismo departamento de La Paz.

4.3.4. Gestión cultural

El año 2004, el Gobierno Municipal de la Paz logró que el Congreso Nacional dictara una Ley para permitirle crear incentivos dirigidos a la preservación y revalorización del patrimonio, basados en los impuestos a la propiedad inmueble.

Cuenta con 6 Museos Municipales de los cuales 4 de ellos están agrupados en un conjunto ubicado en la colonial Calle Jaén. La ciudad de La Paz cuenta con un total de 31 museos, entre estatales, municipales y privados.

El promedio anual de visitantes a estos museos, es de 36.729 extranjeros, 24.820 nacionales y 109.074 estudiantes, cabe decir solo el 12% del total de turistas que ingresan al municipio, debido entre otras razones a la poca promoción de estos recintos, y porque los visitantes buscan experiencias novedosas y no tradicionales de turismo.

El Municipio de La Paz tiene una amplia diversidad de manifestaciones culturales que se fueron formando y transformando a través del tiempo, las mismas abarcan desde la colonia, e inclusive, algunos tienen una raíz aymara anterior a la llegada de los españoles.

Entre algunas de las manifestaciones culturales más importantes fruto de este relacionamiento campo ciudad y la vida del país antes y después de la colonia tenemos: La Alasita, Carnavales, Semana Santa, La fiesta del Señor Jesús del Gran Poder, el Año Nuevo Aymara, San Juan, La Entrada Universitaria, en agosto el mes de la Pachamama, 16 de Julio aniversario de La Paz y fiesta del Virgen del Carmen y Todos Santos. Además se tienen registradas al menos 45 entradas folklóricas que son una mezcla entre la cultura de las comunidades aymaras y la religiosidad católica, estas fiestas tienen una organización familiar, vecinal y de las asociaciones de los conjuntos folklóricos.

Los equipamientos culturales ofertados alcanza el número de 1.378, distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico N°20
Equipamientos municipales

Tipo	Público	Privado	Institucional	Total
Iglesias y parroquias	-	-	89	89
Capillas	-	-	19	19
Peñas folklóricas	-	5	-	5
Restaurantes y confiterías	-	249	-	249
Centros comerciales	-	7	-	7
Salas de cine	-	7	-	7
Mercados populares	-	45	-	45
Museos	23	3	5	31
Bares, whiskerías y cafés	-	275	-	275
Plazas y parques	127	-	-	127
Galerías de arte	20	9	5	34
Teatros	4	3	1	8
Discotecas	-	196	-	196
Cafés Internet	-	250	1	251
TOTALES	174	954	120	1.378

Fuente: GAWLP Diagnóstico Municipal Jaime 2007-2011

La Paz es también un centro de concentración de muchas de las grandes organizaciones artísticas como la Orquesta Sinfónica Nacional, La Sociedad Filarmónica, La Sociedad Coral Boliviana, Coral Nova, el Ballet Oficial, el Conservatorio Nacional de Música, la Escuela Nacional del Folklore, El Ballet Folklórico Nacional, la Orquesta de Instrumentos Nativos, Música de Maestros y muchos otros más que se forman dentro de colegios y universidades.

Además, La Paz se ha convertido en un centro integrador de las artes del espectáculo, donde se llevan a cabo festivales culturales de gran importancia como el Festi Jazz, el Fitaz, Festiñecos, Encuentros Internacionales de Comics, Festivales de cine. Muchas de estas actividades son coauspiciadas desde el Gobierno Municipal de La Paz.

También se tiene un gran número de asociaciones, centros y organizaciones culturales como: Asociación de Artistas Plásticos de El Prado, Centro de Arte y Cultura Sol Arte, Centro cultural Alfredo Domínguez, Centro cultural TAYPI, Casa del Artesano, Asociación de artista plásticos de La Paz, Asociación Boliviana de Artistas Plásticos, Unión Nacional de Producción de Arte Popular, Organización Católica Internacional de Cine y el Audiovisual, Danzart, Espacio literario AVESOL, Los Taypis, Centro Cultural Alaya, Federación Departamental del Folklore, Centro AYNÍ, Asociación de Conjuntos Folklóricos, Asociación de Bordadores, entre muchas otras.

Las iniciativas de los últimos cinco años como la Larga Noche de Museos, La Noche Blanca, y Una Noche en el Cementerio, son propuestas creadas y gestionadas por la Oficialía Mayor de Culturas, hoy Secretaría Municipal de Culturas de la Alcaldía de La Paz, y que ha ido sumando socios y auspiciadores año a año.

4.4. Contexto económico

4.4.1 Actividad Económica

El municipio de La Paz tiene una actividad económica diversificada, especialmente en los sectores de prestación de servicios y de comercio. También concentra una significativa producción industrial. El sistema financiero, las representaciones diplomáticas y la presencia de agencias de cooperación internacional es otra característica que realza su condición de ciudad capital y le brinda una oportunidad y ventaja en el entorno metropolitano. Los servicios giran en torno a diversas ramas sin embargo la presencia del sector público es fundamental para el desarrollo de este sector ya que el Estado en sus tres niveles consumen una importante cantidad de bienes y servicios.

El municipio de La Paz, ofrece la infraestructura necesaria para desarrollar cualquier tipo de actividad económica, conexiones de energía eléctrica, telefonía nacional e internacional, conexiones de fibra óptica y una red parcial de gas natural; sin embargo un problema preponderante es la limitación en la disponibilidad de terrenos para habilitar zonas de producción industrial o comercial.

Otra actividad que tiene un potencial, y que aparece recurrente en los procesos de priorización es el sector turismo, en el cual las ventajas del municipio se asientan en las características fisiográficas, el patrimonio tangible e intangible con el que cuenta y además por su rol receptor y articulador de la actividad para el área metropolitana, departamental, regional y nacional.

Importante rescatar el potencial del municipio en actividades del sector manufacturero (micro y pequeña empresa), por su diversificación, capacidad de adaptación, y flexibilidad para incorporar procesos de innovación y modernización tecnológicas y que trae aparejadas actividades de formación, capacitación y actualización, involucrando las instituciones de formación académicas y de educación alternativa.

En el sector de actividad comercial, se hace necesario continuar con las labores de ordenamiento, reorganización y mejora de la infraestructura del comercio en vía pública y el de los mercados municipales de abasto, combinando esfuerzos para que la actividad desarrollada en éste ámbito, ya que el comercio minorista en los últimos 10 años, ha generado situaciones de asentamiento de comerciantes minoristas desordenado, hacinamiento y sobre saturación de comerciantes en determinados espacios y principales vías públicas, fundamentalmente en el centro de la ciudad y la zona de Max Paredes.

4.4.2. Empleo

Desde el punto de vista de la condición de actividad, del total de la población en edad de trabajar, el 53%, 933.578 personas están consideradas como población

económicamente activa (PEA) y 821.566 personas, 47%, como población económicamente inactiva (PEI).

El empleo por actividad económica, de la población del Departamento de La Paz muestra que el mayor porcentaje está ocupado en el sector servicios, que representa el agregado de servicios básicos, educación, administración pública, servicios inmobiliarios, intermediación financiera, transportes y comunicaciones, y, hoteles y restaurantes, que representan alrededor del 31%. Las actividades agropecuarias (28%) ocupan el segundo lugar, y después se destacan el comercio (17%), y la manufactura (12%).

4.4.3. Turismo

Desde el punto de vista turístico, La Paz es la ciudad más importante de Bolivia puesto que concentra el 45% del turismo internacional y el 22% del turismo Interno. En valores absolutos, esto representa, según estadísticas oficiales del año 2004, la llegada de casi 176.000 turistas extranjeros y de más de 195.000 residentes nacionales que se registraron en establecimientos de hospedaje de la ciudad. Estas cifras presentan incrementos positivos ya que se han duplicado en los últimos 7 años, puesto que en el año 2011 se ha registrado el ingreso a La Paz de 529.533 viajeros, de los cuales 283.619 fueron nacionales y 245.914 extranjeros²⁴.

La estadía promedio, calculada sobre la base de estadísticas de hospedaje, es de 2,5 días para los extranjeros con un gasto promedio diario de \$US 50 y 1,7 días para los nacionales.

En el acápite "Potencialidades de La Paz para fortalecer el turismo"²⁵, en la ciudad de La Paz se concentra la mayor cantidad de establecimientos económicos dedicados al turismo, 1139 establecimientos de hospedaje, 607 agencias y tour

²⁴ Diagnóstico físico transformado – equipamiento Plan 2040, 2014, pag.112

²⁵ Inciso 8.3.3. del documento Diagnóstico Económico Plan 2040, 2014, pág. 188.

operadoras, 960 restaurantes y peñas folklóricas, 91 arrendadoras de turismo, pero solo 241 guías de turismo registrados.

Mientras que en el documento de Diagnóstico Cultural elaborado de igual manera para la formulación del Plan 2040 de la ciudad,²⁶ la temporalidad de las visitas en los museos y sitios patrimoniales abarcan casi todo el año porque se dividen en: enero, febrero y marzo visitan turistas extranjeros sudamericanos, abril, mayo, junio, agosto y septiembre, visitan colegios y escuelas, en junio julio y agosto temporada alta de visitantes extranjeros europeos y americanos. En octubre y noviembre la mayoría de las delegaciones proviene de promociones de colegios a nivel nacional, y en diciembre existe disminución de visitantes.

El municipio de La Paz tiene diversos atractivos y servicios turísticos, un gran patrimonio cultural concentrado en el centro de la ciudad, preciosas vistas en miradores en las laderas y zona naturales de recreación en Mallasa, Sur, Zongo y Hampaturi. Además en el municipio existen atractivos intangibles como la entrada del gran poder, la entrada universitaria, la fiesta de Todos Santos, la feria de alasitas entre otros, todos ellos no están lo suficientemente explotados.

En los últimos años, el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz - GAMPLP ha realizado trabajos parciales de mejora de los atractivos turísticos en el área urbana y rural. Se han establecido tres circuitos turísticos en el casco urbano central (Mercado de las Brujas, Museos e Iglesias) y Mallasa (Paseo del Águila); además de un centro de información turística y varios puntos de información y orientación al turismo.

Importante considerar que La Paz ha sido declarada una de las 7 ciudades maravillas del mundo, luego de ganar el concurso que iniciara en enero de 2012, cuando la fundación suiza New7Wonders anunció la nominación de más de 1.200 ciudades de 220 países.

²⁶ Ibidem, pág. 74.

Su paisaje accidentado, las viviendas construidas en las laderas, la identidad y diversidad cultural, son algunas de las características de La Paz que le sirvieron para posicionarse el 7 de diciembre de 2014 como una de las 7 ciudades maravillas del mundo. Compartiendo el nombramiento mundial junto a Beirut, de Líbano; Doha, de Catar; Durbán, de Sudáfrica; La Habana, de Cuba; Kuala Lumpur, de Malasia y Vigan, de Filipinas.²⁷

Según datos del Viceministerio de Turismo, durante 2013 llegaron a Bolivia 1.260.000 turistas extranjeros, un 20 por ciento tuvo como destino La Paz, de acuerdo a información complementaria del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE). Número que a partir de esta declaratoria, se espera que se triplique en un plazo de dos años, y que supondrá enormes beneficios, ingresos y mejora para la infraestructura hotelera y el turismo.²⁸

Ante esta nominación que es una "marca" de reconocimiento mundial, La Paz tiene el reto de mejorar sus servicios, infraestructura y la seguridad ciudadana, y sus pobladores, dar buen trato a los visitantes y cuidar la urbe. Éstos son los desafíos que tienen empresarios, entidades estatales, autoridades y ciudadanos y en la cual se enmarca la presente propuesta.

4.5. Contexto educativo

4.5.1. Educación formal

En el municipio de La Paz, el nivel de cobertura es más alto en primaria, con una tasa de matriculación que supera el 80%, lo que equivale a que 8 de cada diez niños de primaria está estudiando en escuelas municipales. Es interesante analizar que la brecha entre hombres y mujeres es favorable a las mujeres, debido a que la pirámide poblacional tiene también mayor cantidad de niñas que niños, en todo caso las diferencias no son significativas.

27 <http://www.eldeber.com.bo/bolivia/paz-ciudad-maravilla-del-mundo.html>

28 <http://eju.tv/2014/12/1a-paz-espera-un-efecto-maravilla-en-el-turismo-y-debe-encarar-4-retos/>

En secundaria la cobertura es más baja que en primaria, se llega a cubrir casi siete de cada diez adolescentes. También se nota que el número de mujeres es menor que el de hombres en una brecha significativa. El nivel inicial se caracteriza por una baja cobertura en centros municipales, lo que implica que una buena parte de los niños asiste a guarderías y principalmente se quedan en casa bajo el cuidado de un familiar.

De acuerdo a la Ley de Municipalidades es responsabilidad de los gobiernos municipales el dotar de infraestructura y equipamiento en educación, así como supervisar el desempeño de las autoridades y personal docente de los centros educativos de la ciudad.

Las políticas que ha aplicado el GAMLP durante los últimos cinco años han estado concentradas en tres temas; equipamiento, infraestructura y desayuno escolar.

4.5.2 Cobertura de los establecimientos educativos

En relación a la cobertura de los servicios de educación, se tiene que la población en el nivel secundario, es menor al de nivel primario, situación que es mas delicada para las mujeres cuando de una cobertura de 83%, en el nivel primario, se alcanza una cobertura de 65% en el nivel secundario. En el Municipio de La Paz la media de años de estudio es de 10.6, lo que equivale a que las personas mayores de 19 años, en promedio, han estudiado hasta tercero de secundaria. Tiene alrededor de 167.000 alumnos en sus escuelas públicas. En el cuadro siguiente se muestran las tasas de cobertura de matriculación en el sistema público.

Gráfico N°21
Cobertura educativa del municipio de La Paz

COBERTURA DE LA POBLACION EN DISTINTOS NIVELES DE EDUCACIÓN BÁSICA												
GESTIÓN	NIVEL DE EDUCACIÓN											
	Inicial			Primaria			Secundaria			Total		
	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total
2000	33,35	32,88	33,11	62,38	61,45	61,91	50,85	53,56	52,18	54,88	54,90	54,89
2001	48,00	44,93	46,40	84,60	83,23	84,01	59,22	66,88	62,86	72,05	73,07	72,56
2002	48,04	46,11	47,04	85,40	85,38	85,39	64,81	71,56	68,02	74,15	75,83	74,99
2003	47,71	45,73	46,68	82,70	81,95	82,32	64,95	70,57	67,62	72,71	73,59	73,15

Fuente: Dossier Estadístico del GAMLP 2010.

Actualmente la cobertura en el nivel inicial no es obligatoria, sin embargo existen 11 guarderías municipales que tienen una cobertura aproximada de 1.000 niños. La cobertura en primaria puede ser pública y primaria, en general más de un 70% de los niños del municipio se encuentran en escuelas públicas por lo tanto es necesario que este acceso sea con buenas condiciones de infraestructura y calidad educativa.

4.5.3. Educación Alternativa

De los 436 centros de educación, 46 responden al enfoque de educación alternativa, de los cuales 7 se encuentran en el Macrodistrito Max Paredes, donde precisamente se ubica el Cementerio General.

Gráfico N°22
Tipo de educación ofertada

MUNICIPIO DE LA PAZ. Numero de unidades educativas por tipo de educación ofertada según macrodistrito, 2011
(En número)

TIPO DE EDUCACIÓN	TOTAL	MACRODISTRITO								
		COTABAMBA	MAX PAREDES	PERIFÉRICA	SAN ANTONIO	SUR	MALLASA	CENTRO	NAIPATURI	ZONGO
Educación formal o regular	380	68	58	65	45	49	3	70	14	10
Educación alternativa	46	7	7	9	5	5		13		
Educación especial	6	1		3		1		1		
Educación formal y especial	3		1	2						
Educación especial y alternativa	1			1						
TOTAL UNIDADES EDUCATIVAS QUE OFERTAN UNO O MÁS TIPOS DE EDUCACIÓN	436	76	64	80	50	55	3	84	14	10

Fuente: Primer Censo de Establecimientos Públicos y de Convenio, 2011

Elaboración: Oficina Mayor de Planificación para el Desarrollo – Dirección de Investigación e Información Municipal

4.5.4 Principales programas municipales de capacitación

“Mi primer empleo”, experiencia municipal que ha inspirado a “Mi primer empleo digno” del Ministerio de Trabajo, así como el Programa de formación técnica de bachilleres y su posterior inserción laboral junto a la Fundación AUTAPO, los CITES de Joyería y Artesanía, la Escuela Taller y la Escuela Municipal de Artes, son experiencias de educación alternativa promovidas por el GAMLP, que han acercado oportunidades a personas que no han culminado sus estudios en el sistema formal de educación.

Si bien cada una depende de distintas reparticiones municipales, todas ellas basan sus currículas y diseños de capacitación bajo la actual normativa vigente nacional, sociocomunitaria y descolonizadora, y plasman sus alcances pedagógicos por objetivos de estudio y/o competencias.

Si bien cualquier unidad organizacional de la alcaldía paceña puede planificar y ejecutar procesos formativos para distintos públicos, el GAMLP impulsa el desarrollo de competencias de sus funcionarios, mediante el Centro de Capacitación Municipal – CCAM que fue creado mediante Ordenanza Municipal N° 878/2006, en aplicación de lo previsto en el artículo 69 de la Ley N° 2028 de Municipalidades como entidad descentralizada del Gobierno Municipal de La Paz.

Su principal fin es el de “contribuir al mejoramiento permanente de los servicios públicos municipales mediante la formación, capacitación, normalización, evaluación y certificación de las competencias laborales de los recursos humanos, en áreas relativas a los fines de los gobiernos municipales”.

El CCAM por tanto es un organismo técnico especializado en capacitación y formación en la Gestión Municipal, y otras áreas de gestión relacionadas, complementarias y transversales, en la temática municipal, constituyéndose en la primera entidad de capacitación/formación de Gobiernos Municipales en Bolivia, pionera en cuanto a su enfoque de competencias y su trabajo en normalización, evaluación y certificación de competencias laborales.

Su razón de ser es servir a los más de 6 mil trabajadores municipales que están vinculados a la alcaldía ya sea por ítem, contrato eventual o de consultoría de línea, abarcando a funcionarios de mandos gerenciales, mandos medios, técnicos administrativos y laborales. Aunque recientemente ha ampliado sus servicios a la sociedad civil y municipios hermanos.

MICROLOCALIZACIÓN

4.6. Características del Macrodistrito Il Max Paredes – Cementerio General

4.6.1. Antecedentes históricos del Cementerio General²⁹

Correspondió a los franciscanos la construcción del primer templo, dedicado a San Pedro, y que, según la tradición, fue erigido sobre una antiguo *chullpar* o sitio funerario aymara. Derrumbado, este templo fue reemplazado por otro dedicado a San Sebastián. Es en esta área que se establece también el primer espacio "oficial" de inhumaciones bajo los cánones tradicionales católicos.

Dentro de esta infraestructura se destinaron espacios funerarios localizados de acuerdo al linaje, posición social y racial, organización que se repetirá en los siguientes templos, tanto de la ciudad española como de los barrios de indios. Restos de indígenas y mestizos se enterrarían en atrios y patios, mientras que españoles, criollos destacados y miembros del clero serían ubicados dentro del templo y al pie de los altares del santo venerado por el fallecido. Práctica que fue eliminada por la saturación de los suelos, y el alto nivel de contaminación.

El 25 de enero de 1826, Sucre firma el Decreto Supremo que establece la construcción de cementerios extra muros. En el caso de La Paz, este decreto sería ejecutado a través de una orden oficial del Mariscal Andrés de Santa Cruz el 24 de enero de 1831.

El terreno destinado a albergar el camposanto, de 30 hectáreas de superficie, se ubicaba en una planicie al Noroeste del valle de Chuquiago, en la hacienda de Callampaya, y a un costado del camino a Lima. Este Panteón estaba destinado a reemplazar a los atrios de las iglesias.

Según anécdotas y tradiciones, se narra que la primera persona enterrada en el Cementerio General fue Anita Paredes, mujer que se oponía a la decisión de la

²⁹ Acápite basado en datos del libro "Cementerio General: El panteón de la ciudad de Nuestra Señora de La Paz", OMC - GAMILP, 2013.

autoridad de trasladar el cementerio, porque aseguraba que no se llegaría al cielo si la sepultura estaba lejos de una iglesia. Por eventualidades del destino, la señora Paredes fallece sorpresivamente, y sin mayor ritual fue sepultada inaugurando el recinto.

Fue en 1835, que se erige el arco de 14 metros que se ubica al ingreso del camposanto y que aún lleva la inscripción de su construcción, que fue acompañada con la creación de una capilla debidamente consagrada.

Si bien nuestros antepasados aymaras desarrollaron torres funerarias que podrían responder al concepto de mausoleo, es recién en el siglo XIX que se incorpora la construcción de estructuras funerarias en el Cementerio General de La Paz, dirigidas a albergar los restos de una persona, una familia, una institución o un grupo de héroes que sacrificaron su vida por la patria. El mausoleo se constituye en el espacio por excelencia para cristalizar los deseos de trascender a la muerte y perpetuar la memoria del fallecido. Varios son los estilos que se presentan en Tumbas y Mausoleos del Cementerio General, mismos que, evidentemente, están vinculados al periodo histórico en que se construyeron. Es así que podemos identificar construcciones neogóticas, neoclásicas, eclécticas, art déco y algunas contemporáneas que vale la pena considerar.

Durante la segunda mitad del siglo XIX, el Cementerio fue objeto de una importante remodelación. En la actualidad, aún permanece vigente la antigua clasificación del Cementerio en 3 sectores; ensanche, antiguo y de ampliación.

4.6.2. Ubicación geográfica del Cementerio General en el Macrodistrito II Max Paredes

El Macro Distrito II Max Paredes³⁰ se ubica al noroeste del centro urbano tradicional, tiene una superficie aproximada de 1.331 Has. y está conformado por cuatro

³⁰ Macro distrito Max Paredes, Distrito 8° PDM 2007 – 2011 JAYMA.

distritos urbanos (7, 8, 9 y 10) y alberga 90 Juntas de Vecinos en las que se han organizado 164.566 habitantes que generan una densidad de 123,67 hab./Ha. Es el Macro-distrito más poblado del Municipio, el que presenta la densidad más alta, el que presenta el índice de hacinamiento más elevado con 24,79% de hogares en los que más de tres personas ocupan un dormitorio. En este Macro-distrito se encuentran barrios residenciales tradicionales de la ciudad como Villa Victoria, Munaypata, La Portada, El Tejar y otros.

El Cementerio General, tiene una superficie de 92.0000 metros cuadrados y está ubicado en el Barrio de Callampaya, sobre la Avenida Entre Ríos y Baptista y las calles Monasterios y Picada Chaco, que corresponde al Distrito 8 respectivamente.

Tiene ocho puertas de acceso en todo su contorno y allí se encuentran enterrados personalidades ilustres como Daniel Sánchez Bustamante, Belisario Salinas, el general Eliodoro Camacho, Agustín Aspiazu, Gastón Velasco, Franz Tamayo, Germán Bush, el Padre Luis Espinal Camps, Carlos Palenque, Marina Nuñez del Prado y muchos hombres y mujeres que dejaron huella en la Historia de Bolivia.

Cuenta actualmente con 115 mausoleos institucionales, 642 mausoleos familiares, alrededor de 120 cuarteles y 15 pabellones de tres plantas para nichos mayores y menores.

4.6.3. Referentes del Cementerio General en el Macrodistrto II Max Paredes

El Cementerio General es una Unidad Desconcentrada administrada por la Alcaldía Municipal de La Paz, cuenta con 117.000 restos humanos en las 9 hectáreas del barrio Challapampa al noroeste de La Paz, en 800 edificaciones entre mausoleos, cuarteles y pabellones.³¹

Es dependiente de la Coordinación de Servicios, mantiene estrecha vinculación interinstitucional con otras Unidades del GAMLP como es la Unidad de Bienestar.

³¹ Fuente: *eldiario.net* 2 de noviembre de 2014, y el libro "Cementerio General, el panteón de la ciudad de Nuestra Señora de La Paz" de la Oficialía Mayor de Culturas del GAMLP.

Salud y Seguridad Ocupacional quien les apoya con los protocolos de actuación y reducción de riesgos de contaminación, la Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de la Información, que les colabora con el manual de funciones y procedimientos, así como el funcionamiento y perfeccionamiento del sistema Satélite con el que atienden los trámites de la ciudadanía, y el Centro de Capacitación Municipal, que realiza la certificación de competencias de sus funcionarios y planifica cursos y talleres de acuerdo a demanda.

La capacitación al personal operativo se restringe a aspectos procedimentales de su oficio, y los que se refieren a salud y seguridad ocupacional. Mientras que el personal de plataforma es capacitado en atención al público, en cuanto a los trámites administrativos que llevan adelante.

La Unidad Desconcentrada del Cementerio es medida en el IGM – INDICE DE GESTION MUNICIPAL, ya que es uno de los 36 indicadores del SIDIG, dentro el área de servicios, a partir de un IDG Indicador Diario de Gestión respecto a "Ingresos generados por el Cementerio General", cuyo promedio de 16.550,77 bs que quintuplica los ingresos por otras Unidades Organizacionales como el Matadero y el Zoológico.³²

A través de Ordenanza Municipal 109/2001 el Cementerio General ha sido declarado Patrimonio Tangible de los paceños³³, por tratarse del repositorio de restos de próceres y grandes personalidades de la historia nacional y paceña, además de su arquitectura representada en gárgolas, mausoleos y monumentos, razón por la que con el fin de fomentar su valor histórico, se ha ideado una jornada anual para que el público visite puestas en escena en un circuito nocturno al interior de la necrópolis, denominada "Una noche en el cementerio".³⁴

³² Fuente: www.lapaz.bo

³³ Ordenanza Municipal 109/2001 Patrimonio tangible del municipio de La Paz.

³⁴ Fuente: erbol.com.bo 10 de octubre de 2013 "Cementerio General será un museo a cielo abierto".

Hasta el momento, la Administración del Cementerio General, se inscribe en un Plan Operativo Anual de servicios mortuorios de inhumación, exhumación, cremación y traslado de restos humanos, con el correspondiente manejo de tasas vinculadas al tipo de cambio de UFVs.

