

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
CARRERA DE DERECHO



“PETAENG”

MEMORIA LABORAL

(PARA OPTAR AL TÍTULO ACADEMICO DE LICENCIATURA EN DERECHO)

**“LINEAMIENTOS BÁSICOS DE GOBIERNO
CORPORATIVO PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS
MUNICIPALES EN BOLIVIA”**

**POSTULANTE: FLORENTINA APOLONIA
TICONA COLQUEHUANCA**

TUTOR: DR. CONSTANTINO ESCOBAR ALCON

La Paz – Bolivia

2024

DEDICATORIA

Mi dedicación con gratitud a Dios, mi familia por sus consejos y valores inmensos en la Justicia y el Derecho, recibidos en el seno de mi hogar.

A mis amados hijos Carla, José Carlos, Salma quienes son mi fortaleza e inspiración por darle un nuevo sentido a mi vida, a mi esposo por su apoyo confianza y amor por ayudarme a cumplir mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme terminar la carrera y estar a mi lado en todo momento. A mi Mentora y respetada Facultad de Derecho de la Universidad Mayor de San Andrés, a los distinguidos docentes.

Al haberme inculcado su sabiduría e Inteligencia sus sapiencias para concluir mi carrera con vocación de servicio hacia la noble profesión de Abogado, un agradecimiento especial a mí Tutor Dr. Constantino Escobar Alcon, por su guía, noble misión y a las personas que me brindaron su amistad y cariño en mi estadía de los años de estudio en esta ínclita ciudad.

“LINEAMIENTOS BÁSICOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA GOBIERNOS AUTÓNOMOS MUNICIPALES EN BOLIVIA”

INDICE

| | |
|---|----|
| INDICE | 3 |
| RESUMEN | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| 1. OBJETIVOS | 12 |
| 1.1. Objetivo General | 12 |
| 1.2. Objetivos Específicos | 12 |
| 2. DELIMITACION | 12 |
| 2.1. Delimitación Temática | 12 |
| 2.2. Delimitación Temporal..... | 13 |
| 2.3. Delimitación Espacial | 13 |
| 3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA..... | 13 |
| 4. MÉTODOS | 15 |
| 4.1. Método Descriptivo..... | 15 |
| 4.2. Método Analítico..... | 15 |
| 4.3. Método Comparativo | 16 |
| 4.4. Método Exploratorio | 16 |
| 4.5. Método Cualitativo..... | 16 |
| 5. TÉCNICAS | 16 |
| 5.1. Análisis Documental..... | 16 |
| 5.2. Entrevistas Semi - Estructuradas | 17 |
| 6. JUSTIFICACIÓN..... | 17 |
| CAPITULO I | 19 |
| 1. MARCO HISTORICO | 19 |
| 1.1 Origen y Evolución del Municipio en Roma..... | 19 |
| a) Equivale a Población Fortificada | 20 |
| b) Cargo de Autoridad que se Posee Dentro de la Población | 21 |

| | |
|--|----|
| 1.2 El Municipio Medieval | 24 |
| 1.3 Orígenes de los Gobiernos Municipales en Bolivia | 26 |
| 1.3.1 Época Colonial..... | 26 |
| 1.3.2 Época Republicana..... | 26 |
| 1.3.3 Época Democrática | 31 |
| 1.4 Historia y Antecedentes de Gobierno Corporativo | 36 |
| 1.4.1 Gobiernos Corporativos en Entidades del Sector Público. | 37 |
| CAPITULO II | 38 |
| 2 MARCO CONCEPTUAL | 38 |
| 2.1 Municipio..... | 38 |
| 2.2 Autonomía Municipal..... | 38 |
| 2.3 Gobierno Municipal | 39 |
| 2.4 Lineamientos..... | 39 |
| 2.5 Gobierno Corporativo..... | 39 |
| 2.6 Rendición de Cuentas..... | 40 |
| 2.7 Transparencia | 40 |
| 2.8 Ética | 41 |
| 2.9 Control Social..... | 41 |
| 2.10 Comité Gerencial | 41 |
| 2.11 Junta Directiva | 41 |
| CAPITULO III | 42 |
| 3 MARCO TEORICO..... | 42 |
| 3.1 Características del Gobierno Municipal..... | 42 |
| 3.2 Estructura de los Gobiernos Municipales..... | 43 |
| 3.2.1 Concejo Municipal | 43 |
| 3.2.2 Alcalde Municipal..... | 43 |
| 3.3 Elementos Esenciales de los Municipios | 44 |
| 3.3.1 El Territorio | 44 |
| 3.3.2 La Población | 44 |
| 3.3.3 El Gobierno..... | 44 |
| 3.3.4 El Orden Jurídico | 45 |

| | |
|--|----|
| 3.3.5 La Finalidad | 45 |
| 3.4 Teorías de los Municipios | 45 |
| 3.4.1 Teoría Jurídica..... | 45 |
| 3.4.2 Teoría de la Función Jurisdiccional | 46 |
| 3.4.3 Función Administrativa | 46 |
| 3.4.4 Teoría Administrativa de los Municipios | 47 |
| 3.5 Características del Gobierno Corporativo | 48 |
| 3.6 Principios Fundamentales del Gobierno Corporativo | 48 |
| 3.6.1 Transparencia..... | 48 |
| 3.6.2 Igualdad..... | 49 |
| 3.6.3 Responsabilidad social | 49 |
| 3.6.4 Rendición de Cuentas | 49 |
| 3.7 Prácticas de Gobierno Corporativo en Entidades del Sector Público | 50 |
| 3.8 Necesidad de un Buen Gobierno en las Entidades Públicas | 50 |
| 3.9 Gobernabilidad en el Sector Público | 51 |
| 3.10 Principios para una Gobernabilidad Efectiva en las Entidades de Sector..... | 52 |
| Público | 52 |
| 3.10.1 Liderazgo y Compromiso de los Órganos de Gobierno | 52 |
| 3.10.2 Comunicación | 53 |
| 3.10.3 Rendición de Cuentas | 53 |
| 3.10.4 Transparencia..... | 53 |
| 3.11 Modelos de Gobierno Corporativo | 53 |
| 3.11.1 Modelo Anglo-Americano..... | 54 |
| 3.11.2 Modelo Norteamericano..... | 55 |
| 3.11.3 Modelo Germano | 56 |
| 3.11.4 Modelo Japonés | 57 |
| 3.12 Código de Ética..... | 57 |
| 3.12.1 La Ética y el Gobierno Corporativo | 58 |
| 3.13 Sobre la Revelación de Información y Transparencia en el Gobierno | 59 |
| Corporativo | 59 |
| 3.14 Costos y Beneficios de la Divulgación de Información Voluntaria..... | 60 |

| | |
|---|-----|
| CAPITULO IV | 60 |
| 4 MARCO JURIDICO | 60 |
| 4.1 Legislación Nacional | 60 |
| 4.2 Participación Social, Gestión Participativa, Transparencia y Rendición de Cuentas..... | 63 |
| 4.3. Control Social..... | 64 |
| 4.4 Sobre La Rendición Pública de Cuentas..... | 65 |
| 4.5 Contenido de la Rendición Pública de Cuentas Municipal | 66 |
| 4.6 Importancia de la Rendición Pública de Cuentas..... | 66 |
| 4.7 Procedimiento de la Rendición Pública de Cuentas | 67 |
| 4.8 Facultades del Órgano Rector - Contraloría General del Estado..... | 68 |
| 4.9 Atribuciones de la Contraloría General del Estado | 68 |
| 4.10 Derecho Comparada..... | 72 |
| 4.10.1 Legislación Colombiana | 72 |
| 4.10.1.2 Código de Buen Gobierno - Alcaldía de Barrancabermeja | 72 |
| 4.10.2 Legislación de Costa Rica..... | 76 |
| 4.10.2.1 Código de Gobierno Corporativo del Municipio de San José Este | 76 |
| 4.10.3 Legislación Colombia-Medellín | 78 |
| 4.10.3.1 Manual Marco de Gobierno Corporativo Municipio De Medellín..... | 78 |
| CAPITULO V..... | 83 |
| CONCLUSIONES..... | 83 |
| RECOMENDACIONES | 84 |
| CAPITULO VI..... | 85 |
| PROPUESTA: | 85 |
| “Lineamientos Básicos de Gobierno Corporativo para Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia”..... | 85 |
| BIBLIOGRAFÍA | 99 |
| ANEXOS | 101 |

RESUMEN

Los gobiernos autónomos municipales de Bolivia enfrentan grandes desafíos en cuanto a la gestión pública. La implementación de mecanismos de gobierno corporativo surge como una herramienta crucial para mejorar la transparencia, la rendición de cuentas, la eficiencia y la participación ciudadana en el ámbito municipal.

Esta presente monografía busca establecer lineamientos básicos para adoptar estas prácticas en los gobiernos municipales de Bolivia, promoviendo una gestión más eficaz y orientada al servicio público para fortalecer así la transparencia y rendición de cuentas, mejorar la toma de decisiones, optimizar el uso de recursos públicos, prevenir la corrupción, fomentar la participación ciudadana involucrando activamente a la sociedad en la toma de decisiones y en el monitoreo de la gestión municipal.

Para alcanzar dichas metas, se proponen varias acciones, entre ellas la creación de un marco legal sólido que defina los principios y mecanismos de gobierno corporativo, el compromiso político de autoridades nacionales y locales, la capacitación de funcionarios en estas prácticas y una participación activa de la sociedad civil.

Los beneficios esperados incluyen una mayor transparencia, una toma de decisiones más eficiente, mejor uso de los recursos, menor corrupción, y una mayor confianza de la ciudadanía en las instituciones. La implementación de estos mecanismos es un proceso complejo, pero necesario para transformar la gestión pública de los municipios de Bolivia, promoviendo una administración más orientada al servicio ciudadano y una gobernanza más eficiente. Este estudio no solo contribuye al debate sobre la gobernanza municipal, sino que también ofrece recomendaciones que pueden ser útiles para los tomadores de decisiones, funcionarios públicos y otros actores comprometidos con una mejor calidad en la administración municipal institucional.

INTRODUCCIÓN

Los municipios han comenzado en las últimas décadas a tener incidencia gravitante en la política, la economía y el desarrollo social como efecto del proceso de transición a las autonomías municipales en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (2009). En ese recorrido histórico, el Estado Republicano y el Estado Plurinacional han fortalecido a las entidades territoriales autónomas, en una transición desde la participación popular a las autonomías municipales, cuyos resultados aún insuficientes forman parte del proceso de desarrollo local. El balance después de más de veinticinco (25) años, convoca a pensar en otras acciones e iniciativas para transformar al municipio en una instancia estratégica para el desarrollo integral en un campo heterogéneo en la realidad geográfica, cultural e histórica del país.

El modelo es aplicable por los alcaldes, concejales y la sociedad civil por medio del control social, para optimizar la administración pública con una eficiente gestión de los gobiernos autónomos municipales a través del fomento a las vocaciones productivas de los actores del desarrollo económico y social potenciando el tejido productivo de la economía campesina y comunitaria. Estos postulados todavía no tienen un manejo solvente por los operadores de la administración pública por varios factores que pueden ser inexperiencia en el manejo de las técnicas y herramientas de gestión, en muchos casos por el mal uso de las normas en los municipios, la ausencia de liderazgo, emprendimiento y otros mecanismos debido a razones esencialmente políticas.

El municipio en el Estado Plurinacional con autonomías, es el espacio estratégico para lograr el desarrollo local mediante el adecuado uso del modelo de gestión municipal netamente técnico, es decir, que la gestión es posible con una eficiente labor técnica de gabinete y de campo para la ejecución del Programa de Operaciones Anual (POA), sin las relaciones antagónicas de los actores políticos que perjudican en la mayoría de los municipios.

Las ventajas del municipio para el desarrollo local son la cercanía y la relación directa con la vida comunitaria rural y urbana, porque reconoce y visibiliza las demandas colectivas sociales y las ofertas municipales para la satisfacción de las necesidades humanas, tomando en cuenta que desde el municipio se identifican con mucha claridad los problemas de la sociedad para que en el futuro cambie esa realidad.

Los gobiernos autónomos municipales deben dar un uso eficiente a los recursos públicos transferidos por el Estado central, buscar el fortalecimiento de la ejecución presupuestaria al cierre de gestión evitando los saldos en Caja y Bancos.

Además, potencia los ingresos propios de los municipios para apalancar la inversión pública en alianza con otros los actores sociales, públicos y privados.

Es deber de los municipios generar emprendimientos en la jurisdicción municipal por el perfil económico del territorio, aprovechar las potencialidades de sus recursos naturales, crear mecanismos de promoción del desarrollo, generar empresas municipales y mantener viva la participación de la ciudadanía en los asuntos locales.

Por otro lado, el manejo de estas herramientas construye a los líderes comprometidos con la visión de futuro del municipio y permite el acompañamiento de los actores del Control Social para lograr el desarrollo local, evitando de sobre manera los conflictos internos y más al contrario incentivando las iniciativas innovadoras en la comunidad. Esta contribución constituye un referente para las autoridades políticas en una perspectiva constructiva para alcanzar el liderazgo gerencial y la efectividad en las políticas públicas locales en medio de la esperanza y certidumbre que los pueblos tienen en el sistema político democrático y la vigencia de la transparencia de sus municipios.

Por otra parte, en el ámbito privado tenemos al gobierno corporativo que nos sirve para aumentar la confianza de los inversores en el mercado de valores al facilitar la relación entre los accionistas y los administradores de las grandes compañías.

Se orienta a mejorar el funcionamiento de los órganos sociales. Por un lado, trata de mejorar la organización del consejo de administración con el fin de poder vigilar a los ejecutivos, buscando la transparencia de aquellas situaciones de conflicto entre el

interés de los accionistas y el de los gestores. Por ejemplo, los administradores deberán informar de sus retribuciones y de aquellas operaciones en las que los propios gestores se convierten en proveedores o clientes de la compañía. Por otro lado, también se ocupa de mejorar la organización y funcionamiento de las juntas generales al facilitar el ejercicio del derecho de voto y el acceso a la información social por parte de los accionistas minoritarios.

El buen gobierno no supone una limitación a la libertad de empresa. Todo lo contrario, mediante el buen gobierno se estimula la iniciativa empresarial. Pero hay que reconocer que las recomendaciones de buen gobierno afectan al ejercicio del poder en las compañías cotizadas. Por esta razón tienen que vencer la resistencia de algunos gestores de empresas cotizadas reacios a divulgar sus remuneraciones o los conflictos de interés que les afectan. En sus inicios se dejó a las propias compañías que decidieran libremente como mejorar su gestión y el modo de acreditar el cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno.

Con el presente trabajo se dará a conocer como la ausencia de la transparencia institucional en los gobiernos autónomos municipales ha dejado graves consecuencias en el patrimonio público de la Nación, afectando de manera negativa el bienestar social de la comunidad; su máxima expresión evidencia las dificultades e ineficiencias de los organismos de control, en procesos de vigilancia y sanción a servidores públicos que administren recursos del Estado. En los últimos años, el Estado boliviano ha pretendido avanzar en políticas y prácticas para combatir este flagelo, estos mecanismos comprenden normas que generan transparencia en las funciones de gestión pública especialmente en los gobiernos autónomos municipales de Bolivia; por consiguiente el gobierno corporativo se ha desarrollado como un elemento para que existan mecanismos de transparencia en el manejo de administración y rendición de cuentas, debido a que su estructura está fundamentada en promover prácticas eficientes, íntegras y confiables con el propósito de generar confianza y credibilidad en las actividades que pueden desarrollarse en las alcaldías. Es así como en el presente trabajo se realizó el estudio del gobierno corporativo para los gobiernos autónomos municipales de Bolivia, estableciéndose los mecanismos del gobierno corporativo

como buenas prácticas a implementarse en el sector público, primero se identifican las características del gobierno corporativo; posteriormente se determinan las políticas establecidas por el gobierno nacional que obedecen a nuevas normas y mecanismos de verificación, seguimiento y control de la administración pública, luego se procede a conocer las prácticas de buen gobierno ejercidas por el municipio.

Para este caso se utilizará diversos métodos y técnicas de entrevistas semi estructuradas para lograr veracidad del presente trabajo con lo cual se esperan obtener resultados adecuados en la investigación.

En este sentido la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, proporcionan el marco, para que en los gobiernos autónomos municipales reconozcan la importancia de adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo, como un elemento necesario para su desarrollo institucional, fomento a su función social, transparencia, reconocimiento confianza de la comunidad en general.

Asimismo, con la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, no solo se implementarán mecanismos de control para una mejor administración de recursos públicos y una mejor rendición de cuentas en los gobiernos autónomos municipales de Bolivia, sino que existirá un mejor control en los fondos públicos en el marco de la transparencia y responsabilidad institucional.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo General

Establecer lineamientos jurídicos orientados a la implementación de gobierno corporativo en los gobiernos autónomos municipales de Bolivia a objeto de que se implementen mecanismos para lograr una eficiente administración de recursos económicos y financieros en dichas entidades públicas, logrando una notable transparencia institucional.

1.2. Objetivos Específicos

- Analizar los elementos teóricos históricos del gobierno corporativo y su rol en los gobiernos autónomos municipales de Bolivia.
- Analizar el funcionamiento del gobierno corporativo en municipios de otros países, así como en la normativa boliviana (legislación comparada).
- Realizar un diagnóstico sobre la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en gobiernos autónomos municipales en Bolivia.
- Elaborar una propuesta que contemple los lineamientos básicos de gobierno corporativo para los municipios con el fin de que existan mecanismos de control y fiscalización en los mismos.

2. DELIMITACION

2.1. Delimitación Temática

La presente investigación se encuentra enmarcada en la ciencia del Derecho específicamente en el área del derecho privado y dentro de sus ramas al derecho corporativo que puede definirse como el conjunto de herramientas conceptuales e instrumentales de las diferentes ramas del derecho que inciden directamente en la formación, organización, operación y control de las empresas. Así mismo está basada en lineamientos de gobierno corporativo. El sustento jurídico de la actividad empresarial se nutre de teorías, instituciones, principios, textos normativos de distintas ramas del derecho, las cuales configuran al Derecho Corporativo.

Así mismo la presente investigación tiene relación con el Derecho Comercial y con el Derecho Municipal.

2.2. Delimitación Temporal

El análisis de esta memoria laboral se enfoca en un periodo de estudio de los últimos 10 años, para analizar la evolución y las tendencias en la implementación de prácticas de gobierno corporativo en los gobiernos municipales bolivianos esto permitirá identificar cambios significativos y evaluar el impacto de las políticas y reformas recientes.

2.3. Delimitación Espacial

La memoria laboral se ha desarrollado en los Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia.

3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística I.N.E, Bolivia cuenta con 340 municipios en todo el territorio Nacional. Y como bien ya sabemos la mala administración de recursos económicos es uno de los problemas más comunes específicamente en los Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia.

Ante la mala administración de los recursos económicos por parte de las Autoridades Municipales revela una notable ausencia de una eficiente transparencia institucional, la cual se constituye en el elemento más importante que deberían tener las Alcaldías. La falta de claridad, en la información, en tener una mejor gestión y administración debilita la confianza en los municipios por parte de los terceros involucrados. No mostrar cómo se obtienen los recursos económicos, el gasto de los mismos y la administración de las operaciones, demuestra que dichas entidades no son fiables, no son responsables ejerciendo una mala gobernabilidad, además de mostrar una negativa imagen pública.

En ausencia de mecanismos, instrumentos y estándares de fiscalización del uso de los recursos económicos de acuerdo a los planes programáticos presentados al Estado, no es posible conocer con claridad en el desempeño de cada municipio y menos

contrastar los datos de los estados financieros, con información previamente existente a nivel del Estado.

Como bien sabemos, el gobierno corporativo es el sistema de prácticas estratégicas mediante el cual las empresas son controladas y operadas sobre la base de la creación de valor compartido y de una visión estratégica alineada. El desarrollo de un adecuado modelo de gobierno corporativo es considerado un factor clave para el crecimiento empresarial en busca de una mayor eficiencia, de una mejora en la sostenibilidad financiera en sus niveles de reputación; y de un sistema idóneo de administración de riesgos.

Lo que se quiere hacer con este trabajo de investigación es implementar los lineamientos básicos de gobierno corporativo en los gobiernos autónomos municipales para buscar una mejor transparencia institucional, asegurar una sana administración, buenos resultados en la gestión y la eficiencia en los servicios públicos que se ofrecen. Apoyados en este mecanismo, dichos municipios pueden realizar una actividad independiente, objetiva y de fortalecimiento a su administración para agregar valor y mejorar sus operaciones. La intención es lograr que los gobiernos autónomos municipales sean más competitivos, eficientes, efectivos y sobre todo transparentes, a través de una adecuada dirección y gestión. El hecho de que dichas entidades públicas sean distintas de las empresas privadas no implica que la administración de las mismas tenga que ser diferente. De hecho, la gobernabilidad de estas requiere que se lleve un proceso mucho más estricto, ya que todos los recursos que se utilizan y los beneficios que se obtienen favorecen a todos los ciudadanos.

Poner en práctica un modelo de gobierno corporativo en los gobiernos autónomos Municipales significa adoptar una verdadera modernización en la organización, de manera que un Directorio o una Junta Directiva se enfoque en las decisiones estratégicas de la institución y dejar el sistema de gestión para el director o gerente general y sus colaboradores. El Directorio o Junta Directiva, no debe perder de vista, que es el representante de la sociedad en general y debe fungir como si fuera accionista primario de los activos y destinos del municipio. La actuación de este órgano debe ser en función del interés público en todo momento.

4. MÉTODOS

4.1 Método Deductivo

Se define como “el razonamiento lógico que parte de una premisa o teoría general y establecida para aplicarla a un caso o situación específica y así obtener una conclusión concreta. En otras palabras, se trata de ir de lo general a lo particular” (*Ander, E. 1997 pág.97*)

Este método será utilizado en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en los gobiernos municipales de Bolivia ya que será fundamental para fortalecer la gestión pública y la Identificación de las mejores prácticas de gobierno corporativo aplicables al contexto municipal de Bolivia.

4.1. Método Descriptivo.

El método descriptivo consiste en la “recopilación de datos que describen los hechos tal como son observados, sin manipular el ambiente o la situación. Se utiliza para detallar las características de una población, fenómeno o situación específica” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, 2014 pág. 92).

Describir la situación actual de la implementación de gobierno corporativo en los gobiernos municipales de Bolivia, descripción detallada del panorama actual de gobierno corporativo en los municipios bolivianos, identificación de los principales desafíos y oportunidades para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

4.2. Método Analítico

El método analítico, “implica descomponer un todo en sus partes para estudiar cada una de ellas a profundidad y entender mejor el objeto de estudio en su conjunto” (Hernández, R. Fernández y Bautista, 2014 pág. 422)

La falta de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en algunos gobiernos municipales de Bolivia genera desconfianza entre los ciudadanos y dificulta la gestión eficaz de los recursos públicos.

4.3. Método Comparativo

El método comparativo, es el procedimiento de comparación sistemática de objetos de estudio “permite al sujeto investigado, el conocimiento de los fenómenos estudiados, a través de la comparación con otras realidades” (Paredes,2013 pág. 41).

Este método Comparar la implementación de gobierno corporativo en los gobiernos municipales de Bolivia con la de otros países de la región, municipios de países latinoamericanos con experiencias exitosas en la implementación de gobierno corporativo.

4.4. Método Exploratorio

El método exploratorio se utiliza cuando el “objetivo es familiarizarse con un tema poco estudiado o nuevo, permitiendo descubrir patrones, ideas o hipótesis más precisas” (Hernández, 2014 pág.7)

Este método explicativo las percepciones y experiencias de los diferentes actores involucrados en la implementación de gobierno corporativo en los gobiernos municipales de Bolivia.

4.5. Método Cualitativo

La investigación cualitativa implica la “recolección de datos no numéricos para entender conceptos, opiniones o experiencias” (Paredes, 2013 pág.41) proporcionando una visión más profunda y contextualizada de los fenómenos estudiados.

Este método será utilizado para recopilar y analizar opiniones de expertos, autoridades y funcionarios de los municipios de La Paz y El Alto sobre la implementación de gobierno corporativo en los municipales. La entrevista permitirá obtener información valiosa sobre las percepciones y expectativas de los diferentes actores involucrados.

5. TÉCNICAS

5.1. Análisis Documental

El análisis documental consiste en la revisión y análisis de documentos relevantes, como leyes, resoluciones, reglamentos, estudios previos, y otros textos que contienen información pertinente para la investigación y “también va dirigida a obtener

información de la realidad social, existente en diferentes municipios” (Pereyra, M.,2000 pág.16).

Esta técnica será fundamental para examinar las normativas y políticas públicas relacionadas con los municipios de Bolivia lo cual ayudará a identificar los criterios y procedimientos legales necesarios, así como a entender el contexto jurídico y administrativo.

5.2. Entrevistas Semi - Estructuradas

Las entrevistas semi-estructuradas “son conversaciones guiadas por una serie de preguntas predefinidas”, (Pereyra, M. 2000 pág. 16), pero que permiten flexibilidad para explorar temas emergentes durante la entrevista.

En la presente investigación se utilizó la entrevista semi - estructurada como técnica de investigación, se entrevistó a funcionarios municipales : como al jefe de unidad de normas municipales y asuntos administrativos del gobierno autónomo municipal de El Alto, al analista de la unidad de programación y operaciones dependiente de la dirección de planificación del despacho del gobierno autónomo municipal de El Alto, al Jefe de la unidad de ética y transparencia municipal del gobierno autónomo municipal de La Paz, con la finalidad de poder establecer un análisis de datos.

