

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA
MENSIÓN DE GERENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA



PROYECTO DE GRADO

**“DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y LA GOBERNABILIDAD DEL
MUNICIPIO DE LA CIUDAD DE EL ALTO EN LA ATENCIÓN DE LAS
NECESIDADES EN EL DISTRITO 1 DURANTE EL PERIODO 2008 AL 2013”**

Postulante: HERNAN HERMES DÁVALOS RENGEL

Tutora: LIC. SILVIA AGUIRRE BARRENECHEA

La Paz - Bolivia
2014

DEDICATORIA

A mi corazón externo, cuyos latidos son mi mayor proyecto educativo,

Mi hijo: Vladimir Gabriel Dávalos Chávez.

Índice

	páginas
Resúmen/abstract	2
Introducción.....	3

Capítulo I

Tematización y contextualización de la investigación

1.1. Contexto político.....	
1.2. Contexto académico.....	
1.2.1. Estado del arte.....	
1.3. Gestión Pública Descentralizada.....	
1.4. Las necesidades, su origen y clasificación.....	
1.5. Relación de las necesidades	
1.6. Modelo de proyecto de fortalecimiento a la gobernabilidad y la gestión pública.....	
1.7. Diagnóstico política del municipio	
1.7.1. Análisis de las variables	
1.7.2. Arbol de problemas.....	
1.8. Descripción del proyecto	
1.9. Identificación de alternativas de acción	
1.10. Marco lógico del proyecto.....	
1.10.1. Actividades de la ejecución del proyecto	
1.10.2. Presupuesto para el proyecto	
1.11. Contenidos mínimos de capacitación en gestión municipal	
1.11.1. Gobernabilidad municipal	
1.11.2. Gestión pública municipal.....	
1.11.3. Sustentabilidad y duración del proyecto	

1.12. Marco teórico.....
1.12.1. Concepto de gestión pública municipal o local
1.12.2. Concepto de gestión municipal
1.12.3. Mancomunidades
1.12.4. Gobernabilidad
1.12.5. Definición de necesidad.....
1.13. Tipos de necesidades en el municipio de El Alto
1.13.1. Definición de las necesidades en los municipios
1.13.2. Desarrollo local o municipal
1.14. Delimitación de la investigación
1.14.1. Delimitación espacial
1.14.2. Delimitación temporal
1.14.3. Delimitación temática.....
1.15. Planteamiento del problema de investigación
1.16. Objetivos
1.16.1. Objetivo general.....
1.16.2. Objetivos específicos.....
1.17. Diseño de la investigación (tipo de investigación, métodos y técnicas e instrumentos)
1.17.1. Tipo de investigación
1.17.2. Método.....
1.17.2.1. Desarrollo y operacionalización de variables
1.18. Técnicas e instrumentos.....
1.18.1. Las técnicas
1.18.2. Los instrumentos

Capítulo II

LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS COMO BENEFICIARIOS RESPONDE A LAS NECESIDADES Y LOS PROBLEMAS DE INTERÉS PÚBLICO EN EL MUNICIPIO

Capítulo III

DE LA LEGITIMIDAD EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES ESTRATÉGICOS HACIA LA GOVERNABILIDAD MUNICIPAL

3.1. La gobernabilidad.....	
3.1.1. A cerca de la gobernabilidad municipal	
3.1.2. La gobernabilidad y la gobernanza.....	
3.2. La gobernanza	
3.3. La democracia.....	
3.3.1. La participación y ciudadanía	
3.3.2. Democracia y participación en Bolivia: Reformas de Estado.....	
3.4. Cultura política	

Capítulo IV

LA DEMOCRACIA EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL EN EL DISTRITO 1 DE EL ALTO

4.1. Una aproximación a la gestión pública local o municipal	
4.2. Componentes de la gestión pública local: Gobernabilidad y gobernanza	
4.2.1. Las políticas sociales basada en la participación de sujetos de ciudadanía local.....	
4.2.1.1. El Estado para la democratización de la gestión pública local	
4.2.1.2. Sinergías ciudadanas que constituyen el tejido social	
4.2.2. La construcción de los espacios locales como flujos de democratización de actores sociales y políticos.....	

4.2.2.1. Espacios territorios locales
4.2.2.2. La democratización de la esfera de la decisión social.....
4.2.2.3. Receptividad política y legitimidad democrática
4.2.2.4. La orientación de la gestión pública municipal al bien
común

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Anexos

INDICE DE GRÁFICOS

	páginas
Gráfico N° 1 Árbol de problemas	
Gráfico N° 2 Árbol de objetivos	

ÍNDICE DE CUADROS

	páginas
Cuadro N° 1	Análisis de alternativas de acción
Cuadro N° 2	Capacitación en gobernabilidad municipal.....
Cuadro N° 3	Capacitación en gestión pública municipal
Cuadro N° 4	Matriz de operacionalización de variables

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Dimensiones del modelo de gobernabilidad.....
Figura N° 2	Promedio índice de gobernabilidad municipal por Departamento.....
Figura N° 3	Los componentes de la gestión pública local: La gobernabilidad y gobernanza

RESUMEN (ABSTRACT)

El proyecto de Grado, titulado “Desempeño de la Gestión Pública y la Gobernabilidad del Municipio de la ciudad de El Alto en la atención de las necesidades en el Distrito 1 durante el periodo 2008 al 2013”, ha sido formulado en función a una de las múltiples necesidades del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, los actores sociales, y cívicos, en cuyo Municipio se detectó como problema principal el relacionado a las demandas que inician la gestión de los Proyectos. Los mismos que surgen de la recopilación de datos para el Gestión Pública Municipal (GPM) que, posteriormente sirve de base para elaborar el Plan Operativo Anual (POA).

Las debilidades de gestión de la municipalidad dificultan en gran medida la materialización de políticas públicas que vayan a satisfacer las necesidades más imprescindibles de la población, causada principalmente por la insuficiente capacitación de los funcionarios municipales. Sin embargo esto no sucede ya que los proyectos insertados en el GPM y el POA, son resultados de manipulaciones sociales, políticas y económicas, en el que se juegan intereses individuales y sectoriales de los actores que intervienen en la atención de las demandas del país, esto genera que la mayoría de los proyectos que se construyen no son de prioridad y de necesidad real de la población, por lo que muchas edificaciones públicas están en desuso o no cumplen la función para la que han sido diseñadas, en tanto no satisfacen las necesidades de los habitantes.

Este proceso, según la Ley de Participación Popular, debe realizarse a través de la participación de los actores sociales del municipio, de acuerdo con sus necesidades y prioridades como ser educación, salud, seguridad ciudadana, entre otros.

En ese sentido se ha planteado este proyecto con el objetivo de fortalecer el desempeño de los componentes de: *La gestión pública* como un proceso hacia adentro de la municipal y *la gobernabilidad* dirigida a la sensibilización de los principales actores institucionales, productivos, cívicos, territoriales y sectoriales para lograr espacios de concertación, diálogo, planificación y control social.

INTRODUCCIÓN

La importancia de reconocer que el proceso de modificaciones que se están suscitando, en las normativas locales de descentralización político administrativa, tras la aprobación de la nueva Constitución Política del Estado que configura una estructura funcional y territorial absolutamente diferente del Estado denominado neoliberal. Las modificaciones que se realizaron a las normativas municipales son necesarias de considerar al momento de analizar la gestión pública y la gobernabilidad del Municipio del Distrito 1 de la ciudad El Alto del Departamento de La Paz.

Las reformas estructurales parten de los años 90, se descentralizaron a favor de los municipios la administración y mantenimiento de infraestructuras en salud, educación y otros; así misma se creó los comités de vigilancia para controlar el gasto público, las juntas vecinales, sindicatos y federaciones, OTBs, entre otras. Actualmente con la promulgación de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”, los municipios abren un nuevo capítulo para la construcción del espacio local. Es por eso que uno de los más grandes desafíos al que hoy en día se enfrentan los 337 municipios existentes, está dado por la construcción o reconstrucción de una nueva gestión municipal con fortalecimiento y reconocida legítimamente.

Con el presente proyecto se pretende entender el comportamiento del desempeño de la Gestión Pública, las necesidades y su tratamiento, ya que ella originan demandas orientados a delinear los aspectos fundamentales para la construcción de dicha gestión en el ámbito local, y se tomará específicamente el caso del Municipio del Distrito N° 1 de la ciudad de El Alto perteneciente al Departamento de La Paz.

De este modo se identificaran todos los aspectos concernientes a su realidad, demandas, capacidades, oportunidades y debilidades; todas ellas con el único propósito de ensamblar una propuesta para incrementar su nivel de gobernabilidad en el marco de una Gestión Pública participativa, descentralizada, inclusiva y moderna, respetuosa de la identidad y voluntad de sus ciudadanos.

CAPÍTULO I

TEMATIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Contexto político.

En el marco de la democracia, el campo de estudio del desempeño de la gestión pública municipal presenta grandes avances y desafíos en el nivel local, tanto del sector público como del poder público, para alcanzar la gobernabilidad.

1.2. Contexto académico

1.2.1. Estado del arte.

Dentro del estado del arte se manejarán una serie de ejes teóricos que hacen como tal al estudio de la gobernabilidad, a continuación se presentan algunas de las temáticas más importantes que giran en torno a ella y que, como tales, fortalecen la propuesta de someter a estudio los nuevos procesos de participación y reconfiguración de relaciones de poder en el ámbito municipal.

Las mencionadas temáticas son: gestión pública, desarrollo local, mancomunidades, descentralización, gubernamental, gobernanza, democracia y ciudadanía. Por ello se presenta a continuación un cuerpo teórico, sistemático y coherente, que involucra los aspectos teóricos más relevantes para el presente estudio.

1.3 Gestión Pública Descentralizada

El proceso de descentralización ha sido fuertemente asociado a la democratización de los sistemas de gobierno y a la búsqueda de eficiencia administrativa de los Estados. Para comprender a cabalidad los alcances de la gestión pública municipal descentralizada, es necesario primero remitir la investigación hacia el proceso de construcción e implementación de la descentralización política y administrativa. La realidad boliviana no escapa a este proceso de modernización, sin embargo se debe recalcar que el proceso

histórico no se desarrolla en este apartado puesto que irá contenido en el desarrollo mismo de la investigación. Es posible sostener que existen modelos de Estado unitario más descentralizados que modelos de Estado Federal, cuya discriminación es hasta hoy en día bastante cuestionadas.

Para tal estudio se deberá tomar en cuenta el proceso de descentralización teniendo en cuenta las puntuaciones realizadas por Mario Galindo para quien:

“La descentralización administrativa a un nivel subnacional, con autonomía en el manejo de las competencias transferidas es una transferencia de poder”.

El mismo autor adopta la argumentación de José Luis Cúrbelo en el sentido que la descentralización implica la “discrecionalidad con que el nivel subnacional adopta estas competencias transferidas. El grado de autonomía proviene del poder de iniciativa, como derecho de actuar en el marco legal previo existente por ello; y el poder de inmunidad, para actuar como gobierno subnacional, sin preocuparse de que sus acciones sean fiscalizadas por el gobierno central”.

Así mismo, se define que los principios fundamentales de la descentralización político- administrativa con los siguientes:

- 1) Principio de Subsidiariedad: A través del cual una competencia que se puede ejecutar a nivel subnacional, cumpliendo las demandas requeridas por los ciudadanos para la provisión de un bien o servicio público, que deben ser realizados en ese nivel subnacional, básicamente por la cercanía con el usuario o consumidor de ese bien o servicio público, en su provisión y en su fiscalización.
- 2) Principio de Solidaridad: Por el que los gobiernos subnacionales deben cooperarse mutuamente, en términos y condiciones que sean posibles, en el marco del cumplimiento propio de sus competencias asumidas.