Diariamente se realizan un promedio de 17 entierros al interior del Cementerio General (de los cuales 12 son habitantes alteños), lo que a la larga representaría un colapso de los predios porque no es posible realizar nuevas edificaciones fúnebres por la falta de espacios en los 92,000 metros de los predios municipales.³⁵

La Administración del Cementerio General contrarresta esta falta de espacio, realizando operativos de exhumaciones con un promedio de 50 semanales, de aquellos nichos que han cumplido con 5 años desde su inhumación. Además de los nichos de cuerpo mayor, que quedan vacíos por traslados o cremaciones que realizan los familiares. Aún así, la demanda de espacio es mayor a la oferta, por lo que a futuro no se ha descartado la posibilidad de convertir estos predios en museo, aspecto muy referido por camposantos privados que representan la competencia en el rubro de servicios exequiales.

4.6.4. Características del Distrito 8 Macrodistrato Max Paredes

El Distrito 8³⁶, que alberga 5 Juntas de Vecinos que representan a 39.093 habitantes asentados con una densidad de 282,28 hab/Ha., la tercera densidad más alta de los distritos municipales (después del Distrito 7 y del Distrito 5), en un territorio de aproximadamente 138 hectáreas, corresponde a las áreas de Villa Victoria, El Tejar, Callampaya y Mariscal Santa Cruz, ladera oeste ascendente, entre 3.700 y 3.900 msnm, atravesada por los Ríos Apumalla y Utapulpera.

La vocación residencial del Distrito 8 persiste en la zona comercial y es de alta concentración en la pendiente de la ladera (El Tejar bajo y alto); es necesario

³⁵ Fuente: *la-razon.com* 7 de enero de 2014 "Norma permitirá liberar 27,000 nichos del Cementerio General".

³⁶ Macro distrito Max Paredes, Distrito 8 PDM 2007 – 2011 JAYMA

destacar la presencia de Villa Victoria, uno de los barrios más tradicionales de la ciudad, como área residencial consolidada y con condiciones de centro, en el que puedan aglutinarse las actividades de apoyo a los usos residenciales; sin embargo, este uso demanda áreas verdes y de recreación, cuya ausencia es el déficit más palpable del Distrito.

La estructura vial presenta vías de importancia urbana y macrodistrital como la Av. Baptista – Kollasuyo – Naciones Unidas y la Av. Entre Ríos que conectan el centro urbano con la ciudad de El Alto.

En el Distrito 8 existe gran concentración de centros de producción manufacturera y artesanal de alta calidad y demanda, cuya producción es parte de la riqueza del patrimonio intangible, el Cementerio General, un conjunto de edificaciones de valor arquitectónico e histórico que debe ser revalorizado y la vitalidad generada por actividades lúdicas (restaurantes, peñas, salones de fiesta denominados "Quita penas", etc.), en las que debe controlarse su calidad y proliferación, son condiciones importantes para la imagen y economía del área la ciudad y pueden constituirse en factores adicionales para ampliar la oferta turística de La Paz.

La zona del Cementerio General funciona como parada de transporte para buses y minibuses con diversos destinos como el Altiplano, Desaguadero, y la ruta del Lago Titicaca hasta Copacabana, generando congestión vehicular, concentración de actividades e incluso inseguridad para las personas.

Si bien la concentración de actividad comercial, formal e informal, genera una base económica muy importante para el Distrito 8 y la ciudad, en el sector circundante al Cementerio General, esta actividad comercial no controlada produce una ocupación casi completa del espacio público, agravada por el uso de vías para paradas de transporte de pasajeros y carga e incluso venta mayorista de productos agropecuarios, situación que es la causa de conflictos de tráfico y transporte, incomodidad para el peatón, insalubridad e inseguridad ciudadana.

El Distrito 8 ha generado en años pasados la inversión más alta de toda La Paz, en vías y alta ejecución presupuestaria en la construcción de "sedes sociales" y culturas, para los 5 barrios que tiene.

Extraña la baja inversión, en los seis años anteriores, en mejoramiento barrial y seguridad ciudadana. El 73% de los residentes ha sufrido una agresión o conoce de una, siendo el 59% de estos delitos robo en la calle, incluyendo 5% de estos delitos como causa de muerte y en los talleres se definió que esta situación se debe a la deficiencia del alumbrado público y la falta de su mantenimiento.

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

1. FORMULACIÓN DEL DISEÑO FINAL DEL PROYECTO

1.1. Delimitación del Proyecto

1.1.1. Enfoque del Proyecto

En el acápite “Marco pedagógico”, se desglosaron los componentes y características de cada uno de los pilares teórico-metodológicos que orientan y fundamentan la presente propuesta.

- **La Formación basada en competencias**, se pone al servicio de una estructura edil a fin de perfeccionar a partir de la capacitación a Servidores Públicos Municipales del Cementerio General, que sean reconocidos por sus experiencias y saberes previos.
- **El Necroturismo**, se asume como un tipo de turismo en cementerios patrimoniales donde el visitante experimenta la vivencia de repasar pasajes pasados que marcaron la historia paceña y boliviana, solucionando la ausencia de este servicio que complementa la atención integral a la ciudadanía que asiste al Cementerio General.
- **El Patrimonio Cultural**, y específicamente la Declaratoria de Patrimonio Paceño con que se ha nombrado al Cementerio General, se operativiza con la creación de Guías Turísticas Patrimoniales que ofertan recorridos por una variedad de cuatro circuitos al interior de los tres macro sectores del Cementerio.

1.1.2. Delimitación temporal

Como la planificación y ejecución al interior del municipio, se rige por Planes Operativos Anuales POA, Planes Estratégicos Institucionales PEI y Planes de Desarrollo Municipal PDM a nivel central como por cada Unidad Organizacional, el presente proyecto se ejecutará en el siguiente escenario temporal:

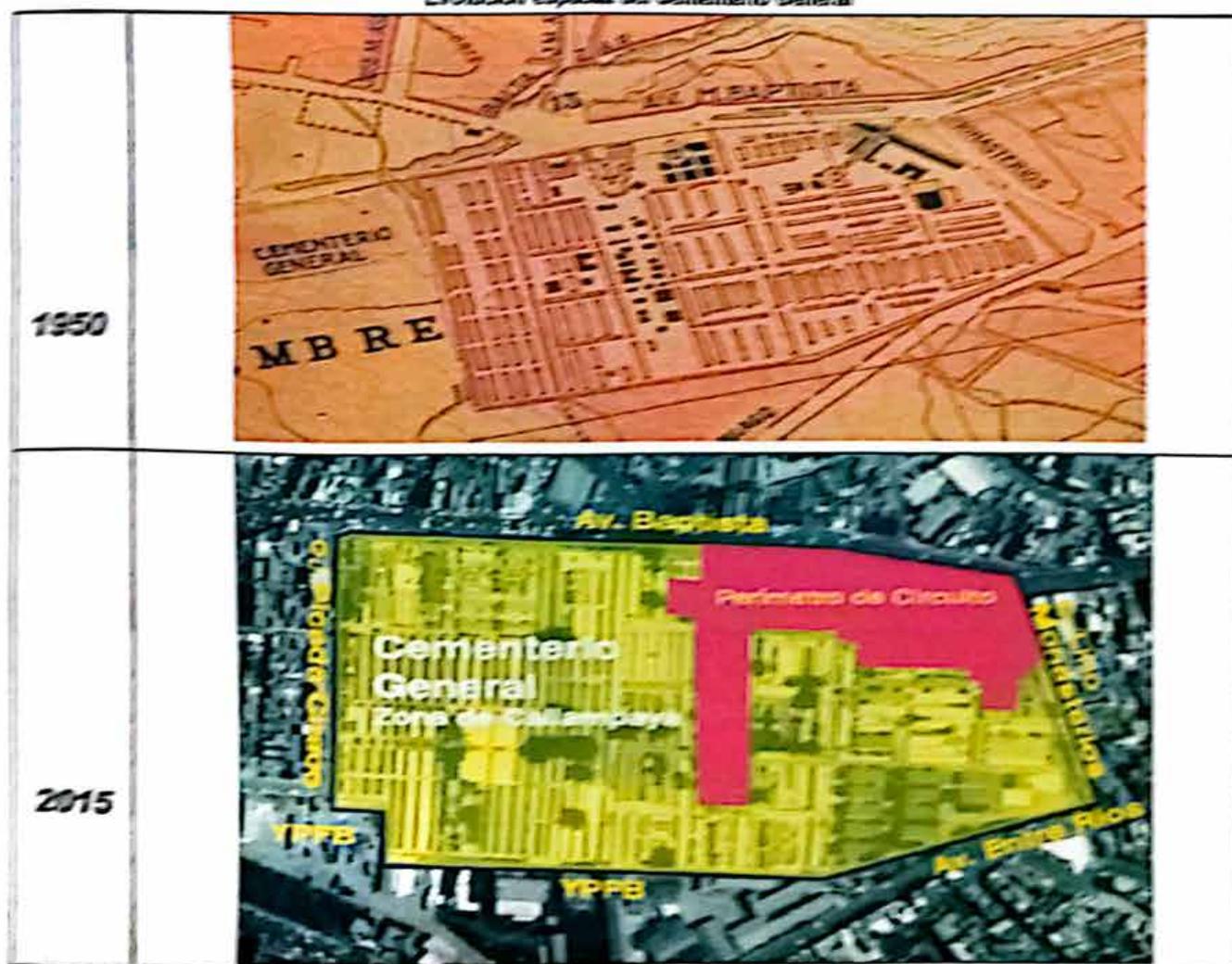
- **Corto plazo: Fase piloto de 1 año**, donde se incorpora la presente propuesta en los tres POAs 2015 – 2016 de las Unidades Organizacionales que por su misión institucional responden al enfoque del Proyecto, cabe decir el Cementerio General, la Dirección de Patrimonio Cultural y el Centro de Capacitación Municipal. Con 2 meses para el diseño microcurricular y contratación de facilitadores, 4 meses para la formación y evaluación de Guías, y 6 meses de servicio piloto. Con inicio el 1 de julio de 2015 hasta el 15 de julio de 2016.

- **Mediano plazo:** Fase consolidación de 2 años, donde se incorpora la presente propuesta luego de la evaluación y ajuste del proyecto piloto, al PEI 2014 – 2018 (cabe decir al resto del periodo 2016-2017) por cada uno de los Ejes y subejjes correspondientes a Gestión cultural y turística del municipio, que engloban los programas específicos de las tres Unidades Organizacionales mencionadas. Correspondiente al lapso comprendido del 16 de julio de 2016 hasta el 30 de marzo de 2017.

1.1.3. Delimitación espacial

Como se observa en los gráficos, el Proyecto se circunscribe a los predios del Cementerio General, ubicado en la zona de Callampaya, entre las calles Av. Baptista, Monasterios, Entre Ríos y Picada Chaco, específicamente en un Perímetro que inicia en la puerta de ingreso N°1 y se desplaza por los sectores antiguo y ensanche en primer término, y sector ampliación en segundo término.

Gráfico N°23
Evolución espacial del Cementerio General



2. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

2.1. Matriz competencial

Como puede observarse en Anexo N° 5, la Constitución Política del Estado y la Ley Marco de Autonomías, confiere atribuciones a las alcaldías para la protección, valoración y promoción del turismo cultural.

Para ello se procedió a:

Identificar en qué medida el municipio desde sus competencias legales puede dar respuesta a la necesidad del público a un servicio de guía, a su derecho a informarse y enriquecer sus conocimientos y fortalecer su compromiso con los espacios públicos desde una misión turística cultural.

A partir de ello:

Establecer cuáles son los actores institucionales y las Unidades Organizacionales involucradas por su razón y misión institucional.

Visibilizar cuáles son los procesos fundamentales y productos institucionales.

Triangular la participación en el Proyecto de la Dirección de Patrimonio Cultural, el Centro de Capacitación Municipal desde sus atribuciones genéricas y el Cementerio General desde su atribución específica de servicio a la ciudadanía.

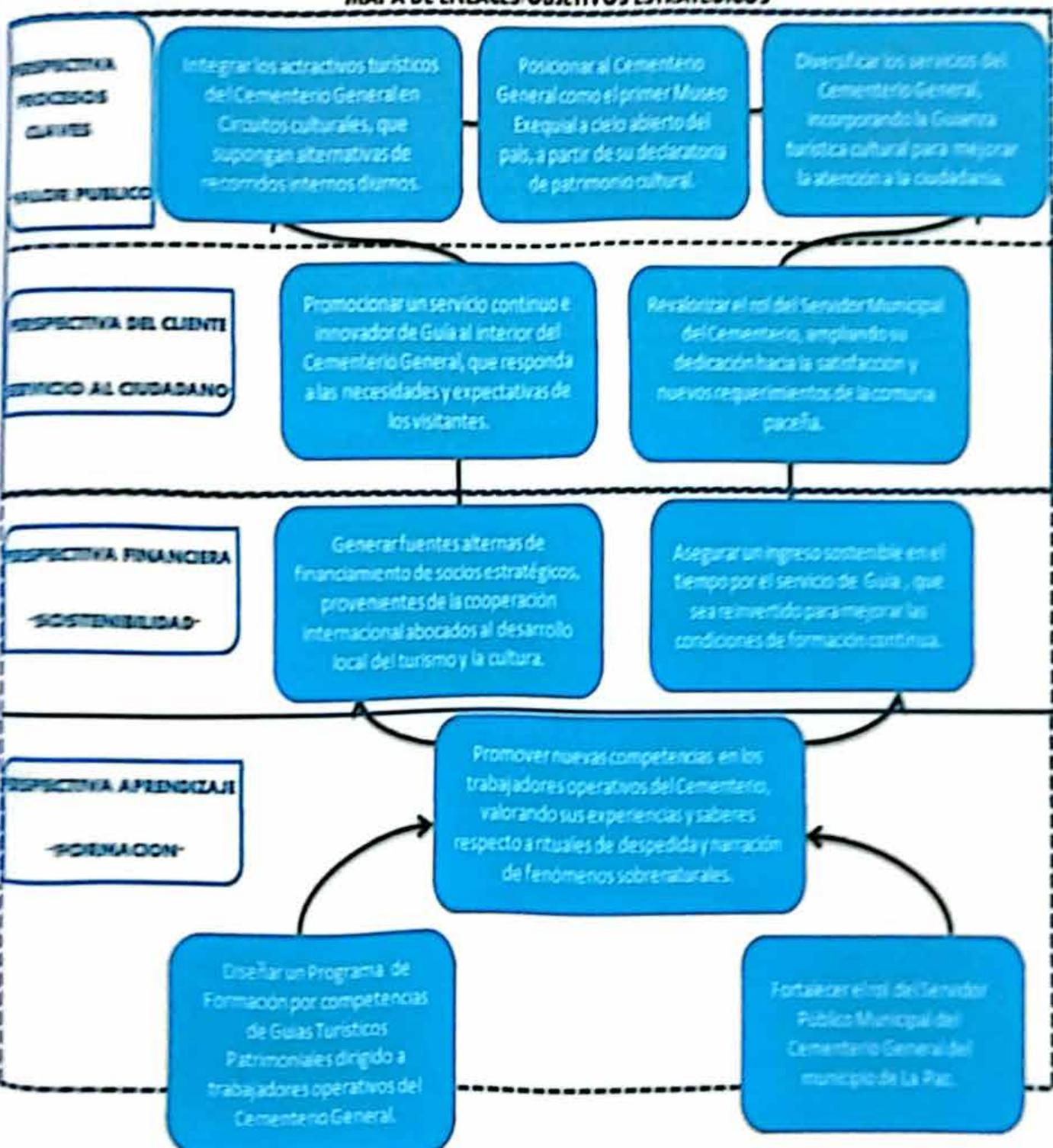
Para más adelante:

- Incorporarlo al Mapeo de objetivos estratégicos.
- Integrarlo al análisis Stockholder o de socios estratégicos.
- Formularlo en el Cuadro de Mando Integral y Organigrama del Proyecto.

2.2. Mapeo de objetivos estratégicos/enlaces

Gráfico N°24

MAPA DE ENLACES OBJETIVOS ESTRATEGICOS



Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.3. Análisis stockholders, según misión y visión edil

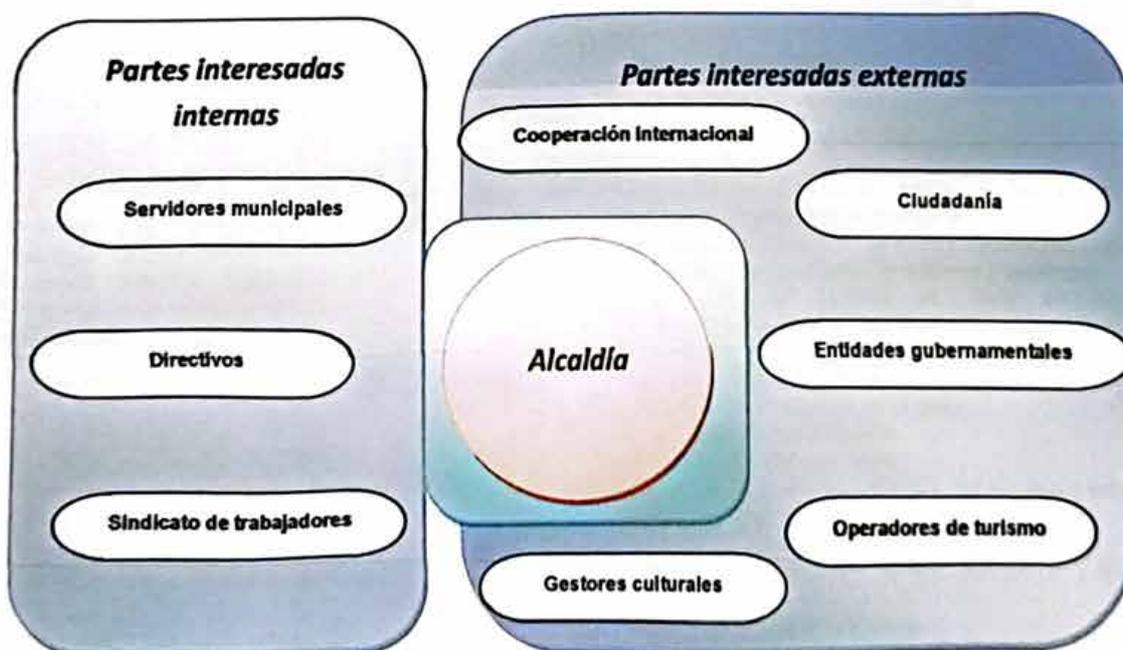
VISIÓN INSTITUCIONAL DEL GAMLP

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es una entidad vanguardista, moderna y competitiva, referente a nivel nacional e internacional en la prestación de servicios públicos, que mejoran la calidad de vida y promueve el desarrollo integral de sus habitantes y su entorno; reconociendo, respetando y gestionando su diversidad e interculturalidad; con talento humano solidario, motivado, comprometido y competente, que forma parte de una institucionalidad fortalecida, con práctica democrática y participativa, y que ejerce plenamente su autonomía.

MISIÓN INSTITUCIONAL DEL GAMLP

Somos una entidad pública municipal autónoma progresista y generadora de valor público, cuya misión es mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de La Paz, generando y ejecutando políticas de desarrollo integral en corresponsabilidad con su comunidad, administrando su territorio y prestando servicios con transparencia, equidad, calidad y calidez; con servidores públicos municipales motivados, comprometidos y con solvencia técnica.

Gráfico N°25 Análisis de socios potenciales



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En este análisis se evidencian los socios potenciales y actores interesados en alguna fase del Proyecto, por su intervención desde la institucionalidad municipal interna o externa.

3. ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Estructura de la Propuesta por componentes y resultados del proyecto

Gráfico N° 26
Estructuración del Proyecto

COMPONENTES/ RESULTADOS	ACTIVIDADES	TAREAS
FORMACIÓN		
<i>"Programa de Formación por competencias de Guías Turísticas Patrimoniales ejecutado, que valoriza las experiencias y saberes de los trabajadores operativos del Cementerio General".</i>		
C.1. Diseñar un Programa de Formación por competencias de Guías Turísticas Patrimoniales dirigido a trabajadores operativos del Cementerio General.	Diseño microcurricular	Selección y conformación del equipo docente de la alcaldía. Elaboración de Términos de Referencia y contratación de consultores. Reuniones de coordinación. Diseño del material de capacitación. Estructurar sesiones de capacitación. Formulación consignas de trabajo. Establecer Calendario mensual.
	Desarrollo de programa de formación	Ejecución de la secuencia modular. Ajustes de los ejercicios de simulación. Cronometrado de recorridos. Realización de evaluaciones modulares. Ejecución de sesiones según horarios semanales.
	Certificación de participantes	Ingreso al sistema informático SIGA del CCAM, Generación de códigos y certificados por competencias modulares logradas para participantes. Elaboración de reconocimientos para facilitadores. Organización del evento de certificación. Realización del acto de certificación.
VALOR PÚBLICO		
<i>"Servicio de Guianza Turística Patrimonial en funcionamiento, que integra los atractivos turísticos del Cementerio General en Circuitos Culturales en recorridos internos diurnos".</i>		
C.2. Diversificar los servicios del Cementerio General, incorporando la Guianza turística cultural para mejorar la atención a la ciudadanía.	Implementación del Circuito cultural	Preparación de los espacios abiertos de los circuitos con la colorimetría y señalética institucional. Elaboración de itinerarios, guiones y ayudas memoria. Armado del compendio de narraciones y leyendas. Incorporación del servicio de Guía en plataforma multipropósito y en el sistema informático Satélite del Cementerio.
	Gestión del servicio	Formulación de planes diarios y de fin de semana. Conformación de equipos de trabajo. Organización de rol de turnos. Ajuste de itinerarios y horarios. Registro de demanda y aceptación del servicio y costo. Tipología de visitantes. Instalación de puntos de información. Habilitación del Libro de opinión ciudadana y buzón de sugerencias. Diseño de formatos de registros. Preparación de reportes e insumos.
SERVICIO AL CIUDADANO		
<i>"Ciudadano informado y satisfecho en sus necesidades y expectativas, por el servicio de Guianza brindado con calidad y calidez por los Servidores Municipales del Cementerio".</i>		
C.3. Promocionar un servicio continuo e innovador de Guía al interior del Cementerio General, que responda a las	Lanzamiento del servicio	Diseño de materiales de promoción: gigantografía, paneles, trípticos, video del servicio para promocionarse en el transporte masivo La Paz Bus Puma Katari. Visita a medios de comunicación. Inclusión del enlace del servicio en página web de la

necesidades y expectativas de los visitantes.		alcaldía. Cotización de equipos personales EP. Adquisición de EP (indumentaria institucional). Dotación de los EP a los Guías habilitados. Acto de inauguración del servicio.
SOSTENIBILIDAD		
"Proyecto sostenible en el tiempo que mejora sus componentes, a partir de ingresos internos por recaudaciones e ingresos externos por donaciones de la cooperación internacional".		
C.A. Asegurar un ingreso sostenible en el tiempo por el servicio de Guía, que sea reinvertido para mejorar las condiciones de formación continua del proyecto.	Gestión de cooperantes, fundraising y reporte de ingresos	Reuniones de presentación. Redacción de convenios. Suscripción de convenios. Manejo de donaciones. Compatibilización de presupuestos de las 3 Unidades Organizacionales y el donante. Estudio de la tarifa del servicio al público. Reportes de recaudaciones. Reinversión en el proyecto y sus componentes. Evaluación de la Fase Piloto.

3.1.1. Descripción del servicio

Gráfico N° 27 Rol de Rotación de Turnos

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
A	A	C	C	A	A	A
B	B	D	D	B	B	B
				C	C	C
				D	D	D
DIAS DE LA SEMANA Lun-Mar		DIAS DE LA SEMANA Mier-Jue		FIN DE SEMANA (vier-sab-dom) Y FERIADOS		
Equipo A: 9:00 – 11:00		Equipo C: 9:00 – 11:00		Equipo A: 9:00 – 11:00		
Equipo B: 12:00 – 14:00		Equipo D: 12:00 – 14:00		Equipo B: 11:00 – 13:00		
Tardes Cementerio prioriza atención entierros		Tardes Cementerio prioriza atención entierros		Equipo C: 13:00 – 15:00		
				Equipo D: 15:00 – 17:00		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Cada Equipo está conformado por 5 personas, 1 a cargo de la mesa de informaciones y venta de tickets, y 4 para distribuirse por cada uno de los 4 circuitos ofertados. Puede incorporarse más personal de acuerdo a la demanda del servicio, y por aquellas tareas complementarias que vayan emergiendo como distribución de publicidad en puertas de ingreso 1, 4 y 9.

Los 4 Equipos propuestos A, B, C y D, manejan todos los contenidos y tiempos de los 4 Circuitos ofertados, realizándolos de manera secuencial y/o simultánea, de acuerdo a requerimiento.

Para que un recorrido inicie, primero se aman grupos con un mínimo de 5 visitantes y un máximo de 30. Si existe mucha demanda (especialmente los fines de semana)

se inicia un nuevo recorrido cada 15 minutos, si existe baja demanda, las salidas se realizarán cada 30 minutos.

Cada recorrido tiene una duración entre 30 a 45 minutos, desde el punto de inicio en Arco del Triunfo (puerta 1) hasta su finalización. Indicar que la mesa de informaciones y recaudaciones contará con la presencia de dos Guardias Municipales, que además tienen su puesto de vigilancia en el mismo acceso.

El costo sujeto a ajustes será de 2bs. para las personas mayores, y 1bs. para los menores a partir de los 7 años. Adultos mayores y menores de 7 años no pagarán ninguna tarifa. Se considerará precios especiales a delegaciones de estudiantes.

3.2. Estructuración del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral contiene la síntesis del Plan Estratégico Institucional, incluyendo los Objetivos Estratégicos Específicos y las Acciones Estratégicas que deben ser desarrolladas para alcanzarlos; contiene también las Metas, Indicadores de Medición de Resultados e Indicadores de Impacto. Cada Acción Estratégica, responde a los Componentes del Proyecto, establecidos en un marco de referencia temporal coherente, sobre el cual se apoyen las etapas de monitoreo y las Metas por Gestión.

Los Indicadores de Medición de Resultados tienen el objetivo de medir el avance de la Acción Estratégica, anual y quinquenalmente. Para ello se utilizaron los indicadores de línea base, que tienen el propósito de evidenciar si la unidad y/o área organizacional responsable de la Acción Estratégica, cuenta con algún grado de avance previo, o bien si cuenta con información referencial, que permita comparar el estado inicial en contraste con los resultados que se vayan a alcanzar, una vez que concluya la implementación de la acción estratégica en cuestión. Cada indicador incluye la Variable de Medición o etiqueta (nombre del indicador) y con la fórmula

respectiva, la cual, en casi todos los casos, es literal y está íntimamente ligada con la Variable de Medición³⁷.