6. JUSTIFICACIÓN.

Se ha podido identificar una oportunidad de investigación en el área de los gobiernos autónomos municipales y la relación de estos con el gobierno corporativo. En general, desde la perspectiva de la rendición de cuentas a las partes interesadas y manejo transparente de los recursos económicos, dependen más bien del grado de desarrollo organizacional en los municipios y la existencia de gobernanza y políticas corporativas que tienen que haber en los mismos.

En este sentido, siendo que los gobiernos autónomos municipales definen su accionar dirigido a buscar el desarrollo humano con el objetivo de que se mejoren las políticas para una mejor administración de recursos económicos, es importante que las alcaldías en general actúen con la misma visión y mente empresarial que las empresas privadas.

Este tema de investigación es un aporte al conocimiento en el ámbito jurídico boliviano al incorporar en sus normativas conceptos modernos como los procesos que implican la rendición de cuentas, transparencia institucional y gobierno corporativo, ampliamente conocidos y aplicados tanto en el ámbito privado como público.

Es más, esta investigación será utilizada como instrumento de evaluación del logro de competencias de indagación científica, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta, para ser incorporado como conocimiento tanto en el campo empresarial como en el campo municipal.

Esta investigación se realiza por que existe la necesidad de que en los municipios existan políticas de gobierno corporativo para que los recursos económicos sean mejor administrados y exista una mayor transparencia institucional, de esta manera se incrementará el crecimiento económico, mejores infraestructuras, obras públicas, más fuentes de empleo y proyectos que beneficiarán exclusivamente a la ciudadanía.

A través de esta investigación se generará información que podrá utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar el desarrollo de los gobiernos autónomos municipales en Bolivia.

Al ser una investigación de impacto en la población es netamente social, centrándose en los ciudadanos, teniendo en cuenta las múltiples necesidades de la ciudadanía en general , este documento intenta reflejar los resultados en los municipios a través de la implementación de políticas de gobierno corporativo realizando un gran aporte en la sociedad en el sentido de que a través de la misma se podrán generar las condiciones necesarias para mejorar el status y las condiciones de vida de todos los ciudadanos, ya que el fin del Estado es velar por la sociedad, el interés público, servir a la comunidad, promover la prosperidad general y buscar el bien común.

Es en este contexto surge la necesidad e importancia de optar por alternativas como el gobierno corporativo, que coadyuven a mejorar el desempeño de los gobiernos autónomos municipales en el uso eficaz y eficiente de recursos donados para el logro de los objetivos sociales planteados, para el beneficio de una población vulnerable y en desventaja, con acciones que el Estado no alcanza a cubrir.

Por otro lado, se tiene una justificación jurídica, en razón que, a partir de los resultados de la investigación y con el desarrollo de una propuesta de solución, se aportará al conocimiento sobre gobierno corporativo en gobiernos autónomos municipales que operan en Bolivia, con la propuesta sobre lineamientos básicos de gobierno corporativo, para contribuir a fortalecer la normativa actual en Bolivia. Por lo tanto, el tema de la presente investigación, aporta al conocimiento con un tema novedoso en el ámbito jurídico boliviano, al incorporar en sus normativas conceptos modernos, ampliamente conocidos y aplicados en el ámbito municipal, ello considerando que los gobiernos autónomos municipales en general deben accionar con una visión amplia y sobretodo basada en principios éticos y transparencia institucional para realizar un uso eficaz y eficiente de sus recursos económicos.

CAPITULO I

1. MARCO HISTORICO

1.1 Origen y Evolución del Municipio en Roma

Debido a que el Estado y toda su administración es una entidad compleja y muy extensa, está alejado de la satisfacción de las necesidades más elementales de los gobernados, por lo que se requirió de un organismo administrativo y jurídico más próximo que estuviera en contacto con los problemas locales, en condiciones adecuadas para atender debidamente todos aquellos conflictos que son resultado de la convivencia entre vecinos o habitantes de una población. Este organismo administrativo y jurídico es precisamente el municipio. El termino municipio viene del latín municipium y significa el desempeño de una función que se asume por sí misma y se complementa como institución. Para algunos autores significa etimológicamente municipio, de manus, que es carga, oficio, misión y capio que significa tomar, coger, asumir a la fuerza. Lo que implica la idea del desempeño de una función que se asume o que se recibe de otro que de algún modo venía ejerciendo. En Roma, por obra de sus legisladores y como una creación de derecho o de la literatura jurídica, nace la fraseología o la terminología jurídica que se refiere al municipio. El término “municipio” proviene del vocablo municipium, el cual según las fuentes latinas presenta un triple

significado: (Héctor Vásquez, 1986, Pag.40), a) equivale a población fortificada, b) Se refiere al cargo de autoridad que se posee dentro de dicha población, c) equivale a los habitantes de las mismas poblaciones.

a) Equivale a Población Fortificada. - El municipio como equivalente de población amurallada se justifica porque el término municipium contiene el verbo munio, lo cual significa precisamente “fortificar” o “amurallar”, de donde el sustantivo toponímico de municipium significa “lugar amurallado o lugar fortificado”. Debido a que los romanos tenían la tendencia a extender sus dominios, se encontraron con muchos pueblos asentados dentro de sus propias fortificaciones, llamando los romanos a estos pueblos municipia, así como también encontraría a otros pueblos asentados libremente en el campo, sin fortificaciones, a los que denominaron fundus o ager.

Los romanos denominaron fundus a estas poblaciones debido a que “fundus” significa “fundo” o “fundación” en el sentido de asentamiento humano: el término latino “fundus” se usó para referirse a una clase determinada de asentamientos, de población no muy numerosa y sin fortificaciones, situación que hacía a dichas poblaciones más vulnerables. Por su parte, el término ager, que literalmente hace referencia a “campo”, significa un asentamiento rural, el cual recibe los calificativos de ager hosticus, que significa “poblado enemigo”; ager peregrinus, que significa un poblado sujeto al régimen del derecho “peregrino” o ager Romanus, que es un poblado sujeto al derecho romano.

Estos diferentes términos usados por las fuentes latinas han permitido a la doctrina que se ha elaborado para estudio del origen romano del municipio, concluir que se tratan de diferentes clases de entidades político-sociales, ya que varían en el grado de desarrollo que han alcanzado, así como el grado de organización interna que de desarrollo que han alcanzado, así como el grado de organización interna que pudiera tener cada institución. Por su parte, el término ager, que literalmente hace referencia a “campo”, significa un asentamiento rural, el cual recibe los calificativos de ager hosticus, que significa “poblado enemigo”; ager peregrinus, que significa un poblado sujeto al régimen del derecho “peregrino” o ager Romanus, que es un poblado sujeto al derecho romano.

Estos diferentes términos usados por las fuentes latinas han permitido a la doctrina que se ha elaborado para estudio del origen romano del municipio, concluir que se tratan de diferentes clases de entidades político-sociales, ya que varían en el grado de desarrollo

que han alcanzado, así como el grado de organización interna que pudiera tener cada institución.

Según esta doctrina, los municipios serían las instituciones mejor organizadas internamente y de mayor desarrollo político-social, gracias a lo cual podrían haber seguido un proceso hacia las formas de urbanización o constitución de ciudades (civitates), mientras que los fundus y ager serían todavía instituciones o entidades de carácter rural, con menor grado de desarrollo político y económico. (Héctor Vázquez, Op. Cit., p. 42.)

Fue esta situación lo que llevó a la forma en que los romanos, en sus fines expansionistas, trataron a cada una de las entidades o instituciones anteriores.

b) Cargo de Autoridad que se Posee Dentro de la Población. - El siguiente significado que adoptó el término municipium fue el de ser poblaciones con autoridades propias. Las fuentes latinas al utilizar los términos municipium y municipes, son ambos términos con el que claramente se alude al cargo de autoridad. Esto se debe a que en el mismo vocablo municipium se encuentra la voz munus eris que significa "cargo, oficio o autoridad".

Ligado con este significado tenemos el vocablo municipes, quienes son los que ejercen algún cargo de autoridad dentro del municipio. Los mismos dirigentes romanos les reconocían su autoridad a los municipes, de tal manera que se dirigían a ellos para entablar negociaciones, recibiendo trato de iguales para firmar tratados de amistad y de alianza, por lo que muchos municipes colaboraron con Roma.

Con lo anterior tenemos que el término municipium adquiere dos significados que se conjuntan o complementan para conformar el concepto de lo que era el municipio para los romanos: los municipium eran poblaciones amuralladas (para distinguirlas poblaciones que no están amuralladas) que funcionan bajo una autoridad, la cual se encuentra a cargo de dichas poblaciones.

Los municipios por tanto son las entidades que tienen una muy aceptable organización política o autoridades establemente constituidas, lo cual se comprueba con el reconocimiento de supervivencia que en dichos tratos de amistad o de alianza se hace acerca de sus leyes particulares. Entonces el municipio es una población bien

organizada, asentada en un territorio determinado, amurallado, que tiene autoridad estable y leyes igualmente determinadas y permanentes.

Con esta definición se deduce que va a prevalecer la forma de organización municipal sobre las demás formas de organización con que se encontraron los romanos en sus fines expansionistas, por lo que fue a partir de este momento la organización municipal readecuada por Roma va a ser la que prevalecerá de manera definitiva. ¿Y por qué quedó la forma de organización municipal como la que prevaleció y no otra clase de entidades como el fundus o el ager? Porque aunque estas clases de entidades o poblaciones también estaban organizadas, tenían autoridades propias y tal vez también leyes propias, sus gobernantes no reciben trato de iguales por parte del pueblo romano, estas formas de organización quedaron comprendidas dentro del término municipio, que es el que posee el esquema formal de la entidad municipal y el que se extenderá a todas las demás entidades (como el fundus y el ager), porque así lo determinó la política posterior de Roma de unificar y racionalizar administrativamente su espacio territorial.

c) Equivale a sus habitantes. - Y el último significado que adoptó el término municipium es el que equivale a sus habitantes. Para las mismas fuentes romanas, el término municipium equivale a habitantes, asentados dentro del lugar amurallado, cualquiera que fuese su calidad y condición o status jurídico. Estas mismas fuentes aclaran que en los municipios unos habitantes gozan ya de la ciudadanía romana (privilegio que poco a poco fue otorgándose a todos los hombres libres del imperio romano), mientras que otros habitantes tienen el status de hombres o de peregrinos, etc.

Y estas fuentes romanas emplearon el mismo término de municipium tanto para denominar al lugar amurallado como para denominar igualmente a la autoridad, así como también para denominar a los habitantes de dicho lugar, dependiendo de cuál sea su condición jurídica o política. (Héctor Vásquez 1982, Pág. 45)

Al imperio romano le interesó mucho racionalizar su administración en relación con los pueblos anexionados. Fue por eso que se dieron diversas maneras de adscribir estas poblaciones a Roma. La forma más digna era la celebración del correspondiente tratado de paz, alianza o de amistad, forma que únicamente se practicaba con los

pueblos que le merecían a Roma la calificación de *amici vel socii*, con quienes se federaba, de donde provienen expresiones como *municipia foederata*.

Para los pueblos que no deseaban colaborar ni someterse a Roma, el trato que se les dio fue de enemigos (*hostes*), y los romanos procedían al sometimiento militar hasta lograr la rendición absoluta e incondicional de esos pueblos, situación que las fuentes denominan *deditio*. Cabe decir que muchos de los pueblos sometidos por Roma lo fueron bajo la fórmula de la rendición incondicional, que era el trato que daban a quienes les presentaban las armas en calidad de enemigos.

Roma, hacia finales del imperio, terminará por las mismas razones políticas extendiendo el mismo status de ciudadanía romana a todos los habitantes del imperio (con excepción de los llamados *siervos*). Fue así como concluyó el proceso de racionalización de la administración pública romana, extendiendo la institución municipal como base de la división político-administrativa del imperio, así como reconociéndoles a todos sus habitantes la calidad de ciudadanos.

Cabe destacar que Túscolo fue el primer municipio documentado por las fuentes y lo podemos situar aproximadamente en el año 381. Posteriormente en el año 89 con la *Lex Plautia Papiria* casi todas las ciudades de se convirtieron en *municipia civium romanorum* o mejor conocidos como municipios romanos o de los ciudadanos romanos. Entonces concluimos que el vocablo de *municipium* es una creación de las fuentes jurídicas romanas, y sirve para denominar el lugar amurallado, las autoridades y los mismos habitantes en dicho lugar asentados, y además se incluye lo relativo a su organización y a sus leyes. Así vemos que el término *municipium* tiene varios significados, los cuales tenían que precisarse según el contexto de que estén hablando las fuentes. El origen de los municipios se debió a la lucha que surgió entre los plebeyos y los patricios de la antigua Roma; aparecieron los tribunos de la plebe que fueron una especie de “procuradores del pueblo”; después los ediles plebeyos de la época de los *cuestores* iniciaron las funciones municipales y luego los ediles *curules* habían de representar la existencia de los primeros municipios. Los nuevos funcionarios *pretores* y *ediles* publicaban al entrar en ejercicio de su cargo edictos

(denominados *edicta magistratum*) en el que se establecían los principios sobre los cuales decidían los casos que se les presentaban.

1.2 El Municipio Medieval

“La invasión de los bárbaros produjo un decaimiento de la vida urbana y, correlativamente, de las instituciones municipales. En el largo periodo de cinco siglos desde el comienzo de la Edad Media hasta el resurgimiento de las ciudades, sólo es posible señalar una institución particular de los visigodos, el “*Conventus publicus vicinorum*”, o sea, la asamblea de los hombres libres de una población o distrito rural, que conservó la “organización y la sombra de autonomía” de que gozaban los municipios en los últimos tiempos del Imperio Romano, en opinión de Hinojosa. Esta singular entidad de gobierno tenía facultades en las siguientes materias: edilicias, sobre deslinde y amojonamiento de heredades; policía, en la indagación y búsqueda de siervos fugitivos, y judiciales, en la aplicación de ciertas penas. Posteriormente, con el resurgimiento de las ciudades, después del siglo X, comenzó otra estructuración política distinta: la propia del feudalismo y del Estado estamental, caracterizada por la poliarquía en el decir de Hegel, que importa la coexistencia de distintos centros de poder sumándose a los mencionados la Iglesia, los reyes y la nobleza” (Montaner y Simón, 1978, pág. 160)

“Este proceso no es igual en todo Occidente, ya que hubo variado desarrollo de las ciudades y diversas relaciones entre los estamentos de poder. Por eso existieron distintos regímenes jurídicos según los respectivos países y las etapas históricas. Sin embargo, podemos señalar, especialmente, siguiendo a Reglá Campistol, tres tipos de municipios en el Occidente europeo: el municipio rural, donde predomina el elemento económico, con un villico o merino a su cabeza, con estructura ligada a la jura impersonal y al Poder Judicial; el municipio privilegiado, surgido por la aplicación de concesiones nobiliarias, infanzonías, etcétera; y el municipio consular, desarrollado en Italia y en el sur de Francia, con la justicia separada dependiente del rey y designado como “*communitatem seu commune*”, con la curiosa evolución de los podestá italianos, que simbolizan la imparcialidad de los gobernantes. Hay también tipos intermedios, como las ciudades de señorío, en las cuales participaban los vecinos

junto con el delegado del señor” (Hernández, 2003, pág. 94).

“El territorio anejo a las ciudades se puede definir como zona en donde rige determinado derecho: unos mismos muros, una misma ley. La influencia romanista hizo que en el siglo XIII se forjara la figura de la “universitas”, cuerpo de habitantes de una población y titularidad propia de ellos.

Estos municipios conocieron distintas formas de gobierno: desde las republicanas y democráticas, pasando por las aristocráticas y oligárquicas hasta las tiránicas. Pero también debemos señalar que las ciudades-repúblicas de la Italia septentrional a fines de la Edad Media, se acercaban más a las polis antiguas y, por tanto, eran ciudades-Estados y no municipios. Por eso el nacimiento de la palabra Estado y de dicho fenómeno, precisamente en esas ciudades, en la época del Renacimiento” (Jellinck, 1978). “Otro fenómeno peculiar del municipio medieval es el otorgamiento de cartas-pueblas o fueros, que eran verdaderos estatutos políticos que reglaban la relación entre el fundador y los pobladores, la terminación de las servidumbres (de ahí el apotegma “el aire de la ciudad hace libre”), la atenuación de los derechos señoriales, las competencias, etcétera, y que importaban soluciones especiales y particularistas, según el derecho de cada región. En ese sentido el rasgo característico de la organización municipal de la Edad Media es la particularidad y la diversidad”. (Hernández 2003, pág. 95). “Cada ciudad adquiere aisladamente sus privilegios, recibe su constitución peculiar y tiene su fisonomía propia”. Es posible el enlace histórico con respecto a algunas ciudades del norte de Italia y del sur de Francia. Pero por la gravitación que ha tenido en Hispanoamérica, debemos detenernos en el municipio leonés y castellano, llamado “concejo”. Estos gobiernos locales alcanzaron su máximo esplendor en cuanto a autonomía y base democrática entre los siglos XII y comienzos del XIV. Más allá de discusiones sobre las influencias de estos municipios, pareciera que las recibieron tanto del viejo municipio romano de ahí que el nombre de concejo deviene de concilium como de las instituciones germánicas mantenidas por los visigodos, como el concilium o asamblea judicial.” (Montaner y Simón, 1978). “La institución más notable de dicho municipio era el concejo abierto, o sea, “la asamblea general de vecinos, congregada el domingo a son de campana, para tratar y resolver

los asuntos de interés general”. Este concejo tenía facultades de designar a los jueces y alcaldes, que eran las demás autoridades del municipio. Esta época magnífica de la libertad municipal, situada en el momento de la reconquista de España contra los moros y enmarcada en la legislación foral, comenzó a modificarse en el siglo XIV por dos razones: la complejidad de la vida local, que hacía necesaria la creación de los ayuntamientos por la imposibilidad de la vigencia de la democracia directa, y las tendencias absorbentes del poder central. Pensamos que no se ha hecho justicia con estas instituciones españolas, que, junto a la Carta Magna, pero con anterioridad a ella, son los remotos antecedentes del constitucionalismo clásico” (Jellinck, 1978, Pag.215)

1.3 Orígenes de los Gobiernos Municipales en Bolivia

1.3.1 Época Colonial

Durante el periodo colonial, las comunas del Alto Perú, hoy Bolivia, fueron organizadas de acuerdo al modelo de las instituciones similares de España”. En el Alto Perú, al lado de los gobernadores, que eran las autoridades designadas por la Corona, estaban los cabildos, cuyos miembros en gran parte eran elegidos por asambleas de vecinos.

“Los cabildos representan en la historia nacional como en los demás Estados Indoamericanos, la primera escuela política propia, el crisol donde se fundieron y purificaron las ideas de la autonomía patria y, también, el baluarte de resistencia a los abusos y al desgobierno del poder real”. Los cabildos, institución transportada de España, han ejercido entre nosotros un poder representativo y una influencia en el devenir del país.

1.3.2 Época Republicana

Ahora bien, en la época republicana, que empieza el 6 de agosto de 1825, la Ley del 21 de junio de 1826 es la primera norma que hace referencia a gobiernos locales, suprime los ayuntamientos en el territorio de la República, dispone que los fondos y rentas pasaran al tesoro público, y que la jurisdicción ordinaria que ejercían los

alcaldes pasara a los jueces de primera instancia, que se establecerán en todos los pueblos, personeros cuya elección y atribuciones se detallarán por un Ley particular.

La primera Constitución Política del Estado, del 19 de noviembre de 1826, conocida como Constitución Bolivariana, así como las de 1831 y 1834, no incluyeron norma alguna sobre el régimen municipal. (Revilla Quezada, Alfredo “Cursos de Derecho Administrativo” E. Burrillo, 1958, pág. 270)

La Constitución Política del Estado, de 1839, fue la primera en legislar sobre los concejos municipales, su conformación, la forma de elección de sus miembros, el periodo de ejercicio en sus funciones, etcétera. Como consecuencia, el 12 de noviembre de 1839 se dictó con carácter nacional, el primer Reglamento de Municipalidades, con 127 artículos y 21 secciones. La Constitución Política del Estado, de 1843, se inscribe en la lista de Constituciones, que, como las tres primeras, ignoraron el régimen municipal. Pese a que la Constitución en vigencia desconocía a los municipios creados por la Constitución de 1839, mediante circular del 12 de enero de 1849 se abría la posibilidad de elecciones municipales, y se resaltaba que la elección de munícipes debería recaer en personas de patriotismo.

Como consecuencia del interés en restituir los gobiernos comunales, a mitad de 1849 ya se habían instalado algunos concejos municipales; sin embargo, fue mediante Decreto del 19 de noviembre de ese año, que se estableció el primer domingo de diciembre como fecha para estas elecciones. En la actualidad las elecciones municipales se continúan realizando el primer domingo de diciembre del correspondiente año. El sentir de los pueblos de administrar sus recursos, elegir sus autoridades y legislar materia municipal fue en aumento, y como consecuencia de ello, el Decreto del 24 de mayo de 1858 establece y organiza los cuerpos municipales, para dar a cada localidad la administración de sus intereses.

Es así como la Constitución Política del Estado, de 1861, restablece el régimen municipal y prescribe que habrá un concejo municipal en cada capital del departamento y de provincia, y que en cada cantón habrá uno o más agentes municipales, agregando que “Una ley especial arreglará el modo con que los concejos

municipales y agentes cantonales han de expedirse en el desempeño de las atribuciones que les señala esta Constitución y en el de las demás que por la ley se les encomienden”. La Constitución Política del Estado, de 1868, estableció la administración municipal, al definir claramente algunas competencias y atribuciones de gran significado para el momento histórico, como, por ejemplo:

- los intereses locales serán representados por las municipalidades
- sus miembros serán elegidos por el voto directo de los pueblos, y
- La Ley orgánica de municipalidades determinará las atribuciones y el modo de funcionar de estas corporaciones.

Siguiendo el mandato constitucional antes mencionado, el 8 de octubre de 1868 la asamblea nacional constituyente de Bolivia decretó un Reglamento de Municipalidades, estableciendo que habrá un concejo municipal en cada capital de departamento y de provincia, y uno o más agentes municipales en cada cantón. Señala también que los munícipes durarán dos años en el ejercicio de sus funciones, que podrán ser reelegidos indefinidamente. Además, establece como rentas municipales, “todos los fondos que fueron creados por las municipalidades, y los que se le asignaron por leyes anteriores al Decreto de 30 de enero de 1865, los cuales volverán al Tesoro de cada Concejo Municipal”. Cabe resaltar aquí el reconocimiento a la potestad originaria de las municipalidades para la creación de impuestos.

La Constitución Política del Estado, de 1871, reconoce a las municipalidades, y mediante ley del 21 de octubre de 1871, la Asamblea Nacional Constituyente autorizó al Poder Ejecutivo para reglamentarlas. En tal sentido, el 29 de octubre de 1871 se dictó un decreto reglamentario de municipalidades, una especie de ley orgánica, que regula su organización y atribuciones, con arreglo a lo siguiente: Habrá concejos municipales compuestos de doce miembros en Sucre, La Paz, Cochabamba y Potosí, y de nueve en Oruro, Santa Cruz, Tarija, Cobija y el Beni y habrá juntas municipales en las capitales de provincia compuestas de cinco miembros, así como en las capitales de sección. Esta terminología de concejos municipales para los departamentos y juntas municipales para las provincias fue utilizada hasta la Ley

Orgánica de Municipalidades de 1985, así como también la denominación de concejales para los miembros de los concejos municipales en las capitales de departamento y de munícipes en las provincias. Los concejos departamentales tendrán la súper vigilancia sobre las juntas municipales para el cumplimiento del reglamento y para la exacta y fiel aplicación de los fondos de diferentes circuitos, sin poderlos distraer en otro objeto distinto.

“Las rentas y propiedades que la ley señala a las municipalidades son tan inviolables como las de todo boliviano. El Gobierno que las ataque o disponga de ellas, será responsable en juicio ante la autoridad competente”. Transcribimos literalmente este punto para resaltar que en determinadas instancias históricas había un claro concepto de que los fondos del gobierno municipal eran distintos al tesoro general de la nación.

Considerando que resulta “indispensable reformar el reglamento municipal de 29 de octubre de 1871, poniendo la institución municipal con total independencia que debe tener, al servicio de los intereses locales y alejándola de toda intervención política, puesto que ésta desvirtúa por completo las municipalidades, convirtiéndolas en focos de resistencia”, el 15 de diciembre de 1876 se decretó un nuevo reglamento municipal.

La Constitución Política del Estado, de 1878, ratifica el régimen municipal en los mismos términos que la anterior Constitución. El 9 de abril de 1878 se dictó un nuevo Reglamento, el cual dispone como dato interesante, entre otros, que los concejos municipales eran los encargados de “expedir los certificados de vita et moribus, en los casos exigidos por Ley”. La Constitución Política de 1880 contempla un régimen municipal idéntico al de la Constitución anterior, por lo que no merece comentarios. El 15 de noviembre de 1887 se dictó la primera Ley Orgánica de Municipalidades, que rigió hasta el 14 de agosto de 1936, es decir, con una vigencia de cerca de cincuenta años. Marcó un hito, por ser la primera ley especial orgánica y la que en su estructura principal ha tenido mayor vigencia en el país.