- 3) Principio de Universidad: A través del cual un gobierno subnacional debe proveer a todos los ciudadanos de su jurisdicción, los bienes y servicios públicos y las ventajas para su acceso, sin condiciones de ningún tipo y también a los connacionales debido a su condiciones como tales.
- 4) Principio de Agente Principal o de Pree minería: Por lo cual las normas y políticas decididas a nivel subnacional son sujetas a la legislación nacional vigente más aun en casos de dormición y controversia.
- 5) Principio de Coordinación: Por el cual el gobierno subnacional tiene la obligatoriedad de coordinar con el nivel nacional y con los niveles subnacionales inferiores en todas las competencias, normas y políticas que se adoptan.

Por otro lado, Carlos Romero afirma que “en nuestro país existen dos complejidades a tener en cuenta: su composición poblacional multicultural inserta en una estructura social multiorganizativa y sus débiles mecanismos de cohesión institucional territorial, dado su desarrollo regional compartimentalizado emergente de su heterogeneidad estructural o abigarramiento social”. A ciertamente, el mismo autor sostiene que el proceso de descentralización es más complejo en sociedades donde se sobreponen culturas, debido a que se exige el reconocimiento de una base cultural comunitaria: el sujeto público de la descentralización tiene como componente fundamental la identidad cultural, por lo que la autonomía desprendida de esta demanda una ingeniería nacional y subnacional mucho más cuidadosa en su elaboración.

De igual modo la historia de la descentralización, como se desarrollara a lo largo del trabajo de investigación, debe tomar en cuenta los dos ejes en los que se desenvuelve; es decir, los espacios nacional y regional.

El la Ley de Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Bóñez”, la descentralización administrativa es la transferencia de competencias de un órgano público a una institución de la misma administración sobre la que ejerza tuición.¹

1.4. Las necesidades, su origen y clasificación

Se determina las necesidades desde el instante que nace un individuo, toda vez que ingresa a un estado donde requiere cosas indispensables para su existencia. En una primera instancia esas demandas se dividen en dos grupos:

- a) **Necesidades vitales**, son las que el ser humano requiere y sin las cuales no puede vivir. Se caracterizan por ser universales y pueden ser: esenciales, como lo son las necesidades biológicas de comer, dormir, respirar, etc.; y físicas, se generan por efecto de la naturaleza a través de aspectos climáticos como el frío, el calor y el viento, y que producen necesidades como: protección, cobijo, etc.
- b) **Necesidades adquiridas**, son aquellos que el hombre demanda en el transcurso de su vida para satisfacer los requerimientos de la convivencia social. En este grupo se consideran el idioma, principios morales, conocimientos, etc. mediante ellos el hombre se relaciona y convive con los demás.

Estas necesidades son distintas de acuerdo al tipo de vida de cada ser humano y las características del grupo social al que pertenece, sin embargo, se consideran comunes para todos los integrantes del grupo social, diferenciándose al responder a distintos fines, por ejemplo:

- **Culturales**, donde cada persona debe arraigarse a creencias, costumbres y prácticas en una sociedad específica.
- **Educativas**, donde toda persona debe desarrollar sus capacidades y adquirir conocimientos para desenvolverse en un medio social.

¹ Al respecto véase la Ley Marco de Autonomía y Descentralización (2010).

En esta primera categorización, las necesidades vitales y adquiridas pasan por manipulaciones que dan origen a otros tipos de carencias, por ello también puede pensarse en: necesidades operadas, que surgen a partir de las dos anteriores, cuando pasan por distintas influencias, sean estas: sociales, políticas, económicas o para beneficio propio o de un grupo; por lo tanto, son relativas.

Los procesos de modificación que atraviesan las necesidades son arbitrarios por lo que difícilmente pueden ser controlados, sin embargo, es posible hacer un análisis de su interacción.

1.5. Relación de las necesidades

En la etapa de modificación las necesidades tienden a interactuar entre si, esto implica que una demanda cambie de un tipo a otro, por lo que se distinguen al menos dos tipos de procesos:

El proceso cíclico en el que una demanda, cualquiera sea su tipo, pasa por varias modificaciones, sin embargo esta mantiene su tipo de inicio, que puede o no seguir siendo elemental. En el caso de una demanda inicial identificada como real en un principio se continua, considerándola real de distinto nivel de prioridad, porque satisface la necesidad de varios actores inmersos en la problemática y soluciona la demanda.

1.6. Modelo de proyecto de fortalecimiento a la gobernabilidad y la gestión pública.

Consideramos de gran importancia la contribución del proyecto titulado “Fortalecimiento a la Gestión Pública y/o Gobernabilidad del Municipio de Guanay del Departamento de La Paz” pretende generar una cultura ciudadana en Guanay que permita reforzar la idea de comunidad, cohesionar a su población diversa con profundas raíces indígenas a partir de una estrategia de desarrollo integral, que pueda garantizar una buena gestión municipal.

Concretamente, a través de este proyecto se pretende generar los espacios formales de debate, entre las autoridades municipales y los representantes de las OTB's, para desempeñar un espacio participativo que desarrolle las capacidades de gestión del municipio que permita contar con mayor inversión para el desarrollo del municipio.

Las transformaciones estructurales que se han producido en Bolivia, por ejemplo con el desafío de la construcción de autonomías municipales, sin duda afectaran las relaciones sociopolíticas y económicas del Municipio. Por ende, se presenta el reto de responder (de manera eficiente, transparente y participativa), desde el gobierno municipal, a los mecanismos de coordinación con otros gobiernos Regionales y Departamentales e instituciones que tengan en última instancia un impacto directo en beneficio de la población de Guanay no solo en términos de crecimiento económico sino ante todo en la construcción del bien común.

Para ello se necesita fortalecer las capacidades institucionales del municipio, en lo que se refiere a la gestión pública, lo que implica promover capacitaciones sobre el manejo de la cosa pública, nuevos liderazgos y modos de entender lo relacionado con la gestión pública y que la responsabilidad de promover políticas de desarrollo no solo las instituciones formales, sino un trabajo coordinado con todos con las partes involucradas (Autoridades y OTB's).

El planteamiento se concibe desde una pedagogía constructiva que hace de quienes viven en Guanay los actores centrales en el desarrollo de su municipio. Se busca evitar que el municipio asuma de manera acrítica técnicas de gestión, elaboradas para otros contextos que no necesariamente respondan a las necesidades del municipio.

Más al contrario se quiere promover metodologías que permitan generar políticas públicas, que no solo sean elaboradas por el Gobierno Municipal, sino que sean planteadas y apropiadas por los ciudadanos del municipio. En este sentido, en su esencia misma, el diseño que se sugiere, se sostiene en la actividad participación de los actores involucrados.

1.7. Diagnostico política del municipio.

1.7.1. Análisis de las variables.

La elaboración de este proyecto parte del diagnóstico realizado en el municipio.

La situación y problemas identificados en ese espacio territorial, es la deficiencia de conocimiento y coordinación del personal del municipio con las Instituciones gubernamentales descentralizadas. Esta falta de coordinación y gestión pública municipal implica una serie de limitaciones que no solo afectan al gobierno municipal, sino también a todas aquellas instituciones asentadas en el territorio municipal, lo que trasciende, por ende, a la población de Guanay en su conjunto.

El eje en el que se encuentra la problemática central, es el ámbito de la gobernabilidad, pues se manifiesta que se vienen generando varios procesos de inestabilidad municipal debido a problemas tales como: alta rotación de las autoridades en años anteriores debido a la existencia del voto constructivo de censura; discrepancias entre los actores estratégicos del municipio sobre la forma de hacer gestión pública municipal; pugnas internas por la definición de los mecanismos y actores centrales en los procesos de control social, transparencia municipal y rendición de cuentas y falta de conocimiento de las temáticas e instrumentos propios de la gestión pública municipal.

En amplios territoriales y sectoriales, se identificaron cuatro grandes ámbitos al momento de la coordinación y gestión pública municipal, ellos son:

- a) Formas de organización Municipal, Comunal e intercomunal.
- b) Presencia de instituciones públicas y privadas.
- c) Presencia de la mujer en las instancias de toma de decisiones.
- d) Gobierno Municipal.

Las formas de organización social a nivel municipal, Comunal e intercomunal tienen como debilidades: la inexistente consolidación de la participación ciudadana a nivel municipal; la falta de coordinación entre los distintos actores estratégicos del municipio; no existen carteras que coadyuven al desarrollo económico local en las organizaciones sociales, asociado a ello, la débil capacidad de gestión de estas organizaciones debido a la rotación anual de autoridades.

En cuanto a la presencia de instituciones públicas y privadas, se tienen en cuenta las siguientes debilidades: el reducido número de organizaciones participantes en el municipios y; la poca cobertura de apoyo a los actores estratégicos del nivel municipal, pues la mayor cantidad de actividades de gestión pública son realizadas en el espacio urbano del municipio.

Sobre la presencia de la mujer en las instancias de toma de decisiones, se tienen como debilidades: el escaso apoyo al fortalecimiento del liderazgo femenino; la inexistencia de organizaciones femeninas para su inclusión en espacios de toma de decisiones y; rezago en la participación femenina en las actividades de gestión pública del municipio.

Al interior del Gobierno Municipal se identificaron las siguientes debilidades: equipamiento limitado; sistema administrativo con muchas deficiencias y; escaso conocimiento sobre la aplicación de las líneas temáticas, instrumentos, herramientas, metodologías, sistemas y subsistemas que componen la administración pública en el nivel local.

Por lo tanto, de continuar esta situación- problema sin ningún tipo de apoyo para el fortalecimiento de la gestión pública municipal, la administración del municipio puede ingresar a procesos de alta convulsión social ante una

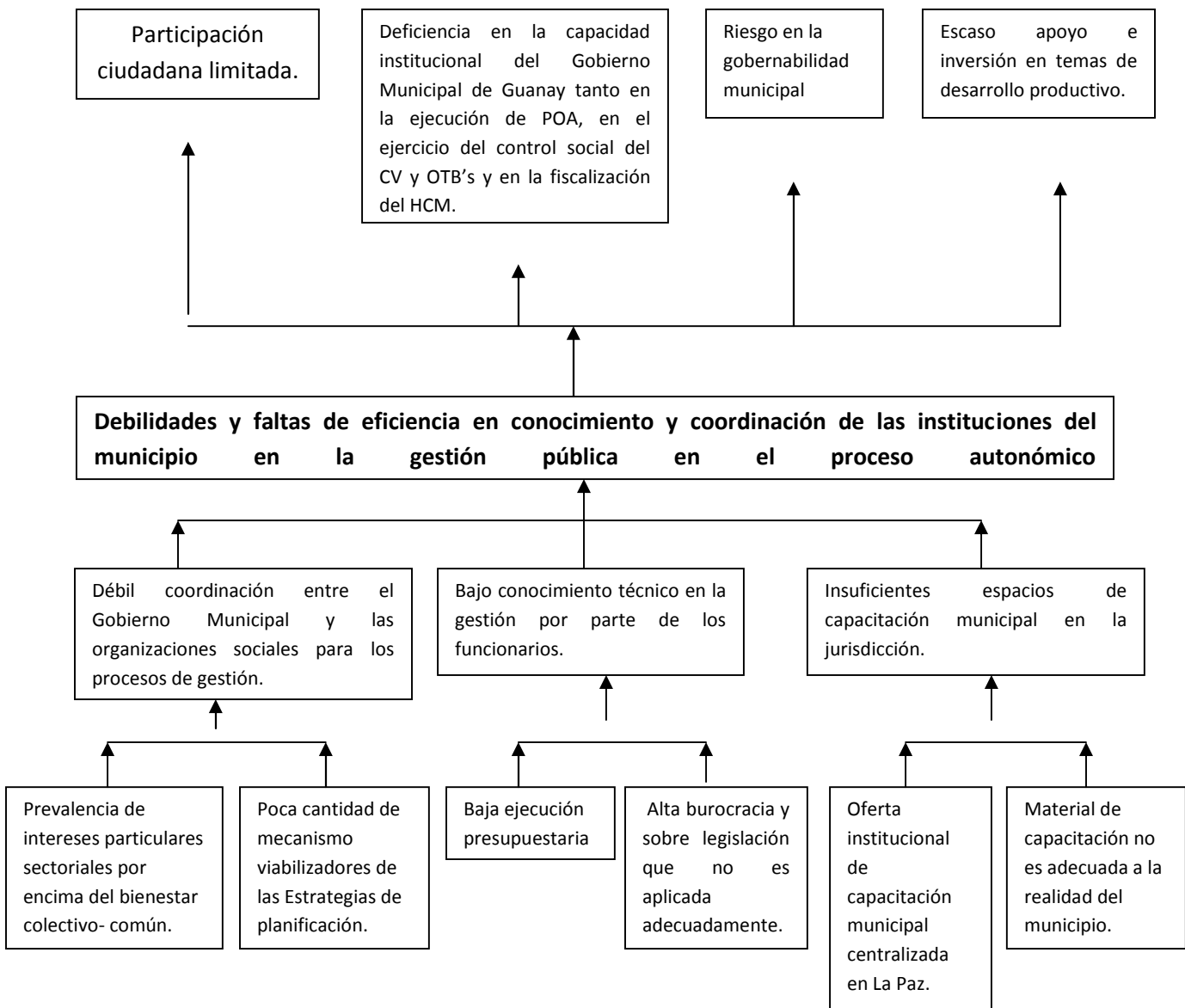
potencial inexistente respuesta de las demandas de la población del municipio por parte, tanto del Gobierno Municipal como de los actores estratégicos con alta influencia en la toma de decisiones al interior del municipio.