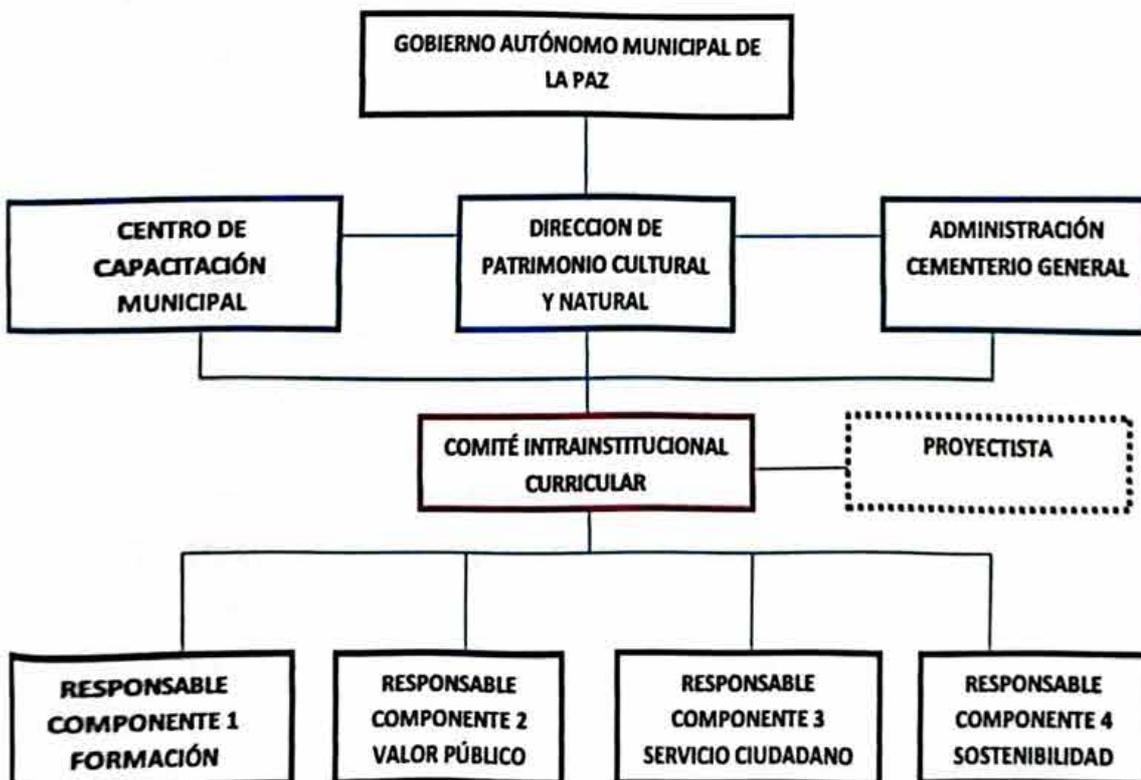
Se formuló al menos un indicador por Acción Estratégica, sin embargo existen casos en los que se formularon hasta tres indicadores por cada una de ellas³⁸. Asimismo, se formularon Indicadores de Medición de Impacto, los cuales tienen el objetivo de medir cual es el aporte sustantivo, y por tanto la trascendencia conseguida, en relación a la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

El Cuadro de Mando Integral se muestra in extenso, separado por Acciones Estratégicas, en el Anexo N° 6 del presente Proyecto de Grado.

3.3. Organigrama del personal de Recursos Humanos

Gráfico N°28
Estructura organizativa

- ✓ Tres Servidores Municipales en función de Jefatura
- ✓ Tres Servidores Municipales en función Técnica
- ✓ Una Projectista



³⁷ Los indicadores planteados siguieron el patrón conocido: $x = \text{resultados logrados} / \text{resultados planificados}$.

³⁸ La cantidad de indicadores por Acción Estratégica responden a la especificidad y necesidad.

1.4. Funciones de la estructura organizativa

a) Comité Intra institucional Curricular

Funciones

- Dirección ejecutiva del proyecto, con reuniones periódicas.
- Coordinación del avance sincrónico de los componentes.
- Coordinación del cumplimiento de las actividades programadas.
- Coordinación del logro de los productos previstos.

Responsabilidades

- Elaboración y presentación del reporte mensual de avances.
- Elaboración y presentación del informe Trimestral de ejecución para el monitoreo del proyecto.
- Cumplimiento de las actividades programadas según el cronograma de ejecución.
- Logro de los productos previstos según la matriz de evaluación y monitoreo.
- Selección y contratación de consultores por producto para el diseño de contenidos mínimos, docentes especialistas y la elaboración del material de marketing.
- Gestión administrativa acordes a alianzas estratégicas con cooperación internacional y sociedad civil.
- Gerentar los ingresos ya sea por cobro del servicio, como fondos de financiamiento para hacer de la proyecto una intervención sostenible.

Conformación

- Tres Servidores Municipales en función de Jefatura: Jefa de la Unidad de Formación Continua del CCAM, Jefa de Patrimonio Material y Natural de la DPCN y el Administrador del Cementerio General.
- Tres Servidores Municipales en función Técnica: 1 cientista en educación del CCAM, 1 gestor cultural de la DPCN y 1 encargado de operativos del CG.
- Una Proyectista: cientista en educación autora del presente proyecto.

b) Responsable Componente 1 "Formación"

Funciones

- Coordinación de las actividades del componente.
- Gestión del programa de formación de Guías Turísticas Patrimoniales.
- Coordinación con el Equipo de facilitadores del programa de formación.
- Coordinación del logro del producto previsto.

Responsabilidades

- Elaboración y presentación del reporte mensual de avances ante el Comité Intra institucional.
- Elaboración y presentación del informe Trimestral de ejecución para el monitoreo del proyecto.
- Cumplimiento de las actividades programadas según el cronograma de ejecución.
- Logro de los productos previstos según la matriz de evaluación y monitoreo.
- Revisión y ajuste a los módulos de formación del programa.
- Aprobación a los productos de los consultores.

Formación profesional

- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Pedagogía.

Experiencia laboral

- Experiencia mínima de 2 años en gestión de proyectos de desarrollo.
- Experiencia mínima de 1 año en diseño microcurricular y gestión de programas de formación a medida dirigidos a Servidores Municipales, bajo el enfoque de competencias laborales.

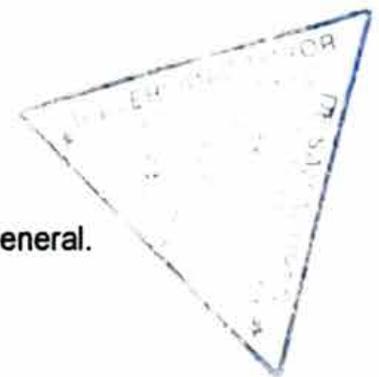
c) Responsable Componente 2 “Valor público”

Funciones

- Coordinación de las actividades del componente.
- Gestión operativa de la Declaratoria Patrimonial del Cementerio General.
- Coordinación del logro del producto previsto.

Responsabilidades

- Elaboración y presentación del reporte mensual de avances ante el Comité Intra institucional.
- Elaboración y presentación del informe Trimestral de ejecución para el monitoreo del proyecto.
- Cumplimiento de las actividades programadas según el cronograma de ejecución.
- Logro de los productos previstos según la matriz de evaluación y monitoreo.
- Compilación de rescate de historia oral sobre leyendas y fenómenos paranormales desde el enfoque de la cosmovisión aymara.
- Revisión y ajuste de circuitos culturales al interior del Cementerio, según demanda y duración.
- Aprobación a los productos de los consultores.



Formación profesional

- Licenciatura en Antropología, Historia o Arquitectura.

Experiencia laboral

- Experiencia mínima de 2 años en gestión de proyectos de desarrollo.
- Experiencia mínima de 1 año como gestor cultural de proyectos municipales de valoración y promoción del patrimonio tangible e intangible.

d) Responsable Componente 3 “Servicio al ciudadano”

Funciones

- Coordinación de las actividades del componente.
- Gestión del servicio y la atención al ciudadano.
- Coordinación del logro del producto previsto.

Responsabilidades

- Elaboración y presentación del reporte mensual de avances ante el Comité Intra institucional.
- Elaboración y presentación del informe Trimestral de ejecución para el monitoreo del proyecto.
- Cumplimiento de las actividades programadas según el cronograma de ejecución.
- Logro de los productos previstos según la matriz de evaluación y monitoreo.
- Manejo del recinto espacial de los circuitos culturales.
- Recojo de la percepción ciudadana, aceptación del servicio, sugerencias y reclamos, así como la respuesta a la promoción y campaña publicitaria.
- Interlocutor de los trabajadores del Cementerio, en cuanto al desarrollo de la capacitación y la jornada laboral en la fase inicial, y al perfeccionamiento del servicio en la fase piloto del proyecto.

Formación profesional

- Técnico básico o medio en mantenimiento.
- Certificación por competencias de Operador del Cementerio otorgado por el CCAM - GAMLP.
- Cursos de atención a la ciudadanía.

Experiencia laboral

- Experiencia mínima de 2 años como encargado de operativos del Cementerio General.
- Experiencia mínima de 2 años en la rotación de servicios de inhumación, exhumación, y/o cremación de restos humanos.

e) Responsable Componente 4 "Sostenibilidad"

Funciones

- Coordinación de las actividades del componente.
- Gestión del servicio y la atención al ciudadano.
- Coordinación del logro del producto previsto.

Responsabilidades

- Elaboración y presentación del reporte mensual de avances ante el Comité Intra institucional.
- Elaboración y presentación del informe Trimestral de ejecución para el monitoreo del proyecto.
- Cumplimiento de las actividades programadas según el cronograma de ejecución.
- Logro de los productos previstos según la matriz de evaluación y monitoreo.
- Manejo contable de los ingresos por el servicio de Guianza cuando se llegue a la fase piloto del Proyecto.
- Estudio de costos y cotizaciones de servicios complementarios.
- Operación de levantamiento de fondos y búsqueda de financiamiento.

Formación profesional

- Licenciatura en Administración de Empresas, Técnico medio o superior en contaduría.
- Conocimientos de fund raising.

Experiencia laboral

- Experiencia mínima de 2 años como encargado de estados contables del Cementerio General.
- Experiencia en plataforma de atención al cliente, y/o manejo de software Satélite del Cementerio.

4. PLAN DE APLICACIÓN DEL PROYECTO

4.1. Estrategias metodológicas

4.1.1. Fase de Identificación

- Análisis de involucrados, beneficiarios e interesados en la ejecución del proyecto.
- Análisis de problemas identificados, a través de la *MATRIZ FODA* y las estrategias *DAFO DOFA*.

- Análisis de objetivos, a través del *MAPA DE ENLACES OBJETIVOS ESTRATEGICOS*.
- Análisis de *STOCKHOLDERS* o socios del proyecto.

4.1.2. Fase de planificación

En esta primera fase se considera:

- Reuniones con los Jefes de Unidad y administrador de Unidades Organizacionales de la alcaldía, con el equipo a cargo del proyecto.
- Se elabora la guía de trabajo para desarrollar el proyecto.
- Definición de los resultados del proyecto, objetivos y metas.
- Planificación de las actividades y tareas.
- Programación de los recursos.
- Elaboración del cronograma de actividades.
- La definición de los presupuestos y del plan de seguimiento, monitoreo y evaluación.
- Presentación del documento de proyecto con el ente gestor/financiador.

4.1.3. Fase de organización

En esta fase se considera:

- La conformación de Equipos de Trabajo.
- La distribución y asignación de tareas.
- El nombramiento de responsables de componentes y actividades.

4.1.4. Fase de ejecución (actividades)

En esta etapa se llevarán a cabo las actividades planificadas a cargo de los responsables señalados en la fase de organización, se realizará la implementación acorde a los plazos establecidos, y al recurso material y capital humano disponible.

Primera Actividad: Diseño microcurricular

A nivel de formulación de consignas de trabajo y planes de clase en el marco de las competencias y módulos elaborados en el Proyecto a nivel macro y meso curricular.

Comprenderá la estructuración de cada una de las 36 sesiones de capacitación, distribuidas en un calendario de 12 semanas calendario, equivalentes a 3 meses de duración. Incluye el trabajo coordinado y reuniones periódicas con servidores municipales expertos en cada una de las temáticas que brindarán sus servicios ad honorem como facilitadores. Así como la revisión de productos de consultores externos remunerados en las temáticas específicas de Historia de la Paceñidad, Cosmovisión andina y Cuenta Cuentos.

Segunda Actividad: Desarrollo de programa de formación

Comprenderá el desarrollo de las 140 horas de formación, el logro de las competencias formuladas y la secuencia de los cuatro módulos; a) Gestión de la Guianza, b) Manejo técnico de la Guianza, c) Asesoramiento al visitante y d) Diálogo de saberes, desglosados en el acápite de "Propuesta Pedagógica". Significa el armado de los horarios semanales de 4 horas por día, 3 veces a la semana, de los trabajos grupales, los ajustes a los ejercicios de simulación, los recorridos cronometrados por el Cementerio General y las evaluaciones modulares.

Tercer Actividad: Certificación de participantes

Esta es la actividad culmine del componente Formación, pues se certifica el esfuerzo de los participantes y se los habilita como Guías especialmente formados para el turismo patrimonial al interior del Cementerio. En este significativo acto, también se reconocerá el aporte de los servidores municipales que brindaron su tiempo y experiencia de manera desinteresada al participar como docentes del programa.

Cuarta Actividad: Implementación del Circuito cultural

A partir de los cuatro Circuitos sugeridos por el presente Proyecto en su acápite "Propuesta pedagógica", y el ya existente que se emplea en la actividad anual "Una noche en el Cementerio", se procederá a la ambientación del espacio con puntos de señalización e información breve, siguiendo la colorimetría de la campaña de la alcaldía "Mira, siente y vive tu patrimonio cultural".

Con base al desarrollo de contenidos del Módulo 1 Gestión de la Guianza, se crearán los guiones y ayudas memoria de exposición al público por punto visitado. Con base al desarrollo de contenidos de Historia de La Paz, Técnica Cuenta Cuentos, Cosmovisión andina y Rescate de historia oral, se armará el compendio de narraciones y leyendas del Cementerio General, que enriquecerán y singularizarán las explicaciones al público. Asimismo, se armarán los itinerarios cronometrando los circuitos, según su duración entre 30 y 45 minutos, que serán añadidos a la oferta de servicios de la plataforma de atención al ciudadano del Cementerio General.

Quinta Actividad: Gestión de cooperantes, fundraising y reporte de ingresos

Si bien esta actividad inicia paralelamente con el desarrollo del programa de formación, en este punto se intensifica con el levantamiento de fondos de cooperación internacional y otras entidades del ámbito turístico cultural, para que inyecten recursos económicos o en su caso catapulten el servicio desde sus plataformas institucionales, medios de publicidad y otros.

El capital necesario para la realización del Proyecto está cubierto por los fondos de la alcaldía, gerentados por cada una de las tres Unidades Organizacionales firmantes de los acuerdos de ejecución, sin embargo, contar con mayores alianzas permitirá fortalecer los materiales complementarios de capacitación y promoción, y asegurarán mayor socialización a la ciudadanía del servicio, especialmente en el momento de su lanzamiento.

Asimismo, se implementa el cobro por el servicio diferenciado por edades y delegaciones, con los respectivos reportes diarios, semanales y mensuales de ingresos, estableciendo los días/meses más altos de recaudación.

Sexta Actividad: Lanzamiento del servicio

Además del marketing visual como gigantografías, paneles, trípticos, y video del servicio para promocionarse en el transporte masivo La Paz Bus Puma Katari y en plataformas de atención al usuario y centros multipropósito en todos los

macrodistritos de La Paz, también se visitarán medios de comunicación para despertar el interés de la ciudadanía.

A partir de la colaboración que brinda internamente la Dirección de Comunicación Social al diseño de materiales de este tipo que consolidan la imagen edil, es que se producirán los mismos, a fin de abaratar costos y mantener la línea gráfica de la alcaldía.

Asimismo, con la colaboración del Departamento de Sistemas se incluirá en la página web de la alcaldía www.lapaz.bo y en la intranet de los servidores municipales, la promoción del servicio y las coordenadas para reservas grupales o recibir mayor información sobre días, horarios y costos. Cabe indicar que siguiendo la filosofía del GAML, el primer mes de servicio será gratuito, tal como se hizo con el Puma Katari.

El lanzamiento del servicio implicará la dotación de EP es decir Equipos Personales, que al ser de propiedad de la alcaldía son utilizados por los Guías según el turno, que consta de un chaleco reflectivo, gorra, riñonera, linterna cabeza Led y megáfono. Si bien el servicio en su fase piloto será diurno existen mausoleos oscuros, además que no se descarta ampliar al horario vespertino, y de todas maneras los Guías participarán activamente en la actividad nocturna de todos los años "Una noche en el Cementerio".

Séptima Actividad: Gestión del servicio

Como se explica en el acápite "Descripción del servicio", existirán dos tipos de planes, el de días hábiles de lunes a jueves, y el de fines de semana de viernes a domingo además de feriados. Los cuales se irán ajustando al igual que la tarifa del servicio acorde se presenten los reportes semanales y mensuales. Para ello, se conformarán los equipos de trabajo.

Se registrarán los circuitos mas demandados de acuerdo al tipo de visitante, cuales eligen los turistas extranjeros, los turistas del interior del país, las delegaciones estudiantiles, las familias, los profesionales como arquitectos, historiadores, etc. Preparando una tipología de visitantes por característica y duración del circuito.

La Mesa de inscripción en puerta 1 Arco del Triunfo, además de ser el punto donde se compra la entrada, también servirá para que se llenen datos generales de los visitantes como sexo, edad y procedencia. Y se habilitará un libro donde el ciudadano podrá plasmar su opinión sobre el circuito, captando así aceptación, sugerencias, quejas y reclamos. Se tomarán en cuenta sugerencias de los visitantes para añadir mayores atractivos y otros circuitos.

Para lo anteriormente descrito, se deberán diseñar los formatos de registro, y los Puntos móviles de información en puerta 1, en plataforma de atención al usuario en puerta 4, y puerta 9 acceso a la estación del teleférico Línea Roja.

Se prepararán los reportes y los insumos para la fase de evaluación, donde se procederá a la comparación de lo programado versus lo ejecutado.

4.1.5. Fase de evaluación

La evaluación se realizará de acuerdo a lo señalado en el acápite Plan de Monitoreo Seguimiento y Evaluación, que contempla distintos momentos del proceso y los productos, haciendo hincapié en la evaluación de la fase piloto para determinar su sostenibilidad técnica y financiera.

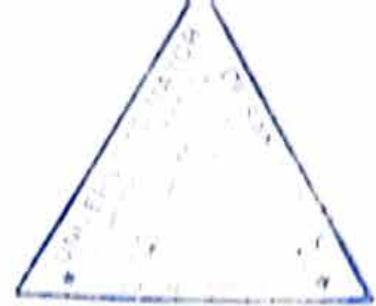
4.2. Plan Operativo

La secuencia de actividades y tareas de acuerdo a los plazos estipulados, se muestran inextenso en Anexo N°7.

4.3. Plan de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

4.3.1. Objetivo

Evaluar de manera objetiva y cualitativa los logros y dificultades del proyecto, partiendo de la situación inicial hasta su conclusión, comparando lo planificado con lo obtenido a fin de realizar los ajustes y adaptaciones necesarias en el proceso.



4.3.2. Equipo Evaluador

Comité intrainstitucional curricular conformado por Unidades Organizacionales del GAMLP, específicamente de la Dirección de Promoción Cultural, Cementerio General y Centro de Capacitación Municipal, asumirá funciones de evaluación a fin de medir lo programado versus lo ejecutado, y que la ejecución programática de actividades vaya de la mano con la ejecución presupuestaria.

Indicadores de calidad a evaluar mediante una evaluación de medio término a realizarse a 1 año de vida del proyecto.

4.3.3. Momentos de evaluación

El proceso de evaluación partirá de la situación inicial del proyecto para luego emitir valoraciones en el curso de la realización de cada una de las actividades programadas. Todo esto para reprogramar las actividades, hacer seguimiento a las mismas y comprobar el logro de los objetivos y metas previstas en el proyecto.

Asimismo, para formular los tipos de evaluación y ordenarlos bajo los objetivos estratégicos, se han establecido dos preguntas ¿Qué se desea alcanzar a mediano plazo como productos visibles? y ¿Cómo el Proyecto trascenderá y aportará a fines de largo plazo?.

De ese modo, se plantea una evaluación ex – ante (diagnóstico y línea de base), intermedia (productos terminados) y ex – post (impacto a largo plazo).

Gráfico N°29 Plan de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

TIPO	OBJETIVO	META	DEFINICIÓN OPERATIVA	FUENTE DE VERIFICACIÓN
IMPACTO	Posicionar al Cementerio General como el primer Museo Exequial a cielo abierto del país, a partir de su declaratoria de patrimonio cultural.	Un 100% del Patrimonio Cultural del Cementerio General de La Paz ha sido identificado, registrado y fortalecido.	Cementerio General reconocido como destino turístico cultural por su patrimonio y arte fúnebre.	Guías turísticas nacionales y del municipio. Ley Municipal de Patrimonio Cultural Catálogo Patrimonio Arquitectónico y Urbano de La Paz Red de cementerios municipales.
EFECTO	Revalorizar el rol del Servidor Municipal del Cementerio, ampliando su dedicación hacia la satisfacción y nuevos requerimientos de la comuna paceña.	20 trabajadores operativos cuentan con planes de carrera formulados y reorientados hacia la guianza turística exequial.	Servidores municipales del Cementerio General con proyección laboral al interior de la alcaldía.	Reporte de la sección de Recursos Humanos del Cementerio General. Planes de carrera.
		75% de la población usuaria del servicio de Guía, reconoce el nuevo perfil del trabajador del Cementerio General.	Visitantes destacan el papel del Guía, en el buen funcionamiento de los circuitos turísticos patrimoniales.	Perfil del Servidor Municipal. Encuestas de opinión. Grupos focales por edades.
		1 análisis funcional comparativo realizado para trabajadores operativos del Cementerio General.	Nuevas competencias en los trabajadores operativos del Cementerio, valorando sus experiencias y saberes respecto a rituales de despedida y narración de fenómenos sobrenaturales.	Reporte de la sección de Recursos Humanos del Cementerio General.
PRODUCTO	C.1. Diseñar un Programa de Formación por competencias de Guías Turísticos Patrimoniales dirigido a trabajadores operativos del Cementerio General.	Al menos un 90% de los servidores municipales del Cementerio General han culminado satisfactoriamente el programa de formación.	Los servidores municipales del Cementerio, han logrado las competencias formuladas en los 4 módulos de formación.	Reportes de evaluación. Certificación de participantes.
	C.2. Diversificar los servicios del Cementerio General, incorporando la Guianza turística cultural para mejorar la atención a la ciudadanía.	Un 75% de satisfacción de la sociedad civil respecto a los servicios turísticos culturales ofrecidos.	Visitantes aprecian el servicio de Guía de con calidad y calidez.	Valoración del servicio en la página web de la alcaldía y en la plataforma de atención. Sistematización de los Libros de opinión ciudadana.
	C.3. Promocionar un servicio continuo e innovador de Guía al interior del Cementerio General, que responda a las necesidades y expectativas de los visitantes.	Un flujo mensual de 1000 visitantes al Cementerio, se ha informado del servicio y ha realizado un mínimo un Circuito Cultural.	Ciudadanía se informa y hace uso del servicio, a partir de campañas de difusión escrita, visual y radial.	Paquete promocional. Registro de entradas vendidas.
	C.4. Asegurar un ingreso sostenible en el tiempo por el servicio de Guía, que sea reinvertido para mejorar las condiciones de formación continua del proyecto.	Al menos un ingreso mensual de Bs.2000 por el servicio de Guía, es reinvertido en el mejoramiento del programa de formación.	Ingresos del servicio de Guía están dirigidos a mejorar e incrementar los materiales de capacitación y difusión ciudadana de los circuitos culturales ofertados.	Registro contable. Reporte de ejecución presupuestaria.

PROCESO	Diseño microcurricular	36 sesiones de capacitación estructuradas por consignas diarias de simulación y contenido específico de historia, cosmovisión y técnica cuenta cuentos.	Temáticas desarrolladas de acuerdo a competencias modulares.	Informe responsable del componente "Formación".
	Desarrollo de programa de formación	Cuatro módulos ejecutados en 140 horas a) Gestión de la Guianza, b) Manejo técnico de la Guianza, c) Asesoramiento al visitante y d) Diálogo de saberes.	Secuencia modular ejecutada y evaluada, acorde a cronogramas semanales de clases.	Informe responsable del componente "Formación".
	Certificación de participantes	Un acto de certificación a 45 participantes que han culminado el programa.	Entrega de certificados de culminación del programa de formación, acorde a normativa del CCAM para su habilitación como Guías.	Informe responsable del componente "Formación".
	Implementación del Circuito cultural	Cuatro circuitos culturales armados, incorporados en la oferta de servicios de plataforma y en funcionamiento con la debida ambientación y señalética del caso.	Itinerarios, oferta de servicio, señalización, guiones, ayudas memoria y compendio de narraciones y leyendas elaborados.	Informe responsable del componente "Valor público".
	Gestión del servicio	Dos planes de días hábiles y fines de semana habilitados para el público según demanda y aceptación.	Cuatro equipos conformados y organizados por turnos, para cubrir los itinerarios de lunes a jueves y de viernes a domingo.	Informe responsable del componente "Valor público".
	Lanzamiento del servicio	Un paquete promocional, una campaña de lanzamiento del servicio, una dotación de equipos personales y un acto de inauguración realizados.	Diseño de materiales, adquisición de equipos y enlaces virtuales acorde a la imagen institucional edil.	Informe responsable del componente "Servicio al ciudadano".
	Gestión de cooperantes, fundraising y reporte de ingresos	Dos alianzas interinstitucionales con organizaciones locales y de cooperación internacional dedicadas a las artes, turismo, historia y patrimonio cultural.	Convenios suscritos de apoyo financiero, con las respectivas donaciones periódicas, presentación conjunta de logos, y evaluación Fase Piloto.	Informe responsable del componente "Sostenibilidad".