El 15 de abril de 1930, mediante decreto supremo, se introdujeron reformas relativas al funcionamiento y atribuciones de los concejos y las juntas municipales,

principalmente en cuanto a las fianzas y a los haberes de los presidentes de los concejos y derogó las disposiciones de la Ley Orgánica de Municipalidades que le fueron contradictorias. Posteriormente, el 14 de agosto 1936 se dictó un decreto supremo que disponía que los concejiles dejaran de ser ad honorem y contemplaba alcaldías unipersonales y rentadas. Es de extrañar que debiendo utilizar el instrumento de la ley para hacer las reformas a la Ley Orgánica de Municipalidades, se utilizó el instrumento del decreto supremo; en otras palabras, reluce la omnímoda voluntad del Poder Ejecutivo.

La Constitución Política del Estado, de 1938, dispone que el gobierno comunal es autónomo, con lo cual introduce por primera vez este concepto. En el mismo texto constitucional, en forma contradictoria y negando los elementos esenciales de las autonomías, establece que los alcaldes serán elegidos por el presidente de la República; sin embargo, dispone que los miembros del concejo deliberante sean elegidos por sufragio popular.

Otro ejemplo encontrado en el texto constitucional citado en contra de las autonomías, es la disposición de que las ordenanzas de patentes e impuestos municipales no regirán sin previa aprobación del Senado. Imposición heredada por todas las reformas constitucionales y leyes sobre materia municipal hasta la fecha, y que ha contribuido a retacear la autonomía municipal.

La Constitución Política del Estado, de 1945, en su régimen comunal dispone que los alcaldes municipales serán elegidos por el presidente de la República de la terna que eleven de entre sus miembros los respectivos concejos, la que estará conformada por dos de la mayoría y uno de la minoría. Un avance en comparación a lo dispuesto por la anterior Constitución se permite que sean los propios concejales quienes eleven una terna, para que el presidente de la República seleccione al de su preferencia.

La Constitución Política del Estado, de 1947, reitera que en las capitales de departamento habrá un concejo municipal y un alcalde, y que los alcaldes serán

rentados; que, en las provincias, en sus secciones y en los puertos, habrá juntas municipales; que en los cantones habrá agentes municipales; que los miembros de los concejos y juntas municipales serán elegidos mediante sufragio popular, y que los alcaldes serán elegidos por sus respectivos órganos legislativos. Establece como hecho novedoso, en el régimen electoral, el sistema de lista incompleta. A diferencia de las Constituciones de 1938 y 1945, que entre las atribuciones del municipio hacían referencia a la de presentar ante el Senado el cuadro anual de patentes e impuestos para su aprobación y que las ordenanzas de patentes e impuestos no regirán sin previa aprobación del Senado, la Constitución de 1947, entre las atribuciones de los concejos o juntas municipales, incorpora expresamente la potestad de establecer y suprimir impuestos municipales, previa aprobación del Senado.

La Constitución Política del Estado, de 1961, reitera que el gobierno municipal es autónomo, y establece que la composición de los concejos, la elección de sus miembros y la duración de sus funciones se determinarán por ley, y que “los Alcaldes Municipales serán elegidos por el Presidente de la República de entre los miembros de los respectivos Concejos”. El avance que significaba la presentación de ternas ante el ejecutivo nacional para la elección de alcaldes quedaba ahora sin efecto y primaba la discrecionalidad del poder ejecutivo para elegir directamente a los alcaldes de entre todos los concejales.

La Constitución Política del Estado, de 1967, restaura la facultad establecida en la Constitución de 1947, los alcaldes son elegidos por los respectivos concejos y en las provincias por las juntas municipales.

1.3.3 Época Democrática

Si bien en Bolivia desde el nacimiento de la República hasta 1982 hubo algunos gobiernos democráticos, el mayor tiempo lo ocuparon los gobiernos de facto, por lo que corresponde hacer una distinción a partir de esta fecha. El 10 de enero de 1985 se dicta una nueva Ley Orgánica Municipal. Aquí cabe resaltar que desde 1951 hasta 1985 existió una dicotomía entre lo que las normas jurídicas establecían sobre el régimen municipal y la realidad política, hecho que se mantiene en la actualidad,

aunque en menor grado. Sintetizando, en este lapso todos los presidentes de la República, sin distinción alguna, nombraban discrecional y arbitrariamente a los alcaldes municipales en las capitales de departamento, en las provincias y en los cantones, de entre los allegados o preferidos de su régimen. Es más, todavía no funcionaron los concejos deliberantes o juntas municipales, ya que en materia municipal se imponía la voluntad política del Poder Ejecutivo de la nación.

La Constitución Política del Estado, de 1995, entre sus aspectos relevantes, en cuanto al régimen municipal, reitera:

a) Que el gobierno y la administración de los municipios están a cargo de gobiernos municipales autónomos y de igual jerarquía.

b) Que la autonomía municipal consiste en la potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencia territorial.

c) Que el gobierno municipal está a cargo de un concejo y un alcalde, y establece el procedimiento para la elección de los concejales y del alcalde en votación universal, directa y secreta por un periodo de cinco años, siguiendo el sistema de representación proporcional, y que los que encabezan la lista serán los candidatos a alcalde. Entre las atribuciones de los concejos municipales:

a) Cercena la potestad originaria de crear impuestos a los gobiernos municipales, limitándola a la creación de tasas o patentes previa aprobación de la Cámara de Senadores, basada en dictamen técnico del Poder Ejecutivo. b) Incorpora en forma novedosa el voto constructivo de censura, que permite al concejo, remover al alcalde por tres quintos del total de sus miembros.

En 1999 se dictó la Ley 2028, del 28 de octubre de 1999, llamada Ley de Municipalidades, y en el 2004 se procede a reformar la Constitución Política del Estado, manteniéndose sin variantes el régimen municipal. Éstas son las normas que rigen en la actualidad y que trataremos a continuación. Otras disposiciones legales Existen leyes referidas a otras temáticas, pero que en forma tangencial han tenido injerencia en el régimen municipal; entre ellas podemos señalar las siguientes:

-Ley 1551, del 20 de abril de 1994 (Ley de Participación Popular), que define una

transformación en el nivel de la estructura de los municipios para la transferencia de los recursos de coparticipación a los gobiernos municipales.

Así también transfirió a título gratuito a favor de los municipios, el derecho de propiedad sobre muebles e inmuebles afectados a la infraestructura física de los servicios públicos, que antes pertenecían al Estado central. El Poder Ejecutivo Nacional, si bien materializó dichas transferencias, se reservó la potestad de normar y definir las políticas nacionales para estos sectores, es decir, se operó una especie de transferencia a medias, las políticas son definidas por el gobierno central mientras el sostén y mantenimiento de la infraestructura física corre por cuenta de los municipios. Resaltamos el hecho de que esta ley llega con los fondos de coparticipación solamente a los gobiernos municipales de las capitales de departamento y de secciones de provincia, pero no llega a los innumerables y diminutos municipios, que han sido derogados en forma arbitraria por esta ley, llamada paradójicamente “de Participación Popular”.

La Ley 1554, del 21 de abril de 1994 (Capitalización), que traslada a la jurisdicción nacional los servicios públicos de comunicación, energía eléctrica, hidrocarburos y transporte, dispone, a través de leyes sectoriales, el sistema de regulación, haciendo que estos servicios queden excluidos del ámbito municipal. (José María Serrate Paz pág. 35 al 38).

“El 28 de octubre de 1999, mediante Ley N° 2028, se promulga la Ley de Municipalidades, con 178 artículos ordenados en ocho títulos. La elección de los miembros del Concejo Municipal y del alcalde no varía por estar sujeto a la Constitución; sin embargo, en el Título IV, Capítulo II, entre los artículos 50 y 51, se norma el procedimiento del “voto constructivo de censura” y se establece pasos previos para aplicar esta forma de remoción de los alcaldes, que habría generado crisis de gobernabilidad municipal” (Ayo, 2010).

“La Reforma Constitucional aprobada en el Gobierno de Carlos D. Mesa Gisbert, mediante Ley N° 2631 de 20 de febrero de 2004, que reforma 15 artículos en cuanto a implicancia municipal- establece en su artículo 224 que no sólo los partidos políticos,

sino también las agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas pueden postular directamente a candidatos a alcaldes, concejales y agentes municipales” (Arias, 1999) “La actual Constitución Política del Estado, que emerge de un proceso constituyente y que está en vigencia a partir del 7 de febrero de 2009, señala que Bolivia es un Estado Plurinacional, con autonomías, no sólo municipales sino también departamentales, indígena originario campesinas y regionales, como consecuencia de una nueva estructura y organización territorial del Estado Plurinacional de Bolivia. Una visión al proceso de elaboración de las Cartas Orgánicas Municipales en Bolivia. Se establece un cambio en el régimen autonómico porque hasta ese entonces la única entidad territorial autónoma era el municipio. También se señalan las competencias de estas entidades, así como del nivel central, clasificadas en competencias privativas, exclusivas, compartidas y concurrentes. Además, se resalta que, por primera vez en la historia de Bolivia, se dispone que la elección del alcalde o alcaldesa se hace por lista separada de los miembros del Concejo Municipal, órgano colegiado que tiene potestad legislativa y que elabora en forma participativa su Carta Orgánica Municipal” (Ayo, 2010). “La actual Constitución Política del Estado, que emerge de un proceso constituyente y que está en vigencia a partir del 7 de febrero de 2009, señala que Bolivia es un Estado Plurinacional, con autonomías, no sólo municipales sino también departamentales, indígena originario campesinas y regionales, como consecuencia de una nueva estructura y organización territorial del Estado Plurinacional de Bolivia. Una visión al proceso de elaboración de las Cartas Orgánicas Municipales en Bolivia. Se establece un cambio en el régimen autonómico porque hasta ese entonces la única entidad territorial autónoma era el municipio. También se señalan las competencias de estas entidades, así como del nivel central, clasificadas en competencias privativas, exclusivas, compartidas y concurrentes. Además, se resalta que, por primera vez en la historia de Bolivia, se dispone que la elección del alcalde o alcaldesa se hace por lista separada de los miembros del Concejo Municipal, órgano colegiado que tiene potestad legislativa y que elabora en forma participativa su Carta Orgánica Municipal” (Ayo, 2010). “Según lo define la Constitución Política del Estado (2009), de las tres circunscripciones subnacionales: departamento, provincia y municipio, dos de ellas, el departamento y el municipio,

cuentan con gobiernos autónomos electos por sufragio universal, constituidos por sus respectivos órganos legislativos (Asamblea Departamental y Concejo Municipal respectivamente) y ejecutivos (Gobernador y Alcalde). Las AIOC también contarán con sus respectivos órganos legislativos y ejecutivos, denominados y elegidos según usos y costumbres de cada pueblo. Pero, a diferencia de España, donde la autonomía corresponde a las colectividades, en Bolivia esta cualidad se refiere exclusivamente a gobiernos subnacionales. La provincia, antes importante en la jerarquía centralizada, actualmente solo mantiene relevancia como circunscripción electoral para constituir las Asambleas Departamentales y cumple un rol administrativo para algunas funciones centralizadas nacionalmente” (Finot 2016). “La Constitución prevé además la conformación de regiones, integradas por municipios, pero sin trascender límites departamentales y con competencias transferidas desde las Autonomías Departamentales. Las regiones cuentan con un Consejo Económico Social conformado por representantes de las respectivas Autonomías Municipales y una autoridad departamental designada encargada de la ejecución. Hasta la fecha se ha conformado una región, la del Chaco, en el departamento de Tarija. Según la descentralizadora Constitución de 2009, las Autonomías Municipales cuentan con competencias: 1) exclusivas, con facultades legislativas, reglamentarias y ejecutivas; 2) compartidas, cuando las facultades legislativas son compartidas entre el nivel central y el autonómico pero las reglamentarias y ejecutivas corresponden a la Autonomía Municipal, y 3) concurrentes, cuando cuentan con facultades reglamentarias y ejecutivas de la legislación central” (Constitución Política del Estado, 2009, art. 297). “Además pueden ejercer competencias ejecutivas por delegación del gobierno central o de otras autonomías. Las Autonomías Municipales cuentan con 56 competencias, de las cuales 43 son exclusivas, 7 compartidas y 16 concurrentes. Regula el ejercicio de estas competencias la Ley Marco de Autonomías y Descentralización (2010). Entre las principales competencias exclusivas de las Autonomías Municipales están a) la planificación y ordenamiento territorial dentro de su ámbito y b) fijar alícuotas de sus impuestos, establecer tasas y patentes y cobrar estos tributos. También le compete toda la infraestructura de transporte dentro de su ámbito, con excepción de puertos fluviales, que es concurrente. Además, es exclusiva

la política de servicios básicos y sus tasas; compartida la de telecomunicaciones, y concurrentes “proyectos de agua potable” y “electrificación urbana”. De estas competencias, las que son ejercidas efectivamente son las relativamente más antiguas, tales como la planificación territorial, la infraestructura de transporte y agua potable” (Iván Finot, 2016).

Como se pudo evidenciar que toda la historia de las alcaldías descritas anteriormente, en los gobiernos autónomos municipales surge con la implementación de la Constitución Política del Estado Plurinacional, Ley N° 031, Marco de Autonomía y Descentralización, Ley N° 482, de Gobiernos Autónomos Municipales.

1.4 Historia y Antecedentes de Gobierno Corporativo

“La crisis de Wall Street en 1929, fue el primer aviso de la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. A inicios de la década de los 30 se desarrollaron los primeros principios de los roles que deben tener las corporaciones en la sociedad; éstos sentaron las bases para el concepto moderno de un buen gobierno corporativo” (Orellana, 2011, pág. 7).

“El gobierno corporativo es el complejo conjunto de circunstancias que configuran la negociación a posteriori de las cuasi-rentas generadas por la compañía. También definido por varios autores como un amplio conjunto de medidas, que tiene por objeto remediar los problemas derivados de la disociación, existente en las referidas sociedades, entre propiedad (accionistas) y poder (administradores ejecutivos), para de ese modo garantizar una gestión social eficiente” (Orellana 2011, pag.8).

“Con la denominación gobierno corporativo se debate, desde hace dos décadas, un problema que no es nuevo en la economía empresarial y que ya había sido advertido por Adam Smith hace más de dos siglos. Se trata del conflicto de intereses originado en la separación entre la propiedad y la administración. Este conflicto se profundiza a partir de mediados de la década de 1940, con el aceleramiento del proceso de globalización, motorizado por el crecimiento económico mundial, el desarrollo

tecnológico, la mundialización de la banca, la expansión de las grandes corporaciones transnacionales y el desarrollo de los mercados financieros internacionales. En la década de 1970, desde una visión contractual de la firma, se plantea el problema como asimetría de información entre los mercados y las empresas, es decir, entre los bancos, inversores y tenedores de bonos y acciones, por un lado y los administradores, por el otro. Esta asimetría puede darse antes del contrato como después del mismo. En el primer caso, se originan problemas de selección adversa, cuya resolución se propone desde los modelos de señalización de deudas y acciones y de monitoreo o detección. En el segundo caso, problemas de agencia, cuya resolución se propone desde los modelos de costos de agencia, stakeholders y estrategia corporativa. En la segunda mitad de la década de 1980, con la expresión gobierno corporativo se inicia el estudio del problema de manera más global, incluyendo a toda la firma y no sólo a las finanzas. Se analizan los mecanismos internos y externos mediante los cuales se dirigen y controlan las corporaciones. Muchos países sancionan códigos para el buen gobierno o las buenas prácticas corporativas” (Agüero, 2009, pág.3).

1.4.1 Gobiernos Corporativos en Entidades del Sector Público.

El gobierno corporativo no es un concepto nuevo. Este procede del concepto de gobernanza, es decir, la buena gestión de los recursos por parte del estado con el fin de favorecer al interés general. Este concepto implicaba la buena administración de todos los recursos de una nación y la óptima relación entre el gobierno y las sociedades civiles.

Hace dos décadas se adaptó dicho término para que pudiera encajar en el ámbito corporativo. Fue así como surgió el concepto de "gobierno corporativo". Este engloba todos aquellos aspectos implicados en la manera de dirigir una sociedad y que a su vez permite que las juntas directivas tengan una buena gestión bajo la supervisión o el control de los accionistas. Las entidades públicas de cualquier gobierno, desempeñan un papel fundamental en la economía y los gobernados de todo país. Ellas son decisivas en el desarrollo de las funciones del Estado y representan un medio

para otorgar a los ciudadanos, los recursos y/o servicios que éstos requieren para tener una mejor calidad de vida. No obstante, conforme se va presentando un crecimiento económico, las entidades públicas se enfrentan a una mayor complejidad en el manejo del capital público y a una exigencia superior en la administración y control del mismo. Por tal motivo, la manera de gobernar dichas entidades públicas se torna más complicada. En México, a partir de la década de los noventa, el Estado decidió realizar una intervención en el sector público para generar una modernización del mismo, considerando como un punto central, la mejora de la eficiencia y eficacia en la administración pública con las prácticas de gobierno corporativo en entidades del sector público.

CAPITULO II

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Municipio

El Municipio. - Es una unidad administrativa local, generalmente una ciudad o pueblo, que tiene la autoridad para gobernarse a sí misma y brindar servicios a sus residentes. (Apuntes jurídicos, Jorge Machicado, 2012, pág., 1)

El Municipio. - Se integra por un conjunto de familias que viven alrededor de un centro común, uno de los círculos interiores que forman el Estado. Ha sido definido como “la asociación legal de todas las personas que residen en un término municipal”. (Cabanellas Guillermo, pág. 492).

2.2 Autonomía Municipal

La Autonomía Municipal. - Consiste en la potestad normativa, fiscalizadora ejecutiva, administrativa y técnica ejercida por el Gobierno Municipal en el ámbito de su jurisdicción territorial y de las competencias establecidas por Ley. (Rafael Bielsa, 2003, pág.28).

La Autonomía Municipal. - Es la potestad normativa, fiscalizadora, ejecutiva, administrativa y técnica ejercida por el gobierno municipal en el ámbito de su jurisdicción territorial y de las competencias establecidas por Ley sin que dependa para

ejercer las mismas de ningún otro órgano o ente del estado. (Carlos Quintana Roldan 2003 pág.129)

2.3 Gobierno Municipal

El Gobierno Municipal. - Es la institución encargada de administrar y gestionar los asuntos públicos de un municipio o ciudad. Es el nivel de gobierno más cercano a los ciudadanos y se encarga de prestar servicios públicos esenciales, como el suministro de agua potable, el recojo de basura, el mantenimiento de las vías públicas, entre otros. (Antonio María Hernández, 2003, pág.173)

El Gobierno Municipal. - Es una institución pública que representa al Estado a nivel local, con la finalidad de gestionar los asuntos públicos de un territorio determinado, prestando servicios básicos a la población y promoviendo el desarrollo local. (Carlos F. Quintana Roldan 2003 pág.201)

2.4 Lineamientos

Los lineamientos son directrices, guía o pauta que se establece para orientar una acción, un proceso o una decisión. Son como "hilos conductores" que nos muestran el camino a seguir y nos ayudan a tomar decisiones coherentes.

2.5 Gobierno Corporativo

"El Gobierno Corporativo se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información. "Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por

ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general". (Murphy, 2003 pág. 8)

El Gobierno Corporativo. - Se refiere al conjunto de normas, procesos y relaciones mediante los cuales se dirige y controla una compañía. Es el sistema a través del cual se establecen los objetivos de la empresa, se asignan las responsabilidades y se monitorea el desempeño, buscando siempre alinear los intereses de los diversos grupos de interés involucrados. (C.A.F,2010 pag.19)

2.6 Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas es un proceso mediante el cual una persona o institución informa y justifica sus acciones, decisiones y uso de recursos ante un público determinado. En otras palabras, es el acto de responder por lo que se ha hecho, explicando los resultados obtenidos y los motivos detrás de ellos.

La rendición de cuentas es un proceso democrático y transparente mediante el cual las personas o instituciones que ejercen un poder o utilizan recursos públicos o privados informan a la ciudadanía sobre sus acciones, decisiones y resultados, permitiendo así que la sociedad evalúe su desempeño y exija responsabilidades.

2.7 Transparencia

La transparencia es un principio que promueve la claridad, la accesibilidad y la divulgación de información relevante de forma comprensible y oportuna. En un contexto social, político o empresarial, la transparencia implica que las acciones, decisiones y procesos sean visibles y comprensibles para todos los interesados.

La transparencia en los gobiernos municipales es un principio fundamental que busca garantizar que las acciones, decisiones y procesos de las administraciones locales sean accesibles y comprensibles para todos los ciudadanos. Esto implica que la información sobre el manejo de los recursos públicos, la ejecución de proyectos, la toma de decisiones y cualquier otro asunto de interés público sea divulgada de manera clara, oportuna y completa.

2.8 Ética

La ética es lo que consideramos correcto o incorrecto, justo o injusto, bueno o malo. Es un conjunto de principios y valores que nos ayudan a distinguir entre lo que debemos hacer y lo que no debemos hacer.

La ética en los gobiernos corporativos se refiere a la aplicación de principios morales y valores éticos en la gestión y dirección de las empresas. Implica que las decisiones y acciones de los directivos, accionistas y demás involucrados en la empresa se basen en un marco de valores que promueva la transparencia, la integridad, la responsabilidad social y el respeto por todas las partes interesadas.

2.9 Control Social

El control social es el conjunto de mecanismos, formales e informales, que una sociedad utiliza para regular la conducta de sus miembros y mantener el orden social. Es decir, son todas aquellas acciones, normas, valores y sanciones que influyen en la forma en que las personas se comportan dentro de un grupo o sociedad.

2.10 Comité Gerencial

Un comité gerencial es un grupo de personas, generalmente los principales directivos de una organización, que se reúnen periódicamente para tomar decisiones estratégicas y operativas. Este comité actúa como un órgano de coordinación y control, asegurando que la empresa avance hacia sus objetivos.

2.11 Junta Directiva

Una junta directiva es el máximo órgano de gobierno de una empresa o institución. Está compuesta por un grupo de personas elegidas para representar los intereses de los accionistas o miembros de la organización. La junta directiva tiene como principal función establecer las políticas generales de la empresa, supervisar la gestión del equipo directivo y tomar decisiones estratégicas de gran importancia.

CAPITULO III

3 MARCO TEORICO

3.1 Características del Gobierno Municipal

1. El buen gobierno municipal se plantea estratégicamente el municipio del futuro, planteándose una visión integral del mismo. O sea, un buen gobierno municipal no administra el hoy: gobierna a través de políticas que piensa y decide, desde el hoy hacia el futuro.
2. Opera como un factor de consolidación democrática en la medida en que transfiere y/o comparte competencias con la ciudadanía, admite y favorece el control ciudadano y rinde cuentas de su gestión...
3. Su gestión logra impactos positivos, en la vida de los ciudadanos y en el espacio gobernado.
4. Para lo cual instrumenta una reorganización interna e incorpora nuevas áreas; desarrollando, además, nuevos instrumentos.
5. Un buen gobierno maneja con transparencia y eficacia sus recursos de todo tipo, especialmente los financieros, informa y responde al control ciudadano.
6. Un buen gobierno es honesto y eficiente; planifica su futuro, y este plan preside y precede a la acción, no improvisa, no da meras respuestas: propone, escucha, decide. Mira más allá de lo urgente, planteándose políticas de medio y largo plazo. En este marco un buen gobierno es el que desarrolla un ejercicio, legítimo y democrático del poder, de modo transparente, eficaz y eficiente, usando sus atribuciones y la autoridad para el logro de objetivos sociales y económicos.
7. Cumple eficiente y eficazmente con sus funciones y propósitos principales, el mantenimiento y mejoramiento o ampliación de la infraestructura y la obra nueva, el mejoramiento, extensión de cobertura e incremento de la calidad de los servicios a su cargo, Incorpora a su Plan las políticas y acciones sociales integrales, además de aquéllas más comunes o sea las compensatorias. Apoya activamente el crecimiento y desarrollo económico, y las posibles fuentes de empleo.

8. Para lograr todo esto, desarrollar una alta capacidad de coordinación intersectorial y articulación político - técnico. Crea “una cultura” de gobierno no burocrático. Usa técnica y políticamente la comunicación, con especial importancia en los medios. En resumen, un buen gobierno es aquél que. Se ejerce legítima y democráticamente. Se plantea y trabaja seriamente para lograr el desarrollo sostenible y la mejora en la calidad de vida de la ciudadanía. Involucra a la población en los ámbitos y las decisiones, supone programa, políticas y acciones regidas y orientadas a la equidad y la justicia, porque el objetivo prioritario del municipio bien gobernado no es la ciudad o el territorio, como infraestructura: el objetivo real, principal, son los ciudadanos.

3.2 Estructura de los Gobiernos Municipales

El Gobierno Municipal está conformado por un Concejo y un Alcalde. El Alcalde representa al ejecutivo y el Concejo que es la máxima autoridad del Gobierno Municipal, representa al órgano legislativo

3.2.1 Concejo Municipal

- El Concejo Municipal es el órgano legislativo del gobierno municipal. Está compuesto por concejales elegidos por voto popular para un mandato de cinco años.
- El número de concejales varía en función de la población del municipio.
- Las funciones del Concejo Municipal incluyen:
 - Aprobar las leyes municipales.
 - Elaborar y aprobar el presupuesto municipal.
 - Fiscalizar la gestión del alcalde.
 - Elegir al alcalde y otros funcionarios municipales.

3.2.2 Alcalde Municipal

- El Alcalde Municipal es el jefe del gobierno municipal y representa al municipio.
- Es elegido por voto popular para un mandato de cinco años.
- Las funciones del Alcalde Municipal incluyen:
 - a) Ejecutar las leyes municipales y el presupuesto municipal.
 - b) Administrar los bienes y recursos del municipio.