El tránsito del Estado autonómico que a todas luces, implica una transformación radical de la gestión pública, que implica un cambio en las denominaciones de los niveles territoriales y una transferencia de poder político hacia las autonomías municipales, que viene acompañadas de nuevas responsabilidades en el ejercicio de sus funciones, la necesaria coordinación intergubernamental entre el nivel central y las denominadas entidades territoriales autónomas que trae consigo nuevos principios de administración pública.

Por lo tanto, la no intervención ante esta situación problemática significara una profundización de la misma y, en ese sentido, una degeneración de la gestión pública descentralizada en el nivel municipal.

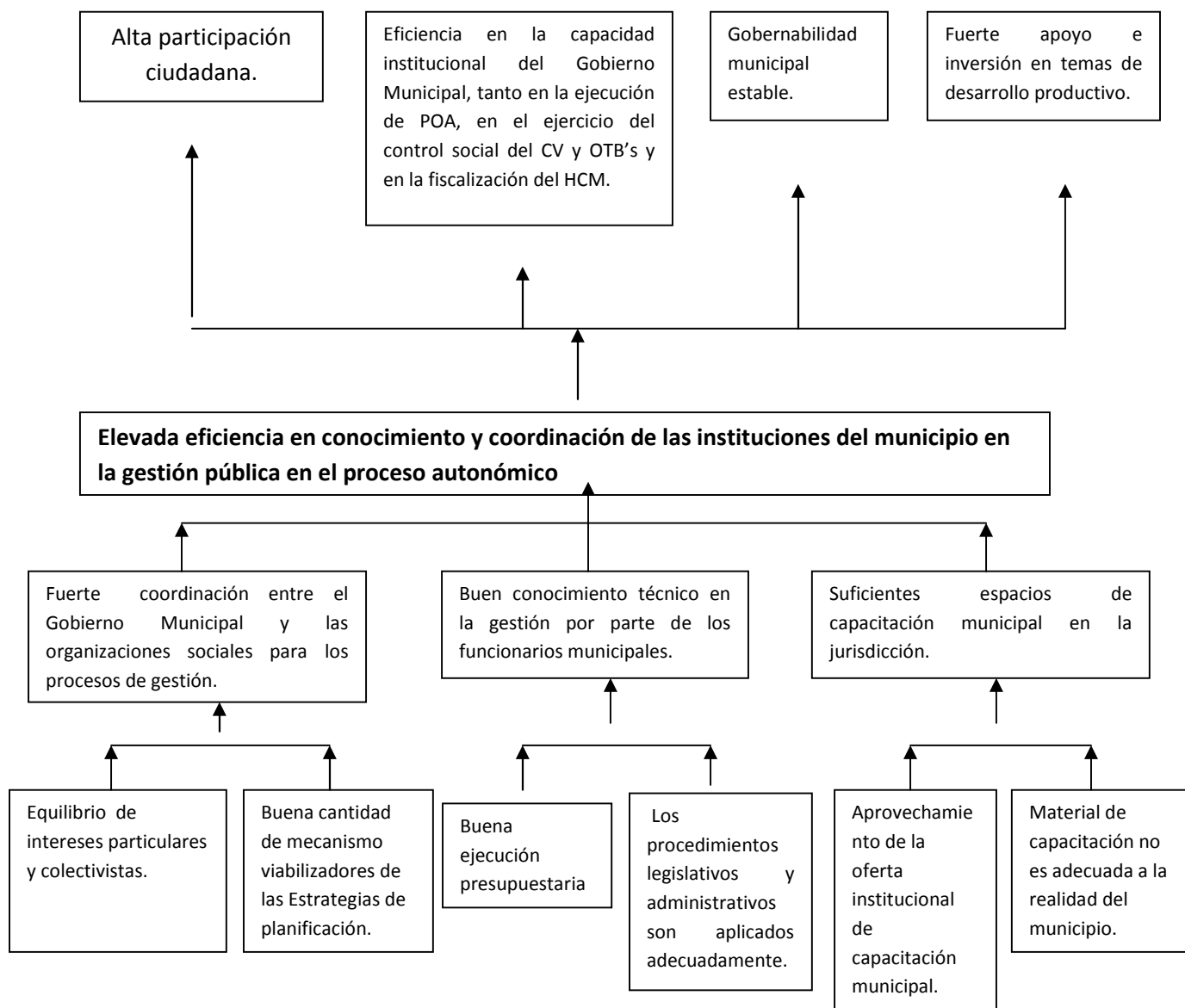
1.7.2. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Gráfico N° 1: árbol de problemas



1.8. DESCRIPCION DEL PROYECTO

Gráfico Nº 2: árbol de Objetivos



1.9. Identificación de alternativas de acción

En base a lo identificado en el análisis de involucrados, el árbol de problemas y el árbol de objetivos, se plantean las siguientes alternativas de acción:

Cuadro Nº 1: análisis de alternativas de acción

Alternativas de acción	Propósitos de la alternativa
Alternativa 1	Implementar una estrategia de reconfiguración del esquema organizativo, financiero y físico del Gobierno Municipal.
Alternativa 2	Fortalecer las capacidades y destrezas de los actores estratégicos municipales para generar mayores niveles de gobernabilidad.
Alternativa 3	Desarrollar tecnologías administrativas en procura de una administración pública eficiente, transparente y participativa a través de soluciones de la propia población.

El análisis de alternativas permitió optar por la Alternativa 2 a través de la “propuesta de fortalecimiento a la Gestión Pública Municipal y a la Gobernabilidad del Municipio en el Distrito 1 de EL ALTO,” con el objetivo de fortalecer las capacidades y destrezas de los actores estratégicos municipales para generar mayores niveles de gobernabilidad.

1.10. Marco lógico del proyecto.

El marco lógico del proyecto ha sido elaborado como sigue:

1.10.1 Actividades de la ejecución del proyecto

A continuación presentamos la matriz de actividades inherentes al proceso de implementación de este proyecto, las cuales están relacionadas con el marco lógico presentado, donde se describen los componentes, las actividades, procedimientos, ejecutores responsables y tiempo de su ejecución.

1.10.2. Presupuesto para el proyecto

En cuanto a la cantidad global de recursos financieros requeridos para la ejecución del proyecto se estima que se enmarca en el siguiente detalle:

1.11. Contenidos mínimos de capacitación en gestión municipal

1.11.1. Gobernabilidad Municipal

Siendo los actores básicamente sociales, organizaciones cívicas, productivas y mineros, los contenidos de la capacitación serán los siguientes:

Cuadro Nº 2: Capacitación en gobernabilidad municipal

Temas	Tiempo
1. Transformación de conflictos	8 horas
2. Planificación del Estado Plurinacional	8 horas
3. Planificación participativa	8 horas
4. Formulación del POA- Presupuesto	8 horas
5. Ejecución del POA- Presupuesto	8 horas
6. Gestión de Proyectos municipales	8 horas
7. Control Social	8 horas

1.11.2. Gestión Pública Municipal.

Cuadro N° 3: Capacitación en Gestión Pública Municipal

Temas	Tiempo
1. Normas básicas de sector público	16 horas
2. Planificación del Estado Plurinacional	8 horas
3. Planificación participativa	8 horas
4. Formulación del POA- Presupuesto	8 horas
5. Ejecución del POA- Presupuesto	8 horas
6. Gestión de Proyectos municipales	8 horas
7. Fiscalización y Control Social	8 horas
8. Transparencia Municipal	8 horas
9. Finanzas Municipales	16 horas
10. Políticas de recaudación impositiva municipal	16 horas

1.11.3. Sustentabilidad y duración del proyecto

Por otro lado, el proyecto busca la mejora y fortalecimiento de la gobernabilidad en el municipio de Guanay a través de un proceso continuo de formación, capacitación y realimentación de los actores estratégicos del municipio; este proyecto es sustentable pues se traduce en una mejora en el proceso de elaboración e implementación de políticas las cuales están estrechamente relacionadas a la satisfacción de necesidades de la población.

Por lo tanto, una mejora de la gobernabilidad tiene como un primer efecto el fortalecimiento en el proceso de gestión pública descentralizada y, por consiguiente, el impacto central es la mejora de las condiciones de vida de las personas pues las políticas implementadas tendrán su centro en las necesidades de la población, intentando compatibilizar las mismas con la gestión política del Gobierno Autónomo Municipal.

El proyecto se hace más sustentable todavía una vez que el mismo tiene como resultado final la elaboración de un modelo aplicable en otros espacios municipales que una vez concretizado tendrá la labor de continuar con los procesos de formación y capacitación de los actores estratégicos de este y otros municipios en proceso de la mejora constante de la gestión pública y el fortalecimiento de la gobernabilidad municipal.

1.12. MARCO TEÓRICO.

1.12.1. Concepto de gestión pública municipal o local

Este concepto se refiere al conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la gestión pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativos y judiciales, que lo hacen de forma mediata. Además está integrada principalmente por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo y por algunas independencias del poder legislativo, integran la nación de administración pública, como las empresas estatales.

En lo que respecta a la nueva Gestión Pública hay que entender que dicha categoría se refiere a una serie de reformas administrativas, política y fiscal financiera que involucran una gestión por objetivos que “utiliza indicadores indígenas originarios campesinos, el enfoque de Estado usa la evaluación como instrumento para mejorar el proceso”.

Para Carlos Losada la nueva gestión pública tiene cuatro métodos:

- Delegación de la toma de decisiones en jerarquías inferiores como agencias operativas, organismos regionales, gobiernos subnacionales pues estos están más próximos al problema y tienen objetivos más claros.
- Orientación hacia el desempeño que comienza desde los insumos y el cumplimiento legal hasta los incentivos y los productos.
- Orientación hacia el cliente bajo las estrategias de informar y escuchar al cliente para comprender lo que quieren los ciudadanos y responder con buenos servicios.
- Orientación de mercado, aprovechando los mercados a través de contratos de gestión y personal. La competencia entre los organismos

públicos, el cobro entre los organismos y la internalización, mejoran los incentivos orientados al desempeño.

De esta manera la dirección de las reformas es una ordenación más estratégica de las políticas públicas. La misma se encuentra separada del diseño de las políticas de la implementación, o el financiamiento de la provisión y a su vez es un sistema de gestión por resultados. Contabiliza todos los insumos y los productos, y al mismo tiempo descentraliza haciendo que los controles sean específicos.

Finalmente se trata de un sistema personal descentralizado concentrando en la remuneración por el desempeño.

La Ley N° 1178- SAFCO (de Administración y Control Gubernamental), establece un modelo de gestión pública, el cual parte con la asignación de recursos públicos, a través de los procesos de Planificación, Organización, Ejecución y Control.

1.12.2. Concepto de Gestión Municipal.

En su sentido estricto, la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros.