Fuente: *Elaboración propia, 2015.*

4.3.4. Tablero de Indicadores del Proyecto

Conformado por los indicadores del Cuadro de Mando Integral en su denominación y fórmula, en correlación con la definición y fuente de verificación de las metas se hallan detalladas en Anexo N° 8.

4.3.5. Evaluación del Proyecto

El monitoreo y la evaluación genera información para mejorar la acción, reorientarla o hacer una planeación futura mucho más asertiva y efectiva.

El monitoreo implica el seguimiento de las actividades y la evaluación de los resultados obtenidos, que evidencien el alcance gradual de los objetivos trazados, así como la recolección, sistematización y análisis de datos, vinculados a las diferentes acciones estratégicas. Todo el proceso de evaluación, producirá información fundamental para medir el grado de avance, la implementación de recomendaciones y la mejora permanente del desempeño.

Concluida la vigencia del Proyecto, las Unidades Organizacionales que conforman el Comité Curricular realizarán una evaluación de la experiencia piloto para determinar el grado de cumplimiento.

El informe de evaluación y los reportes de resultados, serán insumos fundamentales para la formulación de la siguiente Fase del Proyecto.

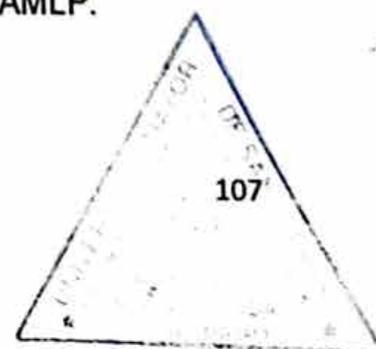
5. VIABILIDAD DEL PROYECTO

5.1. Viabilidad Técnica

Es viable técnicamente, porque reúne todos los elementos conceptuales, normativos y metodológicos que sustentan la propuesta.

Se basa en herramientas de diagnóstico, planificación y evaluación empleados en las instancias municipales de La Paz.

Triangula los esfuerzos y experticia de historiadores, gestores culturales, pedagogos, inspectores exequiales que trabajan en las Unidades Organizacionales firmantes de los compromisos, cabe decir del CCAM, de la DPCN y del CG del GAMLP.



Por tales razones, el presente Proyecto está siendo Integrado en los POAS de las tres Unidades Organizacionales.

5.2. Viabilidad Social

Es viable socialmente, porque experiencias similares de rescate al saber cultural y popular han sido ampliamente aceptadas por la población. Caso de la experiencia anual Una noche en el Cementerio.

Existe interés de las Juntas Vecinales del distrito, para que la vocación de turismo cultural sea un factor promocionado por la alcaldía.

Estudiantes de secundaria del Macrodistrito II se conformarán en brigadas de Guardianes del Patrimonio, que con el apoyo de la cooperación italiana abordarán una iniciativa para promocionar paseos por el Cementerio General, y el presente Proyecto serviría como marco formativo, ya que su enlace dentro la municipalidad es la Dirección de Patrimonio Cultural y Natural socia de nuestra propuesta.

Los trabajadores del Cementerio General mejorarían su estatus de formación con impacto en su cargo laboral y remuneración salarial, con el respectivo beneficio para ellos mismos, sus familias y la propia institución.

5.3. Viabilidad Financiera

Es viable financieramente, porque la gestión de los fondos se divide entre tres Unidades Organizacionales de acuerdo a sus objetivos institucionales y disponibilidad presupuestaria.

Existe apoyo financiero de la Cooperación Italiana RICERCA a través de la Dirección de Patrimonio Cultural y Natural del GAMLP, para procesos formativos relacionados a la valoración y promoción del patrimonio cultural y espacios públicos municipales.

La mayoría de docentes del programa de formación propuesto por este Proyecto, como se estila al interior de la alcaldía paceña, no cobrarán por el tiempo invertido en las clases y simulaciones de aprendizaje, lo que abarataría en un 30% el costo final.

Además de los fondos internos captados por la UOs del GAML P, existen ingresos que en la fase piloto se haría efectivo, a partir del cobro del servicio de Guianza a la ciudadanía, con un monto reducido y de ajuste para la segunda fase del proyecto. Monto que sería reinvertido en el proyecto para mejorar el servicio y sus materiales de promoción/capacitación.

6. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

6.1. Instituciones involucradas

Como puede evidenciarse en el organigrama del proyecto, las instituciones involucradas por sus misiones institucionales que se han triangulado para la implementación exitosa del presente proyecto son:

Centro de Capacitación Municipal:

Gestionar de manera integral la cualificación del desempeño laboral de los Servidores Públicos Municipales y la capacidad de participación y corresponsabilidad de los sectores priorizados de la sociedad civil, a través de los procesos de capacitación, formación, certificación de competencias laborales, transferencia intermunicipal e investigación educativa, para coadyuvar al fortalecimiento institucional y el desarrollo del Municipio de la Paz.

Cementerio General:

Brindar servicios públicos post mortuarios de perpetuación de la memoria y homenaje de los fallecidos en el Municipio.

Dirección de Patrimonio Cultural y Natural:

Identificar, catalogar, proteger, recuperar, conservar, valorizar, promover y difundir el patrimonio cultural y natural del Municipio, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes, con gestión y planificación urbana en áreas y conjuntos patrimoniales, en coordinación con instituciones locales y nacionales.

6.2. Presentación del proyecto ante la población beneficiaria

Cabe destacar que la transición edil entre la gestión de Luis Revilla y Omar Rocha, significaron un lapso de 6 meses entre diciembre 2014 y mayo 2015, con el consiguiente cambio de técnicos y autoridades, y un clima de inestabilidad política al interior de la alcaldía.

Pese a este ambiente desfavorable, cabe destacar que los funcionarios involucrados con el presente Proyecto de Grado desde la gestión 2013, apoyaron el mismo para que se elabore fiel a los datos y expectativas institucionales. Brindando su respaldo hasta la consecución del mismo.

CEMENTERIO GENERAL

La primera sesión con el personal del Cementerio se realizó el 6 de diciembre de 2013, donde se presentó la idea del proyecto.

En tanto se elaboraba el proyecto, se realizó el relevamiento de información, con la observación directa no participante en fechas 5 y 8 de diciembre de 2014. El recojo de datos por medio de encuestas el 13 de diciembre del mismo año, y la entrevista clave al Administrador en fecha 10 de febrero de 2015. Asimismo, se acudió en innumerables ocasiones a las reparticiones de estadística y recursos humanos para recabar y cotejar información.

La segunda sesión con el equipo técnico liderado por el Administrador del Cementerio General, sirvió para pulir el perfil del proyecto que fue presentado más adelante, en dos reuniones realizadas entre febrero y marzo de 2015.

Tras la presentación del Informe con el proyecto inextenso, se suscribió el compromiso el 28 de mayo de 2015.

CENTRO DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL

Tal fue el aceptación a la idea del proyecto, que se solicitó a la proyectista elaborar un artículo al respecto que fue publicado en el quinto número de la Revista Qamasa del CCAM en febrero del 2014, presentando por primera vez el concepto de "valorización competencial" de autoría de la proyectista.

El perfil del proyecto fue presentado más adelante, en dos reuniones realizadas entre marzo y abril de 2015.

Tras la presentación del Informe con el proyecto inextenso, se suscribió el compromiso el 28 de mayo de 2015.

DIRECCIÓN DE PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL

Esta dirección estaba liderada en su momento por la Arq. Ximena Pacheco, a quien se le presentó la idea del proyecto, para lo cual se extendió la invitación a la proyectista para que participara en la logística, preparación y realización de "Una noche en el Cementerio" versión 19 de octubre de 2013 y 3 de octubre de 2014.

El perfil del proyecto fue presentado más adelante, en dos reuniones realizadas entre marzo y abril de 2015, bajo la dirección de la Arq. Patricia Vásquez.

Tras la presentación del Informe con el proyecto inextenso, se suscribió el compromiso el 28 de mayo de 2015.

6.3. Acuerdos establecidos

Los Certificados de Aprobación y Ejecución del Proyecto suscritos por las autoridades de cada Unidad Organizacional que se encuentran en Anexo N°9, versan:

*Se aprueba y se apoya su implementación porque cumple con:

- Relevancia social
- Importancia institucional
- Viabilidad técnica y social
- Factibilidad económica
- Factibilidad programática

En tanto el Proyecto recoge las reformulaciones y adecuaciones del caso, se sugerirá su ejecución en la gestión 2015 – 2016*.

Asimismo, los acuerdos internos con dichas entidades son:

Esperar la reformulación del POA a realizarse en el mes de agosto de 2015, luego de la transición y posicionamiento del alcalde electo Luis Revilla, para redireccionar

recursos para la etapa de diseño microcurricular, con la contratación de especialistas consultores de educación, turismo y cultura.

Mantener la línea gráfica institucional de la campaña "MIRA la riqueza cultural de tu ciudad, SIENTE el latir de tu historia, VIVE el orgullo de tu identidad", en la promoción y marketing del servicio una vez que los Guías hayan sido formados, cabe decir en la gestión 2016.

Incorporar la línea gráfica institucional "MIRA, SIENTE y VIVE" en el diseño de material de capacitación, específicamente de la iconografía y de las imágenes que servirán para la formación de Guías, así como el material de distribución del público una vez que el servicio se ponga en marcha, tanto en el 2015 como en el 2016.

7. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

7.1. Inversión y financiamiento

La distribución de los costos se realizará de acuerdo al siguiente detalle:

- 60% Fondo GAMLP, inscrito en POAs de las Unidades Organizacionales del Cementerio General con el 20%, del CCAM con el 10% y de la Dirección de Patrimonio Cultural con el 30%.
- 20% Cooperación internacional.
- 20% Recaudaciones.

Las fuentes de financiamiento internacionales como organismos de cooperación están abiertas a apoyar iniciativas de desarrollo humano, en especial cuando nacen en respuesta a necesidades locales y son gestionadas por la administración pública.

Los fondos de formación ofrecen una vía para canalizar recursos hacia el desarrollo de competencias, puesto que en ellos convergen recursos de varias fuentes, a saber, gobiernos, empresas y donantes que se asignan en función de las políticas y prioridades nacionales.

7.2. Tabla presupuestaria por fuente de financiamiento

El detalle presupuestario por tipo de gasto se halla en Anexo N° 10.



8. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

8.1. Elaboración del diagnóstico y perfil del proyecto de grado

Gráfico N°30 Cronograma de elaboración del Perfil de Proyecto Febrero – Mayo 2015

FASES	Tiempo Actividades	1er mes (quincenas)		2do mes (quincenas)		3er mes (quincenas)		4to mes (quincenas)	
		1q	2q	1q	2q	1q	2q	1q	2q
Diagnóstico	Revisión documental	x							
	Elaboración de instrumentos de diagnóstico		x						
	Relevamiento de datos			x					
	Interpretación de datos				x				
Construcción macro curricular de la propuesta	Pedagogía laboral municipal		x						
	Análisis funcional por familias laborales			x					
	Planes de carrera				x				
	Valorización competencial					x			
Construcción meso curricular de la propuesta	Programa de formación de Guianzas turísticas exequiales						x		
Elaboración perfil del proyecto	Matriz competencial			x					
	Mapeo de enlaces estratégicos				x				
	Análisis stockholders				x				
	Organigrama					x			
	Cuadro de Mando Integral Programación operativa						x		
	Cronograma de actividades Plan de monitoreo y evaluación Presupuesto						x		
Presentación del Proyecto ante comunidad	Sesiones de presentación							x	
	Documento final ajustado								x
	Suscripción de compromisos certificaciones de aprobación								x

8.2. Cronograma de Actividades del Proyecto hasta fase piloto

TRIMESTRE	2015			2016			2017														
	Jul-sep			Abr-jun			Jul-sep			Oct-dic			Ene-mar								
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M
Mes																					
C.1. Diseñar un Programa de Formación por competencias de Guías Turísticos Patrimoniales dirigido a trabajadores operativos del Cementerio General.																					
Diseño microcurricular	X	X	X																		
Selección y conformación del equipo docente de la alcaldía.																					
Elaboración de Términos de Referencia y contratación de consultores.																					
Reuniones de coordinación.																					
Diseño del material de capacitación.																					
Estructurar sesiones de capacitación.																					
Formulación consignas de trabajo.																					
Establecer Calendario mensual.																					
Desarrollo de programa de formación													X	X	X						
Ejecución de la secuencia modular.																					
Ajustes de los ejercicios de simulación.																					
Cronometrado de recorridos.																					
Realización de evaluaciones modulares.																					
Ejecución de sesiones según horarios semanales.																					
Certificación de participantes																			X	X	
Ingreso al sistema informático SIGA del CCAM.																					
Generación de códigos y certificados por competencias modulares logradas para participantes.																					

CAPÍTULO V

PROPUESTA PEDAGÓGICA PROYECTO INNOVADOR DE VALORIZACIÓN COMPETENCIAL “GUIANZAS TURÍSTICOS PATRIMONIALES”

1. CONSTRUCCIÓN MACRO CURRICULAR DE LA PROPUESTA

1.1. Pedagogía laboral municipal

1.1.1. Política educativa municipal

La política municipal de educación formulada en el Eje 4 Feliz, Intercultural e Incluyente del Plan de Desarrollo Municipal de La Paz, plantea una "Educación de calidad, inclusiva y expansiva para ampliar el conocimiento y educación de la población en diferentes ámbitos".

Específicamente, el objetivo principal de la capacitación en la administración pública es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios, así como garantizar el desarrollo de competencias en los Servidores Públicos y la consolidación de la gestión pública en la administración estatal.

Desde el año 2000, el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz ha estado trabajando en planes institucionales de capacitación dentro de la normatividad que regula las relaciones laborales de los Servidores públicos con el fin de dinamizar el modelo de gestión pública, así como sus procesos de desarrollo local. Las prioridades temáticas y orientaciones de dichos planes de capacitación han estado ligadas a las disposiciones del Plan de Gobierno Municipal, buscando responder a las metas del modelo de Administración Pública que en este se propone.

Por ello se crea el Centro de Capacitación Municipal –CCaM que asume desde el año 2007, la responsabilidad de promover, proyectar, diseñar, implementar y evaluar las acciones orientadas a la capacitación de las y los SPMs, en el marco de

la normalización (estandarización) de las ocupaciones de los diferentes niveles de la estructura de su personal, con énfasis en el nivel operativo para cumplir el principio de equidad en el acceso a las oportunidades. Estas tareas fueron complementadas desde el año 2008, con la certificación de competencias laborales en algunas áreas consideradas prioritarias.

Cabe subrayar que en la última década el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz se constituyó en una institución líder en el ámbito de la gestión pública municipal, demostrando cambios cualitativos y cuantitativos sustanciales en su administración, otorgando la importancia que corresponde a los procesos de mejora continua de la capacitación y formación de los servidores públicos municipales, que se ven reflejados en la optimización de los servicios de los que finalmente son destinatarios los ciudadanos, las ciudadanas y la comunidad municipal en su conjunto. Es por esta razón que es necesaria su profundización y contextualización permanente, a través de una política de desarrollo de competencias integrales, otorgando el carácter estratégico a los planes, programas y proyectos orientados a la cualificación continua del desempeño laboral, así como proyectar el compromiso y la participación comprometida de los y las servidores municipales con el mejoramiento continuo del servicio público.

En este contexto, la Política Educativa Municipal, en general, y su componente de Capacitación, Formación y Certificación de Competencias Laborales, en particular, busca coadyuvar a la satisfacción de las necesidades colectivas de las personas que viven en el municipio; mejorando la calidad de vida; promoviendo valores y actitudes ciudadanas y democráticas con un enfoque de derechos y contribuyendo a la formación de nuevas competencias sociales; incentivando y generando espacios para la participación ciudadana a través del intercambio intercultural; originando la inclusión social y construcción de ciudadanía, para proyectarse como un municipio modelo en políticas educativas y desarrollo humano a nivel nacional con procesos

incluyentes que tenga como eje del desarrollo al ser humano, ofreciendo servicios de calidad capaz de avanzar de manera eficaz hacia el logro del desarrollo del Municipio de la Paz.

La Política Educativa Municipal está fundamentada en el Plan de Desarrollo Municipal 2010 - 2015, orientada a dar cumplimiento a los objetivos y metas trazadas para el mediano plazo, entre las que destacan el impulso a la formación continua de las y los SPMs, con base en el Enfoque de Competencias Laborales para la Gestión del Talento Humano.

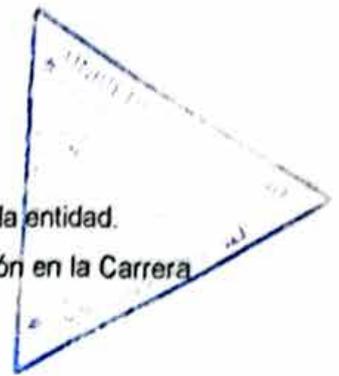
La formulación de la Política Educativa Municipal se realiza en cumplimiento a lo establecido principalmente en:

- La Constitución Política del Estado que establece que la Educación tendrá como objetivo la formación integral de la persona y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida. Está orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva.
- Ley marco de Autonomías, según la cual las competencias educativas entre el Estado y las entidades territoriales autónomas en materia de educación son reguladas a partir de la Ley de Educación, la que incluye un desarrollo curricular descolonizador tomando en cuenta las características territoriales, lingüísticas, culturales, sociales, económicas y políticas en cada entidad territorial autónoma.
- Ley de Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez, entre otros aspectos, establece, la Formación Superior Técnica e Integral, articulada al desarrollo productivo, sostenible, sustentable y autogestionario de carácter científico, práctico-teórico y productivo, y por otra parte, procesos de formación permanente alternativa en y para la vida, que responden a las necesidades, expectativas, intereses de las organizaciones, comunidades, familias y personas, en su formación socio – comunitaria productiva.

1.1.2. Características de la capacitación del servidor municipal

La Capacitación Productiva tiene como propósito mejorar constantemente el desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano. Los objetivos que busca son:

- Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.
- Contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para la promoción en la Carrera Administrativa.



Actualmente la capacitación es un factor importante tanto en la vida de los individuos como en el espacio laboral, ya que el avance de la ciencia y la tecnología inciden en los desempeños técnico-profesionales al ser las exigencias cada vez mayores para el desempeño competente de las personas en todos los ámbitos de la sociedad.

La Ley de Educación "Avelino Siñani y Elizardo Pérez" desglosada en el acápite "Marco Normativo Legal" del presente Proyecto, explicita un enfoque en la vida y que prepara para la vida, porque interpreta las exigencias vitales del país en sus diversas zonas ecológicas y propicia una sociedad de unidad y de equilibrio entre el ser humano y la naturaleza en lo individual y colectivo, para vivir bien en comunidad.

En esta óptica, el sector público municipal no es una excepción, sino que representa en el país, un sector donde se plantean amplios desafíos para aprender en el trabajo y para el trabajo, de manera que se coincida con el desarrollo institucional y el cumplimiento de las competencias municipales. Para el ejercicio eficiente, eficaz, transparente e intercultural de estas competencias el municipio requiere contar con recursos humanos capacitados.

En cuanto a la capacitación productiva que norma la educación ligada al trabajo, las actuales Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, la describen como el "conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la

*organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano*³⁹. En este sentido, la capacitación permite mejorar la calidad de servicios municipales brindados a la población, apoyando activamente a la transformación de los diferentes sistemas que implica un modelo de gestión municipal actualizado, fluido y con el suficiente control como para responder a las demandas de los usuarios en el territorio municipal.

Entonces se visualizan dos potencialidades de la capacitación: primeramente, ella es un medio para que los Servidores Públicos Municipales coadyuven al logro de los objetivos estratégicos del Gobierno Municipal y a la modernización de la gestión, promoviendo alternativas innovadoras para dinamizar los procesos sustantivos y administrativos en las áreas de gestión municipal, mejorarlos y alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia y transparencia.

En una segunda instancia, al rescatar las necesidades de aprendizaje de los Servidores Públicos Municipales, en los diferentes niveles de las estructuras institucionales (estratégico, directivo, operativo y administrativo), la capacitación contribuye con una visión amplia y en el marco de la especialización de las áreas de su competencia, a que cada trabajador enfrente situaciones laborales nuevas con pertinencia y oportunidad, tomando en cuenta el trabajo interdisciplinario y de equipo.

Dada la especificidad y peculiaridad de la capacitación de un Servidor Municipal en ejercicio, esta debe desarrollarse en contexto laboral valiéndose de métodos y técnicas de enseñanza – aprendizaje de acción, simulación y recreación de escenarios y problemas concretos.

Para ello, se diseñan programas de formación que se desarrollen en espacios laborales, lo cual también determina los contenidos de los módulos de formación así

³⁹ "Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal" Capítulo V. Subsistema de capacitación productiva Art 33. Concepto y Objeto.

como el perfil docente, cuya función se orienta a la facilitación del proceso formativo y la administración de los medios para que el participante solucione los problemas que le permitan el desarrollo de capacidades.⁴⁰

Para tal diseño, se conforma una instancia de elaboración y decisión compartida denominado Comité Curricular, con la participación de un cientista en educación por parte del CCAM y uno o varios funcionarios designados por la Unidad que desea la capacitación que manejan la especificidad de la temática abordada.

El diseño de los módulos de formación, los métodos y el tipo de evaluación a emplear producen un conjunto de características o requisitos que deben poseer los facilitadores quienes tendrán bajo su responsabilidad directa el desarrollo de los mismos.

Los programas de formación desarrollados por la alcaldía paceña, se caracterizan porque su cuerpo docente está conformado por otros Servidores Municipales expertos en el tema y que con carácter honorífico y ad honorem realizan la capacitación a sus colegas. Aspecto que se considerará válido de aplicar en la presente propuesta, que incidirá directamente en la reducción de costos, sin embargo, en los temas de mayor especificidad se contratará un asesor o especialista de trayectoria reconocida.

A continuación se presentan, algunos de los métodos sugeridos que resultarán útiles para el desarrollo de los conocimientos, actitudes y destrezas que se articulan en las

⁴⁰ Programa de formación; entendido como un conjunto de contenidos temáticos, acciones y recursos que organizados y vinculados entre sí, permiten un ambiente en el cual las personas puedan desarrollar las competencias establecidas en el enfoque de competencias laborales. Los resultados de un programa de formación deben ser medibles, para poder demostrar que efectivamente se está generando en la persona un aprendizaje.

competencias de la presente propuesta. Se han organizado considerando las dimensiones del 'saber', 'saber hacer' y el 'saber ser'.

Gráfico N°31
Métodos sugeridos por dimensión

DIMENSION	METODO
Métodos vinculados al saber	Debe incluir exposiciones del docente y el estudio del participante. Es conveniente, también, la observación de situaciones y la utilización de materiales escritos y audiovisuales. Para aquellos objetivos orientados a la integración, además de las ya citadas, podrían utilizarse debates de grupo y las comparaciones y síntesis conceptuales. Para aquellos objetivos orientados a la innovación, el tipo de métodos adecuados son aquellos que estimulan la imaginación y la creación de nuevas ideas como "lluvias de ideas" y el estudio amplio del tema.
Métodos vinculados al saber hacer	Deben ser aquellos que permitan la realización de acciones en el contexto real y se pueda comprobar lo adecuado de su ejecución. Visitas a terreno, ejercicios de simulación, "hacer sombra", trabajos de taller, prácticas.
Métodos vinculados al saber ser	Ejercicios orientados a la autoformación del participante y las percepciones y opiniones que el resto de participantes y el docente tienen de las actitudes del participante. Considerar el uso de técnicas grupales y el intercambio de experiencias.

Fuente: Elaboración propia basada en metodología CCAM, 2013.

1.1.3. Perfil genérico y específico del Servidor Público Municipal del Cementerio General

Los servidores y servidoras públicos, según la Constitución Política del Estado "son las personas que desempeñan funciones públicas. Las servidoras y servidores públicos forman parte de la carrera administrativa, excepto aquellas personas que desempeñen cargos electivos, las designadas o designados, y quienes ejerzan funciones de libre nombramiento"⁴¹.

El Gobierno Municipal actualmente requiere de un Servidor Público Municipal competente en términos integrales, que conozca el rol de su ejercicio, desde lo que implica el servicio a la comunidad, hasta la misión y visión del municipio.

El servidor público municipal debe conocer la red de vocaciones o potencialidades del territorio municipal que orientan las acciones de inversión pública en lo referente

⁴¹ Constitución Política del Estado Título V Funciones de control, defensa de la sociedad y defensa del Estado. Capítulo Cuarto: Servidoras y Servidores Públicos Art 233

al esparcimiento, concentración residencial, actividades de producción artesanal y manufacturera, turismo, concentración de instituciones públicas y privadas, sectores comerciales y de servicios, infraestructura industrial y cultural.

Como trabajador municipal debe apropiarse de los valores de "honestidad, responsabilidad, respeto, equidad, transparencia, calidez, lealtad, calidad y eficacia"⁴², desarrollando su capacidad de *"enfrentar nuevas competencias, incentivando y generando espacios para la participación ciudadana, el intercambio intercultural, la inclusión social y construcción de ciudadanía"*⁴³.

Este servidor, debe permitir brindar servicios desburocratizados y de calidad; respondiendo a lo propuesto en la visión institucional confluendo en estos retos y aspiraciones cuando plantea contar con un *"personal solidario, altamente capacitado, competente, innovador e identificado con su institución y su Municipio, que tiene a La Paz ciudad de altura y capital sede del país."*⁴⁴

En este entendido, como servidor público municipal se busca a una persona:

1. Eficiente,
2. Eficaz,
3. Transparente,
4. Ética,
5. Competente,
6. Con compromiso e interés social,
7. Empática,
8. Con calidez y honestidad,

⁴² "Manual de Organización y Funciones", Misión del GAMLP, Pág. 2, 2014.

⁴³ Ibid. Pág. 2

⁴⁴ Ibid Pag. 2

9. Que tenga claridad de las funciones que competen al municipio y de su rol personal en el servicio a la comunidad, como de su responsabilidad por los resultados.

El trabajador del Cementerio General, actualmente integra las funciones con la vocación de servicio como se observa en el "Perfil ocupacional" del acápite "Diagnóstico" del presente proyecto de grado.