- c) Representar al municipio en actos oficiales.
- d) Cumplir y hacer cumplir las leyes nacionales y departamentales.

3.3 Elementos Esenciales de los Municipios

Figuran como elementos esenciales del municipio: el territorio, población, órgano gubernamental, orden jurídico y la finalidad.

3.3.1 El Territorio

Sin duda el territorio es un elemento esencial del municipio, toda vez que constituye el ámbito espacial de vigencia del orden jurídico específico y de asentamiento de la población municipal, al igual que el territorio del Estado, debe ser propio y exclusivo en consecuencia no puede compartir su dominio con otro u otros municipios, pues no existe territorio municipal en condominio, empero forma parte del territorio estatal, por ser el municipio la base de la división territorial del estado, un grupo humano podrá construir un pueblo, una sociedad, una nación, o una empresa, más nunca un municipio o un Estado.

3.3.2 La Población

El elemento más importante del municipio es la población, un territorio deshabitado no puede ser municipio en tanto carezca de población permanente, más la población municipal no es simplemente un conjunto cualesquiera de seres humanos, como puede ser el reunido en un estadio deportivo durante la celebración de una competencia, sino que se trata de un conjunto de seres humanos permanentemente asentados en un territorio específico y relacionados por razones de vecindad. " (Ruiz, 1992, Pág. 61)

3.3.3 El Gobierno

Al igual que en el estado, en el municipio el gobierno viene a ser un elemento esencial, con la diferencia de que no es soberano, sino autónomo. La historia y el derecho comparado registran diversas formas de gobierno municipal que incluyen órganos monocráticos y colegiados, el sistema colegiado de asamblea, el esquema colegiado

de comisión, el sistema monocráticos de gerente y el sistema de binomio alcalde-concejo.

3.3.4 El Orden Jurídico

Otro elemento esencial del municipio es el constituido por su orden jurídico específico, integrado por la Constitución General de la República, la particular de la entidad federativa correspondiente, la ley orgánica o su equivalente (código municipal).

Sin el orden jurídico, el municipio no podrá sobrevivir por que la población no tendría obligación exigible de contribuir a los gastos municipales, la autoridad municipal carecería de competencia o mejor dicho no podría erigirse, por lo que el orden público resultaría imposible de establecerse.

3.3.5 La Finalidad

Como toda organización social, el municipio tiene un fin que consiste en establecer y mantener mediante el ejercicio de las funciones públicas municipales, una relación social dada por razones de vecindad e intereses comunes derivados de esta última, con sujeción a un régimen jurídico propio, relación que permanece en un proceso cotidiano de renovación y reelaboración expresada en el constante querer ser.

Por otra parte, el fin del municipio incluye la prestación de los servicios públicos indispensables para satisfacer las necesidades de carácter general más elementales de sus moradores y realizar las obras públicas requeridas por la comunidad.” (Boza, 1952 Pag.57).

3.4 Teorías de los Municipios

Con el fin de tener un estudio de investigación más amplio veremos a continuación cuales son las Teorías de los Municipios según los autores.

3.4.1 Teoría Jurídica

“El origen del municipio, según las teorías jurídicas, se encuentra en el orden jurídico, es decir, en la ley La creación del municipio, de acuerdo con las teorías formalistas o legalistas viene a ser, pues, resultado de la potestad estatal en ejercicio de su función

legislativa, habida cuenta que sólo el ordenamiento legal puede crear, transformar, fusionar y disolver al ente municipal”
(Fernández, 2017, Pág.69).

3.4.2 Teoría de la Función Jurisdiccional

“Dentro de la numeración primaria de las funciones del Estado aparece la jurisdiccional, la cual también admite la distinción de formal y material; la función formalmente jurisdiccional viene a ser la realizada mediante los órganos depositarios del Poder Judicial, Corte de Justicia, Tribunal Electoral, tribunales colegiados y unitarios de circuito

y juzgados de distrito, cuyo objeto es aplicar la ley, en caso de controversias o conflictos suscitados entre los particulares, entre éstos y los órganos del Estado, así como de los surgidos entre los órganos del Estado, mediante la resolución correspondiente, generalmente la sentencia que asume fuerza de verdad definitiva, porque la jurisdicción fija en los casos individuales el derecho incierto o cuestionable o las situaciones o intereses jurídicos. Materialmente, la función jurisdiccional es ejercida no sólo por los órganos depositarios del Poder Judicial, sino también por los de los Poderes Legislativo y Ejecutivo; así, por ejemplo, el Senado de la República asume el ejercicio de función materialmente jurisdiccional cuando se erige en jurado de sentencia para conocer en juicio político de las faltas u omisiones que cometan los servidores públicos y que redunden en perjuicio de los intereses públicos fundamentales y de su buen despacho” (Jellinek, 1978, Pag.85).

3.4.3 Función Administrativa

“La función materialmente administrativa, es toda aquella actividad del Estado, cualquiera sea el órgano que la realice, que se caracteriza por ser permanente, inmediata, concreta o particular y eminentemente práctica encaminada a satisfacer necesidades colectivas. A partir de esta concepción, se excluyen todas las actuaciones estatales de alcance general, a saber: los decretos supremos reglamentarios de las leyes sancionadas por el órgano legislativo, las resoluciones supremas y ministeriales

de carácter general, las resoluciones administrativas, ordenanzas y resoluciones municipales, generales. Como ejemplos de función materialmente administrativa, tenemos: las actividades de administración de recursos humanos, materiales y financieros, que realizan las unidades administrativas del órgano judicial y del órgano legislativo, las certificaciones expedidas por el registro de derechos reales dependientes del órgano judicial. En el ámbito del órgano ejecutivo, tenemos, la ejecución de obras públicas, la prestación de servicios públicos, la provisión o suministro de bienes a la comunidad, las autorizaciones, permisos, concesiones, expropiaciones, reversiones, la expedición de títulos profesionales, como así mismo las certificaciones del registro civil de las Personas, dependiente del Órgano Electoral Plurinacional” (Martínez, 2010, pág. 33).

3.4.4 Teoría Administrativa de los Municipios

“En la interpretación administrativista, el municipio es producto de la descentralización administrativa territorial, regional o por región, pues bajo esas diversas denominaciones se le conoce en la doctrina, que representa una forma organizacional, conforme a la cual se confiere personalidad jurídica propia a un ente dado con un ámbito territorial específico, donde se encarga de actividades administrativas, con autonomía orgánica relativa respecto de la administración pública estatal, sin que ésta deje de tener las facultades necesarias para mantener la unidad del poder; al respecto. La descentralización por región es una forma mixta, administrativa y política que organiza una entidad autónoma, hasta un cierto límite de ciertas necesidades ciudadanas y municipales, bajo un régimen jurídico especial que implica los siguientes elementos: a) Un núcleo de población agrupado en familias; b) Una porción determinada del territorio nacional; c) Determinadas necesidades colectivas, ciudadanas o municipales, relacionadas principalmente con el gobierno de la ciudad y del territorio que comprende, con exclusión de los servicios federales y los de la entidad federativa. La forma más característica de la descentralización regional en el derecho constitucional y administrativo, es el municipio” (Fernández, 2017, pág.70).

3.5 Características del Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo tiene las siguientes características:

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento del papel de terceros interesados en la marcha y permanencia de la sociedad.
3. La emisión, revelación y transparencia de la información.
4. El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, monitoreo efectivos de la administración y responsabilidad fiduciaria del Directorio.
5. La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
6. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social.
7. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
8. La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
9. El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
10. La certidumbre y confianza para los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad” (Orellana, 2011 Pág.9).

3.6 Principios Fundamentales del Gobierno Corporativo

La claridad en el proceso de toma de decisiones y la mayor confiabilidad de la compañía se basan en algunos principios fundamentales:

3.6.1 Transparencia

El primer principio, y probablemente el más importante, es la transparencia. Esto se debe a que, si no se adopta correctamente, otras actitudes difícilmente lograrán el éxito planificado.

Básicamente, es importante que las empresas que estén interesadas en adoptar el gobierno corporativo creen canales para impartir información sobre sus decisiones, actividades y resultados, ya sea que tengan éxito o no.

Al tener esta actitud, la compañía puede mantener a sus empleados informados, lo que aumenta la sensación de compromiso.

Otro resultado prometedor de la transparencia es que, dado que los clientes e inversionistas pueden obtener fácilmente información sobre una compañía, se sienten más seguros al hacer negocios con ella o hacer contribuciones.

3.6.2 Igualdad

Cuando hablamos de buenas prácticas de gestión, nos referimos a estrategias operativas que benefician, igualmente, a todos los socios e inversores de la empresa. Por este motivo, uno de los principios fundamentales del gobierno corporativo es la equidad entre los accionistas.

Si no se realiza correctamente, la imagen de la empresa puede verse empañada, lo que pone en peligro su relación con socios, inversores, instituciones financieras e incluso con clientes. Además, las malas prácticas en esta área pueden llevar a juicios, lo que socavaría aún más la reputación de la empresa.

Debido a esto, es fundamental que las decisiones tomadas por la gerencia de negocios beneficien a sus miembros en general.

3.6.3 Responsabilidad social

Hay un número creciente de gerentes que entienden la importancia de su compañía en relación con los problemas sociales y están adoptando políticas alineadas con ellos. Es importante enfatizar que este proceso debe comenzar internamente, creando un ambiente que sea apropiado para que los empleados de la empresa realicen sus tareas.

Al asumir su papel de empresa socialmente responsable, las empresas en cuestión, además de mejorar la sociedad en la que están incluidas, se benefician de su imagen mejorada, lo que se refleja positivamente en su relación con los clientes.

3.6.4 Rendición de Cuentas

Aunque todos los principios citados hasta ahora son muy importantes, sus efectos serán limitados si la información que los concierne no se divulga adecuadamente. En

este contexto, la rendición de cuentas, como último principio a ser mencionado, muestra su importancia.

Directamente relacionada con la transparencia, la rendición de cuentas no es más que el proceso de divulgación de todas las prácticas y resultados, en referencia a los principios mencionados, por los canales de la empresa.

Por último, es importante enfatizar que, para mantener el principio de transparencia; La información divulgada debe ser completamente verdadera, independientemente de si es positiva o negativa.

3.7 Prácticas de Gobierno Corporativo en Entidades del Sector Público

Las entidades públicas de cualquier gobierno, desempeñan un papel fundamental en la economía y los gobernados de todo país. Ellas son decisivas en el desarrollo de las funciones del Estado y representan un medio para otorgar a los ciudadanos, los recursos y/o servicios que éstos requieren para tener una mejor calidad de vida. No obstante, conforme se va presentando un crecimiento económico, las entidades públicas se enfrentan a una mayor complejidad en el manejo del capital público y a una exigencia superior en la administración y control del mismo. Por tal motivo, la manera de gobernar dichas entidades públicas se torna más complicada.

En México, a partir de la década de los noventa, el Estado decidió realizar una intervención en el sector público para generar una modernización del mismo, considerando como un punto central, la mejora de la eficiencia y eficacia en la administración pública.

Por lo anterior, el objetivo de este boletín de gobierno corporativo en su emisión de verano, es presentar en éste y los siguientes artículos que lo componen, algunas reflexiones y alternativas para incorporar prácticas de gobierno corporativo en entidades del sector público.

3.8 Necesidad de un Buen Gobierno en las Entidades Públicas

La creciente complejidad de las entidades gubernamentales ha hecho necesario establecer más y mejores controles a la administración de las empresas públicas en virtud de las importantes carencias en el sistema de manejo de las mismas. En términos generales, se pueden identificar los siguientes factores como los responsables de un mal proceso de gobernabilidad:

- La carencia de un mercado competitivo y la consiguiente falta de necesidad de procesos efectivos y eficientes.
- Fácil acceso de las entidades a los recursos financieros, lo cual puede generar un despilfarro económico elocuente.
- El respaldo del Estado a las entidades públicas, lo cual afecta la responsabilidad que en otras circunstancias deberían asumir sus administradores ante la escasez de recursos.
- Los periodos políticos y sus cambios, que obligan a las entidades a cambiar sus perspectivas de objetivos y políticas. La corrupción que propicia el manejo de los recursos según intereses personales, además de la ineficiencia de los agentes regulatorios para evitar la misma.
- La corrupción que propicia el manejo de los recursos según intereses personales, además de la ineficiencia de los agentes regulatorios para evitar la misma.

3.9 Gobernabilidad en el Sector Público

Si bien existe una falta de credibilidad hacia las entidades del sector público, también es necesario reconocer que éstas no pueden mejorar sin la participación y el apoyo de los ciudadanos como principales agentes de cambio. Ante la necesidad de implementar prácticas que permitan fomentar la adecuada gobernabilidad de las entidades públicas encontramos al gobierno corporativo. El gobierno corporativo es un mecanismo que sirve de guía y contrapeso a la administración de las entidades para asegurar la transparencia en sus operaciones, los resultados de una buena gestión y la eficiencia en los productos y servicios que se ofrecen. Apoyadas en este mecanismo, las entidades públicas pueden realizar una actividad independiente, objetiva y de

fortalecimiento a su administración para agregar valor y mejorar sus operaciones. El hecho de que las entidades públicas sean distintas de las empresas privadas no implica que la administración de las mismas tenga que ser diferente. De hecho, la gobernabilidad de éstas requiere que se lleve un proceso mucho más estricto, ya que todos los recursos que se utilizan y todos los beneficios que se obtienen pertenecen a los terceros involucrados, es decir a todos los ciudadanos.

3.10 Principios para una Gobernabilidad Efectiva en las Entidades de Sector Público

A efecto de que el sector público pueda identificar algunos elementos de gobierno corporativo que pueden contribuir a su funcionalidad, a continuación, se destacan algunos principios:

3.10.1 Liderazgo y Compromiso de los Órganos de Gobierno

Para crear un sistema de gobierno efectivo, la composición del consejo de administración y demás órganos de gobierno, llámese comités especiales u otros similares de apoyo al consejo, deben tener claridad sobre las responsabilidades que se asumen y el compromiso que existe para con los ciudadanos. El establecer una estructura de gobierno bien definida, no garantiza el buen funcionamiento de los órganos de gobierno si los miembros que los integran desconocen sus responsabilidades y además, no se les obliga a que rindan cuentas sobre su mandato. Una deficiente selección de miembros para los órganos de gobierno puede ocasionar varios problemas, entre los cuales evidentemente se encuentra el incumplimiento de sus deberes. Por ello, la definición de un buen perfil para la integración de los órganos, debe tomar en cuenta los conocimientos, experiencia y las cualidades de las personas, así como los estrictos lineamientos éticos y de conducta que se espera que sigan dentro de la entidad.

3.10.2 Comunicación

Una de las oportunidades actuales del sector público está puesta sobre la comunicación entre sus áreas y todos aquellos campos vinculados a sus operaciones y servicios. Dicha falla en la comunicación limita la fluidez en las operaciones de las entidades, y entorpece la llegada de información en los tiempos y con la oportunidad que se requiere hacia los filtros correspondientes, afectando con esto la capacidad para una adecuada y eficiente toma de decisiones. Establecer canales de comunicación funcionales y métodos para distinguir el tipo de información que cada órgano de gobierno debe recibir, guía a los miembros de los órganos de gobierno hacia un mejor proceso de toma de decisiones.

3.10.3 Rendición de Cuentas

Para identificar correctamente cuándo debe haber una rendición de cuentas, se debe definir quién es responsable, por qué es responsable, de qué es responsable y cuándo es responsable. La falta de estos criterios amenaza el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Cuando la rendición de cuentas es adecuada se conocen las funciones de cada uno de los miembros y se optimiza la respuesta ante cualquier contingencia.

3.10.4 Transparencia

Tal vez la transparencia en todos sus aspectos constituye el elemento más importante que debería tener el sector público en nuestro país. La falta de claridad en la información debilita la confianza en las entidades públicas por parte de los terceros involucrados.

Mostrar cómo se obtienen los recursos, el gasto de los mismos y la administración de las operaciones, demuestra que las entidades públicas son fiables, responsables y con una buena gobernabilidad, además de ofrecer una óptima imagen pública. (Fundación Dialnet-España ,2015).

3.11 Modelos de Gobierno Corporativo

3.11.1 Modelo Anglo-Americano

La palabra corporación es sinónimo de la figura legal de la sociedad anónima. Históricamente, la figura legal de la corporación comenzó a utilizarse en Inglaterra de los siglos XVII y XVIII. Tal fue el caso de la compañía “The East India Company” que obtiene el “Royal Chárter” en el año 1600. La estructura jurídica de dicha tipología societaria guarda similitud con la estructura actual. Sus órganos de gobierno eran los siguientes: la corte de propietarios (asamblea de accionistas) y la corte de directores (junta directiva). En el año 1760 es fundada la Bolsa de Londres y en 1844 esta institución bursátil obligaba a los negocios conformados por más de 25 propietarios a adoptar la figura de la corporación” (Garde 2012, Pag.598)

“En 1855 la Bolsa determinó que la responsabilidad de los propietarios - accionistas- en caso de quiebra, se limitaba al capital social invertido en la corporación los inversionistas adoptaron rápidamente la figura jurídica de las sociedades de responsabilidad limitada y en Gran Bretaña durante los años ‘20 existía cierta preocupación por la separación de la propiedad y el control como así también por la ineffectividad de las juntas directivas. Este último tema se relaciona con lo que se conoce como compras de acciones hostiles, al realizar un estudio sobre casos de compra de paquetes accionarios hostiles en Gran Bretaña, a la conclusión de que no existía evidencia alguna, en los hechos, de los resultados económicos de haber realizado este tipo de maniobra “legal”. También advirtió que el rendimiento de las sociedades compradas se encontraba dentro del promedio del sector industrial al cual pertenecen las firmas. La maniobra de compras hostiles obedece a una falla de control interno de las juntas directivas de las organizaciones.

La implementación de este mecanismo de apropiación del paquete accionario es producto de las ineficiencias de los gerentes. Se realizó un profundo estudio relativo a los patrones de control y propiedad de las sociedades inscriptas en la Bolsa de Londres durante el siglo XX. Como fruto de ese trabajo concluyó que las mayores tasas de crecimiento de capital emitido y la dispersión de la titularidad accionaria se producen antes de las emisiones públicas iniciales - “initial public offerings”. Vale decir, la característica de mercado accionario británico es que la dispersión es anterior a la

emisión pública de las acciones. Asimismo, se concluye que la concentración en Gran Bretaña es menor que en el resto de Europa, para ejercer un control accionario en ese país inglés resulta necesario recurrir a coaliciones de accionistas. Además, los accionistas están perfectamente identificados y son: los fondos de pensión, las empresas de seguros y los miembros de las juntas directivas. Otra característica es que no existe legalmente una separación entre una junta ejecutiva y una junta que no lo es, es decir que la primera es unitaria y de ella forman parte los directores no ejecutivos, que en principio son independientes y representan a más de un accionista. El rol del director externo se asemeja a una función de consultor más que a una de tipo disciplinaria. Otro rasgo característico de este modelo es el que las sociedades que cotizan en la Bolsa de Londres cuando están muy “apalancadas financieramente” buscan fondos por medio de la emisión de bonos y acciones para lo cual se definen reglas de control financiero administrativas” (Garde, 2012, Pág.660)

3.11.2 Modelo Norteamericano

“Estados Unidos representa la posición de que el control final sobre la empresa debe residir en los accionistas mayoritarios y minoritarios y que los administradores de la empresa (directorio y ejecutivos) deben administrarla a favor de los intereses de los accionistas. Los intereses de otros demandantes, los empleados, acreedores, clientes, proveedores, deben ser protegidos a través de contratos y otros medios legales que no involucren su participación directa en el gobierno de la empresa” (Saba, 2002, Pág. 663)

“Al darle prioridad al bienestar del accionista, el sistema de gobierno corporativo de Estados Unidos le ha dado énfasis a la eficiencia con resultados impresionantes. Este sistema funciona a través de mercados diseñados para proporcionar información transparente a una amplia gama de inversionistas que demandan retorno a sus inversiones y empresas eficientemente administradas. Como resultado Estados Unidos tiene un mercado accionario relativamente líquido y mucho más grande que otros países” (Saba, 2002 Pág. 664).

“Mientras tantos nacieron figura legales y económicas oligopólicas que se implementaron a través de la integración vertical de las compañías y que representó la segunda ola de fusiones durante la década del ‘20. Producto de la gran depresión, en 1934 se fundó la SEC (“Securities Exchange Comisión”) cuya finalidad era dictar normas en materia disciplinaria legal, para una mayor transparencia en la información de las sociedades a los potenciales inversores. Cabe mencionar la normativa que estableció la división entre bancos comerciales y bancos de inversión por medio de la “Glass -Steagal Banking Act” del año 1933 que prohibió la compra de activos empresarios, pero indirectamente favoreció a la tercera ola de fusiones con la característica de diversificación de negocios empresarios. En las décadas del ‘50 y ‘60 surgieron los conglomerados empresarios, producto de las fusiones entre grupos de organizaciones; tenían poca relación entre sus unidades de negocios y se ejercía un control de carácter legal y financiero. Como consecuencia de la aplicación de la ley antimonopólica y del crack bursátil del año 1969, la oleada de fusiones empresariales quedó sin efecto. Es a partir del gobierno del presidente Reagan, en la década del, ‘80, que comenzó la cuarta ola de fusiones de empresas, etapa que se caracterizó por la compra de paquetes accionarios de manera hostil; en algunos casos las administraciones de las compañías en vías de adquisición rechazaron las ofertas de las empresas adquirentes. Para finalizar este análisis del modelo norteamericano cabe mencionar que, en el año 1989, como consecuencia del aumento de las quiebras, de la desaparición del mercado de los bonos basura y de la legislación “anti-takeovers”, fueron desapareciendo las compras de compañías por medio del control corporativo. Como rasgo característico de la década del ‘90 se advierten fusiones empresarias que generaban sinergia al negocio principal” (Garde 2012 Pág. 115, 116).

3.11.3 Modelo Germano

Por otra parte, en el gobierno corporativo alemán observamos que la característica de los elementos centrales de su sistema corporativo es la participación de los bancos universales. “Estos aparte de suministrar créditos a las empresas también ofrecen capital de riesgo y de esta manera sus políticas de inversión tienen una visión de largo plazo. En ese país predomina el gobierno corporativo sustentado en grandes

acreedores debido a que el sistema legal favorece a los bancos. Por la intervención tan íntima que se tiene entre la empresa alemana y los bancos, estos últimos llegan a formar parte de los accionistas y acreedores con esto reducen los incentivos al tomar excesivos riesgos. Se dice que este país cuenta con procedimientos fáciles y rápidos como prevención en caso de tener dificultades financieras, ya que al enfrentarse en un caso de esta índole el control de la empresa se transfiera al banco principal” (Castañeda 1999 pág. 8)

3.11.4 Modelo Japonés

“En 1630 Japón inició un período de comercialización con Occidente que desembocó en la modernización de la economía japonesa. Para fines del siglo XIX, Japón es una potencia militar y económica. Hasta el final de la Segunda Guerra Mundial (1945) los grupos empresarios se estructuraban bajo la forma de “zaibatsu”, que consistían en grandes corporaciones monopólicas entrelazadas con instituciones bancarias, que aportaban el dinero necesario para llevar adelante el crecimiento económico. También el gobierno japonés suministraba subsidios y exenciones impositivas que ayudaban a “apalancar” dicho crecimiento. El rasgo distintivo era la concentración de la propiedad de los grupos empresarios en pocas familias. Terminada la segunda guerra mundial los grupos empresarios japoneses decidieron asegurar el empleo a los trabajadores de por vida, surgiendo de esta manera una marcada lealtad empresario-trabajador que se mantendría hasta la jubilación de los empleados. Este modelo guarda clara semejanza con un sistema feudal. Finalizada la guerra, los “zaibatsu” modificaron su estructura dando lugar a los “keirutzū” que funcionaban alrededor de un banco principal y que para asegurarse el repago financiero cruzaban los paquetes accionarios de las empresas y las juntas directivas. El secreto del crecimiento de posguerra de Japón es consecuencia de la utilización eficiente de los excedentes de ahorro que se canalizaron a través del sistema de gobierno corporativo desarrollado por el gobierno del Japón, por los bancos y los grupos empresarios” (Garde, 2012, Pag.118).

3.12 Código de Ética

“En esencia, un código de ética constituye un documento que reúne un conjunto de principios o normas éticas que regulan los comportamientos de todos los que integran una organización, incluidos los directivos. De esta manera, las organizaciones, instituciones o empresas incorporan declaraciones de principios y valores en su vida diaria, para mantener una línea de comportamiento correcto uniforme entre todos sus miembros. Es importante señalar que lo establecido en el Código de Ética no prevalece sobre las disposiciones legales vigentes. Sin embargo, busca un comportamiento cualitativamente superior respecto de lo que la ley obliga. El reciente y creciente interés por la ética en los negocios ha hecho que haya una gran diversidad de códigos y sistemas de aplicación y seguimiento, lo que ha creado confusión y propiciado un debate sobre sus verdaderos beneficios, costos y eficacia. Actualmente, no hay una uniformidad de criterio sobre la forma de elaborar y utilizar los códigos de ética. Inclusive, algunas empresas consideran que teniendo su código de ética ya cumplieron con la responsabilidad social empresarial, sin entender que el código de ética es un medio y no un fin en sí mismo” (Vieira, 2012, pág. 38)

3.12.1 La Ética y el Gobierno Corporativo

“Como hemos ido viendo a lo largo de las líneas ya escritas, los acontecimientos que han tenido lugar durante los últimos años, tanto en un plano internacional como local, han puesto sobre la mesa la importancia de las “buenas prácticas de gobierno corporativo” para mejorar el comportamiento ético de una empresa. Estas prácticas surgen del cumplimiento de unas disposiciones estatutarias y reglamentarias fijadas por los gobiernos corporativos de las empresas que tienen como meta mejorar su transparencia y su ética” (Moreno, 2019, pág. 30).