La gestión es una actividad importante que desarrolla el gobierno municipal autónomo para atender y resolver las peticiones y demandas que plantea la ciudadanía; a través de ella se generan y establecen las relaciones con la comunidad y con otras instancias administrativas de los gobiernos departamentales y el gobierno central.

Es necesario que exista una organización administrativa adecuada, para que el gobierno municipal tenga mayores posibilidades de éxito en su gestión para beneficio de las necesidades más apremiantes de la comunidad municipal.²

1.12.3. Mancomunidades

La Ley de Municipalidades definía al Municipio como la unidad territorial y administrativamente organizada en la jurisdicción con los habitantes de la Sección de Provincia, base del ordenamiento territorial del Estado. Esta normativa también consideraba al Gobierno Municipal como la instancia de planificación, organización y ejecución del Municipio, compuesta por el Concejo Municipal y el Alcalde.

Fue la Participación Popular en su momento la que permitió una dinámica municipal (de la coparticipación tributaria y recursos HIPC II), además de la participación ciudadana en la planificación y vigilancia de los emprendimientos de las autoridades locales. La Ley N° 1551 recogió además un instrumento de fortalecimiento de los municipios, sobre todo de los más débiles, las mancomunidades. En la Ley N° 031 de 19 de julio de 2010, la Mancomunidad es definida como la asociación voluntaria entre entidades territoriales autónomas municipales, regionales o indígena originario campesinas, que desarrollan acciones conjuntas en el marco de las competencias legalmente asignadas a sus integrantes.

Son alianzas voluntarias cuyas acciones están vinculadas a competencias y recurso de naturaleza municipal, siendo su objetivo lograr una mejor provisión de los servicios municipales en áreas agregadas, que ofrecen una diversidad de opciones y posibilidades en función de la voluntad de los actores y las demandas existentes (por ejemplo el área productiva, turismo, trata de desechos, integración caminera, mantenimiento de caminos, conservación de áreas protegidas o parques naturales, etc.). Entonces, el funcionamiento de

²Ministerio de Autonomía y Observatorio Bolivia Democrática (OBD) (2011): *Índice de Gestión Financiera Municipal (2005 – 2009)*. La Paz: ORURO Artes Gráficas, pp.10-11.

una mancomunidad dependerá de la dinámica y el objetivo específico que se plantea.

Haciendo un balance general del proceso manco unitario, Otasevic destaca como elementos positivos: el logro de haber reunido a municipios en torno a un objetivo común, facilitando la planificación conjunta; el hecho de que muchas políticas del Estado se están enfocando a través de las mancomunidades; la creación de una cultura asociativa en el país; la potencialidad de las mancomunidades como instrumentos de fortalecimiento municipal, ordenamiento territorial, generación economías a escala, articulador entre los niveles de gobierno, convirtiéndose en el ámbito ideal para impulsar procesos de desarrollo local y regional (Otasevic:2004).

1.12.4. Gobernabilidad

La gobernabilidad tiene una dimensión analítica en cuanto se fundamenta en reglas formales e informales cuyos efectos sobre la interacción de actores estratégicos (gobernanza) genera capacidades; por otro lado, al basarse en la satisfacción de necesidades mediante la formulación y la implementación de políticas públicas, la gobernabilidad posee una dimensión normativa en la medida en que requiere la identificación valorativa de cuáles son dichas necesidades básicas y los objetivos a cumplir por las políticas públicas. En su vertiente analítica, la gobernabilidad hace referencia a las condiciones necesarias y suficientes para que las instituciones políticas transformen de manera efectiva las demandas o necesidades en políticas o regulaciones.³

1.12.5. Definición de necesidad.

El término necesidad se define como "[...] aquello indispensable que no se puede prescindir [...]", es decir, es algo que no puede evitarse. Sin embargo no se puede hablar de un solo tipo de necesidad, porque ello depende de diferentes características y prioridades como ser:

³ Ministerio de Autonomías (2012: Índice de Gobernabilidades de los municipios 2005 al 2009)

a) Necesidades vitales, son las que el ser humano requiere y sin las cuales no puede vivir. Se caracterizan por ser universales y pueden ser: esenciales, como lo son las necesidades biológicas de comer, dormir, respirar, etc.; y físicas, se generan por efecto de la naturaleza a través de aspectos climáticos como el frío, el calor y el viento, y que producen necesidades como: protección, cobijo, etc.

b) Necesidades adquiridas, son aquellos que el hombre demanda en el transcurso de su vida para satisfacer los requerimientos de la convivencia social. En este grupo se consideran el idioma, principios morales, conocimientos, etc. mediante ellos el hombre se relaciona y convive con los demás.

1.13. Tipos de necesidades en el municipio de El Alto.

Los tipos de necesidades comprenden:

1.13.1. Definición de las necesidades en los Municipios

En el ámbito municipal boliviano las necesidades sociales y comunitarias juegan un rol importante en la vida política, porque se busca satisfacer las necesidades, demandas y requerimientos referidos a la prestación de servicios básicos y acceso a bienes de bienes de interés público- de diversos actores sociales con distintos intereses, visiones, preferencias y prioridades.

De manera general, se puede afirmar que las demandas se caracterizan por ser carenciales, colectivas y de gran utilidad para la comunidad, tanto en áreas urbanas como en áreas rurales, pero se hará hincapié en el primero, sabiendo de que la población boliviana están constituidas en ciudades emergentes, en los que existe un alto grado de inmigración, como es la Ciudad de El Alto.

1.13.2. Desarrollo Local o Municipal.

El entorno territorial es el factor clave del desarrollo (provincia, región). Las regiones son determinantes para todo aquello que la población ve en lo inmediato: empleo, educación, salud, vivencia, etc.

Para Sergio Boisier el desarrollo de un territorio organizado depende de la existencia, articulación y coherencia de seis elementos: actores, cultura, recursos, instituciones, procedimientos y entorno. El desarrollo se produciría si la interacción de estos elementos es sólida y articulada mediante un “proyecto colectivo o un proyecto político regional”. A esta interacción Boisier la denomina “el hexágono del desarrollo”, cuyos elementos serán detallados brevemente a continuación.

“Los actores” y agentes del desarrollo, pueden ser individuales (miembros de la sociedad civil que ocupan lugares de poder) corporativos (sindicatos, agrupaciones empresariales y otras) o colectivos (movimientos sociales regionales).

“Cultura regional”, en la que se encuentra dos dimensiones: “la cultura del desarrollo”, que puede ser “competitiva- individualista” o “cooperativa-solidaria”; la “autorreferencial”, la identificación de la sociedad con su territorio.

“Recursos”, en los que se distinguen cuatro categorías necesarias para el desarrollo: recursos materiales (naturales, infraestructura y de capital), recursos humanos, recursos psicosociales (autoconfianza colectiva, la voluntad colectiva, etc.), recursos de conocimiento.

“Instituciones”, Aquí se trata de evaluar en qué medida las instituciones existentes son flexibles (con ajuste a la realidad), veloces (para aprovechar oportunidades), inteligentes (capacidad de aprender) y virtuales (para desarrollar operaciones adhoc en determinadas situaciones).

“Procedimientos”, siendo el más importante el referido a la naturaleza de la gestión de gobierno territorial, entendiendo gobierno como el conjunto de acciones que representan el ejercicio de la autoridad, la capacidad de conducción y la toma de decisiones. Otros procedimientos de importancia son los procedimientos administrativos, el manejo presupuestario, la administración de personal, la gestión de proyectos de inversión y las relaciones públicas.

“El entorno”, se refiere a todo aquello que es externo a la región. Está configurado por una multiplicidad de organismos (el mercado, el Estado, las relaciones internacionales) sobre los que no se tiene control, solo influencia.

En Bolivia dos de los espacios en los que se aplican los procesos de planificación y en los que se pretende el desarrollo territorial, son el municipio y las mancomunidades.

1.14. Delimitación de la investigación

El trabajo de investigación tomará en cuenta los siguientes aspectos:

1.14.1. Delimitación Espacial

La investigación se circunscribe territorialmente en el Departamento de La Paz, específicamente en el Municipio de El Alto, haciendo énfasis en el Distrito 1, considerando que el objeto de estudio se desenvuelve en este espacio. Sin embargo se incluirá en el análisis procesos sociales, económicos y políticos de alcance nacional puesto que ellos han influido en la estructura y actuación del mismo, en algunos casos el espacio se amplifica un nivel Estatal.

1.14.2. Delimitación Temporal

Para alcanzar los objetivos trazados de la investigación es necesario estudiar el periodo que contiene los antecedentes inmediatos al escenario actual que configura la gobernabilidad en el Municipio. Por ello se tomaran en cuenta las políticas públicas llevadas en adelante, a partir de la década de los años 90 y las nuevas normativas aprobadas el 2009 y 2010, puesto que durante este tiempo se generaron importantes cambios en el escenario político municipal y nacional; el periodo de estudio específicamente comprende de 2008 a 2013,

1.14.3. Delimitación Temática

El presente estudio se inscribe en el marco general de la Ciencia Política y asimismo corresponde al área de Gestión Pública. Sin embargo, para el proceso de investigación se consideraran aportes importados desde otras

ramas de la misma disciplina tales como la gerencia política, el manejo de conflictos y la planificación estratégica, ello debido a grado de complejidad de la propuesta que encara el presente proyecto.

1.15. Planteamiento del Problema de Investigación.

La experiencia obtenida en los treinta años de vida democrática de nuestro país, a nivel municipal en todo el territorio nacional ha mostrado que muchos líderes regionales y especialmente municipales, han incurrido en una serie de deficiencias en el gobierno y la administración

La formación de cuadros -como organizaciones políticas de la sociedad civil organizada- encaminados a cualificar a los actores municipales estratégicos responde a una necesidad de la población boliviana para poder encausar sus aspiraciones. El empoderamiento, la esperanza de alcanzar con eficacia y eficiencia el servicio a la sociedad, y el deseable rendimiento óptimo del municipio solo será posible mediante comunicativas de liderazgo, planificación e implementación de políticas en la Gerencia Pública.

El problema principal identificado en el GAMEA está constituido en una serie de deficiencias técnicas y administrativas de la comunidad en los procesos de gobernabilidad. Este problema afecta tanto al Gobierno Municipal como a su población en su conjunto, pues existe demandas que ni son atendidas debido a la escasa capacidad de los actores estratégicos municipales para mejorar el diseño e implementación de políticas públicas y de esta forma hacer eficiente la Gestión Pública Municipal. De todo lo anterior surge el siguiente planteamiento del problema de este proyecto: dos preguntas interdependientes:

¿La participación de actores sociales estratégicos del Municipio de El Alto constituye una alternativa que permita generar procesos eficientes y eficaces para superar las deficiencias de la gobernabilidad, en el marco de la Gestión Pública Municipal descentralizada?

¿Evaluar el desempeño de los gobiernos municipales solo desde el escenario local será productivo, ya que la problemática en la gestación y atención de las necesidades compete a todas las instancias gubernamentales, administrativas y operativas que conforman el Estado?

1.16 Objetivos

1.16.1. Objetivo General.

Promover la participación de los actores sociales estratégicos priorizando sus necesidades como un mecanismo que coadyuve el desempeño eficiente y eficaz de la gestión pública para superar las deficiencias de la gobernabilidad en el Municipio de El Alto, específicamente en el Distrito 1.

1.16.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Identificar los problemas y necesidades de interés público así como a los actores involucrados y beneficiarios en el Distrito 1 de la urbe sur alteña.
- ✓ Generar la participación de los actores sociales estratégicos, basadas en la legitimidad que contribuyan a la gobernabilidad municipal.
- ✓ Fortalecer la democracia participativa para el desempeño eficiente y eficaz de la Gestión Pública Municipal descentralizada.

1.17. Diseño de la Investigación (tipo de investigación, métodos y técnicas).

Tomando en cuenta las características de lo que se pretende conocer y la configuración de los datos en el medio suscitado, se ha decidido optar por un tipo de investigación cualitativo, donde los métodos analíticos utilizados en la investigación son particularmente apropiados para conocer los significados que las personas asignan a sus experiencias (Hernández, et al; 2006:730).