Con la implementación del programa de formación propuesto, se busca un perfil de salida donde el participante al finalizar la capacitación será capaz de:

Promocionar el patrimonio cultural del Cementerio General del Municipio de La Paz, como museo exequial a cielo abierto, de acuerdo a características y necesidades de la ciudadanía.

Para ello, desarrollará las capacidades de:

1. Orientar el recorrido de los visitantes del Cementerio General, priorizando itinerarios turísticos de gran riqueza histórica por su valor patrimonial tangible y material.
2. Asesorar a los visitantes del Cementerio General, para la apreciación de los atractivos turísticos relacionados al patrimonio oral e intangible.

1.2. Análisis funcional y Valorización competencial por familias laborales

En el Cementerio General, como se desglosa en el acápite "Diagnóstico" del presente proyecto de grado, existen distintos niveles operativos por cargo y nivel salarial, los cuales son analizados a continuación, agrupándolos por familias laborales y saberes no reconocidos que los habilita para participar del programa de formación de Guanzas Turísticas Patrimoniales.

Gráfico N°32

ANÁLISIS FUNCIONAL POR FAMILIAS LABORALES OPERATIVAS		
Nivel Alto de habilitación	Nivel medio de habilitación	Nivel bajo de habilitación
Coadyuvar al mantenimiento de infraestructura y resguardo de restos humanos en el Cementerio General del Municipio de La Paz, atendiendo las solicitudes de la población.	Efectuar el control de los accesos de ingreso y salida, manteniendo rondas periódicas de seguridad por los predios del Cementerio General.	Administrar y mantener en óptimas condiciones las áreas verdes y los servicios sanitarios que forman parte de la infraestructura del Cementerio General.
Puesto laboral operativo		
Familia Laboral 1: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Obrero Enterrador ❖ Asistente de Operativos ❖ Inspector ❖ Encargado de Operativos 	Familia Laboral 2: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguridad ❖ Serenazgo 	Familia Laboral 3: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Jardinera ❖ Cajero de mingitorios
Saberes y capacidades no reconocidas formalmente pero valorizadas por este Proyecto		
Trabajan de cerca con la muerte y el dolor ajeno. Dominan las ubicaciones y locaciones del camposanto. Manejan líneas de tiempo de aquellos hechos más sobresalientes del camposanto. Narran anécdotas de fenómenos sobrenaturales y simbología fúnebre. Respetan usos y costumbres mortuorios de la ciudadanía.		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Esta integración de saberes permitirá reorientar las **Funciones y Atribuciones Específicas** del Cementerio General, que como se desglosa en Anexo N° 11 "MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES GESTION 2014" se enmarcan en los servicios fúnebres ofertados.

Mientras que, la **Razón de ser del Cementerio como institución** es la de "Brindar servicios públicos post mortuorios de perpetuación de la memoria y homenaje de los fallecidos en el Municipio" puede ampliarse al servicio turístico patrimonial.

Como se menciona en el acápite "Marco pedagógico conceptual", la "valorización competencial" es propuesta como una nueva categoría de análisis por la proyectista del presente Proyecto de Grado, y que la define como aquel procedimiento conceptual y metodológico que permite descubrir habilidades extraordinarias que no responden al ejercicio de la profesión/ocupación pero que la complementan y pueden consolidarse en planes de carrera para optar a otros cargos, concretando así aspiraciones de superación personal y laboral.

Es la observación la que permite identificar aquellos saberes y capacidades de los Trabajadores operativos del Cementerio, que nutrida con las entrevistas a profundidad permiten estructurar el andamiaje de lo que se convertirá en el Plan de Formación.

Operativizando la misma, la correspondencia de dichos saberes con competencias relacionadas a capacidades específicas del rol de Guía Turístico Patrimonial, es la siguiente;

Gráfico N°33 Saberes y competencias relacionadas al Rol de Guía

Saberes y capacidades del Trabajador Operativo no reconocidas formalmente	Competencias relacionadas	Capacidades y conocimientos del rol de Guía
❖ Trabajan de cerca con la muerte y el dolor ajeno.	❖ Inteligencia emocional	❖ Empatía y sensibilidad social
❖ Dominan las ubicaciones y locaciones del camposanto.	❖ Capacidad espacial	❖ Croquis y circuitos
❖ Manejan líneas de tiempo de aquellos hechos más sobresalientes del camposanto.	❖ Capacidad temporal	❖ Manejo de cronológico de hechos
❖ Narran anécdotas de fenómenos sobrenaturales y simbología fúnebre.	❖ Comunicación asertiva	❖ Narración, cuenta cuentos Manejo de simbología
❖ Respetan usos y costumbres mortuorios de la ciudadanía.	❖ Diálogo intercultural	❖ Necroturismo y patrimonio cultural

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El tránsito de un rol de obrero operario a un guía exequial trae consigo importantes implicancias, entre las que se destacan las:

- Implicancias salariales; el nivel salarial de los operarios corresponde al "Laboral", este podría modificarse y ascender hasta un "Técnico administrativo F" con el correspondiente incremento en su sueldo mensual y las consiguientes prestaciones sociales.
- Implicancias laborales; las nuevas funciones asumidas, enriquecerán el perfil ocupacional del operario y lo habilitará para nuevos desempeños, acceso a mayor información, diversificación de su capacitación, y relación intra e interinstitucional con otras instancias turísticas y culturales. Visibilizándolo ante la ciudadanía.

- Implicancias sociales; trabajar tan cerca de la muerte ha significado para muchos de los obreros del Cementerio, cierto estigma social por parte de su entorno familiar y social. Transitar a un oficio que revalorice sus experiencias previas, aportará un importante salto cualitativo en sus vidas.

2. DISEÑO MESO CURRICULAR DE LA PROPUESTA

2.1. Concepción de la muerte

Los cementerios más antiguos están orientados espacialmente hacia la constelación de la Cruz del Sur o Chakana. Su existencia hace visible la concepción de la muerte y como ésta desde la cultura aymara afecta a la Tajpacha que es "todo lo que existe".

A diferencia de la cultura occidental, las raíces andinas consideran la muerte como un tránsito dimensional de retorno a los achachilas y no como la finitud dramática de la vida, por ello se realiza la fiesta de Todos Santos o Fiesta de los Ajayus durante la época de más calor "Lapaka Pacha"⁴⁵ o primavera, donde nuestros antepasados regresan para acompañar a la comunidad durante toda la época en que los productos de la tierra crecen y maduran, ya que las festividades aymaras se hallan vinculadas al ciclo del calendario agrícola, este es considerado el ciclo de precosecha donde los difuntos estimulan la llegada de las lluvias necesarias para desarrollar los cultivos.

En este sentido, una vez al año, la familia y la comunidad realizan esta fiesta para el acercamiento entre el mundo físico y energético, entablado de manera directa un diálogo y compartiendo con las almas todo el día. Antiguamente se realizaba un ritual desenterrando a los difuntos para que compartan con el núcleo familiar, costumbre que fue poco a poco desarraigada por la iglesia católica en la colonia. Aunque muchos estudiosos coinciden que la Fiesta de las Ñatitas o "Riwuto" (de tributo) es un resabio de esta antigua costumbre, que se celebra cada 8 de

⁴⁵ "Chakana 1" Oficialía Mayor de Desarrollo Humano, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz 2013, pág.23

noviembre en veneración a calaveras que brindan protección y bienestar a quienes las poseen.

Las órdenes religiosas católicas que se asentaron en los territorios del Kollasuyo, producto de la colonización, sostenían que los muertos no podían ser festejados, ni dárseles comida ni bebida como en los rituales andinos. Según esa visión, los restos de los difuntos debían enterrarse en el interior de las iglesias, en un terreno adyacente o en un espacio alejado denominado cementerio o panteón. En este contexto la fiesta de los *ajayus* fue subordinada a la celebración colonial de Todos Santos que es una costumbre católica.

El contacto cultural, la resistencia y negociación de significaciones ocasionó una profunda transformación y una amalgama de ambas prácticas culturales, dando lugar a un culto a los *ajayus* y una conmemoración de los santos y difuntos enteramente híbrida y profundamente andina. Así aparecieron nuevos símbolos rituales como la "mesa de ofrendas", las masas de pan, panes dulces y *t'antawawas* (panes en forma de niños) que se entremezclaron con el uso de velas, las imágenes de Cristo y la Virgen y la misa de difuntos.

Los cementerios, los chullpares y las montañas están habitados por *ajayus*⁴⁶ en el *wiñaymarka* (lugar eterno). Los cuales no van al cielo ni al infierno como sucede desde la visión cristiana. Existen tres tipos de *ajayus*: el *jach'a ajayu* o espíritu grande, que forma el carácter de la persona, el *sulka ajayu* o ánimo y el *jisk'a ajayu* o coraje referido a la fuerza y valentía del espíritu. Los abuelos cuentan que cuando una persona camina sola durante la noche, debe silbar, cantar o hacer ruido, para que el *ajayu* advierta la presencia de un ser vivo, porque de lo contrario, el encuentro casual con este espíritu ocasionaría un daño grave, que produciría la muerte.

⁴⁶ "Fiesta de Todos Los Santos y las Ñatitas". Oficialía Mayor de Culturas, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz 2011, pág. 8.

En el Cementerio General cohabitan los rituales andinos, las prácticas sociales, las expresiones orales, así como las tradiciones heredadas de la colonia, tal el caso de los "resiris de almas", que son personas especialistas en rezar para los difuntos emulando oraciones entre idioma aymara, castellano y respuestas en latín como lo hacían en el pasado los párrocos.

Estas prácticas sobre la naturaleza y el universo, continuamente se están recreando en la sociedad y reproduciendo generacionalmente. Desde su creación el Cementerio General ha ido extendiéndose a sus extremos, conforme incrementaba la cantidad de inhumados y, de igual manera, las costumbres y tradiciones de entierro fueron adoptándose, recreándose y presentándose hasta nuestros días.

Pedagógicamente, la educación de la muerte es un medio eficaz para acercar a las nuevas generaciones a esta parte natural de la vida, al significado de la pérdida y del duelo y de cómo afrontar los mismos de manera constructiva, a diferencia de cubrirlos con un velo de misterio y silencio al respecto.

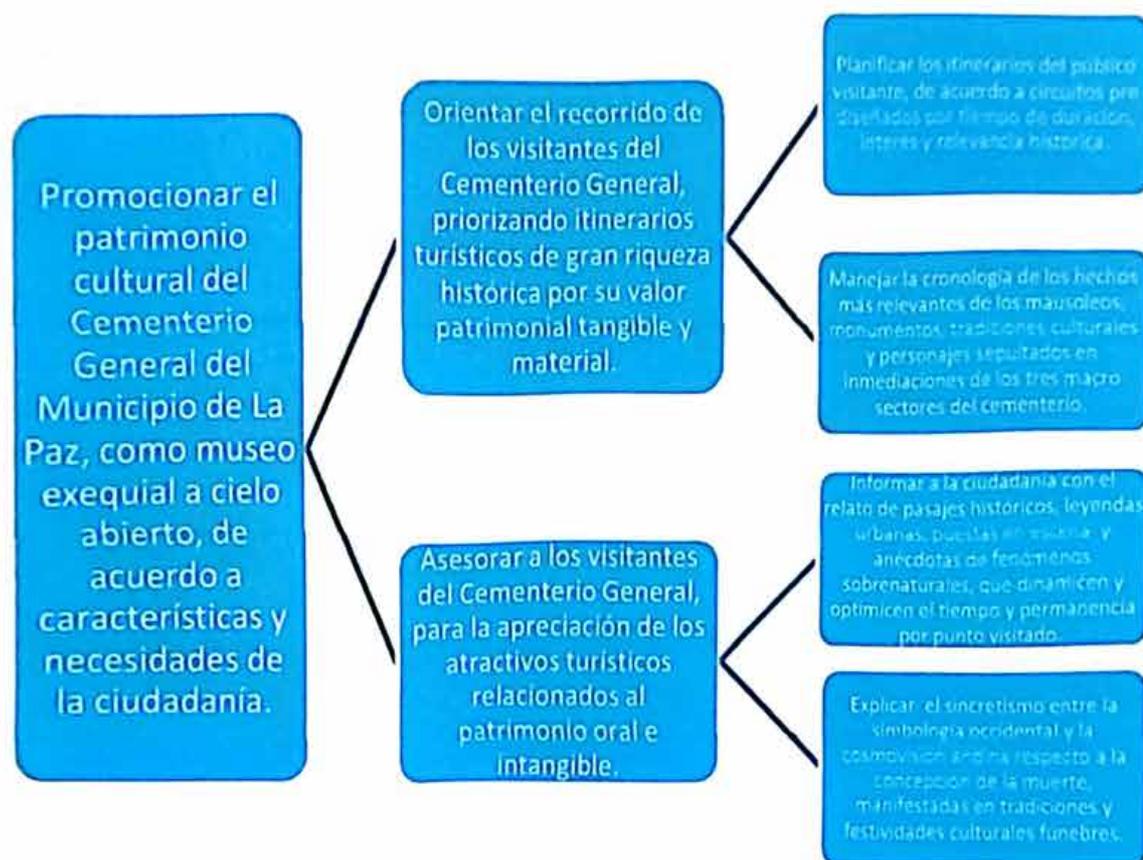
Valores como el respeto, derecho a la vida y una muerte digna, pueden ser desarrollados a fin de fortalecer las competencias actitudinales y contenidos específicos como valoración a historias pasadas y desarrollo de la inteligencia emocional, entre otros.

2.2. Programa de formación Guías turísticas patrimoniales

2.2.1. Mapa de competencias

Objetivo del Programa de Formación: Promover la valoración del patrimonio cultural haciendo conocer los bienes artísticos, los personajes que son parte de la historia de Bolivia y las tradiciones culturales que están presentes en el Cementerio General paceño, a través de la formación de Guías exequiales con misión turística y cultural.

Gráfico N°34 Mapa de Competencias



Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2.1. Elementos de competencia y criterios de desempeño

Una vez identificadas las competencias laborales específicas, procede realizar un proceso de traducción formativa de las competencias laborales al diseño del plan de formación que permita estructurar los criterios de desempeño y contenidos, considerando la respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué conocimientos tienen los participantes y qué conocimientos requieren ser capaces de desarrollar?

¿Qué habilidades dominan los participantes y qué habilidades deben ser capaces de desarrollar?

¿Qué actitudes tienen los participantes y qué actitudes deben ser capaces de demostrar en un contexto de trabajo específico?

Existen varias formas de establecer la identificación y modularización de las competencias laborales para diseñar y desarrollar un plan de formación, por factores pedagógicos esta propuesta considera que cada elemento de competencia puede ser convertido en un módulo de formación.

Unidad de Competencia 1: Orientar el recorrido de los visitantes del Cementerio General, priorizando itinerarios turísticos de gran riqueza histórica por su valor patrimonial tangible y material.

Elemento de Competencia 1: Planificar los itinerarios del público visitante, de acuerdo a circuitos pre diseñados por tiempo de duración, interés y relevancia histórica.

Equivalente a Módulo 1: “Gestión de la Guianza”. 60 horas.

CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER CONOCER	CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER HACER	CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER SER
<p>CD1: Identifica Sistemas turísticos, características de la demanda y oferta del Necroturismo.</p> <p>CD2: Diferencia los conceptos clásicos de atractivos turísticos, naturales, culturales.</p> <p>CD3: Señala las características básicas del rol de guía, qué es, y el manejo de grupos heterogéneos.</p> <p>CD4: Establece las características del patrimonio cultural tangible, material, mueble e inmueble.</p> <p>CD5: Reconoce los hitos en la evolución histórica del Cementerio General, desde su creación, sus antecedentes, hasta su declaratoria como patrimonio de la pazeñidad.</p> <p>CD6: Describe los pasos necesarios para realizar el diseño e Interpretación de circuitos turísticos culturales.</p>	<p>CD1: Elabora e interpreta los croquis de los sitios patrimoniales de acuerdo a su ubicación espacial.</p> <p>CD2: Adapta los circuitos turísticos con base en las necesidades de los visitantes y la programación diurna/nocturna de la alcaldía.</p> <p>CD3: Brinda la información en función de los requerimientos de los visitantes y las características del circuito turístico.</p> <p>CD4: Acompaña a los visitantes en los circuitos turísticos de acuerdo con sus expectativas y la normativa de la alcaldía.</p> <p>CD5: Programa la prestación del servicio de acuerdo con demandas y políticas institucionales.</p> <p>CD6: Registra y reporta los cobros por el servicio.</p> <p>CD7: Maneja técnicas de trato a los visitantes conforme a la política municipal de atención a la ciudadanía.</p>	<p>CD1: Responsable con la información que recibe y proporciona.</p> <p>CD2: Creativo al plantear propuestas según la demanda del visitante.</p> <p>CD3: Previsor para la atención de contingencias y resolución de problemas.</p> <p>CD4: Comprometido con las normas de la alcaldía.</p> <p>CD5: Participa activamente de propuestas innovadoras como Una noche en el Cementerio.</p> <p>CD6: Prevé la seguridad y la atención a los visitantes de acuerdo con la normativa vigente.</p> <p>CD7: Puntual en el cumplimiento de los itinerarios.</p>

Elemento de Competencia 2: Manejar la cronología de los hechos más relevantes de los mausoleos, monumentos, tradiciones culturales y personajes sepultados en inmediaciones de los tres macro sectores del Cementerio.

Equivalente a Módulo 2: “Manejo técnico de la Guianza”. 20 horas.

CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER CONOCER	CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER HACER	CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER SER
<p>CD1: Diferencia estructuras con alto valor arquitectónico y escultórico fúnebre: mausoleos, sarcófagos, nichos, tumbas, sepulturas, bustos.</p> <p>CD2: Identifica épocas y momentos de la historia paceña y su relación con la evolución espacial del Cementerio.</p> <p>CD3: Caracteriza los sectores Antiguo, Ensanche y Ampliación del Cementerio, por su representatividad histórica.</p>	<p>CD1: Maneja las fichas técnicas patrimoniales con el contenido de cada uno de los puntos que conforman los 4 circuitos prediseñados.</p> <p>CD2: Genera sus propios resúmenes de los textos detallados sobre los puntos que conforman los circuitos.</p> <p>CD3: Resalta los lugares más antiguos del Cementerio, haciendo una relación con eventos paralelos de la ciudad de antaño.</p>	<p>CD1: Autocrítico con su desempeño</p> <p>CD2: Analítico con las tareas realizadas.</p> <p>CD3: Propositivo con las correcciones del servicio.</p> <p>CD4: Innovador en la mejora del servicio.</p> <p>CD5. Cordial con la ciudadanía.</p>

Unidad de Competencia 2: Asesorar a los visitantes del Cementerio General, para la apreciación de los atractivos turísticos relacionados al patrimonio oral e intangible.

Elemento de Competencia 1: Informar a la ciudadanía con el relato de pasajes históricos, leyendas urbanas, puestas en escena y anécdotas de fenómenos sobrenaturales, que dinamicen y optimicen el tiempo y permanencia por punto visitado.

Equivalente a Módulo 3: “Asesoramiento al visitante”. 40 horas.

CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER CONOCER	CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER HACER	CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER SER
<p>CD1: Explica las técnicas empleadas para recibir e informar a los visitantes.</p> <p>CD2: Selecciona los estilos de narración acordes a su habilidad de hablar en público.</p> <p>CD3: Complementa la información verbal con material de apoyo</p>	<p>CD1: Elabora informes cuantitativos de acuerdo con los resultados obtenidos.</p> <p>CD2: Sistematiza los reclamos y sugerencias de los visitantes de acuerdo con los resultados obtenidos.</p> <p>CD3: Mejora el servicio de Guianza de acuerdo con los resultados obtenidos.</p> <p>CD4: Estandariza el estilo de narración</p>	<p>CD1: Oportuno en la atención a los requerimientos del visitante.</p> <p>CD2: Tolerante en el trato con los visitantes.</p> <p>CD3: Respetuoso en el trato con los visitantes.</p> <p>CD4: Responde oportunamente a consultas.</p>

<p>institucional y otro que incorpore a fin de mejorar el servicio.</p> <p>CD4: Improvisa narraciones de acuerdo al interés y característica del grupo visitante.</p> <p>CD5: Mantiene fielmente la secuencia de hechos históricos en su explicación al público.</p> <p>CD6: Reconoce puestas escénicas que dramatizan sucesos históricos.</p>	<p>de acuerdo al grupo etéreo al que se dirige.</p> <p>CD5: Construye anecdotarios enriquecidos por saberes populares.</p> <p>CD6: Aplica la técnica "Cuenta cuentos" para hacer vívidos sus relatos.</p> <p>CD7: Pone en escena dramatizaciones grupales o monólogos que representen la vida y legado de personajes pasados.</p>	<p>CD5: Expresivo y ejemplificador en sus exposiciones.</p>
--	---	---

Elemento de Competencia 2: Explicar el sincretismo entre la simbología occidental y la cosmovisión andina respecto a la concepción de la muerte, manifestadas en tradiciones y festividades culturales fúnebres.

Equivalente a Módulo 4: "Diálogo de saberes". 20 horas.

CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER CONOCER	CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER HACER	CRITERIO DE DESEMPEÑO SABER SER
<p>CD1: Explica los elementos centrales de la cosmovisión andina y occidental respecto a la vida y la muerte.</p> <p>CD2: Relaciona la concepción de la muerte con las tradiciones, ritos y festividades espirituales paceñas.</p> <p>CD3: Identifica simbología religiosa y cultural en los usos y costumbres de los dolientes.</p> <p>CD4: Establece las características del patrimonio cultural oral e intangible.</p>	<p>CD1: Ubica las festividades de ajayus en el ciclo agrícola plasmado en la cruz andina "chakana".</p> <p>CD2: Transmite el valor de elementos de encuentro con los antepasados, como las Mesas/altares de Todos Santos, t'antawawas, y ñatitas.</p> <p>CD3: Transmite el valor de personajes representativos del Cementerio General, como los resiris, y quienes phuluran oraciones y cánticos.</p> <p>CD4: Genera un ambiente cálido que invita a los visitantes a compartir alguna anécdota relacionada a la partida de un ser querido.</p>	<p>CD1: Respetuoso con las diversidad de expresiones culturales.</p> <p>CD2: Analítico con las tareas realizadas.</p> <p>CD3: Responsable con el valor de la información brindada.</p> <p>CD4: Valora las expresiones orales como patrimonio intangible.</p> <p>CD5: Innovador en la mejora del servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2.2. Plan de formación

La secuencia modular y el rol de sesiones de capacitación están sujetas a la jornada laboral y los turnos de trabajo de los Obreros operativos del Cementerio General, por lo que se calcula una dedicación promedio de 4 horas reloj, 3 veces a la semana.

Gráfico N°35 Plan de Formación

MODULO	ELEMENTO DE COMPETENCIA	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DIDACTICAS	FACILITADOR
<p>1. Gestión de la Guianza</p> <p>60 horas</p>	<p>Planificar los itinerarios del público visitante, de acuerdo a circuitos pre diseñados por tiempo de duración, interés y relevancia histórica</p>	<p>1. <i>Planificación y normativa</i>: Concepto, origen, métodos, tipos.</p> <p>2. <i>Guianza</i>: Concepto, características, funciones, métodos, formas</p> <p>3. <i>Demanda - Oferta</i>: Concepto, características, importancia para proyectar el municipio y la alcaldía.</p> <p>4. <i>Turismo cultural</i>: Concepto, origen, características, tipos (todos).</p> <p>5. <i>Necroturismo</i>: Características, clasificación, experiencias nacionales e internacionales.</p> <p>6. <i>Croquis y Circuitos</i>: Concepto, diseño, interpretación, elaboración, ejemplos.</p> <p>7. <i>Servicio</i>: Concepto, tipos, características.</p> <p>8. <i>Patrimonio tangible</i>: Definiciones, declaratorias.</p> <p>9. <i>Atención a la ciudadanía</i>: Tipología, mejora del servicio, quejas y reclamos.</p>	<p>Dinámicas problematizadoras Trabajo en Grupo, Juegos de Rol, Visita de Campo y recorrido cronometrado, Revisión documental Revisión filmográfica</p>	<p>Funcionario invitado de la Dirección de Turismo del GAMLP</p> <p>Funcionario invitado de la Dirección de Patrimonio del GAMLP</p>
<p>2. Manejo técnico de la Guianza</p> <p>20 horas</p>	<p>Manejar la cronología de los hechos más relevantes de los mausoleos, monumentos, tradiciones culturales y personajes sepultados en inmediaciones de los tres macro sectores del Cementerio.</p>	<p>1. <i>Estructuras de valor arquitectónico</i>: Tipos, características, escuelas.</p> <p>2. <i>Historia La Paz</i>: Fundación, migración, coloniaje, república, modernidad.</p> <p>3. <i>Creación Panteón</i>: Mandato presidencial, primer enterrado, próceres sepultados.</p> <p>4. <i>Historiografía del Cementerio</i>: Evolución espacial y sociocultural.</p>	<p>Dinámicas problematizadoras Trabajo en Grupo, Juegos de Rol, Visita de Campo y recorrido cronometrado, Revisión documental Revisión filmográfica,</p>	<p>Funcionario invitado archivo Cementerio General GAMLP</p> <p>Funcionario invitado de la Dirección de Patrimonio del GAMLP</p> <p>Asesor contratado de historia paceña</p>
<p>3. Asesoramiento al visitante</p> <p>40 horas</p>	<p>Informar a la ciudadanía con el relato de pasajes históricos, leyendas urbanas, puestas en escena y anécdotas de fenómenos sobrenaturales, que dinamicen y optimicen el tiempo y permanencia por punto visitado.</p>	<p>1. <i>Técnicas de relacionamiento</i>: Definición, tipos, características, aplicaciones.</p> <p>2. <i>Estilos de Narración</i>: Concepto, características, funciones, métodos, formas.</p> <p>3. <i>Manejo documental</i>: tipos, selección material de apoyo cartilla, mapa, trípticos, plegables.</p> <p>4. <i>Técnicas de improvisación</i>: Definición, tipos, puesta en escena.</p> <p>5. <i>Técnicas cuenta cuentos y monólogos</i>: Ejercicios, estilos.</p> <p>6. <i>Sistematización</i>: elaboración reportes, resúmenes, cuentos breves.</p> <p>7. <i>Patrimonio intangible</i>: Definiciones, manifestaciones,</p>	<p>Dinámicas Problematizadora Trabajo en Grupo, Juegos de Rol, Visita de Campo, Revisión documental Leyendas urbanas, cuentos sobrenaturales. Exposiciones. Revisión filmográfica Práctica de campo y hacer sombra a artista.</p>	<p>Funcionario invitado Delegación Municipal para la Interculturalidad</p> <p>Funcionario invitado de la Escuela Municipal de Artes</p> <p>Artista contratado Cuenta cuentos</p>

		rescate historia oral.		
4. Diálogo de saberes 20 horas	Explicar el sincretismo entre la simbología occidental y la cosmovisión andina respecto a la concepción de la muerte, manifestadas en tradiciones y festividades culturales fúnebres.	<p>1. <i>Cosmovisión andina y occidental:</i> ciclo agrícola, chakana, religiosidades.</p> <p>2. <i>Concepción de la muerte:</i> rituales, tradiciones, expresiones culturales, simbología religiosa.</p> <p>3. <i>Personajes tradicionales:</i> resiris, brujos, kallawayas.</p> <p>4. <i>Expresiones espirituales:</i> ofrendas, rezos, cánticos, movimientos.</p>	Debates. Observación guiada. Trabajos grupales. Entrevistas. Historias de vida. Observación. Práctica de campo y "hacer sombra" a resiri.	<p>Funcionario invitado Delegación Municipal para la Interculturalidad</p> <p>Funcionario invitado de la Dirección de Patrimonio del GAMLP</p> <p>Maestro kallawayaya invitado. Resiri invitado.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Haciendo un total de **140** horas reloj, desarrolladas en 12 semanas calendario, equivalentes a 3 meses de duración.