“La ética en la vida de una empresa es algo más profundo e intrínseco que proclamar bellas declaraciones de principios o hacer filantropía. Lo que importa es que la cultura de la empresa, ésa su manera de ser cotidiana, esté impregnada de los valores que nos acerquen al sueño de una sociedad más justa y más próspera. Partiendo del axioma de que la razón última de ser del comportamiento ético es vivir más humanamente, el mundo de los negocios, la actividad empresarial es en sí misma un

ejercicio permanente de ética. Porque las empresas son una necesidad social: son la expresión del permanente esfuerzo del ser humano por mejorar su calidad de vida, transformando recursos escasos en bienes y servicios que le permitan vivir mejor. Aunque suene un tanto extraño, la masificación de la fabricación de automóviles para las clases medias y trabajadoras o de lavadoras automáticas para las amas de casa son en cierta forma expresiones de ética empresarial. Las empresas están llamadas a desempeñar un rol importante, por ser una respuesta social que refleja el esfuerzo del ser humano por mejorar la calidad de vida y generar riqueza” (Purroy, 2007 pàg.2).

3.13 Sobre la Revelación de Información y Transparencia en el Gobierno Corporativo

“La revelación de información incrementa la transparencia respecto del actuar de las empresas, permite a los diferentes interesados realizar un análisis más preciso de las organizaciones en las que tienen algún tipo de interés, y facilita una toma de decisiones financieras más acertada, además de una administración de los riesgos oportuna y consciente. Es por esto que entre más transparentes sean las empresas más fácilmente atraen a los inversionistas locales e internacionales y mejor se valoran en el mercado, en comparación con aquellas que deciden tener altos niveles de opacidad” (Guzmán, 2016, pág. 65).

“Lo anterior resalta la importancia de implementar iniciativas que incrementen la transparencia corporativa y faciliten el desarrollo de los mercados de capitales, y sustenta la necesidad de establecer no solo qué aspectos deben ser revelados por la empresa que busca informar de manera precisa al mercado sobre su situación actual y sobre la previsión de su comportamiento futuro, sino definir el nivel de detalle o contenido que debe proporcionar a los interesados para que realicen una adecuada y precisa evaluación de su situación. Es por ello que los Lineamientos de gobierno corporativo en revelación y transparencia apoyan a las empresas que han decidido implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, y que han mostrado un compromiso real con la transparencia y la revelación de información, contribuyendo al desarrollo del mercado y facilitando el análisis autónomo de los grupos de interés. El contenido sugerido por los Lineamientos promueve la divulgación detallada de las

prácticas de gobierno acogidas por la empresa, y apoya la presentación periódica de la información material requerida por todos los grupos de interés”. (Trujillo, 2016, pág. 66).

3.14 Costos y Beneficios de la Divulgación de Información Voluntaria

“La divulgación de información por encima de la obligatoria va a depender, en primer lugar, de la percepción de los directivos acerca del costo-beneficio asociado a esa divulgación, los costos pueden clasificarse en: directos e indirectos. Dentro de los primeros incluye los costos relacionados con la recopilación, tratamiento y disseminación de información, que son de más simple medición. Por el contrario, los costos indirectos son difíciles de identificar y medir, por ejemplo, los relacionados con la divulgación de información beneficiosa para la competencia, costos políticos, legales. La divulgación de mayor cantidad de información contribuye a comprender mejor el riesgo económico de inversores y acreedores, reduciendo el costo de capital” (Fernández, 2012, pág.2).

CAPITULO IV

4 MARCO JURIDICO

4.1 Legislación Nacional

En el siguiente punto citaremos normativa que regula a los gobiernos autónomos municipales en Bolivia para ver cuál es su funcionamiento y estructura de los mismos, como se realiza la rendición de cuentas, cual es el rol de la ciudadanía respecto al control social, la participación social, gestión participativa, que es la transparencia Institucional según la normativa aplicable y como los municipios deben realizar una adecuada rendición de cuentas sobre los recursos económicos que le son asignados. Es importante conocer los puntos anteriormente citados porque de esta forma sabremos si en los municipios de Bolivia existen directrices de aplicabilidad sobre lineamientos básicos de gobierno corporativo.

La estructura de los gobiernos autónomos municipales en Bolivia está presidida por un concejo municipal que es el órgano legislativo y un Alcalde que es el órgano ejecutivo tal como lo establece el art. 283 de la Constitución Política del Estado que prescribe: El gobierno autónomo municipal está constituido por un concejo municipal con facultad

deliberativa, fiscalizadora y legislativa municipal en el ámbito de sus competencias; y un órgano ejecutivo, presidido por la Alcaldesa o el Alcalde.

➤ **CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO**

Respecto a los principios que deben cumplir los funcionarios públicos los mismos están regidos en el Artículo 232 de la Constitución que expresa: La Administración Pública se rige por los principios de **legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados.**

En cuanto a las competencias que delega el nivel central del Estado a las entidades territoriales autónomas son denominadas como Compartidas y están establecidas en el numeral 4 del Artículo 297 de la Constitución Política del Estado que expresa: “ Las Competencias definidas en esta Constitución son: Compartidas, aquellas sujetas a una legislación básica de la Asamblea Legislativa Plurinacional cuya legislación de desarrollo corresponde a las entidades territoriales autónomas, de acuerdo a su característica y naturaleza. La reglamentación y ejecución corresponderá a las entidades territoriales autónomas”.

➤ **LA LEY N° 482 DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS MUNICIPALES DE 9 DE ENERO DE 2014**

Que son de plena importancia para la presente investigación como ser los siguientes artículos:

Artículo 4°. - (Constitución del Gobierno Autónomo Municipal)

I. El Gobierno Autónomo Municipal está constituido por:

- a. Concejo Municipal, como Órgano Legislativo, Deliberativo y Fiscalizador.
- b. Órgano Ejecutivo.

II. La organización del Gobierno Autónomo Municipal, se fundamenta en la independencia, separación, coordinación y cooperación entre estos Órganos.

III. Las funciones del Concejo Municipal y del Órgano Ejecutivo, no pueden ser reunidas en un solo Órgano, no son delegables entre sí, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Estado y la Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Bóñez”.

IV. Las alcaldesas, alcaldes, concejales y concejalas, deberán desarrollar sus funciones inexcusablemente en la jurisdicción territorial del Municipio.

Artículo 5°. - **(Separación Administrativa de Órganos)** Los gobiernos autónomos municipales con más de cincuenta mil (50.000) habitantes, de acuerdo a los resultados oficiales del último Censo de Población y Vivienda, ejercerán obligatoriamente la separación administrativa de Órganos. En los gobiernos autónomos municipales con menos de cincuenta mil (50.000) habitantes, esta separación administrativa podrá ser de carácter progresivo en función de su capacidad administrativa y financiera.

Artículo 26.- (Atribuciones de la Alcaldesa o el Alcalde Municipal), numeral 9 dentro de las atribuciones del Alcalde Municipal señala designara mediante Decreto Edil, a las Máximas Autoridades Ejecutivas de las Empresas Municipales y de las Entidades Descentralizadas Municipales en función a los principios de equidad social y de género en la participación e igualdad y complementariedad.

Asimismo, el párrafo I del artículo 6 del mismo cuerpo normativo indica que I. El Presupuesto Municipal se elaborará bajo los principios de coordinación y sostenibilidad, entre otros, y está conformado por el Presupuesto del Órgano Ejecutivo y el Presupuesto del Concejo Municipal.

Con el fin de establecer algunos principios relacionados a los de gobierno corporativo podemos rescatar el de buena fe y el principio de imparcialidad establecidos en La Ley 2341 de Procedimiento Administrativo en su artículo 4 que expresan lo siguiente:

e) Principio de buena fe: En la relación de los particulares con la Administración Pública se presume el principio de buena fe. La confianza, la cooperación y la lealtad en la

actuación de los servidores públicos y de los ciudadanos, orientarán el procedimiento administrativo;

f) Principio de imparcialidad: Las autoridades administrativas actuarán en defensa del interés general, evitando todo género de discriminación o diferencia entre los administrados.

4.2 Participación Social, Gestión Participativa, Transparencia y Rendición de Cuentas y Control Social.

Es imprescindible la participación Social que tiene la ciudadanía respecto de los municipios ya que es considerado como un derecho y fundamento en la democracia, que se ejerce de forma individual o colectiva; con el fin de realizar la formulación y elaboración de políticas públicas, en la construcción colectiva de leyes, y con independencia en la toma de decisiones.

Dichas Políticas públicas nos sirven de base para le elaboración de Leyes las cuales deben realizarse con transparencia, así mismo es imprescindible que los recursos económicos que son manejados en las secretarías municipales, direcciones, unidades y subalcaldías deben sujetarse a una correcta rendición de cuentas.

- **LEY N^a 031 MARCO DE AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN “ANDRÉS IBÁÑEZ” DE 19 DE JULIO DE 2010**, los cuales expresan lo siguiente:

Artículo 138. (De la Participación Social).

I. La normativa de los gobiernos autónomos debe garantizar la participación y el control social, sin discriminación de orden social, económico, político u otros, de conformidad a las previsiones de la ley correspondiente II. La participación social se aplica a la elaboración de políticas públicas, como a la planificación, seguimiento y evaluación, mediante mecanismos establecidos y los que desarrollen los gobiernos autónomos en el marco de la ley.

Artículo 139. (Gestión Participativa). - Las normas de los gobiernos autónomos deberán garantizar la existencia y vigencia de espacios de participación ciudadana y la apertura de canales o espacios para recoger y atender las demandas sociales en la gestión pública a su cargo, considerando como mínimo: 1. Espacios de participación social en la planificación, seguimiento, evaluación y control social de las políticas públicas, planes, programas y proyectos. 2. Espacios de participación directa, iniciativa legislativa ciudadana, referendo y consulta previa. 3. Canales o espacios de atención permanente de la demanda social y ciudadana.

Artículo 140. (Transparencia). - Sin necesidad de requerimiento expreso, cada gobierno autónomo debe publicar de manera regular y crear canales de permanente exposición ante la ciudadanía de sus planes, programas y proyectos, las contrataciones y reportes de ejecución concernientes a éstos, los informes físicos y financieros, resultados, evaluaciones, balances, así como toda información relacionada a la gestión pública a su cargo. Asimismo, tiene la obligación de responder a los requerimientos de información específica formulados por cualquier ciudadana o ciudadano, organización social u organismo colegiado, y permitir el acceso efectivo a la información de cualquier entidad pública.

Artículo 141. (Rendición de Cuentas). Las máximas autoridades ejecutivas deben hacer una rendición pública de cuentas por lo menos dos veces al año, que cubra todas las áreas en las que el gobierno autónomo haya tenido responsabilidad, y que deberá realizarse luego de la amplia difusión, de manera previa y oportuna, de su informe por escrito. Los estatutos autonómicos y cartas orgánicas señalarán los mecanismos y procedimientos de transparencia y rendición de cuentas. No se podrá negar la participación de las ciudadanas y ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil en los actos de rendición de cuentas.

4.3. Control Social

Así mismo es importante ejercer un control social en los Municipios ya que es un derecho constitucional de carácter participativo y exigible, mediante el cual todo actor social (la ciudadanía) supervisa y evalúa la ejecución de la Gestión Estatal, el manejo

apropiado de los recursos económicos, materiales, humanos, naturales y la calidad de los servicios públicos y servicios básicos, conceptualizando al Control Social como un derecho constitucional de carácter participativo y exigible, mediante el cual todo actor social supervisará y evaluará la ejecución de la Gestión Estatal, el manejo apropiado de los recursos económicos, materiales, humanos, naturales y la calidad de los servicios públicos y servicios básicos, para la autorregulación del orden social. (Fuente: Artículo 5 de la Ley N°341 de Participación y Control Social).

El control social que ejercen los actores sociales sobre los Gobiernos Autónomos Municipales se encuentra plasmado en el Art 142 y Art. 143 de la **Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Báñez”**, los cuales expresan lo siguiente:

Artículo 142. (Garantía de Control Social). La normativa de los gobiernos autónomos garantizará el ejercicio del control social por parte de la ciudadanía y sus organizaciones, cualesquiera sean las formas en que se ejerciten.

Artículo 143. (Continuidad de la Gestión Pública). El control social no podrá retrasar, impedir o suspender, la ejecución o continuidad de proyectos, programas, planes y actos administrativos, salvo que se demuestre un evidente y potencial daño a los intereses y al patrimonio del Estado y los intereses o derechos colectivos establecidos en la Constitución Política del Estado. El potencial daño deberá ser determinado por autoridad competente.

4.4 Sobre La Rendición Pública de Cuentas

“Es una obligación de las y los servidores públicos; rendir cuentas sobre sus responsabilidades económicas, políticas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función pública” (Artículo 235 Numeral 4, de la Constitución Política del Estado).

- **LEY N° 341 DE PARTICIPACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE 5 DE FEBRERO DE 2013**

Artículo 37 (Rendición Pública de Cuentas y Evaluación de Resultados de Gestión)

II. Las entidades públicas y privadas que administran recursos fiscales y/o recursos naturales, tienen la obligación de convocar formalmente a los actores de Participación y Control Social que correspondan, a los procesos de rendición pública de cuentas

III. La difusión del informe deberá realizarse por escrito y en la página web de la entidad con anticipación de quince días calendario a la realización del acto.

IV. La rendición pública de cuentas se realizará al menos dos veces al año, de manera semestral, en forma clara y comprensible presentada en acto público ampliamente convocado para el efecto, con participación de la población interesada y la sociedad civil organizada, hayan sido o no parte del proceso de planificación de políticas, planes, programas y proyectos, recayendo la responsabilidad de su realización a las Máximas Autoridades de cada entidad.

VI. Una vez realizada la rendición pública de cuentas, los actores sociales podrán verificar los resultados y en su defecto pronunciarse sobre los mismos, debiendo quedar refrendada en un acta.

4.5 Contenido de la Rendición Pública de Cuentas Municipal

- Las autoridades municipales deben rendir cuentas sobre las responsabilidades económicas, políticas y técnicas que se planificaron y se ejecutaron en el municipio.
- Sobre las políticas, programas, proyectos y decisiones tomadas, informando sus resultados, avances y dificultades.
- Sobre el presupuesto anual de recursos y el presupuesto de gastos.
- y eficacia de las obras ejecutadas, servicios suministrados y programas desarrollados.

4.6 Importancia de la Rendición Pública de Cuentas

La Rendición Pública de Cuentas es importante, por los siguientes aspectos que se detallan a continuación:

- Permite mostrar transparencia en el GAM, ante la sociedad.
- Es un mecanismo de acceso a la información.
- Garantiza la participación de la ciudadanía en la planificación, ejecución y

evaluación de la gestión pública.

- Forja espacios de diálogo y confianza entre la entidad y la sociedad.
- Orienta y evalúa la gestión de mejor manera.
- Es un encuentro y diálogo entre la población y las autoridades de una institución para hacer una evaluación de los resultados de la inversión que se ha hecho en la entidad.
- Mejora de las prácticas institucionales.
- Toma de decisiones más informadas y transparentes, tanto por parte de los responsables institucionales como por la ciudadanía.
- Capacidad de emitir juicios fundados en los resultados de la gestión institucional.
- Incremento de la confianza ciudadana en la institucionalidad pública; en el correcto uso de los recursos públicos y en la materialización de los principios de transparencia, eficacia, eficiencia, responsabilidad y participación ciudadana. Es decir: mejor gobernanza, aumento de la confianza, mayor legitimidad.

4.7 Procedimiento de la Rendición Pública de Cuentas

- La Rendición Pública de Cuentas debe sujetarse a los siguientes parámetros:
Debe ser realizada de forma sencilla y concreta.
- Informativa: La Máxima Autoridad Ejecutiva (en este caso, el alcalde) presenta el resultado de su gestión.
- Explicativa: Debe justificar las acciones y decisiones que adoptó
- Responsabilidad y sanción: Si de la información y explicación se verifica infracciones a la norma, puede ser sujeto de sanciones ya que habría incumplimiento de una de sus obligaciones como servidor público.
- El informe que será presentado en la RPC debe ser presentado 15 días calendario antes del proceso de RPC, de forma escrita a las/los actores de participación y control social, y deben ser colgados en la página web del Municipio en el marco de la norma.

Debe garantizar la presencia y ejercicio amplio de las/los actores de participación y control social y de la población en general

4.8 Facultades del Órgano Rector - Contraloría General del Estado

La Constitución Política del Estado en su artículo 213, párrafo I, establece que la Contraloría General del Estado es la institución técnica que ejerce la función de control de la administración de las entidades públicas y de aquéllas en las que el Estado tenga participación o interés económico.

- **LA LEY N° 1178 DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL (LEY SAFCO) de 20 de julio de 1990:** confiere a la Contraloría General del Estado, como Órgano Rector del Control Gubernamental, las siguientes atribuciones:

Artículo 23. La Contraloría General de la República es el órgano rector del sistema de Control Gubernamental, el cual se implantará bajo su dirección y supervisión. La Contraloría General de la República emitirá las normas básicas de control interno y externo; evaluará la eficacia de los sistemas de control interno; realizará y supervisará el control externo y ejercerá la supervigilancia normativa de los sistemas contables del Sector Público a cargo de la Contaduría General del Estado del Ministerio de Finanzas. En igual forma promoverá el establecimiento de los sistemas de contabilidad y control interno y conducirá los programas de capacitación y especialización de servidores públicos en el manejo de los sistemas de que trata esta Ley.

4.9 Atribuciones de la Contraloría General del Estado

- **DECRETO SUPREMO N° 23215 REGLAMENTO PARA EL EJERCICIO DE LA ATRIBUCIONES DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA de 22 de julio de 1992,** que confiere a la Contraloría General del Estado, para el ejercicio del Control Externo Posterior, las siguientes atribuciones, siendo estas las más relevantes:

Artículo 3.

- Examinar en cualquier momento los registros y operaciones realizadas por las entidades sujetas al control gubernamental.

Conocer los programas, las labores y papeles de trabajo de las auditorías que realicen las entidades públicas (MUNICIPIOS) y las firmas o profesionales independientes, sin afectar la responsabilidad de los mismos.

- En caso de incumplimiento de los plazos y condiciones para la implantación de los sistemas de la Ley N° 1178 en las entidades, el Contralor General del Estado podrá ordenar:
- El congelamiento de cuentas corrientes bancarias de la entidad.
- La suspensión de entrega de fondos por los tesoros del Estado o por cualquier organismo financiador.

En caso de que las y los servidores públicos, ex-servidores públicos y personas privadas con relaciones contractuales con el Estado, no exhiban documentación o información necesaria para fines de control posterior, solicitará al Ministerio Público en lo penal la expedición de mandamiento de apremio.

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA RA/AEMP/N° 142/2011 de fecha el 30 de diciembre de 2011, se aprobaron los “Lineamientos del Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas”, con el objeto de promover la adopción de medidas de gobierno corporativo dentro de las empresas nacionales. Estos Lineamientos constituyen un instrumento de libre adopción e implementación, propicio para llevar una gestión empresarial bajo criterios de eficiencia, equidad, transparencia y probidad. Los lineamientos mencionados anteriormente, quedan sin efecto y en su reemplazo mediante resolución administrativa RA/AEMP/No. 99/2016 se aprueba el Reglamento de Gobierno con el objeto de regular y establecer las buenas prácticas y principios de gobierno corporativo en las sociedades comerciales. Sin embargo, la Cámara Nacional de Comercio en fecha 15 de marzo de 2017 presenta un recurso de revocatoria a las disposiciones de esta resolución administrativa, por vulneración del principio de sometimiento pleno a la Ley y aspectos contradictorios e incongruentes del Reglamento de Gobierno Corporativo.

Actualmente como resultado de dicha revocatoria, se cuenta con un Reglamento de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales modificado y confirmado

parcialmente mediante resolución administrativa RA/AEMP/No. 25/2017 de 12 de abril de 2017.

La Aplicabilidad del Gobierno Corporativo en Empresas de Bolivia se implementa gracias al Reglamento de Gobierno Corporativo con Resolución Administrativa RA/AEMP/N° 25/2017 adopta los principios de Gobierno Corporativo como: Trato equitativo, respeto, responsabilidad funcionaria, Transparencia e independencia. Se hace énfasis a los derechos de los socios como: recibir un trato igualitario, percibir utilidades de conformidad al Código de Comercio, inspeccionar los estados financieros, documentos contables y legales de la sociedad, esto más que nada constituye un derecho a la información que deben tener todos los socios.

Se adoptan políticas de distribución de utilidades, se amplían las funciones de la Junta de accionistas como la Asamblea de Socios como velar y garantizar que todo socio tenga un trato igualitario sin importar su porcentaje en la sociedad, acceso a la información como se mencionaba antes, promover políticas de comportamiento ético en la sociedad en la cual incluso se considere la opinión de terceros interesados principalmente acreedores e inversionistas como bancos, tenedores de bonos, impulsar la responsabilidad de los administradores en cuanto a la emisión de información transparente. Así mismo las atribuciones y responsabilidades de los Directores, ejecutivos o Administradores deben ser ejecutadas con lealtad, confidencialidad de conformidad al marco del gobierno corporativo.

Posteriormente la Cámara Nacional de Comercio planteó **RECURSO JERÁRQUICO** en contra de **la Resolución Administrativa RA/AEMP/ N°025 DE FECHA 12 DE ABRIL DE 2017** emitida por la Autoridad de Fiscalización de Empresas (AEMP), que se pronuncia respecto al recurso de revocatoria planteado en contra de la Resolución Administrativa RA/AEMP/N°099/2016 de 30 de noviembre de 2016 que definía el reglamento de gobierno corporativo.

La Resolución Administrativa MDPyEP N°030/2017 de fecha 19 de octubre, ANULA las resoluciones anteriormente mencionadas que supuestamente eran arbitrarias y contradictorias a la Constitución Política del Estado, las cuales tenían un efecto adverso para las empresas.

La normativa boliviana emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI, tiene su fundamento en la Ley No. 393 de Servicios Financieros del 21 de agosto de 2013, que en el Título VI Gobernabilidad y Gestión de Riesgos, capítulo I gobernabilidad, art. 431, que establece que la administración de las entidades financieras se sujetará a las disposiciones de la Ley 393, sus reglamentos, al Código de Comercio , a la normativa sobre gobierno corporativo que emita la ASFI y a los estatutos internos de cada entidad.

La ASFI en el marco de su competencia emite y mantiene actualizadas las modificaciones de las Directrices Básicas para la Gestión de un Buen Gobierno Corporativo mediante circulares.

De acuerdo al Capítulo II, sección 1, Art.1y 2 Establece que el objeto de la normativa es establecer principios y lineamientos básicos que mínimamente las entidades de intermediación financiera y las empresas de servicios financieros complementarios deben cumplir de forma obligatoria respecto a la adopción e implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, de acuerdo a su naturaleza, tamaño y complejidad de operaciones (Recopilación de Normas para Servicios Financieros, 2018, pág. 1/3), tal como se puede describir a continuación:

Artículo 1°- (Implementación de un Buen Gobierno Corporativo) La máxima autoridad (Junta o Asamblea de Socios) de una entidad supervisada, es responsable de promover la implementación de las acciones y mecanismos necesarios que permitan consolidar un buen gobierno corporativo, en el cual las funciones de administración y las de control, permitan una toma de decisiones con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento, que beneficie a los grupos de interés.

El establecimiento de buenas prácticas debe buscar mitigar la exposición de la entidad supervisada, a riesgos tales como el de gobierno corporativo, de reputación y de cumplimiento.

Artículo 2°- (Principios para un Buen Gobierno Corporativo) La entidad supervisada en la implementación de un buen gobierno corporativo debe observar mínimamente los siguientes principios:

- a. La estructura organizativa debe reflejar una clara segregación de responsabilidades y funciones, acorde a la estrategia, tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad supervisada; evitando la concentración de labores y decisiones en pocas personas, así como la generación de posibles conflictos de interés;
- b. Los valores corporativos, objetivos estratégicos, códigos de conducta y otros estándares apropiados de comportamiento, deben estar formalmente establecidos en documentos específicos;
- c. Los miembros de las instancias directivas y de la Alta Gerencia deben ser aptos para sus cargos, comprender claramente las normas regulatorias y sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañen a la entidad supervisada;
- d. La interacción y cooperación entre los Órganos de Gobierno, debe realizarse a través de mecanismos formalmente establecidos, precautelando la independencia entre las áreas de gestión y control;
- e. Las políticas y procedimientos desarrollados en el marco del buen gobierno corporativo deben ser claros y transparentes.
- f. El desempeño global de la entidad supervisada y de los Órganos de Gobierno Corporativo debe ser susceptible de ser medido;
- g. El Gobierno Corporativo debe promover mecanismos de revelación de información transparentes con el propósito de incrementar la participación de los grupos de interés;
- h. La realización de operaciones complejas, o que incorporen compromisos para los Socios o afecten sus derechos, deben ser explicadas claramente por el Directorio u Órgano equivalente en las instancias correspondientes.