1.17.1. Tipo de Investigación.

Las fuentes que proporcionan la información necesaria para llevar a cabo esta propuesta serán de carácter primario y secundario. Ello, debido a los modelos metodológicos que lo sustentan y a la especialidad del objetivo de estudio que se toma en cuenta.

La revisión bibliográfica será una herramienta esencial para el levantamiento de la información y por ello se utilizarán fuentes documentales escritas como ser libros, revistas, artículos especializados y artículos periodísticos extraídos de las siguientes matrices:

- ✓ **Oficiales:** Que contempla pertinentes al tema publicados por entidades gubernamentales, tales como el Instituto Nacional de Estadística, Misterios, Gobernación, Alcaldía de El Alto, PDCR, FAM, MMNPT, entre otros.
- ✓ **Privadas:** Que incluyen libros y revistas de ciencia social acerca de la temática en cuestión, así como publicaciones e informes emitidos tales como el Plan de Desarrollo Departamental, Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y otros Planes Estratégicos; programas y proyectos vinculados al tema.
- ✓ **Informativas:** Que se refieren a periódicos, revistas y demás fuentes que contengan la información vinculada al tema, desde una perspectiva más descriptiva tales como libros, fichas municipales, tesis, proyectos de grado, folletos con información general y otros.

1.17.2. Método.

La metodología a utilizar para llevar adelante este proyecto es participativa e interactiva, basada en un mapeo participativo y el método utilizado es el analítico descriptivo. El desarrollo de la metodología cumple los siguientes requisitos:

Primer paso.- se realizó la identificación del problema de investigación.

Segundo paso.- se realizó la técnica de recolección de datos e información del municipio de El Alto (consulta de bibliografía disponible como ser el PDM y otros documentos) para tener una idea de la situación del Municipio.

Tercer paso.- con la obtención de la información requerida se realizó el ordenamiento de toda la información recopilada, para la elaboración de los instrumentos metodológicos como ser la matriz de la operación de variables que permite dar un análisis concreto, preciso de la situación actual del municipio de El Alto para realizar la propuesta de fortalecimiento a la gestión pública y su gobernabilidad municipal.

1.17.2.1 Desarrollo y operacionalización de variables.

Cuadro N° 4: Matriz de operacionalización de variables:

VARIABLE	INDICADORES	FUENTE
1.-Tematización y Contextuación de la investigación	<p>1.1 Contexto Político</p> <p>1.1.1 Democracia y Participación en Bolivia: Reformas de Estado.</p> <p>1.1.2 Modelo de Gestión Pública Descentralizada.</p> <p>1.1.3 Planificación Participativa Municipal.</p> <p>1.1.4 Gobernabilidad Municipal.</p>	Ley N° 1551, ley N° 1654, Ley N° 031 y otros.
2.- Marco Referencial del Municipio de El Alto	<p>2.1 El Escenario Geográfico</p> <p>2.2 El Escenario Político- Administrativo</p> <p>2.3 Una Radiografía General del Municipio de El Alto</p> <p>2.3.1 Aspectos Naturales</p> <p>2.3.2 Aspectos Democráticos.</p> <p>2.3.3 Aspectos Socioculturales.</p> <p>2.3.4 Educación</p> <p>2.3.5 Salud</p> <p>2.3.6 Servicios Básicos</p> <p>2.3.7 Transporte</p> <p>2.3.8 Medios de Comunicación</p> <p>2.3.9 Economía y Producción</p> <p>2.3.10 Turismo</p> <p>2.4 Participación y Actores Estratégicos</p> <p>2.4.1 Mapeo de Actores Sociales.</p> <p>2.5 Breve descripción del Gobierno Municipal.</p> <p>2.5.1 Estructura Administrativa</p> <p>2.5.2 Ingreso Municipal</p>	Plan de Desarrollo Municipal y otros.
3. Proyecto de Fortalecimiento a la Gobernabilidad y la Gestión Pública	<p>3.1 Resumen del Proyecto</p> <p>3.2 Diagnostico Político del Municipio</p> <p>3.3 Descripción del Proyecto</p> <p>3.3.1 Descripción general</p> <p>3.3.2 Ejecutores Beneficiarios.</p> <p>3.3.3 Diseño del Proyecto en Matriz de Marco Lógico</p> <p>3.3.4 Actividades durante la Ejecución del Proyecto</p> <p>3.3.5 Recursos del Proyecto de iniciativa.</p> <p>3.3.6 Sustentabilidad y duración.</p> <p>3.3.7 Presupuesto.</p> <p>3. Conclusiones.</p>	PDM y otros

Fuente: Dosificación personal.

Los datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias coadyuvan al planteamiento de la matriz FODA, que visualiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que representan las potencialidades y limitaciones del municipio de El Alto. Esta matriz FODA nos sirve para interpretar la matriz de operacionalización de variables.

1.18. Técnicas e instrumentos

1.18.1. Las técnicas.

La sistematización de la información deprecionada para fines de esta investigación de fuentes secundarias, se realizara en dichas técnicas, resúmenes y otras técnicas que nos permitan articular los conceptos, como instrumentos teóricos de esta disciplina, que contribuyen al tratamiento del problema de investigación en relación con los objetivos, para ello se sustenta con la revisión de marco de investigaciones.

La observación es una de las técnicas de mayor valor que sustenta esta investigación, ya que el investigador presenta los hechos y actos sociales en la vida política del Distrito 1.

1.18.2. Los instrumentos.

Los instrumentos de investigación son básicamente, las herramientas y recursos materiales que sustentan el acopio de la información cualitativa y cuantitativa, los cuales son: computadora, escritorio, papeles, etc., además, de fotografías que forman parte de la experiencia vecinal en la ciudad de El Alto.

CAPÍTULO II

LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS COMO BENEFICIARIOS RESPONDE A LAS NECESIDADES Y LOS PROBLEMAS DE INTERÉS PÚBLICO EN EL MUNICIPIO

Las necesidades y los problemas de interés público en el municipio son canalizados por la municipalidad (gobierno y administración local) a través de los actores sociales estratégicos, que expresan en representación de la comunidad o la ciudadanía, sustentadas por la participación en el proceso de deliberación y toma de decisiones, cuyos objetivos son el acceso a servicios y obtención de bienes básicos, de acuerdo a sus necesidades indispensables y necesarios, para mejorar sus condiciones y alcanzar la calidad de vida.

Para ello, la participación de los actores sociales estratégicos involucrados como beneficiarios requieren su representación, razón por la cual delegan el ejercicio del poder local a sus dirigentes vecinales, gremiales, empresariales, técnicos del distrito, etc., en relación con otros actores políticos del Municipio, a nivel de federaciones, confederaciones, asociaciones, sindicatos, juntas vecinales y otros construyen la agenda social priorizando la atención a las necesidades y solución a los problemas que incumbe al gobierno local y su administración, para gestionar, diseñar y evaluar las políticas públicas.

CAPÍTULO III

DE LA LEGITIMIDAD EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES ESTRATÉGICOS HACIA LA GOVERNABILIDAD MUNICIPAL

Los mecanismos eficientes y eficaces que coadyuvan la gobernabilidad y gobernanza⁴ nos permiten entender el desempeño de la gestión pública local, para alcanzar este cometido vamos a escribir el comportamiento del campo político local, tanto en el Distrito 1 como en el Municipio de El Alto.

En el marco de los sistemas de democracia representativa, en los Estados nacionales se producen procesos de reconocimiento y vigencia de las democracias emergidas de las experiencias de los pueblos con escasos niveles de integración con lo global. Mientras la democracia representativa crea normas y sistemas homogeneizantes, las democracias locales de características más participativas buscan y desarrollan identidades locales (territoriales, culturales, etc.) como mecanismos de afirmación en un mundo que busca subsumir lo particular en lo general.

En los últimos años, los procesos de fortalecimiento de la gobernabilidad en el país han tenidos importantes avances no solamente desde la perspectiva de la formación y empoderamiento de la ciudadanía respecto a sus derechos y obligaciones en su relación con el Estado, sino también y fundamentalmente desde la dimensión de la incidencia política y la negociación; de lograr que el ciudadano pase de una actitud contemplativa a un protagonismo constructivo.

El conjunto de esas modificaciones está ligada a cambios políticos y sociales que se han producido, como resultado de movilizaciones y demandas de la

⁴ Para comprender la gobernabilidad y gobernanza desde el enfoque de la *transversalidad* compartimos con la definición de Luis Aguilar Villanueva (2010): “por nueva gobernanza se entiende, dicho concisamente, *el proceso de gobernar en el que la definición y la realización de los objetivos sociales preferidos es una coproducción del gobierno y la sociedad económica y civil, que operan en modo asociado y corresponsable*, no necesariamente simétrico. El gobernar en asociación se debe a la insuficiencia directiva actual del gobierno (no dispone de todos los recursos para definir y realizar por sí mismo el rumbo de una sociedad) y al involucramiento de los ciudadanos en asuntos públicos que son de su interés y en cuyo procesamiento quieren influir con ideas y recursos propios. Para un desarrollo del concepto de gobernanza y nueva gobernanza (Aguilar, 2009 y 2010).

sociedad boliviana, por ejemplo las autonomías, situación que es parte de la generación de reformas de políticas públicas que desempeñaron un papel fundamental para la generación del debate en torno a la aceptación y apoyo de la sociedad civil hacia el gobierno.

3.1. La gobernabilidad

Si bien es posible rastrear los estudios sobre la forma de gobernar una sociedad en general y la gobernabilidad estatal en particular después de la Segunda Guerra Mundial que significó una especie de reordenamiento interestatal, es posible afirmar que la investigación académica sobre la gobernabilidad estuvo proliferándose desde mitades de la década de los 70.

Fue así que el año 1975 se convirtió en un momento constitutivo de los estudios sobre la gobernabilidad luego que la Comisión Trilateral, conformada por Michael Crozier, Samuel Huntington y Joji Watanuki, entregó un informe sobre la gobernabilidad de las democracias en Europa Occidental, Estados Unidos y Japón respectivamente.

Las tesis más importantes que sostuvo este informe fue que en los lugares donde se realizó la investigación- Europa Occidental, Estados Unidos y Japón- los problemas de gobernabilidad procedían de una brecha que cada vez iba creciendo más entre una serie de demandas fragmentadas y en constante aumento y los gobiernos de dichos lugares que contenían cada vez menos cantidad de recursos financieros, autoridad, marcos institucionales y capacidades más escasas para hacer frente a las interpelaciones interpuestas por la sociedad (Crozier, 1975).

Por lo tanto, es posible afirmar, siguiendo los postulados del informe, que el fortalecimiento de la gobernabilidad necesita de cambios no solo en las instituciones y capacidades gubernamentales, sino también en la actitud de los ciudadanos. Joan Prats intenta plantear esta idea en un lenguaje actual y afirma que para fortalecer la gobernabilidad democrática habría que reinventar no solo el gobierno sino también la ciudadanía (Prats, 2000: 35).

Mikel Barreda (2007:60) sostiene que, para los autores de la Comisión Trilateral, la gobernabilidad era concebida básicamente (...) como la capacidad de un sistema político para resolver de manera efectiva las demandas y necesidades de la ciudadanía. La definición asumida por Barreda a partir del informe de la Comisión Trilateral es una que es utilizada de manera general y como marco base para todos quienes estudian la temática de la gobernabilidad; sin embargo, las concepciones de la misma varían según el enfoque desde el cual se la analice.

En su estudio sobre la ciudadanía y la democracia a nivel mundial, Xavier Arbós y Salvador Giner analizan las concepciones que se tiene sobre la gobernabilidad desde distintos enfoques y, por lo tanto, plantean que fueron cuatro las corrientes que destacan en su análisis sobre la naturaleza de la gobernabilidad, estas son:

- a) **Conservadores:** Sostienen que, en términos de la gobernabilidad, no se trata de hacer eficaz cualquier acción de gobierno, sino de eliminar las acciones de gobierno negativas para el mercado.
- b) **Neoconservadores:** consideran que la gobernabilidad es una cuestión de fondo y no un problema de la eficacia de la acción de gobierno.
- c) **Liberales:** Conciben a la gobernabilidad como instrumento restaurador de la autonomía política, restringiendo su alcance hasta el límite del mercado para reconstruir la libertad de este.
- d) **Marxistas:** Plantean a la gobernabilidad como instrumento legitimador del sistema capitalista, por lo tanto, como mecanismo colaborador de la opresión de la clase trabajadora.