El tercer módulo se enriquecerá por la recopilación de aquella historia oral de los operarios del Camposanto, en un compendio de diez Leyendas y/o hechos paranormales cuyo detalle se halla en el Anexo N°12.

2.3. Planes de Carrera

La educación para la carrera sostiene que preparar a las personas para trabajar debería ser una meta básica del sistema educativo total. La necesidad humana de trabajar existe en todas las personas. Es la necesidad de hacer,-de conseguir- de saber que la persona es necesaria para alguien más y que lo que la persona hace es importante⁴⁷.

Por otra parte, el éxito de una organización radica en buena parte en su habilidad para retener y motivar a sus empleados. El proceso de gestión de Planificación de Carreras de Recursos Humanos permite a las instituciones proyectar todo el potencial de sus empleados y plasmar la trayectoria de un Servidor, con carácter ascendente y progresivo. La planificación de carreras por tanto, permite a la organización asignar una categoría y evaluar a sus empleados, registrar preferencias

⁴⁷ Rodríguez María Luisa, Educación para la carrera y diseño curricular. Teoría y práctica de programas de educación para el trabajo. Universidad de Barcelona, Barcelona, 1995, pág.17.

de puesto, crear trayectorias de carrera, desarrollar objetivos a largo plazo, asignar asesores, identificar competencias, planificar planes de formación y crear planes de desarrollo.

Estos planes tienen las siguientes características y beneficios para la organización y los funcionarios de la misma:

- Son guía y estímulo para realizar una carrera exitosa en relación con los talentos y ambiciones.
- Ayuda a la gente a identificar sus habilidades y competencias necesarias para el rol actual y futuro.
- Integran las aspiraciones personales con los objetivos organizacionales.
- Proveen entrenamiento y experiencia que permita a las personas alcanzar su máximo potencial.
- Ayudan a garantizar un desempeño competente de los empleados.
- Permiten evaluar los factores de desarrollo entre el candidato y los requerimientos de una posición específica a ocupar.

De manera puntual al presente Proyecto de Grado, se han considerado dos escenarios de trayectorias de carrera para los Trabajadores Operativos del Cementerio General, uno convencional sin variación alguna, y otro con la implementación del proyecto y su programa de formación. Para ello, primero se debe categorizar las posiciones y sus niveles de promoción interna, tal como están estructuradas en la actualidad:

Gráfico N°36 Nivel de promoción laboral por puesto

Nivel de promoción laboral		Código de puesto	Posición
1	Puesto actual	PD 007	Operario
2	Primera promoción	PD010	Asistente de operativos
3	Segunda promoción	PD101	Inspector

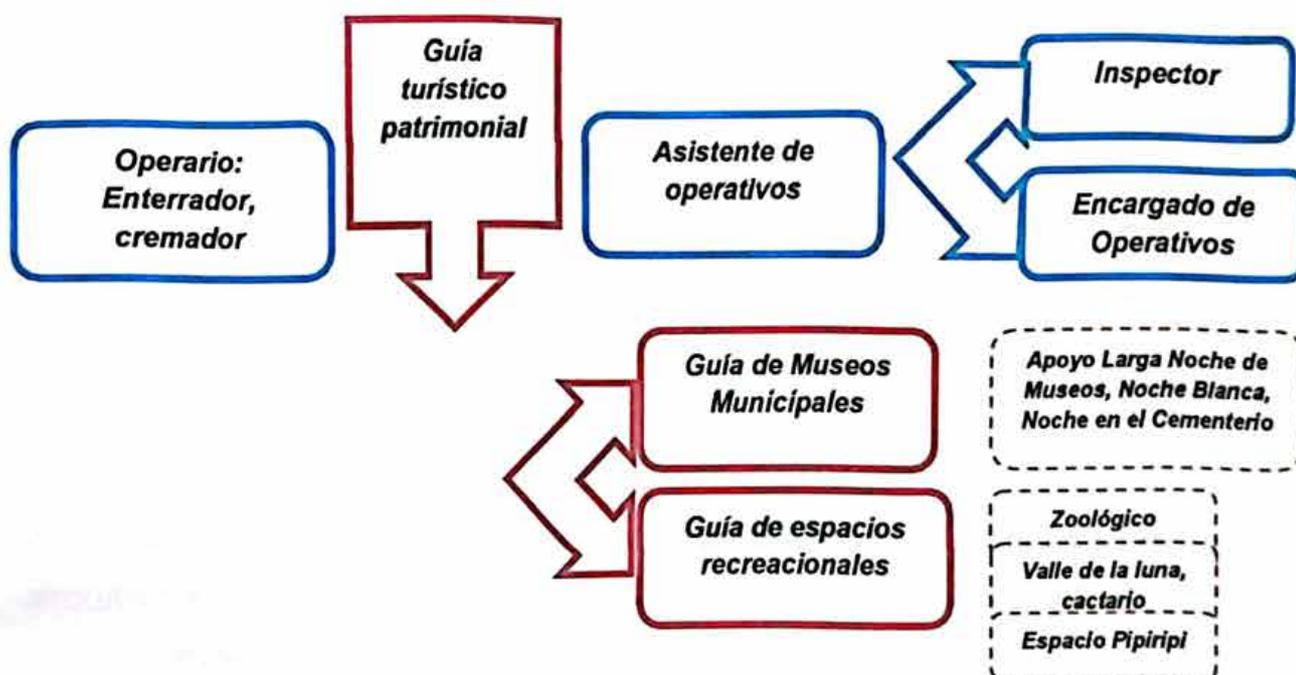
Fuente: *Elaboración propia, 2015.*

Gráfico N°37 Escenario 1 Opciones de trayectoria de carrera municipal sin proyecto



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Gráfico N°38 Escenario 2 Opciones de trayectoria de carrera municipal con proyecto



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Institucionalmente, el segundo escenario permitirá proyectar el tránsito del personal al interior de la alcaldía, asegurando su permanencia con incentivos pecuniarios y no pecuniarios, como promoción interna, cursos de especialización y otros.

Personalmente, este escenario significará un amplio abanico de opciones alternas sin dejar de lado las que convencionalmente se habilitaban en la trayectoria normal. Asimismo, incorpora al perfil ocupacional la delegación de mayores

responsabilidades, no entendido como mayor carga de trabajo sino como adquirir mayor grado de responsabilidad y decisión, parte importante del crecimiento profesional.

2.4. Circuitos turísticos patrimoniales

De acuerdo a la Ley General de Turismo, y la Ley de Patrimonio Cultural boliviano actualmente en vigencia, que se hayan explicitadas en el acápite de "Marco Normativo Legal" del presente Proyecto, el Circuito es aquella ruta, que implica un recorrido por atractivos y servicios turísticos, cuya dinámica está sujeta a un itinerario ordenado que inicia y retorna al lugar de partida, sin pasar dos veces por un mismo sitio.

El manejo de este circuito es el nódulo central del trabajo que realiza el Guía, cuyo dominio definirá la solvencia y éxito de su labor, en cuanto al manejo de los tiempos, el entorno y el público.

El Cementerio General es un espacio privilegiado que permite el diseño de varios itinerarios. Puesto que contiene una enorme variedad de mausoleos de gran riqueza arquitectónica, artística y/o histórica, algunos provistos de valiosas esculturas, murales esculpidos en piedra, y otros, simplemente, son espacios y estructuras que albergan los restos de personajes notables o son testimonio de sucesos que marcaron el devenir de nuestra historia.

En este sentido, se ha elegido para los circuitos, algunos ejemplos representativos de estas estructuras sepulcrales, cuyo breve análisis nos muestra el valor material e inmaterial contenido en cada uno de ellos. Cabe destacar que en el camposanto descansan los restos de muchos personajes notables y personalidades que fueron parte de nuestra historia y otros que se destacaron dentro de un ámbito específico, llámese político, social, cultural, deportivo, pedagógico, artístico, religioso,

humanístico, etc. que serán motivo de un próximo trabajo investigativo por parte de la alcaldía municipal.

La estructura de los circuitos es la que sigue, cuyo detalle con los respectivos croquis se hallan en el Anexo N° 13:

- Sector Antiguo: Área Parque Elíseo y Capilla – Área La Recoleta
- Sector Ensanche
- Sector Ampliación: Primera, Segunda, Tercera y Cuarta Ampliación

CAPÍTULO VI

1. CONCLUSIONES

Arribar a las conclusiones de un trabajo académico es siempre un momento grato, puesto que tras dar una mirada retrospectiva a lo elaborado, se establecen premisas que han sido demostradas, sustentadas y ejemplificadas en la propuesta de intervención.

Nos permite determinar el valor del Proyecto de Grado, en cuanto a sus hallazgos y principales desafíos. Pero ante todo, resume el ciclo de vida que transitó desde la idea inicial hasta el planteamiento final.

En este sentido, las principales conclusiones a las que arribamos, se organizan y se detallan a continuación:

- La FORMULACIÓN DEL PROYECTO, fue realizada a partir de la triangulación de responsabilidades entre tres unidades organizacionales que se hacen cargo de la capacitación (CCAM), de la gestión del servicio (Cementerio General) y del valor patrimonial (Dirección de Patrimonio). Diversificar la cantidad de socios permitió una óptima distribución de tareas,

más fuentes de financiamiento, acceso a especialistas por temática, mayor impacto y mejores posibilidades de sostenibilidad.

- A diferencia de la creencia que el trabajar con la muerte es uno de los peores trabajos, y que nadie desea realizarlo, los **TRABAJADORES OPERATIVOS** del Cementerio General nos demuestran lo contrario, porque se desempeñan en su labor con dignidad y dedicación, y al contrario de empleos donde existe alta rotación de personal, en el Cementerio los servidores operarios tienen un promedio de 12 años de antigüedad.
- La institución edil, y los mismos Servidores Municipales del Cementerio General, apuestan por **LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN** como una vía de superación personal, y vocación de servicio a la comunidad. Aspecto central para el éxito de un Proyecto de Grado, que se basa en la ejecución de un programa de formación de Guías exequiales.
- Iniciativas de **TURISMO PATRIMONIAL** como es el Necroturismo son nuevas maneras de reconocimiento público hacia el pasado histórico. El arte fúnebre y las expresiones culturales referidas a la muerte y el duelo tienen importante aceptación de la ciudadanía. A ello, el servicio de GUIA responde a una necesidad sentida por la población visitante. En suma, operativizan la Declaratoria Municipal de Patrimonio histórico del Cementerio hacia acciones no solo de producto, sino de efecto e impacto de valor público.
- El Cementerio General, en su red de visiones del POA 2015 - 2016, podrá incluir la formación de Guías, ante un posible futuro de saturación de servicios fúnebres de inhumación, y su lanzamiento como **MUSEO EXEQUIAL A CIELO ABIERTO**.

- La **PEDAGOGIA LABORAL MUNICIPAL** aún es incipiente pero con un horizonte prometedor que permite crear, aportar y acuñar nuevos términos de índole educativa y su impacto en contexto laboral. Por su parte, la certificación por competencias es un camino válido al interior de la alcaldía, para proyectar el mejoramiento del desempeño y formar el capital humano de sus miembros.
- La **VALORIZACIÓN COMPETENCIAL** como acción se ha presentado en el pasado cuando se realiza rescate y diálogo de saberes, sin embargo como término y metodología que se propone en este Proyecto de Grado, es viable para potenciar grupos laborales que se les ha asignado de facto la labor manual, dejando de lado los otros aspectos de la integralidad humana. Por tanto, es posible formular programas dentro el GAMLP con el componente de "valorización competencial", a otros campos laborales.

Finalmente, cabe resaltar como principales ventajas del Proyecto de Grado;

- Coyuntura estratégica de formulación del Plan 2040, que permite mayor apertura del gobierno municipal a proyectos innovadores de mediano y largo plazo.
- Fondos cautivos al tratarse el Cementerio General de una repartición municipal.
- Fuerte esquema de seguimiento a ejecución de proyectos, a partir de la metodología de planificación del Cuadro de Mando Integral.
- Importancia que la institución edil le otorga a la capacitación/formación.
- Reconocimiento y prestigio social de la alcaldía paceña, que se plasma en la mayor credibilidad ante financiadores de la cooperación internacional.

Mientras que las desventajas más sobresalientes son;

- Coyuntura política con escenarios de cambios de autoridades y discontinuidad a los programas de gobierno municipal.

- Fondos públicos reducidos.
- Modificaciones programáticas y presupuestarias, sujetas a reformulaciones de POAs organizacionales.
- Política de recursos humanos aún no integrado a los postulados de la gestión del talento humano.

Ante todo, cabe señalar que el capital humano es la mayor riqueza de una organización, invertir en su educación y proporcionarle mejoras en su calidad de vida es un deber laboral, pero ante todo es una decisión estratégica para asegurar su felicidad, porque de ello dependerá que los servicios brindados a la población sean realizados con calidad y calidez.

Por último, combinar lo académico con lo místico es posible, más aún en una cultura mágica como la de nuestra pacha. El presente Proyecto de Grado es prueba de ello.

2. RECOMENDACIONES

Imaginar escenarios ideales para que como científicos de educación podamos materializar nuestros ideales, es posible con una visión crítica de la realidad. Bajo la misma premisa, el presente acápite está dirigido a la entidad auspiciante que en este caso es el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz – GAML P.

Por ello, a continuación se detallan valiosas recomendaciones que lograrán un marco más aventajado para la realización de este Proyecto de Grado, y por qué no de otros estudios y propuestas realizados por colegas de la educación.

Se recomienda a la comunidad municipal del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz;

- Involucrar a la Dirección de Recursos Humanos del GAMLP en la coordinación de capacitaciones de largo alcance, para su reflejo y retribución en el incentivo salarial, y la trayectoria laboral al interior de la alcaldía. Haciéndole el respectivo seguimiento en planes de carrera, sucesión y promoción laboral.
- Las peculiaridades de la gestión municipal como servicio público, hace necesaria la consolidación de una pedagogía laboral municipal, dado que la formación se efectúa directamente en contexto laboral. Ante esta especificidad, involucrar a pedagogos en su estructuración sería una opción que la alcaldía debería considerar.
- Promover desde la unidad organizacional capacitadora, que todo programa de capacitación/formación mayor a las 100 horas de duración, deba incluir el componente de "valorización competencial", para así asegurar que el esfuerzo de los funcionarios por actualizarse y prepararse tenga como recompensa; mejores condiciones laborales, incremento salarial, incentivos no pecuniarios, y mayor diversificación de la trayectoria laboral, promociones y sucesiones internas.
- Proyectar el componente de "valorización competencial", a otros nichos laborales como por ejemplo, los bacheadores de EMAVIAS hacia la creación de los "Cazabaches", o las jardineras de EMAVERDE y su rol como "Mujeres constructoras", entre otros.
- Que al ser medido el servicio de Guía por la satisfacción del ciudadano, el mismo cuente con los mecanismos de retroalimentación para considerar mejoras de la curricula y adaptaciones curriculares de largo alcance.

- Que al tratarse de un paquete de formación a medida, con altas posibilidades de éxito y aceptación del público, pueda ser compartida en otros municipios, tal como ocurrió el año 2012 cuando el alcalde Luis Revilla entregó a la alcaldía de Sucre, el maletín educativo con el "know how"⁴⁸ del programa de Educadores Urbanos "Cabras" para que sea replicado en dicha urbe.
- Existe una amplia gama de temáticas para abordar en investigaciones y propuestas respecto a la "vida" en el Cementerio General, invaluable acervo cultural que rescatar y registrar, muchas voces anónimas que reconocer y escuchar, y variados procesos formativos que proponer.

La capacitación y la formación laboral no pueden ser vistas solamente para mejorar el desempeño o preparar a los funcionarios ante nuevas técnicas que pudieran emerger, deben ser ante todo, elementos de superación, de trascendencia, de liberación y de proyección personal.

⁴⁸ Expresión en inglés que hace referencia al "saber cómo".

BIBLIOGRAFÍA

- **ALLES, Martha (2000)** *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*, primera edición, Buenos Aires.
- **ALLES, Martha (2008)** *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*, Nueva edición, Buenos Aires.
- **CATALANO, Ana María (2004)** *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas*. Ed. CINTERFOR, BID, MIF PROFIN Buenos Aires.
- **FUNDACIÓN AUTAPO (2009)** *Propuesta macrocurricular basada en competencias*, documento de trabajo de Macrocurrícula. Maletín de herramientas multimediales.
- **FUNDACIÓN AUTAPO (2009)** *El módulo como metodología para la planificación microcurricular en base a competencias*, documento de trabajo de Microcurrícula. Maletín de herramientas multimediales.
- **GAMLP (2007)** *Diagnóstico Municipal Jayma 2007-2011*.
- **GAMLP (2007)** Macro distrito Max Paredes, Distrito 8 PDM 2007 – 2011 JAYMA.
- **GAMLP (2007)** *Plan de Desarrollo Municipal de La Paz "Jayma - PDM 2007 – 2011"*.
- **GAMLP (2009)** *Diseño curricular de capacitación y formación para servidores públicos municipales en áreas de gestión municipal*, documento de trabajo del Centro de Capacitación Municipal - CCAM.
- **GAMLP (2010)** *Dossier Estadístico del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz*.
- **GAMLP (2010)** *Programa de Gobierno 2010 – 2014 "10 tareas para La Paz"*.
- **GAMLP (2011)** *Encuesta Municipal a hogares, del Sistema de Monitoreo y Ajustes del JAYMA PDM – SISMA*.
- **GAMLP (2011)** *Fiesta de Todos Los Santos y las Ñatitas*. Oficialía Mayor de Culturas.
- **GAMLP (2011)** *Primer Censo de Establecimientos Públicos y de Convenio de La Paz*.
- **GAMLP (2012)** *Detección de necesidades de capacitación y elaboración de lineamientos de política educativa en el municipio de La Paz*. Informe Final Centro de Capacitación Municipal - CCAM.
- **GAMLP (2012)** *Una noche en el Cementerio*. Folleto Oficialía Mayor de Culturas.

- **GAMLP (2013) Catálogo Patrimonio Arquitectónico y Urbano de La Paz. Oficialía Mayor de Culturas.**
- **GAMLP (2013) Cementerio General: El panteón de la ciudad de Nuestra Señora de La Paz. Oficialía Mayor de Culturas.**
- **GAMLP (2013) Chakana 1. Oficialía Mayor de Desarrollo Humano.**
- **GAMLP (2014) Diagnóstico territorial rural del municipio de La Paz.**
- **GAMLP (2014) Diagnostico físico transformado – equipamiento Plan 2040.**
- **GAMLP (2014) Diagnóstico Económico Plan 2040.**
- **GAMLP (2014) Manual de Procesos y Procedimientos - MPP.**
- **GAMLP (2014) Manual de Organización y Funciones - MOF.**
- **GAMLP (2014) Plan de Desarrollo Municipal Integral Plan 2040: "La Paz que queremos".**
- **GAMLP (2014) Plan Estratégico Institucional 2014 – 2018.**
- **GIMENO Sacristán A. Pérez Gómez (1998) Comprender y transformar la enseñanza. Ed. Morata, cuarta edición Madrid.**
- **HABERMAS, Jürgen (1968) Conocimiento e interés.**
- **KAPLAN, R. I NORTON, D. (2000) Cuadro de mando integral, Eada Gestión.**
- **LE BORTEF, G (2000) Ingeniería de las competencias. Ed. gestión. Barcelona.**
- **LE BORTEF, G (2000) La gestión por competencias. Ed. Idea. Buenos Aires.**
- **PAREDES PÉREZ, María Elena Susana (2014) Valorización competencial: Acuñando nuevos términos y experiencias en la pedagogía laboral municipal. En Revista "Qamasa... tejendo el conocimiento" Centro de Capacitación Municipal – GAMLP. Número 5/Febrero 2014.**
- **POSNER, George J. (2001) Análisis de currículo, Serie McGraw-Hill Docente del siglo XXI, Cómo desarrollar una práctica docente competitiva.**
- **RODRÍGUEZ, María Luisa (1995) Educación para la carrera y diseño curricular. Teoría y práctica de programas de educación para el trabajo. Universidad de Barcelona, Barcelona.**
- **TOBÓN, Sergio (2009) El aprendizaje de competencias mediante proyectos formativos. CIFE, Bogotá.**

- **TOBÓN, Sergio** (2005) *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoe Ediciones, Bogotá.
- **UNESCO** (2010) *Patrimonio Cultural Inmaterial PCI*.
- **UNESCO** (2012) *Los jóvenes y las competencias. Trabajar con la educación. Informe de seguimiento de la Educación para Todos en el mundo*. Ed. UNESCO. Luxemburgo.

LEGISLACIÓN Y NORMATIVA

- **Carta Iberoamericana de la Función Pública**. CLAD, NU (DESA) 27 junio de 2003.
- **Carta Internacional de Morelia**. Relativa a Cementerios Patrimoniales y Arte Funerario. 2 de noviembre de 2005.
- **Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia** (2010). Paz –Bolivia.
- **Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibañez**, Ley N°31, 19 de Julio de 2010.
- **Ley de Gobiernos Autónomos Municipales**, Ley N° 482, 9 de Enero de 2014.
- **Ley del Estatuto del Funcionario Público**, Ley N° 2027, 27 de Octubre de 1999.
- **Ley de La Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”**, Ley N° 70, 20 de Diciembre de 2010.
- **Ley General de Turismo “Bolivia Te Espera”**, 25 de Septiembre de 2012.
- **Ley de Patrimonio Cultural Boliviano**, Ley N° 530, 23 de Mayo de 2014.
- **Ley Municipal Autonómica N°068**, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 4 de Abril de 2014.
- **Ordenanza Municipal Declaratoria de Patrimonio Histórico al Cementerio General de La Paz**, HAM-HCM N° 005/1991.
- **Ordenanza Municipal Declaratoria de Patrimonio Tangible del Municipio a la arquitectura del Cementerio General**, N°109/2001 HAM-HCM 105/2001.

WEBGRAFÍA

- **Opinión**, 6 de enero 2012
La Paz instala 40 cámaras de vigilancia en el Cementerio General.
<http://www.opinion.com.bo/opinion/articulos/2012/0106/noticias.php?id=38215>

- **Eju.tv, marzo de 2012**
Edición 5 revista paranormal.
<http://eju.tv/2012/03/vida-despus-de-la-muerte-video-revela-suceso-paranormal-en-el-cementerio-general/>
- **La Razón, 29 de octubre de 2012**
Ajayus salen a contar la historia del Cementerio. Recorrido 'Una noche en el Cementerio' congregó a miles de visitantes que aplaudieron la cita.
http://www.la-razon.com/la_revista/Ajayus-salen-contar-historia-Cementerio_0_1714628552.html
- **Carlos Alberto, 20 de Diciembre de 2012**
El viajero entre las nubes.
<http://elviajeroentrelasnubes.blogspot.com/2012/12/necroturismo-cuando-los-cementerios-son.html>
- **La Razón, 21 de abril de 2013**
Alcaldía concluye plan para crear 9 cementerios macrodistritales.
http://www.la-razon.com/index.php?_url=/ciudades/Alcaldia-concluye-crear-cementerios-macrodistritales
- **Erbol, 10 de octubre de 2013**
Cementerio General será un museo a cielo abierto.
http://www.erbol.com.bo/noticia/cultura/10102013/cementerio_general_sera_un_museo_cielo_abierto
- **La Razón, 17 de octubre de 2013**
Las puertas del cementerio general de La Paz se abrirán el sábado por la noche para una visita guiada.
http://www.la-razon.com/index.php?_url=/la_revista/puertas-Cementerio-General-Paz-abriran_0_1926407409.html
- **La Razón, 7 de enero de 2014**
Norma permitirá liberar 27.000 nichos del Cementerio General.
http://www.la-razon.com/index.php?_url=/ciudades/Norma-permitira-liberar-Cementerio-General_0_1975602432.html
- **Metroblog - La Paz, 2 de octubre de 2014**
Una noche en el Cementerio en La Paz 2014.

<http://lapaz.metro-blog.com/una-noche-en-el-cementerio-en-la-paz-2014/>

– **Página Siete, 4 de octubre de 2014**

Recrean historia paceña en recorrido por el cementerio. Los mausoleos de Carlos Palenque y de Luis Espinal fueron los más visitados.