4.10 Derecho Comparada

4.10.1 Legislación Colombiana

4.10.1.2 Código de Buen Gobierno - Alcaldía de Barrancabermeja

Artículo 1.- Identificación y naturaleza. El Municipio de Barrancabermeja es una entidad territorial del orden municipal, regido por la Constitución Política de 1991 y por las leyes de la República de Colombia.

Artículo 2.- Objetivo del Municipio. Los objetivos de la Alcaldía del Municipio de Barrancabermeja, además de la observación de los principios y preceptos constitucionales, legales y éticos de la administración, en especial los consagrados en el artículo segundo de la Constitución Política y como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes.

El Municipio es la entidad territorial fundamental de la división político administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la Constitución y la Ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio.

Artículo 3.- Misión de la Entidad. Somos una entidad pública al servicio de los ciudadanos para el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de la población a través de acciones, planes y programas, dirigidos al desarrollo del Municipio de manera integral.

Artículo 4.- Visión de la Entidad. Ser en el 2011 el Municipio modelo a nivel del Magdalena Medio de mayor reconocimiento por su funcionalidad, compromiso social, posicionamiento y liderazgo estratégico que genere identidad y credibilidad en el gobierno; con instituciones fortalecidas con compromiso social dirigido a la población de Barrancabermeja.

Artículo 5.- Principios Éticos. Los principios éticos de la Alcaldía del Municipio de Barrancabermeja son:

1. Los servidores públicos ejercerán las funciones propias de su cargo, con iniciativa, honestidad y entrega recordando que el fundamento de su trabajo es el servicio a la comunidad de Barrancabermeja.
2. Recordar en cada momento, que un servicio eficiente y eficaz es el resultado de la diligencia, el cuidado y el trabajo en equipo fundamentado en la comunicación con los compañeros de labores.
3. Adelantar las labores oportunamente, atendiendo a la ciudadanía con igualdad, sin preferencias y evitando recibir cualquier tipo de recompensas indebidas.
4. Optimizar el tiempo de trabajo y los recursos dispuestos por la Administración para lograr los objetivos del cargo.
5. Respetar el derecho que tiene la ciudadanía a recibir información pública, bajo parámetros de justicia y en orden al bien común.
6. Practicar la filosofía del mejoramiento continuo en la gestión pública que realiza.

Artículo 6.- Valores Institucionales. Los valores Institucionales que inspiran y soportan la Alcaldía del Municipio de Barrancabermeja, están definidos en el Código de Ética Municipal como son: Honestidad, Puntualidad, Responsabilidad Social, Transparencia, Sentido de Pertenencia, Tolerancia, Respeto, Compromiso.

Artículo 7.- Grupos de Interés de la Administración Municipal. La Alcaldía del Municipio de Barrancabermeja, reconoce como sus grupos de interés a la ciudadanía, los proveedores y contratistas, los acreedores, los organismos de control, las demás entidades públicas, los servidores públicos, los gremios económicos, la comunidad, las organizaciones sociales y los inversionistas.

En dicho Código existe todo un capítulo destinado a Políticas para la Gestión ética el cual expresa sobre el compromiso que tiene la Alcaldía de Barrancabermeja con la integridad haciendo cumplir los principios anteriormente mencionados, el compromiso para la erradicación de prácticas corruptas, así como la colaboración interinstitucional que tiene que prevalecer para la erradicación de las mismas.

El capítulo Segundo de dicho Código de Buenas Prácticas nos habla sobre las Políticas de Gestión del Recurso Humano ya que en la Alcaldía Barrancabermeja existe un compromiso con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos, determinando políticas y prácticas de gestión humana que deben incorporar los principios constitucionales de justicia, equidad, imparcialidad y transparencia, al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación, promoción y evaluación del desempeño. En este sentido, la Alcaldía contratará a los más capaces e idóneos a la Administración, bien sea como servidores públicos o como contratistas.

La Administración Municipal de Barrancabermeja utiliza la matriz de competencias y perfiles laborales diseñados, para la incorporación del personal y aplica la compensación e incentivos que permitan estímulos a los servidores que demuestren un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados. La Alcaldía, como encargada de garantizar la vigencia del principio de meritocracia, actuará conforme con los principios. Es muy importante brindar la información a la ciudadanía sobre la rendición de cuentas que tiene que efectuar la Alcaldía porque de este modo la ciudadanía sabe con exactitud en que se están gastando los recursos públicos del Municipio.

Respecto al Control Social la Alcaldía de Barrancabermeja promueve la participación de la ciudadanía, organizaciones sociales y comunitarias, usuarios y beneficiarios, veedurías y comités de vigilancia, entre otros, para prevenir, racionalizar, proponer, acompañar, vigilar y controlar la gestión pública, sus resultados y la prestación de los Servicios públicos suministrados por el Estado y los particulares, garantizando la gestión al servicio de la comunidad. Así mismo se compromete a facilitar de manera oportuna la información requerida por la ciudadanía para el ejercicio del control social.

Finalmente, la aplicación de indicadores de **gestión de ética integridad y transparencia** en el Código de Buen Gobierno son muy importantes porque nos sirven para medir la credibilidad, los resultados internos de la gestión ética, la gestión y el desempeño de la Alcaldía con su ciudadanía y sus grupos de interés utilizando instrumentos de diagnóstico.

4.10.2 Legislación de Costa Rica

4.10.2.1 Código de Gobierno Corporativo del Municipio de San José Este

País que introduce las prácticas de Gobierno Corporativo a través de un Código el cual fue aprobado mediante resolución ALCALDÍA-00069-2018 de fecha 14 de agosto 2018.

Como medida de aplicación de las prácticas de Gobierno Corporativo en la Municipalidad de San José, se crea un Comité Gerencial conformado por el Alcalde, Vicealcaldes, Gerente de Provisión de Servicios, Gerente de Gestión Municipal, Gerente Administrativo Financiero, Director de Planificación, Asesor del Alcalde, Director de Planificación y Asistentes de Alcalde.

Dentro de las funciones de dicho **Comité Gerencial** (Art. 11) es que tiene responsabilidad de la estrategia, de la gestión de riesgos, de la gestión de solidez financiera, de la gestión de la organización interna, ejecuta el Plan de Desarrollo Municipal, promueve y vela por la supervisión adecuada del recurso humano, suministra al Concejo Municipal la información regular, exacta y completa que sea necesaria para asegurar el buen gobierno de acuerdo a la normativa establecida en el Código Municipal y otras leyes y reglamentos, implementa y mantiene un sistema de información Gerencial que cumpla con las características de oportunidad, precisión, consistencia, integridad y relevancia, establece los sistemas de control interno necesarios para obtener información financiera confiable y procurar un adecuado ambiente de control interno,. Administra la institución con principios de transparencia, objetividad, responsabilidad, rendición de cuentas, prudencia, profesionalismo, sobretodo como función principal aprobar y supervisar la aplicación de un marco sólido de gobierno corporativo, además de actuar como un órgano fiscalizador.

Asimismo, en dicha Municipalidad están implementados los **Comités de Apoyo** (Art. 12) los cuales se encargan de la ejecución de las operaciones de la entidad, la observancia de las normativas aplicables y sobre todo el ejercicio de las normas de gobierno corporativo.

Para una mejor fiscalización dicho Código también nos habla sobre los **Comités de Auditoría** (Art. 13 y Art. 14) que estarán constituidos entre tres y cinco funcionarios municipales, debiendo uno de ellos ser integrante del Comité Gerencial, quien será el que preside, en el perfil de los miembros se considerará como mínimo lo siguiente: Uno de sus miembros debe poseer las habilidades, conocimientos y experiencia en el manejo y comprensión de la información financiera, así como en temas de contabilidad y auditoría el resto de los miembros conocimientos y experiencias en temas municipales.

Este Comité de Auditoría es responsable de conocer y analizar los resultados de las evaluaciones sobre el diseño, efectividad y confiabilidad de los sistemas de información, procesos contables, financieros y procedimientos de control interno, que realicen los diferentes órganos auditores.

Dicho código prevalece un lineamiento muy importante de gobierno corporativo como los valores de: honestidad, responsabilidad, respeto, servicio, compromiso, disciplina, laboriosidad y urbanidad, los cuales se encuentran contenidos en el Art. 19 del referido cuerpo normativo:

Artículo 19. – Valores Estos valores son los siguientes: Honestidad: Los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad actuarán con rectitud y decencia, respetando la integridad de las personas y serán intachables en el uso de los recursos institucionales.

Responsabilidad: Los (as) funcionarios (as) cumplirán con los deberes asignados de manera pronta y oportuna de acuerdo con las normas establecidas.

Respeto: Los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad deberán dar a todas las personas a quienes a diario interactúa un trato digno, amable, respetuoso, receptivo, cortés, cordial y tolerante, permitiendo mejorar el ambiente de trabajo, el trato a todos los(as) ciudadanos(as) y el cumplimiento de la misión institucional. Servicio: Los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad contarán con la capacidad y habilidad de prestar un servicio de calidad capaz de satisfacer las necesidades de los(as) clientes y superar sus expectativas.

Servicio: Los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad contarán con la capacidad y habilidad de prestar un servicio de calidad capaz de satisfacer las necesidades de los(as) clientes y superar sus expectativas.

Compromiso: Disposición para apoyar y cooperar con nuestros(as) compañeros(as) para lograr mediante el trabajo en equipo los fines propuestos. **Disciplina:** Los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad cumplirán fielmente con sus deberes, con plena conciencia de hacer lo que se debe.

Laboriosidad: Aportar el mayor esfuerzo, responsabilidad y empeño en el desarrollo de las labores para el bienestar individual y colectivo.

Urbanidad: Disposición del funcionario(a) de la Municipalidad de acatar y cumplir normas de comportamiento para lograr una mejor relación con las personas con las que convivimos y nos relacionamos.

Finalmente, la Municipalidad de San José brinda información a su ciudadanía sobre el código de gobierno corporativo, los estados financieros auditados, los objetivos y valores de la entidad, e información de acontecimientos relevantes.

4.10.3 Legislación Colombia-Medellín

4.10.3.1 Manual Marco de Gobierno Corporativo Municipio De Medellín

Con el fin de aplicar las prácticas de gobierno Corporativo el municipio de Medellín en Colombia utiliza el Manual de Gobierno Corporativo implementando los siguientes principios, tanto como en el Municipio como en las entidades descentralizadas Municipales como el de eficiencia, autonomía en la gestión, sostenibilidad y transparencia, los cuales se detallan a continuación:

Objetivo - Marco de Gobierno Corporativo Establecer los ámbitos de aplicación de las mejores prácticas en gobierno corporativo que garanticen el ejercicio de propiedad por parte del Municipio, la revelación de la información y rendición de cuentas asertiva a los grupos de interés, y la alineación de las juntas y consejos directivos de las entidades pertenecientes al Conglomerado Público Municipio de Medellín con la administración.

Con el fin de aplicar las prácticas de gobierno Corporativo el municipio de Medellín en Colombia utiliza el Manual de Gobierno Corporativo implementando los siguientes principios, tanto como en el Municipio como en las entidades descentralizadas Municipales como el de eficiencia, autonomía en la gestión, sostenibilidad y transparencia, los cuales se detallan a continuación:

Transparencia en la información: el Municipio de Medellín y las entidades descentralizadas deberán revelar información completa y oportuna, permitiendo el conocimiento de las actuaciones y funcionamiento de, la entidad a la ciudadanía y la toma informada de decisiones por parte de los órganos de dirección y el ente central con el propósito de contar con un eficiente modelo de rendición de cuentas frente a los ciudadanos. La transparencia se enmarca en el respeto por la información confidencial y privilegiada de las entidades descentralizadas y del Municipio.

Eficiencia: la gestión del Municipio y sus entidades descentralizadas se caracterizará por una administración adecuada de sus recursos y por la consecución efectiva del mandato social, político y económico para la que fueron creadas. De esta forma, se espera que las Entidades descentralizadas traigan los resultados sociales o económicos para generar bienestar y mejor calidad de vida a los ciudadanos.

Autonomía en la Gestión de las Entidades Descentralizadas: el Municipio de Medellín respeta la autonomía administrativa y financiera de cada entidad descentralizadas, sin embargo, sus objetivos deben estar alineados con el cumplimiento de los fines del municipio trazados en el Plan de Desarrollo Municipal y en los procesos de planeación estratégica, en el marco del Modelo Conglomerado Público.

Sostenibilidad: las entidades descentralizadas deberán ser sostenibles ambiental y socialmente en el desarrollo de su objeto, y económicamente cuando su naturaleza jurídica así lo permita.

Así mismo se presentan los siguientes lineamientos: como la participación activa en la promoción y adopción de prácticas de gobierno corporativo a través del Alcalde en el ente central y en las entidades descentralizadas de dicho Municipio, necesariamente el Municipio de Medellín deberá presentar el Informe Anual de Gobierno Corporativo en el

que se deberá dar cumplimiento a las prácticas de gobierno corporativo que le corresponden al Municipio como ente central así como en las entidades descentralizadas, dicho informe deberá ser relevado en la página web del municipio de Medellín.

Cada entidad descentralizada del Municipio de Medellín contará con gerentes, directores y presidentes, asimismo contará con documentos corporativos como acto de creación y sus reformas, estatutos, Código de ética, Organigrama.

Otro lineamiento muy importante es que en la **página web** del Municipio de Medellín el ciudadano puede acceder a la información asociada o relacionada con el Gobierno Corporativo como las políticas de gobierno corporativo, su objetivo y principales implicaciones para las entidades descentralizadas, Código de ética o mecanismos de coordinación dispuestos por el Municipio, temas y decisiones tomadas en los consejos o juntas directivas e información financiera consolidada como estados financieros, balance general y estado de pérdidas y ganancias.

Además que en dicho Municipio se crean las **Juntas Directivas** que son las responsables del direccionamiento estratégico y alinear las políticas de la Administración Municipal, además de supervisar el desempeño y acompañar a la gerencia en el desarrollo y fortalecimiento del Plan estratégico de la entidad así como acompañar a la gerencia en los planes de expansión nuevos negocios para la generación de valores sociales, económicos del Municipio y ejercicios de los derechos de Propiedad del Municipio de Medellín. Esto también implica que las juntas directivas podrán actuar y participar en las decisiones que se tomen respecto a los Planes Municipales, Presupuesto, y el manejo de recursos económicos en el Municipio.

Entre otras funciones financieras y presupuestarias están las de: Aprobar el presupuesto de la entidad y hacer seguimiento a su ejecución, monitorear la fidelidad de los estados financieros de la entidad, hacer seguimiento y verificación del cumplimiento de las metas financieras fijadas para la respectiva entidad.

Las juntas directivas de las entidades descentralizadas también cuentan con un **Comité de Auditoría y Finanzas** cuyo objeto es servir de apoyo y asesoría en la toma

de decisiones en materia de control interno, auditoría interna, control de riesgos, supervisión de la información financiera y ejecución del presupuesto, estos comités deberán estar formados por 3 miembros con conocimiento y experiencia en temas contables, financieros, de auditoría, de manera que puedan pronunciarse respecto de los temas que son competencia del comité y entender su alcance y complejidad.

Dentro de las principales Funciones del Comité de Auditoría están: Conocer y evaluar el proceso de preparación, presentación, revelación de la información financiera y la ejecución presupuestal, efectuar seguimiento a la metodología de gestión de riesgos.

Respecto a la Evaluación las **Juntas Directivas de las entidades descentralizadas** deberán efectuar un proceso anual de evaluación de su propia gestión, para lograr dicho cometido deben considerarse los siguientes componentes: a) en cuanto a la metodología se debe realizar una autoevaluación, se debe realizar una evaluación externa con el apoyo de un facilitador externo, b) en cuanto al alcance: a través del desempeño del consejo como órgano colegiado, a través del desempeño de los miembros del consejo o junta directiva individualmente considerados. Finalmente, Dicho manual nos habla sobre los conflictos de interés cuya existencia será definida por el consejo o la junta directiva, además nos habla sobre la clasificación de los conflictos los cuales pueden ser reales, aparentes o potenciales.

Dicho Manual fue realizado a través de Decreto N° 1700 en fecha 23 de octubre de 2015.

En general, la comparación de la legislación y la implementación de gobierno corporativo en Bolivia y otros países revelan que, si bien existen principios y objetivos comunes, las estrategias y los resultados varían significativamente. Factores como el contexto político, el marco legal, las capacidades institucionales y la cultura de gobernanza juegan un papel importante en la efectividad de la implementación. Bolivia puede aprender de las experiencias de otros países y adaptar las mejores prácticas a su propio contexto para fortalecer el gobierno corporativo en el sector público y mejorar la calidad de la gestión pública en beneficio de los ciudadanos.

CUADRO COMPARATIVO DE LA APLICACIÓN Y RESULTADOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN MUNICIPIOS DE OTROS PAÍSES

| PAIS | IMPLEMENTACION DE GOBIERNO CORPORATIVO | RESULTADOS |
|--|--|--|
| Estonia | <ul style="list-style-type: none"> - Reformas legales desde la década de 1999 - Consejos municipales independientes. - Presupuesto transparente. - Mecanismos de rendición de cuentas. | <ul style="list-style-type: none"> - Mayor transparencia, eficiencia y eficacia. - Reducción de la corrupción. - Referente en la región por su buena gobernanza local |
| Colombia | <ul style="list-style-type: none"> - Ley 1531 de 2012. - Comités de auditoría. - Control interno. - Gestión de riesgos. | <ul style="list-style-type: none"> - Implementación gradual y desigual. - Avances en transparencia y rendición de cuentas. - Especialmente en municipios más grandes y con mayor capacidad institucional. |
| Brasil | <ul style="list-style-type: none"> - No hay ley específica, pero sí normas y directrices. - Transparencia. - Responsabilidad fiscal. - Participación ciudadana. | <ul style="list-style-type: none"> - Resultados variados en diferentes municipios. - Algunos municipios con avances significativos. -Otros aún enfrentan desafíos en la implementación efectiva |
| España | <ul style="list-style-type: none"> -Ley 7/2017. - Consejos de administración. - Códigos de buen gobierno. - Control interno | <ul style="list-style-type: none"> - Implementación reciente y en proceso de evaluación. - Se espera mayor transparencia, eficiencia y eficacia. - Reducción de la corrupción. |
| Resultados generales | | Factores para el éxito |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mayor transparencia y rendición de cuentas. - Mejora de la eficiencia y la eficacia - Reducción del riesgo de corrupción y malversación de fondos. - Promoción de la sostenibilidad | | <ul style="list-style-type: none"> - Marco Legal Sólido. - Voluntad Política. - Capacidades institucionales - Participación ciudadana |

TABLA N° 1 CUADRO COMPARATIVO DE LA APLICACIÓN Y RESULTADOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS MUNICIPIOS DE OTROS PAÍSES
Elaboración Fuente Propia

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Con la implementación de lineamientos básicos de gobierno corporativo se presenta un gran potencial en los gobiernos autónomos municipales de Bolivia para mejorar la gestión pública del país. Al adoptar principios y prácticas de buen gobierno corporativo, los municipios pueden mejorar la toma de decisiones: Mediante la creación de comités especializados y la implementación de herramientas de gestión basadas en evidencia, se pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas. Aumentar la transparencia institucional. La adopción de códigos de buen gobierno y el uso de tecnologías de la información y la comunicación pueden facilitar el acceso a la información pública y fortalecer la rendición de cuentas y así fortalecer los mecanismos de gobernanza con La implementación de controles internos robustos, la capacitación de funcionarios y la participación ciudadana contribuyen a un mejor funcionamiento del gobierno municipal en su conjunto. Para lograr una implementación exitosa se requerirá de un marco legal sólido al mismo tiempo se necesitará de una ley o normativa municipal que defina los principios y las normas de gobierno corporativo para los municipios. La voluntad política es también fundamental y el compromiso de las autoridades nacionales y locales para llevar adelante este proceso de cambio. Así también la capacitación y formación de los Funcionarios públicos y miembros del concejo municipal deben recibir capacitación en materia de gobierno corporativo. La participación ciudadana en la sociedad civil debe involucrarse en la implementación y el monitoreo de las prácticas de gobierno corporativo. La implementación de gobiernos corporativos en los municipios bolivianos es un proceso a largo plazo. Sin embargo, los beneficios potenciales para la transparencia, la rendición de cuentas, la eficiencia y la eficacia de la gestión pública hacen que valga la pena el esfuerzo. Juntos podemos construir un futuro con una mejor gobernanza municipal en Bolivia, donde la transparencia, la rendición de cuentas, la eficiencia y la participación ciudadana sean pilares fundamentales de la gestión pública. Es así que hago un llamado a la acción, invitando a las autoridades y a la ciudadanía a trabajar en conjunto para la implementación de lineamientos básicos de gobierno corporativo en los gobiernos autónomos municipales de Bolivia.

RECOMENDACIONES

Que bajo el enfoque de gobierno corporativo y en el marco de los lineamientos y buenas practicas propuestas en la presente trabajo de investigación se recomienda se elabore un proyecto de Ley marco de gobierno corporativo para los gobiernos autónomos municipales como un marco regulatorio a nivel estatal, con normas jurídicas nítidas respecto a la naturaleza y los principios rectores de la actuación de las municipios que ampare a estas entidades con los lineamientos de gobierno corporativo establecidos. En este sentido dentro de las atribuciones del alcalde y el concejo municipal se podría elaborar una Ley municipal de gobierno corporativo en cada municipio, pero el problema radica en que, no todos los municipios adecuarían las prácticas de gobierno corporativo, es por eso que se propone que el Estado como ente regulador a través de la asamblea elabore un proyecto de ley, que mejorara de manera excepcional la transparencia y la ética institucional en dichos municipios gerenciales que velen por el cumplimiento de gobierno corporativo dentro de los municipios.

Es necesario contar con un comité de gobierno corporativo y buenas prácticas, conformado por funcionarios públicos y personas independientes como una instancia que pueda promover, apoyar la adopción voluntaria de las buenas prácticas de gobierno corporativo y que de forma participativa pueda revisar y mantener el modelo de lineamientos de gobierno corporativo como un documento vivo que se actualizará de vez en cuando en respuesta al avance y desarrollo de gobierno corporativo de los gobiernos autónomos municipales en el país. Además, realizar evaluaciones periódicas de la aplicación de mejores prácticas, así como crear planes de acción ejecutables a corto y mediano plazo con el objetivo de mantener un nivel de aplicación alto de Mejores Prácticas y generar un sistema de gobierno robusto, confiable y eficaz para las partes interesadas en el buen funcionamiento dentro del Municipio.

CAPITULO VI

PROPUESTA:

“Lineamientos Básicos de Gobierno Corporativo para Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia”

Respecto al manejo ineficiente de recursos económicos y falta de transparencia en los gobiernos autónomos municipales en Bolivia es necesario implementar lineamientos básicos de gobierno corporativo en dichas entidades públicas.

En el entendido que la misión de los gobiernos autónomos municipales es 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 se deben adecuar dichos lineamientos de gobierno corporativo en beneficio de dicha institución pública y de la sociedad en su conjunto.

Se requiere la existencia de las juntas directivas municipales y un comité gerencial como órganos que hagan cumplir las buenas prácticas de gobierno corporativo en todos los órganos municipales empezando del alcalde, secretarías municipales y concejo municipal.

Se espera que, con la propuesta planteada sobre lineamientos de gobierno corporativo para los gobiernos autónomos municipales en Bolivia, se constituya una fuente de apoyo y guía para los alcaldes municipales.