A partir de esta investigación, Arbós y Giner ofrecen una definición de la gobernabilidad, proponen que esta es la cualidad propia de una comunidad política según la cual sus instituciones de gobierno actúan eficazmente dentro de su espacio de un modo considerado legítimo por la ciudadanía, permitiendo así el libre ejercicio de la voluntad política del poder ejecutivo mediante la obediencia cívica del pueblo (1993: 13).

Por lo tanto, como había adelantado, existen muchas definiciones de la gobernabilidad, Joan Prats define a la gobernabilidad como la capacidad de una determinada sociedad para enfrentar positivamente los retos y oportunidades que se plantean en un momento determinado. Por lo tanto se concluye que la gobernabilidad es un atributo de las sociedades y no de sus gobiernos.

Con el paso del tiempo, los desarrollos en los estudios de la gobernabilidad se fueron ampliando, por lo tanto, llegó el momento de asociar, aunque siempre lo estuvo de forma más explícita, dicha temática al desarrollo de la democracia global, por lo tanto se empezó a hablar de gobernabilidad democrática, la cual es definida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como las capacidades de los gobiernos y demás actores de los países (...) para abordar el reto sistemático de la democracia, el mercado y la equidad (2002: 62- 72).

El PNUD, en base a sus estudios, ha intentado plantear que la gobernabilidad democrática está compuesta por: el fortalecimiento de la democracia, la generación de mercados competitivos, la construcción de institucionalidad, el compromiso de todos los actores sociales y la complementación entre la dimensión política y la dimensión económica del desarrollo humano.

Después de realizado el recorrido sobre el estudio de la gobernabilidad, es posible afirmar que el desarrollo de la temática ha estado muy ligado al desarrollo democrático y, por lo tanto, a la resolución de conflictos al interior de los países.

3.1.1. Acerca de la gobernabilidad municipal.

Partiendo de esta definición de gobernabilidad que corresponde de al estudio realizado por el Ministerio de Autonomías del Estado Plurinacional de Bolivia, es posible advertir una doble dimensión: por un lado, la gobernabilidad tiene una dimensión analítica en cuanto se fundamenta en reglas formales e informales cuyos efectos sobre la interacción de actores estratégicos (gobernanza) genera capacidades; por otro lado, al basarse en la satisfacción de necesidades mediante la formulación y la implementación de políticas públicas, la gobernabilidad posee una dimensión normativa en la medida en que requiere la identificación valorativa de cuáles son dichas necesidades básicas y los objetivos a cumplir por las políticas públicas.

En su vertiente analítica, la gobernabilidad hace referencia a las condiciones necesarias y suficientes para que las instituciones políticas transformen de manera efectiva las demandas o necesidades en políticas o regulaciones. Desde esta perspectiva, un mayor grado de gobernabilidad vendrá asociado a un mejor alineamiento entre demandas y políticas a través de las instituciones, que deberán resolver los 'trade-offs' existentes entre diseños alternativos. Desde un punto de vista normativo, la gobernabilidad vendrá asociada con mayores niveles de democracia y bienestar, en tanto:

- a) Serán las fórmulas democráticas las que mejor canalicen las necesidades y las demandas ciudadanas.
- b) Será en términos de bienestar entendido como desarrollo humano que se juzgue la bondad de las políticas públicas.

3.1.2. La gobernabilidad y la gobernanza

En primer lugar, por gobernanza entenderemos los procesos de interacción entre actores estratégicos. Esta definición puede entenderse en clave más sociológica como las estructuras sociopolíticas que emergen y forjan dichos procesos de interacción de forma reflexiva.

Si se considera la gobernanza como la interacción forjada por las reglas del juego, entonces podemos entender gobernabilidad como la capacidad de un sistema sociopolítico para gobernarse a sí mismo en el contexto de otros sistemas más amplios de los que forma parte. De esta forma, la gobernabilidad se derivaría del alineamiento efectivo entre las necesidades y las capacidades de un sistema sociopolítico; es decir, de sus capacidades para auto reforzarse.

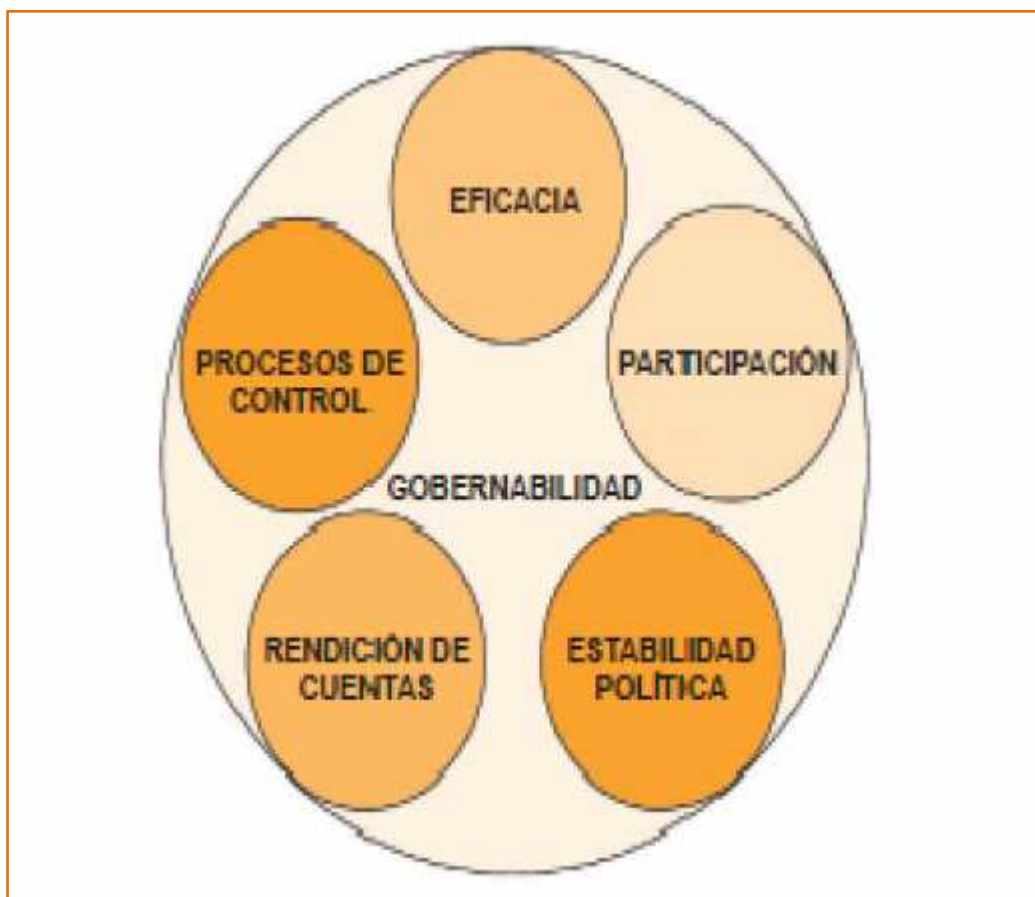
Desde el punto de vista del institucionalismo cobra más sentido la distinción entre gobernabilidad y gobernanza en tanto la primera pasa a ser la capacidad conferida por la segunda. Si entendemos por gobernanza la interacción entre actores estratégicos causada por la arquitectura institucional, entonces la gobernabilidad debe entenderse como la capacidad que dicha interacción proporciona al sistema sociopolítico para reforzarse a sí mismo; es decir, de transformar sus necesidades o preferencias en políticas efectivas. Este refuerzo, a su vez, puede ser positivo o negativo, según el sistema transforme las necesidades ciudadanas en políticas públicas de forma más o menos efectiva.

Por ejemplo, un sistema político implantado desde arriba en un país en vías de desarrollo (PVD) puede padecer problemas de refuerzo (o de gobernabilidad) si no se ha tenido en cuenta el alineamiento entre las instituciones formales e informales. Por otro lado, el refuerzo tiene lugar cuando las reglas del juego generadas endógenamente a largo plazo se auto - refuerzan mediante las interacciones estratégicas de los distintos agentes, incluso de aquellos que refuerzan (“enforcers”). De esta forma, la gobernabilidad responde a un equilibrio, no siempre rígido, sino cambiante, donde los actores pueden cambiar las reglas del juego a través de su interacción estratégica, aunque dicho cambio no está ausente de problemas (Prats, 2003)⁵.

⁵ Ministerio de Autonomía, Observatorio Bolivia Democrática (OBD) y el Programa de Naciones Unidas (2012): “Índice de Gobernabilidad Municipal, 2005-2009”. La Paz: Ministerio de Autonomía, p. 11.

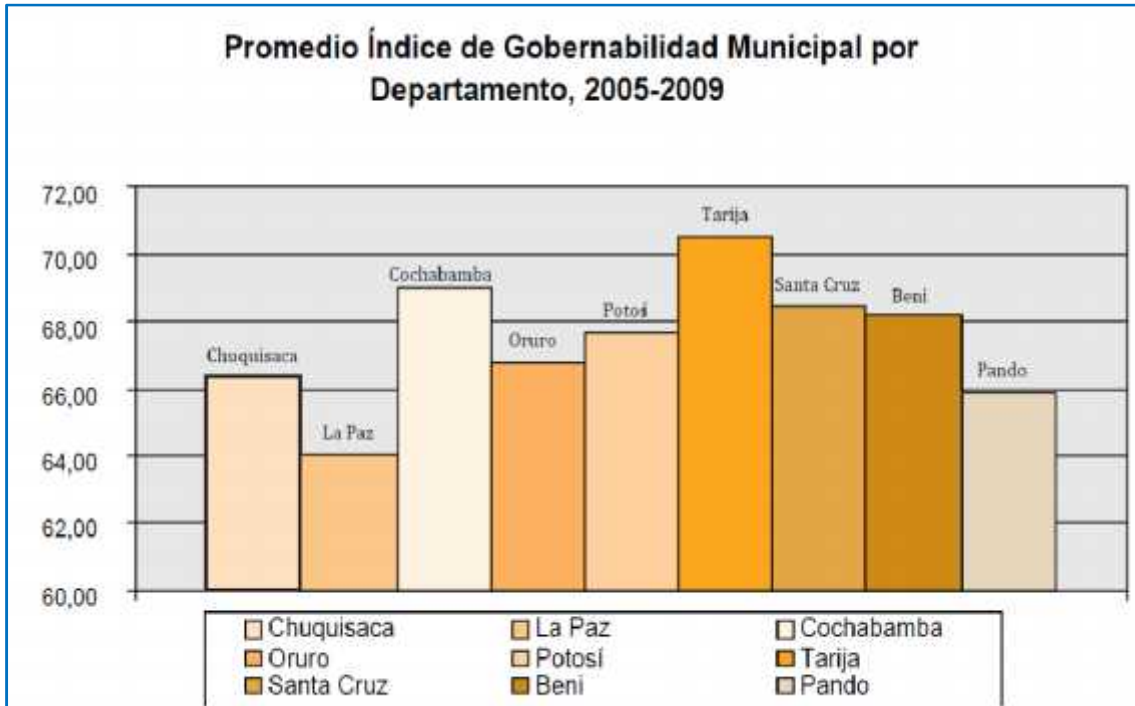
Para comprender la gobernabilidad en el ámbito local, de acuerdo a los indicadores en sus cinco dimensiones que presenta el Ministerio de Autonomías del Estado Plurinacional de Bolivia:

Figura N° 1: Dimensiones del modelo de Gobernabilidad



Fuente: Ministerio de Autonomías, 2011.

Figura Nº 2: Promedio índice de Gobernabilidad Municipal por Departamento



Fuente: Ministerio de Autonomías, 2011.