<http://www.paginasiete.bo/sociedad/2014/10/4/recrean-historia-pacena-recorrido-cementerio-34124.html>

– **La Paz.bo 4 de octubre de 2014**

Más de 20 mil personas respiraron historia y arte en Una noche en el cementerio.

http://www.lapaz.bo/lapaz/index.php?option=com_content&view=article&id=17766:mas-de-20-mil-personas-respiraron-historia-y-arte-en-una-noche-en-el-cementerio&catid=307:notas-culturales&Itemid=862

– **La Razón, 4 de octubre de 2014**

13 escenas para recordar a personajes de la historia. Anoche fue la 4ª versión de la 'Noche en el cementerio'.

http://www.la-razon.com/index.php?_url=/la_revista/Cementerio-escenas-recordar-personajes-historia_0_2137586256.html

– **La Prensa, 5 de octubre de 2014**

Historia y arte en una noche en el cementerio. Alrededor de 20 mil personas disfrutaron del recorrido en el Cementerio.

http://www.laprensa.com.bo/diario/entretendencias/cultura/20141005/historia-y-arte-en-una-noche-en-el-cementerio_61287_101358.html

– **El Diario, 2 de noviembre de 2014**

Presentan Ruta Historia del cementerio general de Tarija. Circuito contempla 40 personalidades.

http://www.eldiario.net/noticias/2014/2014_11/nt141102/nacional.php?n=35&-presentan-ruta-historia-del-cementerio-general-de-tarija

– **El Diario, 02 de Noviembre de 2014**

De la iglesia al Cementerio General.

http://www.eldiario.net/noticias/2014/2014_11/nt141102/nacional.php?n=40&-de-la-iglesia-al-cementerio-general

– **La Razón, 2 de noviembre de 2014**

Vida en el cementerio.

http://www.la-razon.com/index.php?_url=/suplementos/escape/Vida-cementerio_0_2153784680.html

- ***El Deber, 7 de diciembre de 2014***

La Paz es elegida ciudad maravilla del mundo.

<http://www.eldeber.com.bo/bolivia/paz-ciudad-maravilla-del-mundo.html>

- ***Eju.tv, 9 de diciembre de 2014***

La Paz espera un 'efecto maravilla' en el turismo y debe encarar 4 retos.

<http://eju.tv/2014/12/la-paz-espera-un-efecto-maravilla-en-el-turismo-y-debe-encarar-4-retos/>

Se ha dicho que un paseo callado por el interior de los cementerios vale tanto como la mejor lección de filosofía. Ir despacio por en medio de esa fría geometría de rectos caminitos, de cipreses inmóviles, de mármoles y de muros blancos alineados con una disciplina definitiva, ayuda en efecto a meditar en nuestra natural exigüidad: en ese tope final, común e inevitable, de nuestros alientos. Las ciudades de los muertos, como situadas en un occidente preciso donde todo va declinando —el calor de los afectos, la luz de las evocaciones, el brillo de la fama y de la fortuna—, se asemejan entre sí, no obstante el diverso carácter de los pueblos.

Galo René Pérez: Novelista, historiador y ensayista ecuatoriano, 1923.

ANEXOS

Anexo N° 2

Guía de Entrevista a Personas Clave

Entrevistados: Alexis Tavera, Administrador Cementerio General, Sylvia Estenssoro Centro de Capacitación Municipal, Patricia Vásquez Dirección de Patrimonio Cultural y Natural del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

Preguntas

1. **A su modo de ver ¿Qué problemáticas enfrenta el Cementerio General que administra la Alcaldía de La Paz?**
2. **¿Cuál es la principal necesidad que enfrenta el Cementerio General? Qué servicio a la ciudadanía debería incorporar?**
3. **¿Cómo es visto el Cementerio General por la ciudadanía, tiene atractivos para los visitantes? Cuáles son estos atractivos?**
4. **¿Cómo se puede operativizar la declaratoria de Patrimonio que se le ha otorgado al Cementerio en 2001?**
5. **¿El personal del Cementerio puede afrontar el desafío y las nuevas ofertas a la comunidad que implican esta declaratoria? Cómo? Qué necesitarían para hacerlo?**
6. **¿Conoce alguna experiencia previa de Guías al Interior del Cementerio? Menciónelas.**
7. **¿Ha participado de alguna versión de "Una noche en el Cementerio"? Qué opinión le merece esta iniciativa de la Oficialía Mayor de Culturas del GAMLP?**
8. **¿Le parece factible que a partir de esta iniciativa, se incorpore un servicio constante de Guía turística patrimonial al interior del Cementerio?**
9. **Si este servicio se incluiría en el Cementerio, cuál sería el capital humano ideal para desarrollarlo? Artistas contratados? Estudiantes de Turismo? Guías de agencias de viaje? O los propios Servidores Municipales que actualmente trabajan en el Cementerio previamente capacitados?**

Anexo N° 3

Observación: "Día Viernes Operativo"

Fecha: Diciembre 5 de 2014

Operador acompañado: Pabel Ramos

Edad: 27 años

Años de antigüedad en el Cementerio General: 7 años

Los días viernes, se realizan los operativos de "exhumación", entiéndase este procedimiento como la apertura de la tapa de la sepultura y retiro de los restos de aquellos nichos que hayan cumplido los 5 años de entierro, y que no han sido renovados o trasladados por sus familiares. Muchos son nichos olvidados.

- 6:30 am** Vestimenta con Equipos de Protección Personal - EPP, que consiste en casco, overol, máscara cubre rostro M3 con filtro, lentes media cara, botas y guantes. Además de implementos como bolsa, combo, paletilla, escobilla y carretilla.
- 6:45 am** Sorteo de tumbas a ser exhumadas, a cada operador le toca al azar alrededor de 8 nichos entre cuerpos de adultos y menores.
- 7:00 am** Traslado a la primera ubicación y apertura del nicho luego de la identificación de los datos. Dependiendo del operador, antes de iniciar, éste realiza un ritual de permiso al difunto con alcohol, cigarro y coca.
- 7:15 am** Apertura del nicho, extracción del ataúd, retiro de otros restos como flores secas, colocado en la carretilla. Otro operador retirará la lápida previo cotejo de datos.
- 7:40 am** Traslado del ataúd hasta el "Cuarto de Cajones", espacio al interior del Cementerio ubicado en el Sector Ensanche, donde se procederá a la apertura del ataúd. El tiempo de llegada desde el nicho hasta el lugar citado, dependerá de la distancia y dificultad en trasladar el peso.
- 8:00 am** En el "Cuarto de Cajones" o también denominado "Sala de Reducción", se realiza la apertura del ataúd, este momento solemne a veces se ve acompañado de una señal de la cruz antes de la extracción de los restos, retiro de ropas y calzados, reducción a cuerpo menor, colocado en bolsa e identificación del mismo, para su posterior traslado a depósito para su incineración o puesta en fosa común. Si el cuerpo estuviera acompañado de algún objeto, como juguetes en el caso de los niños, este también es introducido en la bolsa de depósito junto a los restos mortales, por si los familiares lo reclaman en los siguientes 30 días.

Este recorrido se realizó con el mismo operador hasta que culminó su cupo de ocho exhumaciones a las 10:00 am, hora en la que ya llegan los primeros visitantes al Cementerio y el operativo debe culminar. En algunos casos se trasladaron hasta tres ataúdes a la vez, cuando estos se trataban de infantes, y así el operador aminoraba los tiempos y optimizaba esfuerzos en el traslado. En la Sala de Reducción, se coincide con otros operadores que realizan el mismo trabajo, y algunos familiares que pasan por este procedimiento para cremación o traslado a nicho perpetuo de cuerpo menor.

En todo momento, se acompañó al operador manteniendo la distancia recomendada de 3 metros, a fin de no interferir en su trabajo, y siguiendo los protocolos de seguridad en manejo de material contaminante.

Anexo N° 4
Operacionalización de Dimensiones

DIMENSIONES <i>Cuadro de Mando Integral</i>	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTOS
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Problemática y necesidades	¿Qué problemáticas enfrenta el Cementerio General que administra la Alcaldía de La Paz?	Entrevista a personas clave
		¿Cuál es la principal necesidad que enfrenta el Cementerio General? ¿Qué servicio a la ciudadanía debería incorporar?	
		¿Qué servicio a la ciudadanía debería incorporar?	Cuestionario
	Percepción ciudadana		¿Cómo es visto el Cementerio General por la ciudadanía, tiene atractivos para los visitantes? Cuáles son estos atractivos?
¿Conoce los servicios que brinda el Cementerio General?			Cuestionario
¿Con qué frecuencia visita el Cementerio General? ¿Cuál es el motivo de su visita?			
¿Utiliza la Línea Roja del Teleférico? Atraviesa el Cementerio desde la estación hasta la Av. Baplista?			
PERSPECTIVA DE VALOR PUBLICO	Valor patrimonial	¿Cómo se puede operativizar la declaratoria de Patrimonio que se le ha otorgado al Cementerio en 2001?	Entrevista personas clave
		¿Sabía usted que el Cementerio ha sido declarado Patrimonio Cultural de la ciudad de La Paz en el 2001? ¿Qué opina de esta declaratoria?	
		¿Conoce que personajes históricos se hallan sepultados en el Cementerio General? Puede nombrar alguno.	
	Experiencias previas	¿Conoce alguna experiencia previa de Guías al interior del Cementerio? Mencione las.	Entrevista a personas Clave
		¿Ha participado de alguna versión de "Una noche en el Cementerio"? ¿Qué opinión le merece esta iniciativa de la Oficialía Mayor de Culturas del GAMLP?	
		¿Ha participado de alguna versión de "Una noche en el Cementerio"? ¿Cuántas veces? ¿Qué le ha parecido esta iniciativa de la Oficialía Mayor de Culturas del GAMLP?	Cuestionario
PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Factibilidad del servicio	¿Le parece factible que a partir de esta iniciativa, se incorpore un servicio constante de Guía turística patrimonial al interior del Cementerio?	Entrevista a personas Clave
		¿Le parece bien que a partir de esta iniciativa, se incorpore un servicio constante de Guía turística patrimonial al interior del Cementerio durante el día? Por qué?	
	Frecuencia y costo del servicio	¿Usted utilizaría este servicio? Con qué frecuencia?	Cuestionario
		¿Pagaría por este servicio, que incluiría un recorrido turístico por el Cementerio y la entrega de material impreso? ¿Cuánto?	
Servicios complementarios	¿Qué debería incluir este servicio para que sea satisfactorio para la ciudadanía? Puede elegir más de uno.	Cuestionario	
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE	Talento humano	Si este servicio se incluiría en el Cementerio, ¿quienes deberían ser los Guías?	Cuestionario
		¿El personal del Cementerio puede afrontar el desafío y las nuevas ofertas a la comunidad que implican esta declaratoria? ¿Cómo? ¿Qué necesitarían para hacerlo?	Entrevista a personas Clave
		Si este servicio se incluiría en el Cementerio, ¿cuál sería el capital humano ideal para desarrollarlo?	

MATRIZ COMPETENCIAL ATRIBUIDAS A LA TUICIÓN MUNICIPAL EN TEMAS DE PATRIMONIO CULTURAL Y PROMOCIÓN TURISTICA

Constitución Política del Estado: Competencias Exclusivas (Art.302)	Áreas temáticas	Procesos fundamentales	Sistemas vinculados	Actores (Unidades Organizacionales)		Productos Institucionales		
				U.O. Gerente	U.O. Participantes	Bienes	Servicio	Norma
Promoción y conservación de cultura, patrimonio cultural, histórico, artístico, monumental, arquitectónico, arqueológico, paleontológico, científico, tangible e intangible municipal. (inc.16)	Cultura	Elaboración y ejecución de programas y proyectos de mejoramiento, y creación funcionamiento de museos. ; Gestión de proyectos de Patrimonio cultural inmaterial.	Sustantivo: SC	Secretaría Mayor de Culturas: Dirección de Patrimonio Cultural y Natural/Espacios culturales Municipales/Promo ción y producción cultural.	Dirección de Promoción Turística - OMPE Centro de Capacitación Municipal CCAM	Fondos museísticos	Programas de protección, conservación, recuperación, valoración, fomento, promoción y difusión del patrimonio cultural y natural del Municipio.	Ley Municipal de Cultura.
Políticas de turismo local (inc.17)	Turismo	Sistematizar, elaborar y difundir material promocional turístico. Promoción del Desarrollo Turístico en el Municipio.	Sustantivo: SPE	Dirección de promoción turística - OMPE	Subalcaldías	Equipamien to espacios turísticos	Promoción del turismo en el municipio. Administración y conservación de espacios turísticos.	Ley Municipal de Turismo
Ley Marco de Autonomías: Competencias Exclusivas	Áreas temáticas	Procesos fundamentales	Sistemas vinculados	U.O. Gerente	U.O. Participantes	Bienes	Servicio	Norma
Formular y ejecutar políticas de protección, conservación, recuperación, custodia y promoción del patrimonio cultural municipal y descolonización, investigación y prácticas de culturas ancestrales de naciones originarias y pueblos indígenas. (Art.86, p.III, num.1)	Patrimonio cultural municipal descolonización, investigación y prácticas de culturas ancestrales, de naciones originarias y pueblos indígenas, idiomas del Estado Plurinacional.	Gestión de Proyectos de patrimonio Inmaterial. Conservación del Patrimonio Material y Natural.	Sustantivo: SC	Dirección de Patrimonio Cultural y Natural - OMC Centro de Capacitación Municipal - CCAM	Dirección de Promoción Turística - OMPE Delegación Municipal para el Fomento a la Interculturalida d		Custodia y promoción del patrimonio cultural ancestral de naciones originarias y pueblos indígenas.	Ley Municipal de Cultura.
Supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios turísticos que mediante normativa municipal expresa hubieran sido definidos de atribución municipal, preservando la integridad de la política y estrategias nacionales de turismo. (Art.95, p.III, num.4)	Funcionamiento de los servicios turísticos	Proyectos de Desarrollo Turístico (Gestión, equipamiento e infraestructura)	Sustantivo: SPE	Dirección Promoción Turística - OMPE			Supervisión de servicios turísticos	Ley Municipal de Turismo

N	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS GLOBALES	TIPO DE EVALUACION	ACTIVIDAD	METAS POR GESTIÓN		LINEA BASE		INDICADORES	
					15	16	DATOS	FUENTE	ETIQUETA	FORMULA
FORMACION	Diseñar un Programa de Formación por competencias de Guías Turísticas Patrimoniales dirigido a trabajadores operativos del Cementerio General.	Al menos un 90% de los servidores municipales del Cementerio General han culminado satisfactoriamente el programa de formación.	PRODUCTO CORTO PLAZO	Diseño microcurricular	36 sesiones de capacitación estructuradas por consignas diarias de simulación y contenido específico de historia, cosmovisión y técnica cuenta cuentos.	16	Acta de conformación y funciones del Comité de gestión Intrainstitucional curricular.	Centro de Capacitación Municipal	Planes de clase diseñados (%)	Σ Porcentaje de Avance de formulación microcurricular.
				Desarrollo de programa de formación	4 módulos de capacitación ejecutados: Gestión de la Gulanza, Manejo técnico de la Gulanza, Asesoramiento al visitante y Diálogo de saberes.		Guías pedagógicas y reglamentos de programas de formación a medida.	Centro de Capacitación Municipal	Implementación del Programa de Formación (%)	Σ Porcentaje de Avance de la Implementación del Programa de Formación.
VALOR PUBLICO	Diversificar los servicios del Cementerio General, incorporando la Guianza turística cultural para mejorar la atención a la ciudadanía.	Un 75% de satisfacción de la sociedad civil respecto a los servicios turísticos culturales ofrecidos.	PRODUCTO CORTO PLAZO	Certificación de participantes	1 acto de certificación a 45 participantes que han culminado el programa.		Certificaciones previas por competencias como operadores.	Centro de Capacitación Municipal	Servidores Públicos Municipales capacitados para Guías (%)	(Número de Servidores Públicos Municipales capacitados/ Número total de SPMs planificados para ser parte del programa) * 100
				Implementación del Circuito cultural	Servicio incorporado en plataforma multipropósito	Cuatro circuitos culturales armados, incorporados en la oferta de servicios de plataforma y en funcionamiento	2 versiones del octubre patrimonial 38000 asistentes a la actividad "Una noche	Informes Dirección de Patrimonio Cultural	Población meta con percepción positiva sobre la temática patrimonial (%)	(N° de personas con percepción positiva sobre servicios Cementerio/N° total de la población meta identificada) * 100

SERVIDIO AL CIUDADANO	El servicio mensual de 1000 visitantes al Cementerio, se ha informado del servicio y ha realizado un Circuito Cultural.	PRODUCTO CORTO PLAZO	Lanzamiento del servicio	promocional, una campaña de lanzamiento del servicio, una dotación de equipos personales y un acto de inauguración realizados.	20 publicaciones efectuadas de distribución masivas sobre patrimonio cultural material e inmaterial. Campaña "mira, siente y vive tu patrimonio cultural"	Informes Dirección de Patrimonio Cultural	Visitantes de circuitos (%)/Publicaciones de difusión masiva / N° de publicaciones planificadas)*100	Número de visitantes del mes anterior/Número de visitantes del mes anterior)*100(N° de publicaciones de difusión masiva / N° total de publicaciones planificadas)*100
Revalorizar el rol del Servidor Municipal del Cementerio, ampliando su dedicación hacia la satisfacción y nuevos requerimientos de la comuna paceña.	75% de los visitantes destacan el papel del Guía, en el buen funcionamiento de los circuitos turísticos patrimoniales.	20 trabajadores operativos cuentan con planes de carrera formulados y reorientados hacia la guía turística exequial. 1 análisis funcional comparativo realizado para trabajadores operativos del Cementerio General.	20 trabajadores operativos cuentan con planes de carrera formulados y reorientados hacia la guía turística exequial. 1 análisis funcional comparativo realizado para trabajadores operativos del Cementerio General.	75% de la población usuaria del servicio de Guía, reconoce el nuevo perfil del trabajador del Cementerio General.	Perfil genérico y específico del SPM Encuestas de opinión de visitantes sobre rol de Guía	Proyecto de Grado Registros Cementerio General	(N° de encuestas positivas sobre rol del Guía/ N° de total encuestas relevadas mensualmente)*100	
SOSTENIBILIDAD	Al menos un ingreso mensual de Bs.2000 por el servicio de Guía, es reinvertido en el mejoramiento del programa de formación.	EFECTO MEDIANO PLAZO PRODUCTO CORTO PLAZO	2 alianzas interinstitucional es como fuentes alternas de financiamiento, provenientes de la cooperación internacional abocados al desarrollo local del turismo y la cultura.	2 alianzas interinstitucional es como fuentes alternas de financiamiento, provenientes de la cooperación internacional abocados al desarrollo local del turismo y la cultura.	Actual apoyo financiero de la Cooperación Italiana	Estrategia de articulación realizada Convenios suscritos en el período 2000-2013	(N° de convenios suscritos de donación/N° de entidades de cooperación visitadas)*100 (Promedio de ingresos dirigidos a adaptación curricular/total de ingresos captados mensualmente)	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo N° 7 Plan Operativo

Proyecto: "Valorización competencial: Acufiando nuevos términos y experiencias en la pedagogía laboral municipal. Caso Cementerio General Gobierno Autónomo Municipal de La Paz"

Institución: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

Lugar : Zona Cementerio – Callampaya La Paz

Duración : 21 meses

Beneficiarios Directos: 65 Servidores Públicos Municipales

Beneficiarios Indirectos: Turistas, ciudadanía usuaria del Cementerio General.

Objetivo General: Plantear un programa de valorización competencial de los trabajadores del Cementerio General, mediante la formación de guanzas turísticas patrimoniales de un museo exequial a cielo abierto.

Resultados	Objetivos	Actividades	Tareas	Metas	Recursos		En días	Cronograma		Responsables	Lugar
					Humanos	Materiales		Económicos/Bs	Fecha inicio		
"Programa de Formación por competencias de Guías Turísticas Patrimoniales ejecutado, que valoriza las experiencias y saberes de los trabajadores operativos del Cementerio General".	Diseñar un Programa de Formación por competencias de Guías Turísticas Patrimoniales dirigido a trabajadores operativos del Cementerio General.	Diseño micro-curricular	Selección y conformación del equipo docente de la alcaidía.	36 sesiones de capacitación estructuradas por consignas diarias de simulación y contenido específico de historia, cosmovisión y técnica cuenta cuentos.	Equipo de Facilitadores, Consultores especialistas.	Materiales de escritorio, materiales didácticos, equipos multimedia, Caja de herramientas pedagógicas.	21.000	01 jul 15	30 sep 15	Responsable Componente Formación Comité Intra Institucional Curricular	CCAM Cementerio General
			Elaboración de Términos de Referencia y contratación de consultores.								
	Desarrollo de programa de formación	Certificación de participantes	Ejecución de la secuencia modular, Ajustes de los ejercicios de simulación.	Cuatro módulos ejecutados en 140 horas a) Gestión de la Guianza, b) Manejo técnico de la Guianza, c) Asesoramiento al visitante y d) Diálogo de saberes.	Equipo de Facilitadores, Consultores especialistas.	Materiales de escritorio, materiales didácticos, equipos multimedia, Cronómetro.	8000	1 oct 15	28 dic 15	Responsable Componente Formación	CCAM Cementerio General
			Cronometrado de recorridos.								

<p>"Servicio de Guianza Turística Patrimonial en funcionamiento, que integra los atractivos turísticos del Cementerio General en Circuitos Culturales en recorridos internos diarios".</p>	<p>Directivar los servicios del Cementerio General, incorporando la Guianza turística cultural para mejorar la atención a la ciudadanía.</p>	<p>Implementación del Circuito cultural</p>	<p>Preparación de los espacios abiertos de los circuitos con la señalética y institucional. Elaboración de itinerarios, guiones y ayudas memoria. Armado del compendio de narraciones y leyendas. Incorporación del servicio de Guía en plataforma multipropósito y en el sistema informático de la Estrella del Cementerio.</p>	<p>Facilitadores Directivos CCAM, Cementerio, Patrimonio cultural</p>	<p>Equipos de Unidad de Patrimonio Cultural, Grupo de Guías graduados.</p>	<p>Carteles, Material de escritorio, Grabadora digital, Software, Satélite</p>	<p>7000</p>	<p>03</p>	<p>20 feb 10</p>	<p>30 abr 10</p>	<p>Responsable Componente Valor Público Responsable Componente Servicio al Ciudadano</p>	<p>Cementerio General</p>
<p>Gestión del servicio</p>	<p>Formulación de planes diarios y de fin de semana. Conformación de equipos de trabajo. Organización de rotas de turnos. Ajuste de itinerarios y horarios. Registro de demanda y aceptación del servicio y costo. Tipología de visitantes. Instalación de puntos de información. Habilitación del Libro de opinión ciudadana y buzón de sugerencias. Diseño de formatos de registros. Preparación de resúmenes e informes.</p>	<p>Gestión del servicio</p>	<p>Diez planes de días hábiles y fines de semana habilitados para el público según demanda y aceptación.</p>	<p>Equipos CCAM, Equipo Patrimonio Cultural, Equipo Cementerio</p>	<p>Carteles, Material de escritorio, Mesas, sillas, Cámaras fotográficas y filmadoras, Institucional.</p>	<p>6300</p>	<p>240</p>	<p>2 May 10</p>	<p>31 Dic 10</p>	<p>Responsable Componente Valor Público</p>	<p>Cementerio General Ingreso Línea Roja Mi Telefónico</p>	

"Ciudadano informado y satisfecho en sus necesidades y expectativas. de Guianza brindado con calidad y calidez por los Servidores Municipales del Cementerio".	Promocionar un servicio innovador de Guía al interior del Cementerio General, que responda a las necesidades y expectativas de los visitantes.	Lanzamiento del servicio	Diseño de materiales de promoción: pannels, trípticos, video del servicio para promocionarse en el transporte masivo La Paz Bus Puma Katari. Visita a medios de comunicación. Inclusión del enlace del servicio en página web de la alcaldía. Cotización de equipos personales EP. Adquisición de EP (indumentaria institucional). Dotación de los EP a los Guías. Acto de inauguración del servicio.	Un paquete promocional, una campaña de lanzamiento del servicio, una dotación de equipos personales y un acto de inauguración realizados.	Equipo de Unidad Patrimonio Cultural de Grupo Guías graduados.	Video institucional. Gigatografía as. Pannels. Volantes. Tableros. Equipos personales (gorras, chalecos, rifoneras, linternas, megáfonos)	30040	165	1 Abril 16 a 15 Jul 16	1 oct 16 a Nov 16	Responsable Componente al Servicio Ciudadano Comité Intra-institucional Curricular	Cementario General Casa de la Cultura
"Proyecto sostenible en el tiempo que mejora sus componentes, a partir de ingresos reinvertido recaudacione a e ingresos externos por donaciones de cooperación internacional".	Asegurar un ingreso sostenible en el tiempo por el servicio de Guía, que sea reinvertido para mejorar las condiciones de formación de la continua del proyecto.	Gestión de cooperativas, fundrasing y reporte de Ingresos	Reuniones de presentación. Redacción de convenios. Suscripción de convenios. Manejo de donaciones. Compartibilización de presupuestos de las 3 Unidades Organizacionales y el donante. Estudio de la tarifa del servicio al público. Reportes de recaudaciones. Reinversión en el proyecto y sus componentes. Evaluación de la Fase Piloto, análisis funcional, planes de carrera y perfil del Servidor Municipal.	Dos alianzas interinstitucionales con organizaciones locales y de cooperación internacional dedicadas a las artes, turismo, historia y patrimonio cultural.	Comité Intra-institucional Equipo contable de las Unidades Organizacio nales.	Material de escritorio. Software contable del GAMLJ. Cuenta bancaria institucional.	12000	365	1 Mar 16	1 Mar 17	Responsable Componente d Comité Intra-institucional Curricular	Cementario General

Fuente: Elaboración propia, 2015.