Los lineamientos de buen gobierno corporativo son aplicados en los gobiernos autónomos municipales en Bolivia a través de juntas directivas que ejercerán funciones dentro de las, entidades descentralizadas municipales ya que éstas últimas tienen personalidad jurídica propia, poseen autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, además que cuentan con un directorio como instancia de fiscalización y aprobación de planes y normas institucionales.

| LINEAMIENTOS Y PROPUESTA | MEDIDAS | PRACTICAS | FINALIDAD/PROPÓSITO |
|--------------------------|--|--|---|
| 1 | A) Principios y valores | <p>PRINCIPIOS:</p> <p>a) Principios de Transparencia e información financiera y no financiera. b) Consolidación de Base para un marco eficaz de Gobierno Corporativo. c) Divulgación y Transparencia d) Principios Éticos e) Transparencia en la información. f) Eficiencia g) Autonomía en la gestión de las entidades descentralizadas. h) Sostenibilidad</p> <p>VALORES:</p> <p>a) Honestidad. b) Responsabilidad. c) Respeto. d) Servicio. e) Compromiso. f) Laboriosidad. g) Urbanidad</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Con la Implementación de Dichos Principios en los Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia se fortalecerán los mecanismos de transparencia y ética para el manejo de recursos económicos. ❖ Son aplicados específicamente a servidores públicos con el fin de que realicen su trabajo con eficacia bajo parámetros de Justicia y en orden al bien común (Sección de Transparencia) ❖ Los funcionarios deberán firmar un compromiso estándar de conducta que excluya la aceptación de sobornos. ❖ Sistematización de la Norma (C.G.C) ❖ Este conjunto de virtudes que caracterizan a una persona fundamentados desde la educación que reciben en casa, así como en instituciones educativas, deben ser aplicados y reforzados en los funcionarios públicos de los GAMS, con el fin de brindar una mejor calidad de servicio hacia la ciudadanía. |
| 2 | B) Políticas de Comunicación e Información | <p>a) Comunicación Organizacional</p> <p>b) Comunicación informativa</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejoran el fortalecimiento en los sistemas de comunicación e información de los GAMS con el fin de que se configuren las prácticas de transparencia. ❖ Implementación de Plataformas electrónicas, páginas Web en todos los GAMS para brindar una adecuada información técnica, contable en cuanto a la administración y buen manejo de recursos económicos. |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 3 | C)Indicadores | <ul style="list-style-type: none"> a) éticos b) De integridad y transparencia c) De comunicación d) Satisfacción de cliente externo e) operativos | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Estos indicadores nos sirven para medir la gestión y desempeño de los funcionarios públicos municipales, cuyas atribuciones deben basarse en la ética y transparencia institucional, disminuyendo los actos de corrupción y la burocracia. |
| 4 | D) Órganos Rectores que aplican lineamientos de Gobierno Corporativo a nivel Municipal | <ul style="list-style-type: none"> a) Juntas Directivas Municipales b) Comité Gerencial | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Órgano que tendrá su función en las entidades descentralizadas y se encargarán del direccionamiento estratégico y podrán participar en la toma de decisiones relacionadas a proyectos planes que se realicen en los Municipios en coordinación con las Secretarías Municipales, Direcciones y Unidades. ❖ Es un órgano fiscalizador que se encargará de supervisar la rendición de cuentas en las Secretarías, Direcciones, Unidades. ❖ Dentro de dicho órgano se crean los Comités de Auditoría y los Comités de Apoyo. |
| 5 | E)Tratamiento de Conflictos de Interés | <ul style="list-style-type: none"> - Competencia de las Juntas Directivas Municipales | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Es necesaria la intervención de la Junta Directiva Municipal por que actúa como ente dirimidor en los conflictos de interés que puedan suscitarse dentro del Municipio. Dichas Juntas deberán actuar con diligencia lealtad y transparencia por que dicho órgano decidirá sobre la existencia o no del conflicto. |

Tabla N° 2 Propuesta de Lineamientos de Gobierno Corporativo en los Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia
Elaboración Fuente Propia

**MEDIDAS DE PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LOS
GOBIERNOS MUNICIPALES
PROPUESTA (1)**

PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS

Se establece que dentro del gobierno autónomo municipal los funcionarios públicos como el alcalde deben aplicar los principios éticos, principios de transparencia e información financiera y no financiera, divulgación de información y valores

PRACTICA Y PROPUESTA

1) Principios de Transparencia e información financiera y no financiera.

Práctica 1: Los gobiernos autónomos municipales en Bolivia deben adoptar el principio de **transparencia e información financiera y no financiera** que establece que: el gobierno corporativo considera a la transparencia como el acto de revelar información sobre la sociedad.

Esto significa que en los gobiernos autónomos municipales de Bolivia deben existir plataformas electrónicas, o páginas web que contengan información financiera, administrativa, técnica normativa legal, que sea de fácil acceso a la ciudadanía con el fin de que los actos administrativos realizados en los GAMS sean realizados con total transparencia.

2) Consolidación de Base para un marco eficaz de Gobierno Corporativo.

Práctica 2: Los GAMS deben adoptar el principio de **consolidación de base para un marco eficaz de gobierno corporativo** que establece que el marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos.

Esto significa que es necesaria la consolidación de lineamientos de gobierno corporativo en los municipios para una adecuada fiscalización de recursos económicos municipales a través de la elaboración de un Código Municipal de Gobierno Corporativo.

3) Divulgación y Transparencia

Práctica 3: Se debe implementar en los Municipios el principio de **divulgación y transparencia** que establece lo siguiente: el gobierno del banco debe ser adecuadamente transparente para sus accionistas, depositantes y otras partes interesadas y participantes de los mercados relevantes.

Adecuando dicho principio a los Municipios podemos deducir que el gobierno del Alcalde tanto de sus funcionarios públicos Municipales deben ser realizados con transparencia y ética en favor de sus habitantes.

Practica 4.- Los **principios éticos** que deben ser aplicados en los Municipios de Bolivia.

| | |
|---|---|
| <p>4) Principios Éticos</p> | <p>Estos principios son: que los servidores públicos ejercerán las funciones propias de su cargo, con iniciativa, honestidad y entrega recordando que el fundamento de su trabajo es el servicio a la comunidad, adelantar las labores oportunamente, atendiendo a la ciudadanía con igualdad, optimizar el tiempo de trabajo y los recursos dispuestos por la administración para lograr los objetivos del cargo y respetar el derecho que tiene la ciudadanía a recibir información pública, bajo parámetros de justicia y en orden al bien común.</p> |
| <p>5) Transparencia en la Información.</p> | <p><u>Práctica 5.-</u> Los GAMS deben adoptar los siguientes principios que se detallan a continuación: transparencia en la información: el Municipio de las entidades descentralizadas deberán revelar información completa y oportuna, permitiendo el conocimiento de las actuaciones y funcionamiento de, la entidad a la ciudadanía y la toma informada de decisiones por parte de los órganos de dirección y el ente central con el propósito de contar con un eficiente modelo de rendición de cuentas frente a los ciudadanos. La transparencia se enmarca en el respeto por la información confidencial y privilegiada de las entidades descentralizadas y del Municipio.</p> <p>Eficiencia: la gestión del Municipio y sus entidades descentralizadas se caracterizará por una administración adecuada de sus recursos y por la consecución efectiva del mandato social, político y económico para la que fueron creadas. De esta forma, se espera que las Entidades descentralizadas traigan los resultados sociales o económicos para generar bienestar y mejor calidad de vida a los ciudadanos.</p> <p><u>Práctica 6:</u> Se deben implementar los valores para los Municipios de Bolivia los cuales como se dijo anteriormente deben estar contenidos en un Código de Gobierno Corporativo Municipal, estos valores son:</p> |
| <p>Valores:</p> | <p>Honestidad: Los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad actuarán con rectitud y decencia, respetando la integridad de las personas y serán intachables en el uso de los recursos institucionales.</p> <p>Responsabilidad: Los (as) funcionarios (as) cumplirán con los deberes asignados de manera pronta y oportuna de acuerdo con las normas establecidas.</p> <p>Respeto: Los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad deberán dar a todas las personas a quienes a diario interactúa un trato digno, amable, respetuoso, receptivo, cortés, cordial y tolerante, permitiendo mejorar el ambiente de trabajo, el trato a todos los(as) ciudadanos(as) y el cumplimiento de la misión institucional.</p> <p>Servicio: Los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad contarán con la capacidad y</p> |

habilidad de prestar un servicio de calidad capaz de satisfacer las necesidades de los(as) clientes y superar sus expectativas.

Servicio: Los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad contarán con la capacidad y habilidad de prestar un servicio de calidad capaz de satisfacer las necesidades de los(as) clientes y superar sus expectativas.

Compromiso: Disposición para apoyar y cooperar con nuestros(as) compañeros(as) para lograr mediante el trabajo en equipo los fines propuestos.

Disciplina: Los (as) funcionarios (as) de la Municipalidad cumplirán fielmente con sus deberes, con plena conciencia de hacer lo que se debe.

Laboriosidad: Aportar el mayor esfuerzo, responsabilidad y empeño en el desarrollo de las labores para el bienestar individual y colectivo.

Urbanidad: Disposición del funcionario(a) de la Municipalidad de acatar y cumplir normas de comportamiento para lograr una mejor relación con las personas con las que convivimos y nos relacionamos. Ante la aplicación de los principios anteriormente mencionados debe existir una Sección de Transparencia en cada

Municipio que vele el cumplimiento de los mismos, los funcionarios deberán firmar un compromiso estándar de conducta que excluya la aceptación de sobornos.

El Alcalde y su Equipo de Gobierno, deben destacarse por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad pública, actuando con objetividad en el ejercicio de su cargo, guiando las acciones del Gobierno Autónomo Municipal hacia el cumplimiento de su misión en el contexto de los fines sociales del Estado, formulando las políticas públicas o acciones estratégicas y siendo responsables por su ejecución.

El Alcalde de cada Municipio de conformidad a las normas legales y técnicas respectivas, deberá realizar una autoevaluación periódica y transparente de las actividades públicas llevadas a cabo, con el fin de medir el desempeño, el impacto y los resultados de la gestión.

Todos los funcionarios Públicos que ejerzan sus funciones en los Gobiernos Autónomos Municipales en Bolivia firmarán un compromiso estándar de conducta que excluya la aceptación u ofrecimiento de sobornos; este compromiso incluye a aquellos que deseen participar en cualquier forma de contratación con la entidad. Igualmente, la Alcaldía se compromete a capacitar a sus altos directivos y a todo el Talento Humano, cuando lo crea conveniente a sus grupos de interés, en políticas

| | |
|---|---|
| | <p>y acciones anticorrupción. En el desarrollo de esta política de lucha anticorrupción, los Gobiernos Autónomos vinculará a la ciudadanía por medio de los mecanismos de participación ciudadana para el control social de la gestión.</p> |
| <p>MEDIDAS DE PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LOS GOBIERNOS MUNICIPALES PROPUESTA (2)</p> | |
| <p><u>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INFORMATIVA</u></p> <p>Dentro de los gobiernos autónomos municipales deben establecerse políticas de comunicación e información hacia los grupos de interés, a efectos de que la gobernabilidad y función dentro de los G.A.M.S se realicen de forma transparente y eficaz. Al aplicar dichas políticas de comunicación e información la ciudadanía y grupos de interés tendrán conocimiento de cómo se están aplicando los lineamientos de gobierno corporativo.</p> | |
| <p>1) Comunicación organizacional y comunicación informativa</p> | <p style="text-align: center;"><u>PRACTICA Y PROPUESTA</u></p> <p><u>Practica 1.-</u> Los Municipios deben comprometerse a asumir la comunicación y la información hacia su población, como conferirles un carácter estratégico y orientarlas hacia el fortalecimiento de la identidad institucional y a la expansión de la capacidad productiva de los miembros de la Alcaldía, para lo cual las acciones comunicativas se efectuarán de acuerdo con los parámetros que establezcan los procesos comunicacionales y el plan de comunicación de la entidad.</p> <p><u>Práctica 2.-</u> Los Municipios deben establecer una política de comunicación informativa adecuada para un contacto permanente y correlativo con sus grupos de interés y la ciudadanía.</p> <p>Esto significa que en los Gobiernos Autónomos Municipales en Bolivia se adoptarán mecanismos para que la información llegue a sus grupos de interés de manera integral, oportuna, actualizada, clara, veraz y confiable, bajo políticas efectivas de producción, manejo y circulación de la información, para lo cual se adoptarán los mecanismos de información a los cuales haya acceso, de acuerdo con las condiciones de la comunidad a la que va dirigida.</p> <p><u>Práctica 3.-</u> Cada Municipio debe comprometerse a poner especial interés en la aplicación efectiva del Gobierno en Línea a través de la implantación de las acciones necesarias para mantener actualizada la página WEB de la Entidad con la más completa información sobre la marcha de la administración en cuanto a procesos y resultados de la contratación, estados financieros, concursos para proveer cargos y Plan Estratégico.</p> |

Este lineamiento de Gobierno Corporativo porque con la implementación de plataformas electrónicas en los GAMS de Bolivia las realizaciones de trámites ya no serán burocráticos incluso se reducirán los niveles de corrupción ya que el ciudadano no tendrá contacto directo con los funcionarios públicos municipales.

Práctica 4.- Los estados e informes económicos, financieros, contables y de gestión presentados a los respectivos entes de regulación y control por la administración Municipal, así como cualquier otra información sustancial, deben ser dados a conocer y estar disponibles para la comunidad, la cual tiene derecho a informarse permanentemente de todos los hechos que ocurran dentro de cada Municipio.

Práctica 5.- El Municipio como ente central así como sus entidades concentradas, descentralizadas y Secretarías Municipales deberán presentar un Informe Anual de Gobierno Corporativo en el que se deberá dar cumplimiento a las prácticas de gobierno corporativo, dicho informe deberá ser elevado en la página web de cada Municipio y podrá ser accesible a todos los ciudadanos.

MEDIDAS DE PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LOS GOBIERNOS MUNICIPALES PROPUESTA (3)

LAS JUNTAS DIRECTIVAS MUNICIPALES Y LOS COMITÉS GERENCIALES COMO ÓRGANOS RECTORES QUE APLICAN LINEAMIENTOS BÁSICOS DE GOBIERNO CORPORATIVO A NIVEL MUNICIPAL

Tanto las Juntas Directivas como los Comités Gerenciales son los órganos esenciales con lineamientos de Gobierno Corporativo que se implementaran en los municipios.

Estas Juntas funcionarán en las entidades descentralizadas de los Municipios de Bolivia y establecerán instancias de coordinación, direccionamiento estratégico e instrumentos de planeación, (definiendo al direccionamiento estratégico como la formulación de las finalidades y propósitos de un proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico), es por eso que se crean las juntas directivas municipales las cuales permitan actuar y participar en la toma de decisiones relacionados a proyectos, planes y direccionamiento estratégico que se realicen en el Municipio y sus entidades descentralizadas.

A diferencia de la Junta Directiva, el Comité Gerencial es netamente fiscalizador y debe encargarse de velar por el cumplimiento de los lineamientos de Gobierno Corporativo. En este sentido cada Municipio debe tener un comité Gerencial el cual es el órgano encargado de la gestión de la organización interna y de la gestión de la estructura de Gobierno Corporativo. Dicho Comité Gerencial debe ser elegido por

el Alcalde de cada Municipio, ejerce fiscalización en las Secretarías Municipales, Direcciones, Unidades, Sub Alcaldías, entidades concentradas, descentralizadas municipales. Asimismo, vela para que el Alcalde, Secretarías Municipales y Concejo Municipal ejerzan sus funciones con ética y transparencia.

El Comité Gerencial se encargará de velar que se cumplan con lineamientos de gobierno corporativo, en las entidades descentralizadas municipales, entidades concentradas, Secretarías Municipales, así como en todo el Municipio.

Dichas juntas son elegidas por el Alcalde en coordinación con el Concejo Municipal.

| PRACTICA Y PROPUESTA | |
|---|--|
| Juntas Directivas Municipales y comité gerenciales | <p><u>Práctica 1.-</u> Las juntas directivas municipales estarán conformadas por siete (7) miembros; El Alcalde, tres (3) funcionarios públicos y tres (3) miembros externos independientes de la Administración Municipal, los cuales tendrán periodos de un (1) año, que, por su vinculación académica, estudios o experiencia estén cualificadas o sean representantes de organizaciones, corporaciones, entidades u organismos relacionados con el objeto del municipio designados por el Alcalde.</p> <p>Al ser 3 funcionarios externos, existirá mejor fiscalización sobre el buen manejo de recursos económicos dentro de los municipios y dentro de las entidades descentralizadas municipales.</p> <p><u>Practica 2.-</u> Los municipios que tengan secretarías, direcciones o unidades que se encarguen de la planificación o direccionamiento estratégico realizarán un trabajo de coordinación con las juntas directivas municipales a efectos de que dichos planes o proyectos municipales sean realizados de forma adecuada, además que la Junta podrá participar en la toma de decisiones como se explicó anteriormente.</p> <p><u>Práctica 3.-</u> Según la estructura que municipal que establece la Ley N° 482 la secretaría municipal de desarrollo productivo, la dirección o comisión de planificación de desarrollo productivo entidades concentradas, desconcentradas, direcciones, unidades y subalcaldías coordinarán con las juntas directivas municipales para que las mismas actúen y participen en la elaboración e implementación del plan de desarrollo municipal, plan de ordenamiento territorial, plan estratégico institucional, plan general de desarrollo productivo, plan de desarrollo económico social, planes estratégicos institucionales, de acorde al sistema de planificación integral del Estado, y sistema de programación de operaciones.</p> <p><u>Práctica 4.-</u> De conformidad a los órganos municipales contenidos en la Ley N° 482 las secretarías municipales, MAES, direcciones financieras comisiones de los</p> |

municipios, entidades concentradas, entidades desconcentradas o Sub Alcaldías, que se encarguen de la elaboración del POA, realizarán un trabajo coordinado con las juntas directivas municipales a efectos de que dicha junta pueda actuar y participar en la toma de decisiones así como el adecuado ajuste del POA de acuerdo al presupuesto y a la necesidad de recursos económicos que exista en todas las secretarías entidades o subalcaldías dependientes del municipio.

Práctica 5.- Los miembros de las juntas directivas municipales con el objeto de que se realice un mejor control social en la rendición pública de cuentas asistirán a todas las reuniones que se realicen y tendrán derecho a realizar sugerencias y participar en la toma de decisiones que sean necesarias en el procedimiento de la rendición pública de cuentas.

Práctica 6.- Las juntas directivas municipales deben comprometerse a contar con un programa formal de inducción para sus miembros que abarquen los documentos corporativos como estatutos, reglamento del consejo o junta directiva, actas de las últimas reuniones del consejo o junta directiva, plan anual de trabajo de la junta.

Práctica 7.- Las juntas directivas municipales deberán efectuar un proceso anual de evaluación de su propia gestión, a través de la autoevaluación, evaluación externa o con el apoyo de un facilitador externo, rol del presidente y el secretario del consejo o junta directiva.

Práctica 8.- Las juntas directivas podrán crear comités especializados - constituidos para actuar' como órganos de estudio y apoyo-, cuya función principal es analizar en mayor detalle los asuntos encomendados, presentar recomendaciones sobre proyectos, planes y direccionamiento estratégico como contribuir de manera efectiva a su proceso de toma de decisiones.

Práctica 9.- Las juntas directivas en materia de gestión de riesgos y en coordinación con la unidad de riesgos de cada municipio deberán monitorear periódicamente los principales riesgos del municipio y la efectividad en su gestión, así como conocer y supervisar periódicamente la metodología de gestión de los riesgos de la entidad.

Práctica 10.- Las juntas directivas deberán elaborar anualmente un Informe de gestión, con base en la información contenida en la plataforma de gestión de juntas directivas. Dicho informe debe contener la información concerniente a la conformación de la junta y sus comités cargo, perfil, fecha de inicio, datos de

asistencia de las reuniones, decisiones tomadas en las reuniones de las juntas, conflictos de intereses y resultados de la evaluación de la junta directiva.

Práctica 11.- El comité gerencial de cada municipio debe estar conformado por el Alcalde, un gerente de servicios, un gerente de gestión municipal, un gerente administrativo financiero, un asistente del Alcalde.

Práctica 12.- El comité gerencial realizará convocatorias a reuniones y estará válidamente constituido cuando estén presentes al menos siete miembros.

Las constancias de dichas reuniones se plasman en actas que deben contener los asuntos tratados y acuerdos tomados en dicha reunión, así mismo los miembros tienen pleno acceso a dichas actas.

Práctica 13.- El Alcalde de cada municipio respecto al comité gerencial debe tener responsabilidades como convocar al comité gerencial, velar por las decisiones de dicho comité la cuales deben ser tomadas sobre una base de información oportuna, sólida y fundamentada.

Práctica 14.- Además de velar por el cumplimiento de la estructura de gobierno corporativo en el municipio, el comité gerencial debe asegurar que el municipio cuente con un sistema de información gerencial integro, confiable que permita tomar decisiones oportunas y adecuadas, así como revisar la composición de la estructura organizacional.

Práctica 15.- Por otra parte el comité gerencial supervisará la rendición de cuentas sobre la gestión del municipio en todas las secretarías, subalcaldías, direcciones unidades, entidades concentradas desconcentradas y subalcaldías, así como implementar y mantener un sistema de información gerencial que cumpla con las características de precisión, consistencia, integridad y relevancia. Por último, debe suministrar al concejo municipal como al alcalde la información regular, exacta y completa que sea necesaria, para asegurar el cumplimiento de un buen gobierno corporativo.

Práctica 16.- La secretaría municipal de desarrollo productivo la dirección o comisión de planificación de desarrollo productivo se encargan de fiscalizar la elaboración e implementación del plan de desarrollo municipal, plan de ordenamiento territorial, plan estratégico institucional, plan de desarrollo económico social, plan general de desarrollo productivo, de acorde al sistema de planificación integral del Estado, sistema de programación de operaciones, sistema de organización administrativa, en este sentido el comité gerencial en coordinación

con la secretaría municipal de desarrollo productivo, MAES, la dirección o comisión de planificación de desarrollo productivo que funcionen en los municipios se encargará de fiscalizar, supervisar la elaboración y adecuada ejecución de los planes y sistemas anteriormente mencionados.

Práctica 17.- Como bien sabemos la secretaría municipal administrativa financiera, dirección financiera, comisión administrativa financiera, comisión permanente y comisión de desconcentración de los municipios se encargan de fiscalizar, analizar y revisar la programación del POA el cual tendrá que ser aprobado por el concejo municipal de conformidad al numeral 5 artículo 16 de la Ley N° 482, en ese sentido el comité gerencial en coordinación con las MAES de las secretarías municipales, subalcaldías, direcciones financieras comisiones de los municipios, entidades concentradas, entidades desconcentradas y empresas municipales, se encargarán de fiscalizar, analizar, y revisar el POA para su respectiva aprobación ante el concejo municipal, así mismo supervisará la buena ejecución presupuestaria de los órganos municipales anteriormente mencionados.

Práctica 18.- Con el objeto de que se realice un mejor control social más transparente en la rendición pública de cuentas municipal, integrantes del comité gerencial fiscalizaran desde el inicio hasta el final todo el procedimiento de la rendición pública de cuentas.

Práctica 19.- Los comités gerenciales establecerán comités de apoyo que se requieran para la ejecución de las operaciones de la entidad, la observancia de las normativas aplicables y el ejercicio de las normas de gobierno corporativo. Los comités de apoyo también son órganos que coadyuvará a los comités gerenciales respecto a la fiscalización en los sectores o unidades de cada municipio donde los comités gerenciales no puedan llegar.

Práctica 20.- Cada Comité de Apoyo debe contar con procedimientos y lineamientos que establecen su objetivo, funciones, esquema de votación, periodicidad de sus reuniones, entre otros. Los cuáles serán revisados por el Departamento de Desarrollo Organizacional de cada Municipio.

Práctica 21.- Cada comité gerencial también debe tener un comité de auditoría cuya función principal es la de conocer y analizar los resultados de las evaluaciones sobre el diseño, efectividad y confiabilidad de los sistemas de información, procesos contables, financieros y procedimientos de control interno, que realicen los diferentes órganos auditores dentro de todos los órganos municipales como entidades concentradas, descentralizadas y secretarías

municipales.

Práctica 22.- Éste Comité de auditoría, es un órgano de apoyo para el control y seguimiento de las recomendaciones que se generen en una auditoría gubernamental realizada por la Contraloría General del Estado Plurinacional a través de un control externo posterior en los Municipios.

Es decir que los comités de auditoría darán su visto bueno en las rendiciones de cuenta que realicen las unidades de auditoría interna de los municipios, dicha rendición de cuentas tiene que presentarse a la contraloría general del Estado, todo esto con el fin de que se realice una auditoría eficaz, oportuna y basada en los principios de ética y transparencia establecidas en los lineamientos de gobierno corporativo.

En cada Municipio existe una Secretaría Municipal Financiera o Dirección Financiera encargado de la definición e implementación de políticas financieras, que generan la información financiera que muestre los resultados de la gestión presupuestaria, económica y situación patrimonial de cada Municipio En este sentido los Comités de Auditoría son órganos fiscalizadores independientes que funcionan dentro de un Municipio y se encargan de auditar junto con las Unidades de Auditoría Interna la rendición de cuentas en todos los órganos Municipales incluso en la Secretaría o Dirección de Finanzas.

Práctica 23.- Otra de las funciones principales del Comité de Auditoría es el de trasladar al Comité Gerencial, los estados financieros anuales auditados, el informe del auditor externo, los informes complementarios y la carta de gerencia, para su debida validación.

Práctica 24.- Otra medida muy importante en el Gobierno Corporativo dentro de los Municipios es la de designar un Auditor Interno quien ejercerá las funciones de vigilancia sobre la ejecución de los servicios y obras que desarrolle el gobierno municipal, así como de los presupuestos. También la vigilancia e intervención en temas que le asigne el Concejo Municipal como el de realizar un trabajo coordinado con las Unidades de Auditoría Interna de los Municipios a efectos de que se realice una Auditoría Gubernamental de forma eficiente y eficaz.

Práctica 25.- La Auditoría Interna goza de independencia funcional y de criterio; y se ubica como una actividad independiente y objetiva, de aseguramiento y consultoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones del Municipio.