3.2. La gobernanza

La crisis de las democracias percibidas en los estudios de la gobernabilidad y el consiguiente cambio en la visión de la gestión pública ha permitido a una serie de académicos profundizar el estudio sobre la acción gubernamental, es así que desde la década de los años 80 y, principalmente los años 90, se empieza a estudiar un nuevo modo de gobernar denominado gobernante, cuya traducción al castellano es gobernanza.

En 1998, RenateMayntz saca a la luz un ensayo sobre la evolución de esta categoría donde plantea que la teoría de la *governance* tiene un origen que se remonta al análisis de la actividad emprendida por la autoridad política en el intento de modelar las estructuras y los procesos socioeconómicos (1998: 1).

A pesar que el termino gobernanza fue utilizado mucho tiempo atrás, tanto en Alemania como una especie de sinónimo de teoría de la dirección (steuerungstheorie) y en Inglaterra como un término equiparable a *governing*, entendido este como el elemento procedimental de la acción de gobernar, Mayntz (ibid 2-3) señala que la aceptación moderna de la *governance* política surgió después de la Segunda Guerra Mundial – nótese que la profundización del estudio de la gobernabilidad también empezó en esta época – y tuvo tres fases evolutivas sucesivas:

- ✓ A finales de los sesenta se la comienza a ver como teoría ligada a la planificación debido al interés de los gobernantes de dirigir, conducir y planificar el cambio después del conflicto bélico.
- ✓ Durante los años setenta los procesos de desarrollo de las políticas se fueron convirtiendo en objeto de estudio, lo cual puso el acento en los instrumentos necesarios para la elaboración de políticas.
- ✓ A mitades de los años setenta la atención se dirige hacia la implementación de las políticas como punto de partida para la investigación de las acciones de gobierno.

Estas tres fases desarrolladas por RenateMayntz permiten sostener que el estudio de la gobernanza estuvo muy ligado al proceso de elaboración de las políticas públicas (publicpolicy – making). Es así que el desarrollo conceptual de la gobernanza paso muchas etapas hasta llegar a la definición actual que, si bien no alcanza un consenso general a nivel mundial debido al estudio reciente del término sobre todo en America Latina, puede ser entendido como una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil (Mayntz 2001: 1).

Desde esta lógica, RenateMayntz sostiene que esta gobernanza moderna, tanto las instituciones estatales como las no estatales, es decir, actores públicos y privados, participan de forma cooperativa en la formulación y

aplicación de políticas públicas. Sin embargo, al igual que en el estudio de la gobernabilidad, las investigaciones a nivel mundial no llegaron a una definición común de la gobernanza, por lo tanto, existe una multiplicidad de concepciones sobre su significado.

De todas maneras, es posible definir de manera general a la gobernanza como la existencia de mecanismos relacionales, mediante los que diversos actores intervienen en la toma de decisiones públicas (Centelles, 2006, 36). Por lo tanto, cuando se habla de gobernanza se está haciendo referencia a una nueva forma de gobernar las sociedades en las cuales se establecen redes a través de las cuales los actores estratégicos de las mismas, junto a las autoridades de los gobiernos, van definiendo los ejes sobre los cuales se constituyen las políticas.

En el desarrollo evolutivo de los estudios sobre la gobernabilidad, en la última década, muchos académicos de la gobernanza han estado teorizando sobre este nuevo modo de gobernar y llegaron a plantear diversas formas de estudiar al mismo, entre los más importante se encuentran tres enfoques que se pasan a identificar a continuación, el primero es la gobernanza sistémica propuesta por Christian Von Haldenwang (2006) quien define a la misma como la capacidad de tomar y aplicar decisiones en función al interés común, en todos los niveles del sistema político.

Esta definición está estrechamente relacionada a los estudios sobre cooperación del desarrollo donde se parte de la institucionalidad formal para la elaboración e implementación de políticas de desarrollo orientadas al bien común, es segundo enfoque plantea la idea de la gobernanza multinivel que según Francesc Morata (2002) – uno de los exponentes más representativos de este enfoque – hace referencia al proceso mediante el cual, sin la existencia de un solo gobierno en sentido estricto, dispone de la autoridad necesaria para realizar asignaciones imperativas.

Este enfoque está relacionado y, precisamente surge de la conformación de la Unión Europea que no constituye un complejo entramado de redes de *gobernanza* donde la coordinación interinstitucional, intergubernamental y multinivel juega un papel fundamental, por lo cual se habla de una multiplicidad de niveles que intervienen en la definición de políticas públicas de carácter supranacional, finalmente, se encuentra el enfoque de la *gobernanza* interactiva o socio – política planteado por JanKooiman quien define al gobierno interactivo como los acuerdos con los que tanto los actores públicos como los privados persiguen solventar problemas sociales o crear oportunidades sociales, preocuparse por las instituciones sociales en las que estas actividades de gobierno tienen lugar y formular los principios de acuerdo con las actividades que se lleva a cabo.

El termino *gobernanza* denota ideas conceptuales o teóricas sobre este tipo de actividades de gobierno (2004:0172).

El enfoque de la *gobernanza* interactiva corresponde a uno de los avances mas recientes de la teoría de la gobernanza y por ello, muestra un desarrollo conceptual muy interesante donde se plantea que las interacciones que se dan en la sociedad deben ser analizadas a partir del dinamismo, complejidad y diversidad que ellas producen, puesto que, si no se toma en cuenta estas dimensiones, no se produce un cambio en el proceso y la estructura de las acciones de gobierno.

3.3. La Democracia

Si bien la idea de democracia ha recibido una serie de definiciones en paralelo al estudio de otros conceptos clave que están asociados al estudio de la ciencia política, existen algunos elementos constitutivos de ella que la identifican a escala mundial.

Por su parte, ArendLijphart sostiene que, a pesar de que los politólogos han discrepado acerca de los detalles para definir y medir la democracia, los ocho criterios que propone Robert Dahl en su estudio denominado “*poliarquía*”:

- ✓ El derecho de voto;
- ✓ El derecho a ser elegido;
- ✓ El derechos de los líderes políticos a competir para conseguir apoyo y votos
- ✓ Elecciones libres y justas;
- ✓ Libertad de asociación;
- ✓ Libertad de expresión;
- ✓ Fuentes alternativas de información; y
- ✓ Instituciones para hacer que las políticas públicas dependan de los votos y otras expresiones de preferencia.⁶

Al respecto, Giovanni Sartori por su parte, distingue tres aspectos a considerar al momento de definir la democracia, que son: la legitimidad, el sistema político y el ideal. La democracia como legitimidad plantea que el poder deriva del pueblo y, por ello, se basa en un consenso entre los ciudadanos.

La democracia como sistema político está haciendo referencia, principalmente, a la titularidad y el ejercicio del poder político.

Finalmente, la democracia como ideal obliga a diferenciar a como esta es en la realidad de lo que como debería ser, pues ante todo, la democracia debería ser entendida como un ideal a alcanzar a través de la profundización de su elementos institucionales.

En la década de los noventa, David Held afirmaba que el florecimiento de la democracia requeriría que esta sea concebida como un fenómeno de las caras, que hago referencia, por un lado, a la reforma del poder y del estado, y, por el otro, a la reestructuración de la sociedad civil (1996:340). Por lo tanto, la calidad de la democracia es dependiente, tanto de la reforma de las estructuras estatales para que las mismas puedan construir un estado conforme a las múltiples identidades existentes en su interior, como de la reestructuración de

⁶ Véase en Robert Dahl en su libro sobre “poliarquía”(Dahl, 2006: 59)

la sociedad civil que implica la construcción de la comunidad democrática activa y responsable con la democracia misma.

Durante los últimos años, es el politólogo Guillermo O'Donnell quien propone ir más allá de la visión convencional de la democracia, para lo que propone definir lo que es un régimen democrático y un Estado democrático. El primero se refiere al régimen en el que el acceso a las principales posiciones gubernamentales se determina mediante elecciones limpias, es decir, competitivas, libres, igualitarias decisivas e inclusivas (2004: 22).

El Estado democrático es entendido como aquel que además de sancionar y respaldar los derechos de ciudadanía política implicados por un régimen democrático, por medio de su sistema legal e instituciones sanciona y respalda una amplia gama de derechos emergentes de la ciudadanía civil, social y cultural de todos sus habitantes (2007: 31).

3.3.1. La participación y ciudadanía.

La idea de ciudadanía ha estado ligada estrechamente a la adquisición de derechos políticos, en especial, aquellos que se refieren al derecho a participar como electores de las autoridades gubernamentales que se harán cargo del poder político, así como el derecho de ser elegibles para tomar el poder y dirigir el ya mencionado poder político.

Sin embargo, en los últimos años, el campo de la ciencia política intento profundizar esta idea convencional de la ciudadanía y hablar no solo de derechos, sino también de responsabilidad de la ciudadanía que, de forma general, implica la profundización de todos los elementos de la democracia, tal es así que se empezó a hablar de ciudadanía activa o ciudadanía integral.

Hablar de ciudadanía integral es considerar que el ciudadano de hoy debe acceder armoniosamente a sus derechos cívicos, sociales, económicos y culturales, y que todos ellos conforman un conjunto indivisible y articulado (PNUD, 2004).

3.3.2. Democracia y participación en Bolivia: Reformas de Estado

Las reformas del Estado implican procesos y decisiones que rebasan la simple adecuación funcional y territorial del Poder Ejecutivo. Comprenden el establecimiento de un nuevo orden que en base al macro diseño económico, se encamina a crear nuevas condiciones para una mayor participación ciudadana en las decisiones que afectan la vida cotidiana, entre otras.

Tanto por el modo con que doctrina opuestas respecto a los valores fundamentales, como las doctrinas liberales y las socialistas, han considerado la democracia no incompatible con sus propios principios sino más bien como una parte integrante de su propio credo, al punto que es perfectamente correcto hablar de liberalismo democrático y de socialismo democrático y es creíble que un liberalismo sin democracia ya no sería considerado hoy un verdadero liberalismo y un socialismo sin democracia un verdadero socialismo, cuanto por el modo por la que una doctrina hostil a la democracia como la teoría de las élites se ha ido conciliando con ella, puede deducirse que por democracia se ha entendido siempre un método o un conjunto de reglas de procedimientos para constitución del gobierno y para la formación de las decisiones políticas más que una determinada ideología.

La democracia es compatible, por un lado con doctrinas diferentes en contenido ideológico, por el otro, con una teoría, que en alguna de sus expresiones y por cierto en su motivación inicial, ha tenido un contenido netamente antidemocrático, precisamente porque siempre ha ido asumiendo un significado esencialmente de procedimiento y no sustancial, aun cuando la aceptación de estas reglas y no de otras presupone una orientación favorable a algunos valores, que a menudo son considerados característicos del ideal democrático, como el de la solución pacífica de los conflictos sociales como de la eliminación hasta donde sea posible de la violencia institucional, de la frecuente alternativa de la clase política, de la tolerancia y así sucesivamente.

3.4. Cultura Política:

“Se refiere a orientaciones específicamente políticas, posturas relativas al sistema político y a sus diferentes elementos, así como actitudes relacionadas con la función de uno mismo dentro de dicho sistema”

CAPÍTULO IV

LA DEMOCRACIA EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL EN EL DISTRITO 1 DE EL ALTO

Para abordar sobre el desempeño de la gestión pública municipal, es necesario considerar las aproximaciones conceptuales que ha generado el estudio de la gestión pública en general y gestión pública local en particular, veamos.

4.1. Una aproximación a la gestión pública local o municipal.

Si partimos de la idea de que la *gestión* es un tema transversal, en el sentido de que también se hace referencia al momento analítico de las políticas públicas y a la separación de las instancias decisorias ejecutoras y evaluadoras. A pesar de la compleja distinción de las definiciones heterogéneas, en el sentido estricto, la *gestión pública* se pondrá énfasis en la segunda acepción.⁷

Para hacer una diferenciación en función de los avances de la ciencia y tecnología, el cambio ha ido del énfasis en la *administración* al de *gestión*, que en su momento se gesta a través de enfoques teóricos y en distintos momentos del estudio de la Ciencia Política. La administración es, en definitiva, un acto mecánico. La gestión⁸, en cambio, es un gesto complejo, un lenguaje que nos

⁷ Por su parte, Kafka (2009) define “ como la dirección de los asuntos en el sector público, que combina un proceso integral y sistema de planificación, ejecución y control aplicado a entidades de diversos niveles de desarrollo institucional, cuyo objetivo está orientado a lograr metas acordadas de forma democrática en busca del bien común” (Kafka, 2009).