TABLA DE INDICADORES

INDICADORES		DEFINICIÓN OPERATIVA	FUENTE DE VERIFICACIÓN	
ETIQUETA	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERATIVA	FUENTE DE VERIFICACIÓN	
FORMACION	<p>Disfrazar un Programa de Formación por competencias de Guías Turísticas Patrimoniales dirigidos a trabajadores operativos del Comentezto General.</p>	<p>1. Porcentaje de Avance de formulación microcurriculaf.</p> <p>2. Porcentaje de Avance de la Implementación del Programa de Formación.</p> <p>(Número de Sesiones Públicas Municipales capacitadas/ Número total de 390h planificadas para ser parte del programa) * 100</p>	<p>Reportes de evaluación.</p> <p>Certificación de participantes.</p>	
	<p>Diversificar los servicios del Comentezto General, incorporando la Guianza turística cultural para mejorar la atención a la ciudadanía.</p>	<p>(N° de personas con percepción positiva sobre servicios Comentezto/N° total de la población meta identificada) * 100</p> <p>(N° de entradas manuales vendidas/N° de entradas manuales proyectadas) * 100</p>	<p>Los asesores municipales del Comentezto, han logrado las competencias formadas en los 4 módulos de formación.</p> <p>Visitantes aprecian el servicio de Guía de con calidad y calidez.</p>	<p>Valoración del servicio en la página web de la alcaldía y en la plataforma de atención.</p> <p>Sistematización de los libros de atención ciudadana.</p>
VALOR PUBLICO	<p>Resolución al Comentezto General como el primer Museo Esqueleto a cielo abierto en el país, a partir de su declaración de patrimonio cultural.</p>	<p>Reconocimiento social del valor patrimonial y turístico del Comentezto. (%)</p>	<p>Guías turísticas nacionales y del municipio.</p> <p>Ley Municipal de Patrimonio Cultural.</p> <p>Catálogos Patrimonio Arquitectónico y Urbano de La Paz.</p> <p>Res de comentezto municipales.</p>	
SERVICIO AL CIUDADANO	<p>Promocionar un servicio continuo e innovador de Guía al interior del Comentezto General, que responda a las necesidades y expectativas de los visitantes.</p>	<p>(N° de visitantes del mes agosto - número de visitantes del mes anterior/ Número de visitantes del mes anterior) * 100</p> <p>(N° de publicaciones de difusión mensual/ N° total de publicaciones planificadas) * 100</p>	<p>Comentezto General reconocido como destino turístico cultural por su patrimonio y arte barroco.</p> <p>Ciudadanía se informa y hace uso del servicio, a partir de campañas de difusión efectiva, oficial y ciudad.</p>	<p>Registro de entradas vendidas.</p> <p>Reporte promocional.</p>

SOSTENIBILIDAD	<p>Revalorizar el rol del Servidor Municipal del Cementerio, ampliando su dedicación hacia la satisfacción y nuevos requerimientos de la comunidad parafña.</p>	<p>Trajectoria formativa lograda (%) Calidad laboral alcanzada (%)</p>	<p>(N° de encuestas positivas sobre rol del Guía/ N° de total encuestas relevadas mensualmente)*100</p> <p>(N° de convenios suscritos de donación/N° de entidades de cooperación visitadas)*100</p> <p>(Promedio de ingresos dirigidos a adaptación curricular/total de ingresos captados mensualmente)</p>	<p>Servidores municipales del Cementerio General con proyección laboral al interior de la alcaldía.</p> <p>Visitantes destacan el papel del Guía, en el buen funcionamiento de los circuitos turísticos patrimoniales.</p> <p>Nuevas competencias en los trabajadores operativos del Cementerio, valorando sus experiencias y saberes respecto a rituales de despedida y narración de fenómenos sobrenaturales.</p>	<p>Reporte de la sección de Recursos Humanos del Cementerio General.</p> <p>Planes de carrera.</p> <p>Perfil del Servidor Municipal.</p> <p>Encuestas de opinión.</p> <p>Grupos focales por edades.</p>
	<p>Asegurar un ingreso sostenible en el tiempo por el servicio de Guía, que sea reinvertido para mejorar las condiciones de formación continua.</p>	<p>Suscripción de convenios de cooperación (%) Costo mínimo por servicio de Guía reinvertido (%)</p>		<p>Ingresos del servicio de Guía están dirigidos a mejorar e incrementar los materiales de capacitación y difusión ciudadana de los circuitos culturales ofertados.</p>	<p>Registro contable.</p> <p>Reporte de ejecución presupuestaria.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo N° 9 Certificados de Aprobación y Ejecución del Proyecto



Gobierno Autónomo
Municipal de La Paz

CERTIFICADO DE PRESENTACIÓN

A quien corresponda:

Por medio de la presente, se certifica que el proyecto de grado a diseño final intitulado;

"Valorización competencial: Acuñando nuevos términos y experiencias en la pedagogía laboral municipal. Caso Cementerio General Gobierno Autónomo Municipal de La Paz"

Ha sido presentado y defendido por su autora la Univ. María Elena Susana Paredes Pérez con Cl. 4283462 L.P. ante el equipo técnico de la Jefatura de Patrimonio Material y Natural dependiente de la Dirección de Patrimonio Cultural y Natural, de la Secretaría Municipal de Culturas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Considerando que la propuesta se basa en necesidades sentidas del GAMLP y de su Unidad Desconcentrada Cementerio General, que se relaciona a la temática de turismo cultural y formación de Guías Turísticas Patrimoniales, y que se enmarca en el Plan de Desarrollo Municipal "Plan 2040: La Paz que queremos", estamos seguros de que será de gran beneficio y aporte para el desarrollo de nuestro municipio.

Es cuanto se certifica para los fines consiguientes.

La Paz, 28 de mayo de 2015



Arq. Patricia Tonia Vásquez Aguilera
**JEFE DE LA UNIDAD DE
PATRIMONIO MATERIAL Y NATURAL**

Arq. Patricia T. Vásquez Aguilera
JEFE UNIDAD DE PATRIMONIO
MATERIAL Y NATURAL
DPCN - SMC - GAMLP



Calle Mercado No. 1298 - casilla postal: 10654 - teléfono: (591 2) 3650000 - 2207000
fax: (591 2) 2204377 - www.lapaz.bo - e-mail: correspondencia@lapaz.bo

www.lapaz.bo



Gobierno Autónomo
Municipal de La Paz

CERTIFICADO DE APROBACIÓN Y EJECUCIÓN PROYECTO

"Valorización competencial: Acuñando nuevos términos y experiencias en la pedagogía laboral municipal. Caso Cementerio General Gobierno Autónomo Municipal de La Paz" elaborado por la Unlv. María Elena Susana Paredes Pérez con CI. 4283462 L.P.

Considerando que el proyecto de grado a diseño final:

- Responde a necesidades sentidas del GAMLP y de su Unidad Desconcentrada Cementerio General,
- Integra la temática de turismo cultural y formación de Guías Turísticas Patrimoniales,
- Reconoce y valora los saberes previos y las capacidades del trabajador municipal.
- Identifica la variable de "personal capacitado" como elemento clave para implementar propuestas innovadoras desde la alcaldía.
- Subraya la relevancia del valor patrimonial tangible e intangible del Cementerio General.
- Recoge aportes y experiencias previas del Gobierno Municipal en cuanto a la promoción del patrimonio cultural.

Se aprueba y se apoya su implementación porque cumple con:

- Relevancia social
- Importancia institucional
- Viabilidad técnica y social
- Factibilidad económica
- Factibilidad programática

En tanto el Proyecto recoge las reformulaciones y adecuaciones del caso, se sugerirá su ejecución en la gestión 2015 - 2016.

Es cuanto se certifica para los fines consiguientes.


Arq. Patricia Tania Vásquez Aguilera
**JEFE DE LA UNIDAD DE
PATRIMONIO MATERIAL Y NATURAL**

La Paz, 28 de mayo de 2015

Arq. Patricia T. Vásquez Aguilera
JEFE UNIDAD DE PATRIMONIO
MATERIAL Y NATURAL
DPCN - EMC - GABLP



Calle Mercado s/n. 1200 - Cascajal, 12004 - teléfonos: (591 2) 2650000 - 2207000
fax: (591 2) 2204377 - www.lapaz.bo - e-mail: correspondencia@lapaz.bo

www.lapaz.bo



Gobierno Autónomo
Municipal de La Paz

CERTIFICADO DE PRESENTACIÓN

A quien corresponda:

Por medio de la presente, se certifica que el proyecto de grado a diseño final intitulado:

"Valorización competencial: Acuñando nuevos términos y experiencias en la pedagogía laboral municipal. Caso Cementerio General Gobierno Autónomo Municipal de La Paz"

Ha sido presentado y defendido por su autora la Univ. María Elena Susana Paredes Pérez con Cl. 4283462 L.P. ante el equipo técnico de la Jefatura de Formación Continua de la Unidad Desconcentrada del Centro de Capacitación Municipal, del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Considerando que la propuesta se basa en necesidades sentidas del GAMLP y de su Unidad Desconcentrada Cementerio General, que se relaciona a la temática de turismo cultural y formación de Guías Turísticos Patrimoniales, y que se enmarca en el Plan de Desarrollo Municipal "Plan 2040: La Paz que queremos", estamos seguros de que será de gran beneficio y aporte para el desarrollo de nuestro municipio.

Es cuanto se certifica para los fines consiguientes.

La Paz, 28 de mayo de 2015

Sylvia Estenssoro
**JEFA DE LA UNIDAD DE
FORMACIÓN CONTÍNUA**



Calle Mercado No. 1298 - cajón postal: 10054 - telefónicos: (591-2) 2650000 - 2202000
fax: (591-2) 2204377 - www.lapaz.bo - e-mail: correspondencia@lapaz.bo

www.lapaz.bo



Gobierno Autónomo
Municipal de La Paz

CERTIFICADO DE APROBACIÓN Y EJECUCIÓN PROYECTO

"Valorización competencias: Acuñando nuevos términos y experiencias en la pedagogía laboral municipal. Caso Cementerio General Gobierno Autónomo Municipal de La Paz" elaborado por la Univ. María Elena Susana Paredes Pérez con CL. 4283462 L.P.

Considerando que el proyecto de grado a diseño final:

- Responde a necesidades sentidas del GAMLP y de su Unidad Desconcentrada Cementerio General,
- Integra la temática de turismo cultural y formación de Guías Turísticos Patrimoniales,
- Reconoce y valora los saberes previos y las capacidades del trabajador municipal.
- Identifica la variable de "personal capacitado" como elemento clave para implementar propuestas innovadoras desde el Gobierno Municipal.
- Subraya la relevancia del valor patrimonial tangible e intangible del Cementerio General.
- Recoge aportes y experiencias previas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en cuanto a la promoción del patrimonio cultural.

Se aprueba y se apoya su implementación porque cumple con:

- Relevancia social
- Importancia institucional
- Viabilidad técnica y social
- Factibilidad económica
- Factibilidad programática

En tanto el Proyecto recoge las reformulaciones y adecuaciones del caso, se sugerirá su ejecución en la gestión 2015 - 2016.

Es cuanto se certifica para los fines consiguientes.

La Paz, 28 de mayo de 2015

Sylvia Estensoro
JEFA DE LA UNIDAD DE
FORMACIÓN CONTINUA



Calle Mercado No. 1298 - cajón postal: 10054 - teléfonos: (591-2) 2650000 - 2202000
fax: (591-2) 2204377 - www.lapaz.bo - e mail: correspondencia@lapaz.bo

www.lapaz.bo



Gobierno Autónomo
Municipal de La Paz

CERTIFICADO DE PRESENTACIÓN

A quien corresponda:

Por medio de la presente, se certifica que el proyecto de grado a diseño final intitulado:

"Valorización competencial: Acuñando nuevos términos y experiencias en la pedagogía laboral municipal. Caso Cementerio General Gobierno Autónomo Municipal de La Paz"

Ha sido presentado y defendido por su autora la Univ. María Elena Susana Paredes Pérez con Cl. 4283462 LP. ante el equipo técnico de la Unidad Desconcentrada del Cementerio General, del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Considerando que la propuesta se basa en necesidades sentidas del GMLP y de su Unidad Desconcentrada Cementerio General, que se relaciona a la temática de turismo cultural y formación de Guías Turísticas Patrimoniales, y que se enmarca en el Plan de Desarrollo Municipal "Plan 2040: La Paz que queremos", estamos seguros de que será de gran beneficio y aporte para el desarrollo de nuestro municipio.

Es cuanto se certifica para los fines consiguientes.

La Paz, 28 de mayo de 2015



Alexis Tavera Leytón
ADMINISTRADOR
CEMENTERIO GENERAL



CERTIFICADO DE APROBACIÓN Y EJECUCIÓN PROYECTO

"Valorización competencial: Acuñando nuevos términos y experiencias en la pedagogía laboral municipal. Caso Cementerio General Gobierno Autónomo Municipal de La Paz" elaborado por la Univ. María Elena Susana Paredes Pérez con CL 4283462 L.P.

Considerando que el proyecto de grado a diseño final:

- Responde a necesidades sentidas del GMLP y de su Unidad Desconcentrada Cementerio General.
- Integra la temática de turismo cultural y formación de Guías Turísticas Patrimoniales bajo el enfoque de competencias laborales.
- Reconoce y valora los saberes previos y las capacidades del trabajador municipal, aportando un nuevo término pedagógico como es "valorización competencial".
- Identifica la variable de "personal capacitado" como elemento clave para implementar propuestas innovadoras desde la alcaldía.
- Subraya la relevancia del valor patrimonial tangible e intangible del Cementerio General.
- Recoge aportes y experiencias previas del Gobierno Municipal, en cuanto a la promoción del patrimonio cultural y la proyección de la pedagogía laboral municipal.

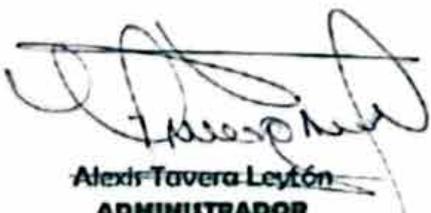
Se aprueba y se apoya su implementación porque cumple con:

- Relevancia social
- Importancia Institucional
- Viabilidad técnica y social
- Factibilidad económica
- Factibilidad programática

En tanto el Proyecto recoge las reformulaciones y adecuaciones del caso, se sugerirá su ejecución en la gestión 2015 - 2016.

Es cuanto se certifica para los fines consiguientes.

La Paz, 28 de mayo de 2015



Alexis Tavera Leytón
ADMINISTRADOR
CEMENTERIO GENERAL

		Tableros	Unidad	6	19	114	114	114	114
		Foilder	Unidad	60	3	180	180	180	180
		Grabadora digital	Unidad	1	600	600	600	600	600
		Insumos	Unidad	85	48	4080	4080	4080	4080
		Luminarias	Unidad	85	20	1700	1700	1700	1700
		Total				7000 Bs.	7000 Bs.	7000 Bs.	7000 Bs.
Gestión del servicio		Material de escritorio	Unidad	5	7	35	35	35	35
		Cartulinas	Unidad	50	3	150	150	150	150
		Marcadores	Unidad	24	5	120	120	120	120
		Filmadora	Unidad	1	4195	4195	4195	4195	4195
		Mesas	Unidad	3	150	450	450	450	450
		Sillas	Unidad	6	100	600	600	600	600
		Carpas	Unidad	3	250	750	750	750	750
		Total				6300 Bs.	6300 Bs.	6300 Bs.	6300 Bs.
Componente 3		Promocionar un servicio continuo e innovador de Guía al Interior del Cementerio General, que responda a las necesidades y expectativas de los visitantes.							
Lanzamiento del servicio		Equipamiento o personal	Unidad	20	25	500	500	500	500
		Chalecos	Unidad	20	85	1700	1700	1700	1700
		Rifoneras	Unidad	20	30	600	600	600	600
		Linternas	Unidad	20	70	1400	1400	1400	1400
		Megáfonos	Unidad	7	120	840	840	840	840
		Video	Unidad	1	3550	3550	3550	3550	3550
		Gigantografías	Unidad	5	1300	6500	6500	6500	6500
		Pancias	Unidad	7	450	3150	3150	3150	3150
		Volantes	Unidad	1500	5	7500	7500	7500	7500
		Talonarios	Paquete	20		400	400	400	400
		Vino de honor	Unidad	120	15	1800	1800	1800	1800
		Alquiler inauguración	Unidad	1	2100	2100	2100	2100	2100
		Total				30.040 Bs.	30.040 Bs.	30.040 Bs.	30.040 Bs.
Componente 4		Asegurar un ingreso sostenible en el tiempo por el servicio de Guía, que sea reinvertido para mejorar las condiciones de formación continua del proyecto.							
Gestión de cooperantes, fundraising y reporte de ingresos		Material de escritorio	Unidad	30	10	300	300	300	300
		Software	Unidad	1	3000	3000	3000	3000	3000
		Servicios personales	Producto	1	6200	6200	6200	6200	6200
		Transporte	Unidad	50	10	500	500	500	500
		Total				12.000 Bs.	12.000 Bs.	12.000 Bs.	12.000 Bs.
GRAN TOTAL						89.340 Bs.	89.340 Bs.	89.340 Bs.	89.340 Bs.
						21%	21%	21%	21%
						16%	16%	16%	16%
						18.850 Bs.	18.850 Bs.	18.850 Bs.	18.850 Bs.
						14.340 Bs.	14.340 Bs.	14.340 Bs.	14.340 Bs.
						19%	19%	19%	19%
						20%	20%	20%	20%

Anexo N° 11
MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES
GESTION 2014

1. Nombre de la Unidad Organizacional	CEMENTERIO GENERAL
2. Nivel Jerárquico	DESCONCENTRADO
3. Dependencia	NINGUNA
Coordinación Técnica	DIRECCION DE SERVICIOS MUNICIPALES
4. Ejerce Supervisión	NINGUNA

5. Relaciones Intra Institucionales

- Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
- Con las unidades organizacionales dependientes del Cementerio General.

6. Relaciones Inter Institucionales

- Corte Nacional Electoral
- Servicio Nacional de Sistema de Reparto
- Administradoras de Fondos de Pensiones
- Empresas Funerarias
- Otras instituciones relacionadas

7. Razón de ser de la Unidad o Area Organizacional

Brindar servicios públicos post mortuorios de perpetuación de la memoria y homenaje de los fallecidos en el Municipio.

8. Funciones y Atribuciones Especificas

- a. Elaborar planes y proyectos de ampliación y mantenimiento de la infraestructura del Cementerio General.
- b. Otorgar certificaciones de óbito para adición o corrección de daos en el Registro Civil.
- c. Mantener un registro detallado de los casos atendidos, datos personales y ubicación, así como el control de los pagos por concepto de los servicios.
- d. Administrar la infraestructura destinada a los servicios post mortuorios.
- e. Implantar la normativa vigente relacionada con los servicios post mortuorios.
- f. Implementar sistemas de información para el contribuyente sobre el flujo del servicio y sus requisitos.
- g. Establecer de forma operativa la normativa específica municipal de administración y control gubernamental.
- h. Establecer de forma operativa las políticas y procedimientos administrativos para el cumplimiento de objetivos.
- i. Efectuar la cremación de cuerpos frescos como una nueva alternativa del servicio post mortuario.
- j. Efectuar el control de los ingresos y egresos de dinero, así como del respaldo documental de las operaciones internas, emitiendo informes mensuales y anuales.
- k. Otras que le sean asignadas por la autoridad superior.

Fuente: Manual de Organización y Funciones Gestión 2014, "Documentos de gestión, Cuaderno XIII", Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de Información. GAMLP. Pág. 286

Anexo N° 12

LEYENDAS Y HECHOS PARANORMALES EN EL CEMENTERIO GENERAL

A partir de narraciones de los trabajadores más antiguos en puestos de serenazgo, seguridad y enterradores.

1. El primer Entierro Anita Paredes
2. El ánima de Carlos Palenque
3. La cholita sin cabeza
4. El ánima del sacerdote
5. El ánima de la monja
6. El militar en su caballo blanco
7. La viuda del excombatiente
8. Las ánimas del depósito 6
9. La Mlqala
10. El Anchancho

CIRCUITO SECTOR ANTIGUO
ÁREA PASEO DE LA RECOLETA

Cuenta con mausoleos construidos en la década de 1930 que alberga los restos de clérigos franciscanos y padres recoletos, siendo ellos quienes consagran al panteón republicano desde su creación y dan nombre a la vía más importante del Sector Antiguo del camposanto.



1. Mausoleo Conventos de San Francisco y La Recoleta
2. Mausoleo Familia de Miranda
3. Sarcófago B. Pérez y Antonio Guerrero
4. Mausoleo Familia Soler Benavente
5. Mausoleo Familia Sáenz García
6. Mausoleo Federico Zuazo
7. Mausoleo Familia Soligno
8. Mausoleo Vicente Ascarrunz
9. Mausoleo Lorini Alborta
10. Tumba Gral. David Toro Ruilova

11. Tumba Adrian Patiño
12. Mausoleo Sebastiana Vda. de Flores, "Sra. Sabasta"
13. Nicho Alberto Saavedra Pérez
14. Nicho Guillermo Viscarra Fabre
15. Mausoleo Familia del Pozo Varnoux
16. Mausoleo Familia Escobarí Cusicanqui Agramonte
17. Mausoleo Sanjinés Uriarte
18. Nicho Arturo Borda Gozávez
19. Mausoleos Socorros Mutuos San José

CIRCUITO SECTOR ENSANCHE

En 1927, se realiza la construcción del Mausoleo Militar para que albergue a los restos de los defensores de la patria de las Guerras del Acre, Confederación, Pacífico e Ingavi. Entre los puntos 9 y 10 se halla el Paseo de Los Espejos, llamado así por presentar pares de tumbas y mausoleos gemelos enfrentados, así como el Paseo de las Lápidas Antiguas, ubicado entre la Tumba de Palenque y el Memorial Espinal, datadas del siglo XIX y que fueron rescatadas de demoliciones como muestra de las estelas funerarias patrimoniales.



1. Tumba Carlos Palenque Avilés
2. Plaza Luis Espinal Camps
3. Nicho Mauricio Lefevre
4. Mausoleo Sociedad Gremial de Ebanistas y Carpinteros
5. Mausoleo Rodolfo Alborta y Carmen de Alborta
6. Mausoleo Notables
7. Tumba Porfirio Díaz Machicao
8. Tumba Gregorio Reynolds
9. Mausoleo Rigoberto Paredes
10. Mausoleo Familia Morje Campero

11. Mausoleo Familia Meave
12. Mausoleo Walter Morales
13. Mausoleo Almaraz Aliaga
14. Nicho Dante Salvietti
15. Mausoleo de los Beneméritos de la Patria por las Campañas del Acre
16. Mausoleo Militar
17. Mausoleo Germán Busch Becerra
18. Mausoleo Rafael Suárez
19. Mausoleo Familia Costas
20. Max Portugal Zamora

CIRCUITO SECTOR AMPLIACION

Pasada la revolución, el campo irrumpió en las zonas urbanas, elevando la tasa de crecimiento poblacional anual, al 5,25%. Creció el sector industrial registrando en 1955, 1.682 establecimientos industriales, como: molineras, fábricas de pastas alimenticias, licores, vinos, cervezas, gaseosas, panificadoras, textiles. A esta etapa histórica pertenece la construcción del Sector Ampliación del Cementerio, que a partir de 1953, instalas unos delgados cuarteles destinados a albergar sarcófagos para restos y cuerpos menores. Donde destacan renombrados artistas, bohemios e intelectuales.

**SEGUNDA AMPLIACIÓN**

1. Mausoleo Federación de Oficiales Beneméritos de La Guerra del Chaco

TERCERA AMPLIACIÓN

- 2. Mausoleo José Carrasco Torrico
- 3. Mausoleo Franz Tamayo
- 4. Mausoleo Marina Núñez del Prado
- 5. Mausoleo Tres Pasos al Frente
- 6. Tumba Jaime Saenz
- 7. Tumba Gilberto Rojas Enríquez

CUARTA AMPLIACIÓN

- 8. Mausoleo Club Internacional Masones
- 9. Nicho Tte. Coronel Rafael Pabón Cuevas
- 10. Mausoleo Mártires por la Liberación Nacional ASOFAMD

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo N° 14
REPORTE FOTOGRÁFICO



Una noche en el Cementerio Versión 2014 Circuito Luis Espinal Mártires de la Democracia



Una noche en el Cementerio Circuito Los Artistas Versión 2013



Observación jornada laboral exhumación



Presentación del Proyecto al Equipo de Cementerio General - GANLP



Cementerio GENERAL

PATRIMONIO Y DESCANSO ETE



Oficialía Mayor de Promoción Económica
Dirección de Servicios Municipales



Av. Baptista Nº 1199 ☎ Tel/fax: 2455259 @ www.lapaz.bo

¿Qué se celebra en la fiesta de Todos Santos?

VEI Sociólogo David Mendoza, explica que la fiesta de Todos Santos es el tiempo de las almas siendo el Cementerio General el lugar de encuentro espiritual de esta celebración.

En Todos Santos, la familia se reunirá primero en sus hogares alrededor de la 'Mesa de Altar' que habrán preparado con refrescos, dulces, galletas, frutas, guirnaldas multicolores, panes, bizcochuelos, cañas, comida, abundantes flores y símbolos católicos. El altar de la mesa nos indica el tipo de alma que se recibirá: si el color es blanco, se trata de un alma de un niño o joven, si es negro se trata de una persona mayor o casada, si hay un aguayo se dice que el difunto fue una mujer".

"El altar muchas veces es para ambos tipos de alma: la mitad blanco y la otra mitad negro. Durante la vigilia nocturna los mayores recuerdan las experiencias del difunto cuando estuvo vivo, de rato en rato hacen circular refrescos y masitas. Al servirse tanto comidas como

David Mendoza Salazar
Sociólogo de UPLIC

bebidas se dice: que se reciba la oración".

"El segundo día es cuando se despiden a las almas recoge la 'Mesa de Altar' y se va al Cementerio a preparar los altares con todos los alimentos que se usaron en anterior. Desde el mediodía las familias llega camposanto cargadas de ofrendas, frutas, bebidas, flores y adornos que serán ofrecidos a las almas. Toda ceremonia es acompañada con música de la é tocada por la tropa de pinquillos, tarkas, mocofer ocasionalmente por bandas de cobre".

"El Cementerio se transforma de un espacio vivo, bullicioso en el que desbordan sentimientos con que evocan otros tiempos y otros lenguajes. Se convierten en un paisaje sonoro donde se escuchan cuentos, r llantos, plegarias, música y cantos. Desde muchos lugares del altiplano llegan resiris (los que rezan), niños, hombres y mujeres que por un cúmulo de ofrendas y pan, phull (cantar/vociferar) oraciones en honor de las almas".



- Puertas de ingreso y salida del Cementerio General**
- Puerta 1: Ingreso
 - Puerta 2: Ingreso
 - Puerta 3: Salida
 - Puerta 4: Ingreso y salida
 - Puerta 5: Ingreso y salida
 - Puerta 6: Ingreso y salida
 - Puerta 7: Salida
 - Puerta 8: Salida
 - Puerta 9: Salida

- Miraflores Públicos
- Guardia Municipal
- Pileta de agua
- Plataforma de Atención al Usuario

- ENS** Sector Ensanche
- ANT** Sector Antiguo
- AMP** Sector Ampliación
- Estimados visitantes, se les ruega respetar las puertas de ingreso y salida por su seguridad!