Práctica 26.- Los Resultados Financieros Anuales Auditados deberán ser

| | |
|--|---|
| | <p>presentados cada año ante el Comité Gerencial, además deben ser remitidos al Alcalde, Gerentes, Auditor Municipal, Asistente del Alcalde, jefaturas de la Dirección Financiera, Secretarías Municipales de Finanzas y publicados en la página Web del Municipio.</p> |
|--|---|

Práctica 27.- Cada Municipio debe tener un sitio web en el cual se debe mantener la información relevante como el Código de Gobierno Corporativo, Estados Financieros Auditados, objetivos y valores de la entidad e información de acontecimientos relevantes

BIBLIOGRAFÍA

- Cabanellas de Torres, Guillermo, Diccionario Jurídico Elemental, Edición 2005 Boza Moreno José El derecho en el nuevo orden doctrinal y legal (1952) Madrid ed. García Enciso.
- Cesar Vieira Cervera Código de ética (2015) Perú Imagen Ediciones
- Jellinek, Georg, Teoría general del Estado, (1978) Buenos Aires ed. Albatros
- Numa Denis Fustel de Coulanges (1978) La ciudad antigua (estudio sobre el culto, el derecho y las instituciones de Grecia y Roma) México ed. Porrúa.
- Montaner y Simón, Historia de la Edad Media (1978) Madrid, ed. Barcelona.
- Arias, Iván (1999) Municipio Productivo. Promoción Económica Rural. Aprendiendo de la realidad municipal. La Paz – Bolivia
- Antonio María Hernández (2003) Derecho Municipal Universidad Nacional Autónoma de México
- Fernández Ruíz Jorge (2003) Ámbito Municipal México Instituto de Investigaciones Jurídicas
- Fernández Ruíz Jorge (2017) Régimen Jurídico Municipal, Delegacional y Metropolitano México Instituto de Investigaciones Jurídicas
- Agüero, Juan Omar Gobierno Corporativo: Una Aproximación al Estado del Debate Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 11, núm. 1, (2009) Universidad Nacional de Misiones, Argentina.
- Ayo, Diego. (2010) Democratizando la democracia Una mirada a la Participación Popular en los albores de la Bolivia de las Autonomías La Paz ed. Idea.
- Una visión al proceso de elaboración de las Cartas Orgánicas Municipales en Bolivia por Hernán Mario Clavel Salazar (noviembre 2015) La Paz
- Iván Finot (2016) Las Autonomías Municipales en Bolivia
- Buen Gobierno Corporativo de Clermont Muñoz Orellana (diciembre 2011)
- La Responsabilidad Social de las Empresas por Manuel de Jesús Moguel Liévano
- Gobierno Corporativo Una Aproximación Teórica por Alexandra Portalanza (2013)

- Gobierno Corporativo en Bolivia de Fernando Eduardo Miranda Mendoza (2016)
- Enfoques de contralor financiero y Modelos de Gobierno Corporativo, Hugo Garde (2012)
- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia de fecha 7 de febrero de 2009.
- Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez” de 19 de julio de 2010.
- Ley de Gobiernos Autónomos Municipales N° 482 de 9 de enero de 2014.
- Código de Comercio Boliviano aprobado por Decreto Ley N° 14379 de fecha 25 de febrero de 1977.
- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales de fecha 20 de julio de 1990
- Ley N° 341 de Participación y Control Social de fecha 5 de febrero de 2013.
- Resolución N° CGE/094/2012 de 27 de agosto de 2012 sobre Normas Generales de Auditoría Gubernamental.
- Resolución administrativa RA/AEMP/ N° 142/2011 emitida por la (Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas).
- Resolución Administrativa RA/AEMP/N° 99/2016 Reglamento de Gobierno Corporativo.
- Ley No. 393 de Entidades y Servicios Financieros de fecha 21 de agosto de 2013.
- RA/AEMP/N° 25/2017 Reglamento de Gobierno Corporativo.

ANEXOS

ENTREVISTA 1

Institución: Gobierno Autónomo Municipal de El Alto

Cargo: Jefe de la Unidad de Normas Municipales y Asuntos Administrativos de la Alcaldía de El Alto, dependiente de la Dirección General de Asesoría Legal.

Nombre: Dr. Oliver Choque Condori

Es abogado de profesión con postgrado en Derecho Administrativo y Gestión Pública, tiene amplia trayectoria en el ejercicio de la función pública.

Es la Jefe de Unidad de Normas Municipales dependiente de la Dirección General de Asesoría Legal del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto y se encarga de proyectar y revisar Normativa Municipal de acorde a las Necesidades del Municipio, como Decretos Ediles, Modificaciones Presupuestarias, Resoluciones Administrativas Municipales Ejecutivas y Acuerdos Interinstitucionales.

El objetivo de la entrevista es conocer el conocimiento y experiencia sobre el gobierno corporativo en los gobiernos autónomos municipales como un modelo de rendición de cuentas al Estado y sobre todo a la normativa existente para realizar dicho cometido dentro del marco de la misión del gobierno autónomo municipal de El Alto.

1.- En su Trayectoria Profesional como Jefe de la Unidad de Normas Municipales y Asuntos Administrativos del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, ¿tiene conocimiento sobre las prácticas de Gobierno Corporativo como un modelo eficaz en la rendición de cuentas?

Si, Conceptualizo a las Prácticas de Gobierno Corporativo como el conjunto de principios basados en la ética y la transparencia institucional que regulan a las empresas comerciales a objeto de que en las mismas existan mejores mecanismos de control y puedan tener un mejor desarrollo económico.

Respecto a la rendición de cuentas del municipio la secretaría encargada es la Secretaría municipal de administración y finanzas que se encarga de llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto.

Así mismo en dicho municipio no existe un modelo específico que aplique dichas prácticas de gobierno corporativo en relación a la rendición de cuentas como un mecanismo que fiscalice a la secretaria municipal de administración y finanzas para realizar dicho cometido, ya que dicha secretaría realiza sus funciones en relación a la ética y transparencia plasmada en la Ley de Procedimiento Administrativo, Estatuto del Funcionario Público y Ley N° 1178. (Safco)

2.- ¿Que piensa acerca de que dichas prácticas de Gobierno Corporativo puedan aplicarse en los Gobiernos Autónomos Municipales?

Como son prácticas que se aplican a empresas, pienso que sería una buena iniciativa que dichas prácticas sean implementadas también en la función pública como ser los Municipios por que dichos lineamientos ayudarían mucho sobre todo en la fiscalización de la rendición de cuentas, además de ser mecanismos de control en las secretarías municipales, direcciones, jefaturas de unidad en donde principalmente se manejen recursos económicos.

3.- ¿Actualmente como considera cree usted que las prácticas de gobierno Corporativo son manejadas en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto?

Como se dijo anteriormente no tenemos un modelo u órgano específico que haga cumplir a cabalidad las prácticas de gobierno corporativo dentro del Municipio, pero Tenemos una dirección de transparencia municipal que se encarga de que las demás secretarías municipales, unidades y direcciones del GAMEA ejerzan sus funciones con ética y transparencia institucional a través de talleres, cursos y seminarios difundiendo valores y principios en la función pública con respaldo en la normativa municipal aplicable al respecto.

4.- ¿Cómo se realiza la rendición pública de Cuentas en el Municipio del Alto?

Primero se realiza una organización y selección de la Información esto implica un ordenamiento de la información pública de la gestión municipal como registro de documentos de sustento, conforme a las matrices de información, luego se realiza un

análisis de la información esto significa preparar los informes de gestión de las diferentes áreas con los técnicos municipales, posteriormente se realiza el desarrollo de la audiencia pública.

Se levanta un acta de dicha audiencia en el cual se tratan temas sobre aspectos de la gestión municipal y sobre el cumplimiento de los compromisos y obligaciones de la población, finalmente se define en el ejecutivo municipal las responsabilidades para el monitoreo y seguimiento del proceso con el fin de mantener informada a la población sobre el desarrollo de la gestión municipal, todo este procedimiento se realiza de conformidad al artículo 235 numeral 4, art. 241 numeral I y II y art. 242 numeral 4 de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

5. ¿A través de que Normativa cree usted que puedan aplicarse los lineamientos de Gobierno Corporativo en los Municipios?

Pienso que dichos lineamientos pueden implementarse en los Municipios a través de una Ley Municipal la cual tendría que ser propuesta al concejo municipal como proyecto de Ley primeramente de conformidad al numeral 2 del Art 26 de la Ley N° 482, una vez revisada y aprobada por el concejo, el Alcalde podrá promulgarla de conformidad al inciso k) del artículo 23 del mismo cuerpo normativo anteriormente citado.

Análisis: si bien en el G.A.M.E.A cuentan con una unidad de transparencia que inculca a los funcionarios públicos municipales los principios y valores éticos no existen indicadores para medir dichos principios, tampoco existe un código de ética que norme los mismos.

ENTREVISTA 2

Institución: Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, Unidad de Programación de Operaciones de la Dirección de Planificación dependiente del Despacho

Nombre: **Lic. Luis Cesar Pool Quispe**

Cargo: Analista Unidad de Programación de Operaciones

Trayectoria profesional: Ejerce el Cargo de Analista de la Unidad de Programación de Operaciones, hace 5 años, Analiza los procedimientos de cómo se realiza el POA en el Municipio del Alto.

El objetivo de dicha entrevista es como se elabora el POA, y si es factible la implementación de una junta directiva Municipal, así como el comité gerencial en el Municipio de El Alto.

1.- Durante su trayectoria profesional ¿tiene conocimiento sobre las prácticas de Gobierno Corporativo como modelo eficaz de rendición de cuentas basado en principios éticos y la transparencia institucional?

Nosotros como dirección de inversión pública, no llevamos este tema de gobierno corporativo sino más bien manejamos las normas que nos emite nuestro ente rector como el Ministerio de Planificación, así como el Ministerio de Economía.

2. ¿Cuáles son los instrumentos para formular el POA en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto?

En cumplimiento a la normativa que nos emite el Ministerio de Planificación y Ministerio de Economía en base a la Resolución Ministerial, todos los proyectos se cumplen de conformidad a su normativa y a las necesidades que se tienen en el Municipio, en función a eso se va cumpliendo la programación de los proyectos municipales a través de la elaboración del ITCP (Informe Técnico de Condiciones Previas) el cual nos define si ese proyecto va ser viable o no va ser viable, en función a eso se programan todos los proyectos de inversión pública.

3.- Como bien sabemos Según la Resolución Municipal N°170/2014 de fecha 21 de abril de 2014 del G.A.M.E.A en su artículo 43 incisos a), b) , artículo 44 inciso d) y h) es responsabilidad de la Comisión Administrativa Financiera como de la Comisión de Infraestructura Pública analizar el Proyecto del POA, el presupuesto de la gestión así como fiscalizar la ejecución de obras aprobado por el POA, en este sentido ¿Qué piensa de la implementación de un órgano fiscalizador como es el Comité Gerencial el cual se encargará de coordinar, revisar y supervisar la elaboración del POA junto con la Comisión Administrativa

Financiera y con la Comisión de Infraestructura Pública a efectos de que se realice una adecuada elaboración del POA para que el mismo sea ejecutado posteriormente por el Ejecutivo?

La idea del comité gerencial sería que cumpla la función de un órgano intermedio entre el concejo municipal y el ejecutivo, sería factible realizar la implementación de este órgano para que coordine y se realice de una forma eficiente el POA y los proyectos que posteriormente tendrán que ser ejecutados por el órgano Ejecutivo.

4.- ¿Cuál es el órgano municipal que se encarga del direccionamiento estratégico en el GAMEA y cuáles son sus funciones principales?

Nosotros pertenecemos a la dirección de inversión pública y tenemos la función de elaborar el POA municipal. El direccionamiento estratégico lo realiza la dirección de planificación responsable de realizar este tipo de tareas.

5.- En el Municipio de Medellín Colombia existen las Juntas Directivas que son órganos independientes que se encargan del direccionamiento estratégico además de participar en la toma de decisiones que se realicen por ejemplo coordinar con las Secretarías Municipales entidades concentradas, desconcentradas, Direcciones, Unidades y Subalcaldías que se encarguen del direccionamiento estratégico y la planificación, así como la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, Plan de Ordenamiento Territorial, Plan Estratégico Institucional, Plan General de Desarrollo Productivo, Sistema de Planificación Integral del Estado, y Sistema de Programación de Operaciones. ¿Usted cree que la implementación de las Juntas Directivas Municipales ayude a que dichos Planes Municipales a realizarse se hagan con mayor eficacia, basando dicho trabajo de las Juntas en la ética y transparencia institucional?

Las Juntas Directivas deberían estar conformadas por profesionales técnicos y no así por Juntas vecinales o ejecutivos distritales ya que dichas juntas manejan el tema político. Para un mejor desarrollo las Juntas Directivas deberían estar conformadas por profesionales especializados en el Desarrollo Municipal para lo cual nos permitiría coordinar las necesidades que tiene la población con el Municipio para un mejor desarrollo.

Análisis: Lo más rescatable de esta entrevista es que el analista propone que la función de un Comité Gerencial dentro de un Municipio sea la de un órgano intermedio entre el Concejo Municipal y el Ejecutivo, para que de esta forma exista una mejor coordinación y de esa forma poder realizar una buena elaboración y ejecución del POA.

ENTREVISTA 3

Institución: Unidad de Ética y Transparencia Municipal dependiente de la Dirección de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

Nombre: David Portillo

Cargo: Jefe de la Unidad de Ética y Transparencia Municipal dependiente de la Dirección de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

David Portillo es Psicólogo de profesión, ejerce sus funciones en la Unidad de Transparencia desde 2014, sus funciones principales son: Gestionar y Coordinar la implementación de políticas, planes, programas, proyectos y lineamientos institucionales relacionados a la Promoción de la ética y probidad funcionaria.

El objetivo de la entrevista es conocer cómo se aplica la transparencia en el GAMLP, a través de que normativa y si la misma se basa en lineamientos de gobierno corporativo, si se aplican indicadores de gestión de ética, y uso de plataformas que brindan información a los ciudadanos sobre los estados financieros y balances que son realizados por el Municipio.

1.- En su experiencia como Director de Transparencia del GAMLP ¿tiene conocimiento sobre las Prácticas de Gobierno Corporativo como un modelo eficaz de Transparencia aplicable a las Empresas?

El concepto de lo que es el gobierno corporativo tiene que ver con un dialogo entre normas, principios, planificación , ejecución, respuesta a la necesidad ciudadana, esto se aplica mucho en las empresas que realmente tienen éxito, porque cuando hablamos de un sistema corporativo, hablamos de una entidad que repara en todos los elementos necesarios para su buen funcionamiento, si bien no se ha hecho panfleto, propaganda

o difusión de esta lógica, conozco muy bien la dinámica de otros municipios entre los que me has comentado, Costa Rica, Medellín y la lógica es la misma. Se trata de generar una Institución que abogue por la integridad del servidor público a través de convocatoria, una motivación del ciudadano, lo que se llama la corresponsabilidad, así como el servidor público aporta al Municipio, el ciudadano también debe aportar, tiene que haber una integración coherente para que lo que se planifique, lo que se proyecte responda a las necesidades reales y haya un buen entendimiento entre los ciudadanos y los servidores públicos, porque en esta dimensión institucional el servidor público también es un ciudadano entonces es muy importante de tomar en cuenta.

El modelo corporativo es un modelo eficaz porque tiene que ver con el marco lógico estratégico de una dinámica planificada, con objetivos mensurables y con resultados eficientes, entonces el Municipio de La Paz tiene 8000 funcionarios en diferentes esferas de lo que necesita una ciudad como prevención de riesgos, atención a personas desprotegidas, infraestructura, educación, catastro, todo lo que tiene que ver con la transparencia de rendición de cuentas, obras públicas, también está la cultura, planificación de redes hasta cibernética, como hacer que el usuario tenga una mejor y mayor posibilidad de contactarse con los servidores públicos, plataformas de atención. Entonces si no fuese corporativo cada quien tiraría por su lado.

2.- ¿A través de qué mecanismos se aplica la ética y la transparencia en el GAML P?

Antes de pensar en mecanismos hay que pensar en un marco conceptual y normativo, el gobierno autónomo municipal de La Paz tiene un código de ética y además tiene un reglamento interno de personal, y dentro de la dirección en la que trabajo siempre hemos criticado ese código de ética porque es un código de conducta, la ética no se puede medir en parámetros conductuales ni siquiera de comportamiento sino en actitudes, valores, principios que pueden ser aplicados en la vida cotidiana, o sea es bien amplio de la humanidad.

Tenemos una serie de documentos que se refieren a principios, valores éticos de las entidades públicas, que no son igual a los valores éticos de tu vida cotidiana, además tenemos protocolos ya elaborados que tienen que ver con el fortalecimiento y la

aplicación de la autonomía moral, ese sería el objetivo primordial en aspectos ligados a la ética y la moral, el que tú puedas conducir tu vida de una manera correcta, sensata, pertinente, sin que tengas la amenaza de un castigo o que pienses que lo que está bien está mal y lo que está mal este bien, que no te confundas y que tus principios éticos y morales estén fortalecidos y puedas aplicarlos en tu vida cotidiana y tu vida laboral.

Los códigos de ética siempre han sido como manuales de conducta, además sancionatorios y lo que hecho actualmente es una propuesta de un código de ética que sea más como un pacto de integridad un pacto de lealtad, un pacto de responsabilidad que tengan que asumir los servidores públicos que ingresan a la Institución, entonces lo que estamos proponiendo actualmente es un código de ética plena de valores y principios que no son sancionables sino reflexivos, son motivadores, es algo así como un compromiso contigo con tu trabajo, con tu ciudad, con la gente, y obvio que hay gente que no cumple con los parámetros éticos que se vuelve corrupta, o sea un código de ética desde nuestra perspectiva no es el instrumento que tiene que sancionar, para eso está el reglamento interno de personal, para eso hacemos una diferencia entre los principios éticos y valores morales y lo que es el comportamiento en tu fuente laboral.

3.- ¿A través de que normativa los funcionarios Públicos cumplen con los principios éticos y la Transparencia en el ejercicio de sus funciones?

La Normativa para lo que es el comportamiento, el accionar, el ejercicio de funciones de los servidores públicos, están regidos actualmente por el código de ética y el reglamento interno de personal, pero para ser sinceros en los cursos y talleres que hemos dado, tu preguntas a la gente si conocen esos documentos, y no los conocen, máximo lo que buscan en el reglamento interno de personal es cuantos minutos tengo para llegar atrasado y como son los descuentos, entonces la gente no tiene un nivel reflexivo que le permita comprender lo que es una lógica institucional. Sin embargo, se hicieron esfuerzos e innovaciones para que los servidores públicos tengan otro tipo de lógica diferente a lo que han sido todos estos años del servicio público que ha sido deplorable y es lo que se pretende cambiar, además tenemos protocolos de ética y moral las cuales se están trabajando en la dirección.

4.- En el Municipio de San José de Costa Rica se aplican los lineamientos de Gobierno Corporativo a través de un Comité Gerencial como órgano Fiscalizador que hace cumplir dichos lineamientos en todas las secciones, Unidades, Direcciones y Secretarías Municipales basado en principios éticos y transparencia institucional ¿Qué piensa sobre la aplicación de este órgano como lo es el Comité Gerencial dentro del Municipio de La Paz?

Tenemos el órgano ejecutivo que es el Alcalde, las direcciones, las secretarías, las sub alcaldías y tenemos el legislativo que es el concejo municipal que tienen su comité de ética y nosotros tenemos la dirección de transparencia y lucha contra la corrupción y muchas veces inclusive compartimos algunos asuntos que son relevantes que tienen que ver con análisis de casos, temas de corrupción, pero ellos tienen autonomía y nosotros también, entonces para este caso no necesitamos un comité gerencial que fiscalice las cosas porque en el Municipio no había antes de Juan del Granado lo que hoy se denomina la dirección de gobernabilidad, esta dirección se encarga de generar lazos con todas las juntas vecinales y con todos los representantes de la ciudadanía en su conjunto, y tenemos también el órgano de control social y es importante porque es otro tipo de dinámica de fiscalización, el control social se encarga de rendición pública de cuentas, para saber dónde va el dinero de la Alcaldía, esos procesos de rendición pública de cuentas se lo realiza en cada año desde octubre hasta enero, desde las 7 de la mañana hasta las 11 de la mañana cada día durante meses, eso se hace en distintos macro distritos y ahí los representantes hablan, los Sub Alcaldes exponen que pasó con las obras, donde se ha invertido, muestran fotografías, antes después, la gente tiene oportunidad de participar de hacer algunas demandas, entonces es un diálogo abierto con el Alcalde y todas las MAES que asisten a este tipo de reuniones, entonces eso es una dinámica de transparencia, por eso no necesitamos un comité gerencial por que todo está organizado en el Municipio de La Paz para que el control social sea efectivo y sea directo del ciudadano, sus representantes y lo que la Alcaldía propone para la ciudadanía.

5.- Dentro de los Lineamientos de Gobierno Corporativo que se aplican en los Municipios de San José de Costa Rica y Medellín Colombia la información relevante como el Código de Gobierno Corporativo, Estados Financieros

Auditados, objetivos y valores de la entidad e información de acontecimientos relevantes se dan a conocer a la ciudadanía a través de un sitio web, ¿Que piensa sobre la aplicación de un sitio web en el Municipio de La Paz en el cual la ciudadanía pueda conocer la información anteriormente descrita?

Es importante comprender que en el Municipio de La Paz al tener una dirección de transparencia y lucha contra la corrupción se encarga de velar por el bien de la ciudadanía a través del control de los servidores públicos municipales. Esta dirección tiene un enfoque preventivo más que todo porque se hacen talleres, se convoca a la gente para orientarla, se acude a los espacios donde haya algunos estados críticos de situación. Porque antes el enfoque era muy policial, era un enfoque panóptico, hasta el logo era una lupa que te estaban observando en todo momento, eso no es nada positivo para el servidor público ya que algún rato va caer en algún hecho de corrupción, hay que confiar en la gente y en ese sentido nosotros les orientamos les explicamos el código de ética, la normativa Municipal.

En consecuencia, nosotros tenemos una dirección de gobierno electrónico y mejoramiento continuo, es muy interesante porque ellos se encargan de toda la dinámica virtual, las plataformas donde puede acceder la gente, ver sus trámites, ver con que transparencias se está trabajando en el Municipio. El iGOB por ejemplo si tu entras a las páginas de la alcaldía tú tienes bastante información referida a procesos de finanzas, de cómo esta información se deriva a las subalcaldías, etc.

Entonces es bien importante comprender que la dinámica del Municipio tiende a lo que es la lógica del gobierno abierto, porque eso te vuelve una institución transparente. Estamos trabajando en una propuesta para hacer contrataciones abiertas, es decir que tú puedas acceder a las plataformas virtuales y puedas ver si ahí está por ejemplo tu empresa que ha presentado una propuesta para cierto tipo de convocatoria, asimismo tu puedes ver la propuesta de otras empresas que curriculum presentan, si tienen experiencia, cuales son los términos de referencia, en que parte del proceso de evaluación está, quienes han evaluado, bajo qué criterios etc. Eso se hace por ejemplo para el programa “Mi Primer Empleo“, es un programa bien interesante para jóvenes que son profesionales nuevos que no tienen experiencia laboral, cada año se

presentan más de 2000 jóvenes, de ahí se eligen unos 60, pero todo el proceso de calificación es absolutamente transparente, se puede ver paso a paso que está pasando, si es que te han denegado, porque te han denegado, si tu puntaje es alto, si tu puntaje no es alto, etc., y hasta que se los contrata tres meses por ejemplo como el Secretario Ejecutivo entro gracias al programa “ Mi primer empleo”, el secretario ejecutivo es como el segundo Alcalde y ahora tiene ese cargo tan importante. Entonces se aprecia mucho el tema de la competitividad de la gente en el sentido de demostrar sus competencias y por su puesto te brinda esa oportunidad de ir subiendo de cargos. Por ejemplo, la dirección de transparencia tiene varios canales de denuncias y en el tiempo de pandemia hemos habilitado Facebook, Twitter, correo electrónico, plataforma virtual, donde podían hacer sus denuncias, hacer el seguimiento de tus casos, entonces la tendencia es esa, a trabajar mediante gobierno abierto a través de plataformas virtuales.

6.- En los Municipios de Colombia como el de Barrancabermeja y Medellín se aplican indicadores de gestión de ética, indicadores de satisfacción de cliente que nos sirve para medir la percepción que tienen los clientes o públicos externos sobre la imagen de integridad, transparencia y eficiencia de la administración Municipal e indicadores operativos que son los mecanismos por los cuales el modelo estándar de control interno evalúa y monitorea el sistema de gestión de calidad, en su criterio piensa que dichos indicadores puedan ser aplicados en el Municipio de La Paz ?

Desde hace 15 años hay 2 plataformas una es Dale La Paz y La Paz como vamos, entonces estas plataformas han hecho un sondeo de percepción ciudadana para identificar las necesidades más sentidas, esas iniciativas han tenido su tiempo y han dado sus frutos. La dirección de transparencia tiene el mapa de riesgo que está basado en la cantidad de denuncias y de donde vienen las denuncias, entonces nosotros así podemos identificar si hay algunas unidades organizacionales o algunos sectores por ejemplo educación, infraestructura pública, plataformas de atención ciudadana que tengan mayor número de denuncias, entonces nosotros tenemos la alerta para ver que está pasando ahí.

Después tenemos ya terminado el mapa de maltrato, de violencia laboral, entonces este tiene una serie de indicadores que monitorea si está habiendo acoso laboral, violencia laboral en las diferentes unidades organizacionales, también hemos elaborado el índice de medición de la transparencia, lo hemos aplicado en el Municipio y este año teníamos pensado aplicar en dos ciudades capitales grandes, como Alcaldías de Cochabamba y Santa Cruz para poder ir viendo la calidad de la transparencia en estas instituciones, entonces tenemos muchos instrumentos dentro del GAMLTP que se basan en indicadores de monitoreo, de evaluación, de seguimiento que nos permiten saber que estamos yendo por buen camino o saber si estuviésemos errando en algo poder enmendarlo.

Análisis: lo más rescatable de esta entrevista es que en el Municipio de La Paz se está trabajando un código de ética que es un lineamiento que se asemeja mucho al gobierno corporativo, porque la norma contenida en dicho código contendrá valores y principios que tienen que ser cumplidos por los funcionarios públicos municipales.

Por otra parte, otro lineamiento rescatable que se asemeja al gobierno corporativo es que en el Municipio de La Paz se está implementando el gobierno electrónico por la plataforma iGOB a través de la cual los ciudadanos podrán realizar de forma virtual y digital los trámites