⁸La gestión no utiliza el saber tecnológico únicamente para mejorar la organización del trabajo (como sucedía en la administración tradicional), sino que también lo utiliza para averiguar cómo puede aplicarlo a la producción y para definir qué nuevos saberes podrían mejorarla. La gestión, por lo tanto, no se refiere a la jerarquía organizativa de una administración clásica, sino a la capacidad de promover la innovación sistemática del saber y, al mismo tiempo, de sacarle el máximo rendimiento en su aplicación a la producción. Gestionar, en definitiva, no significa ni ejercer autoridad ni organizar. Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismo para facilitar una mejora continua o, en términos de Metcalfe y Richards (1987), “asumir la responsabilidad sobre la acción de un sistema”.

aleja de la estricta causalidad y nos acerca al mundo de la política, de la definición de objetivos, de la autonomía para decidir cursos de acción, de la libertad para resolver problemas, de la oportunidad para escoger entre alternativas y de la necesidad de mantenernos atentos a lo que sucede en el exterior. Una de las definiciones más precisas de gestión pública es la que nos propone Allison (1983) referidos a las tres funciones de la gestión pública:

- 1) La gestión estratégica (establecer objetivos y prioridades y diseñar planes operativos para alcanzarlos)
- 2) La gestión de los componentes internos (organizar, gestionar los recursos humanos y los financieros y controlar los resultados obtenidos).
- 3) La gestión de los componentes externos (tratar con la unidades externas de la propia administración pública, con otras organizaciones independientes, con la prensa y con los ciudadanos)” (Allison, 1983).

La gestión pública, a diferencia de la privada (se sustenta en los fines que el primero persigue en el -a través del- sector público), que ha de permitir la expresión de unos valores que no son sólo instrumentales, sino también políticos. Es decir, no se ha de limitar a buscar la mejor manera de hacer las cosas, sino que ha de actuar para reconciliar una gran diversidad de intereses sociales antagónicos.

La función básica de la gestión pública consiste en mediar entre ciudadanos que son, a la vez, muchos y miembros de una única comunidad. Así pues, la gestión pública no se limita a los medios. Ha de incorporar también los objetivos, su definición y su articulación operativa.

La gestión pública es una herramienta que pretende potenciar el proceso de modernización del Estado, aprendiendo de las experiencias de modernización de los *servicios públicos*, *replicando las buenas prácticas* y utilizando el

benchmarking como herramienta. Las prácticas para la administración de los recursos del Estado exigen la aplicación de criterios de racionalidad y el uso de las herramientas de administración moderna, de tecnología, eficiencia, eficacia y productividad de los recursos públicos.⁹

4.2. Componentes de la Gestión Pública Local: Gobernabilidad y Gobernanza.

Los componentes de la gestión pública local en el sistema político democrático constituyen la gobernabilidad y gobernanza, que permiten generar la cohesión del tejido social, dando el sentido y la orientación de las decisiones y acciones en la participación de actores políticos u organizaciones sociales que juegan un rol determinante en la construcción y co-gestión de las políticas públicas locales. Para comprender las funciones de los componentes de la gestión pública local compartimos con la apreciación de Alejandro Díaz, quien afirma:

“Si la Gobernabilidad la asociamos a la necesidad de ordenamiento del Estado para cumplir sus objetivos de legitimidad en un espacio territorial y la Gobernanza a la sinergia social cotidiana, que se estructura como sujeto social interlocutor, estamos colocando a su *“mutua interlocución”* como el *mecanismo interface de un creciente proceso de co-gestión pública comunitaria*”(Díaz, s/f:5).¹⁰

⁹ Véase en Calmet, Armando (2009):“Diccionario Enciclopédico de Ciencia Política y Relaciones Internacionales”. Universitaria - Universidad Ricardo Palma, Lima-Perú. Pp. 245.

¹⁰ Para Díaz, “este último, sería el principal fenómeno que empezaría a aparecer en América Latina, en tanto nuestros espacios locales serían cualitativamente distintos, por la emergencia de lo se ha dado en llamar un *tercer sector* y de una creciente marea de autogestión social y económica productiva”.

4.2.1. Las políticas sociales basada en la participación de sujetos de ciudadanía local

4.2.1.1. El Estado para la democratización de la gestión pública local.

En la búsqueda de sucesivos grados de democratización y libertad, la concepción acerca del Estado debe introducirse en una lógica de ruptura con el Estado neoliberal e inventar un Estado democratizador, en donde sus políticas sociales se convierten en los instrumentos de reconversión catalítica de los procesos anónimos y perversos de la neo liberalización salvaje.

De allí que sea necesario replantear el papel del Estado en la direccionalidad y gestión cotidiana de sus políticas sociales como principales instrumentos democratizadores en la recuperación de un rol que es mandato de la mayoría que direcciona el Estado.[...]la comprensión y el diseño del Estado juegan un factor desencadenante en una nueva correlación de fuerzas, que se construye a partir de los factores liberadores de la energía social de la ciudadanía en busca de más democracia y más libertad. Y con ello los que gestionan las políticas públicas dejan de ser meros administradores rutinizados o populistas, y se convierten en constructores de una transformación corpuscular en los pliegues y en los intersticios de los contenidos, de los objetivos y de cada una de las metodologías de intervención en la cotidianeidad de los espacios sociales

4.2.1.2. Sinergias ciudadanas que constituyen el tejido social.

Un punto central de las coordenadas de las nuevas políticas sociales se anida en la intersección de la satisfacción de necesidades materiales y valóricas y en como el proceso que a ello conduce, produce el cambio individual y societal que promueve la búsqueda progresiva del ciudadano libre y solidario.

El ciudadano libre y solidario, demandará en los próximos años nuevos tratos entre la sociedad y el Estado y ello ocurrirá entre otras cosas, bajo la forma de políticas sociales, que crecientemente deberán ser construidas no desde el

diseño más o menos autoritario del Estado, sino desde la convergencia de la sociedad, que procesualmente se estará transformando en múltiples y expansivos rizomas agregativos de creación de centros sinérgicos de decisión social, cada vez más autónomos, que multifacéticamente estarán produciendo el ciudadano libre y solidario. Conglomerados de energía social ciudadana, que unidos mundial e informacionalmente, restituirán poder al conjunto de la sociedad.

En este punto, la sola enunciación de lo anterior, deja un gran capítulo pendiente respecto de las metodologías que posibilitaran que esto se convierta en realidad. Desde el diseño de las políticas sociales, para que incorporen mecanismos de transformación corpuscular, hasta la apropiación de programas y planes que realice la ciudadanía transformada en interlocutor autónomo, se revelan como el gran desafío de los próximos años en América Latina.

“Como otras veces en la historia, América Latina, tiene las mejores posibilidades de acumulación de capital social, cultura colectiva y saberes acumulados en el movimiento social e indígena, disponibles para el diseño de políticas sociales sinérgicas y para la construcción de un Proyecto Autónomo de Liberación Social y Política” (Díaz,s/f).¹¹

4.2.2. La construcción de los espacios locales como flujos de democratización de actores sociales y políticos.

4.2.2.1. Espacios territorios locales.

El concepto de territorio como “...sector o sectores de una comuna, localidad o asentamiento humanos, que expresan intereses más o menos homogéneos, según identidad cultural, de clase o segmentos de clase a la cual pertenezcan... queremos asignarle a este concepto, un sentido más específico que la noción tradicional de comunidad. Es de uso frecuente denominar comunidad, tanto a grupos pequeños como a grandes conglomerados de

¹¹ Ibídem. p. 14.

personas, denotándose que entre ellos establecerían relaciones de cooperación en un tiempo y espacio determinado..." (Díaz,1991:19)

Las realidades en América Latina señalan que al interior de estos territorios existen "realidades interiores que dan cuenta de una heterogeneidad de segmentos, organizados en clases sociales, en grupos identitarios, con acentuados grados de diferenciación y también con heterogéneas visiones de mundo. Como diría Castell hace mucho tiempo, el territorio no es solo es un espacio geográfico "es una de delimitación específica de la sociedad, que expresa unas relaciones de producción, una forma de aplicar la tecnología la naturaleza, una tradición cultural, una red de relaciones de poder, una historia y una práctica cotidiana.[...] es una expresión específica, según el desarrollo histórico del conjunto de los procesos, en el ámbito territorial determinado " (Castell: 298, 1981)

La contribución de Borja (1975) sobre un movimiento reivindicativo urbano en espacios locales es importante:

"Consideramos como movimiento reivindicativo humano las acciones colectivas de la población en tanto que usuarios de la ciudad, es decir de viviendas y servicios, acciones destinadas a evitar la degradación de sus condiciones de vida, obtener la adecuación de esta las nuevas necesidades o a perseguir un mejor nivel de equipamiento. Estas acciones enfrentan a la población en tanto que consumidora, con agentes actuantes sobre el territorio, en especial con el Estado y dan lugar a efectos urbanos (modificación de las relaciones de la población con el poder en el sistema urbano y efectos políticos específico que puede llegar a modificar la lógica del desarrollo urbano" (Borja: 56, 1975)¹²

¹² Ibídem.

Este conjunto de prácticas colectivas, llámese usuarios de la ciudad, llámense ciudadano, llámense portadores de capital social tienen una expresión básica en los espacios de vida cotidiana. Y estas prácticas colectivas están entonces referenciadas a territorios y ello independiente de las redes informales virtuales que se recojan sobre sí mismas en callejones y pasajes.

4.2.2.2. La democratización de la esfera de la decisión social.

En cuanto a la democratización de vida política o “la esfera de la decisión social”¹³ es necesario recordar la prospectiva que plasma en sus investigaciones Manuel Castell (1996), quien señala que:

“[...] Nuestras sociedades están sufriendo una transformación cultural [...] es una hipótesis razonable sugerir que están surgiendo nuevas formas y procesos espaciales [...] he sostenido que nuestra sociedad está construida en torno a flujos: flujos de capital, flujos de información, flujos de tecnología. Flujos de interacción organizativa, flujos de imágenes, sonidos y símbolos. Los flujos [...] son la expresión de los procesos que dominan nuestra vida económica, política y simbólica [...] propongo la idea de que hay una nueva forma espacial característica de las prácticas sociales que dominan y conforman la sociedad red: el espacio de los flujos. El espacio de los flujos es la organización material de las prácticas sociales en tiempo compartido que funcionan a través de los flujos...”
(Castell, 1996:445,)¹⁴

Cuando destacamos la participación de los actores estratégicos de la sociedad, de la comunidad o de la vecindad, estamos refiriéndonos a personas organizadas tanto del Distrito 1 como del Municipio en su conjunto, de acuerdo a las formas de tratamiento y solución de los problemas de interés colectivo así

¹³ Al respecto, para Karl Deutsch (1966), **la política** es “la esfera de la decisión social particularmente en democracia”, definición que comparte Lahera (2002, 2008) el cual es referente para este estudio.

¹⁴ Véase en Castells, Manuel (1996): **La Sociedad Red**, Alianza editorial. P. 445.

como de sus necesidades básicas que requieren para obtener los objetivos de interés y beneficio de sus sectores u organizaciones en el ámbito local.

4.2.2.3. Receptividad política y legitimidad democrática

De acuerdo a Graglia (2012) la receptividad política considera la importancia de la eficacia gubernamental, en el sentido de que “las políticas públicas deben orientarse al *bien común* y, consecuentemente, a *la satisfacción social y la aprobación ciudadana*. La satisfacción de la sociedad es la consecuencia de la ‘*receptividad política*” (Graglia, 2012: 47).¹⁵

Desde la perspectiva de Antonia Martínez (2004) citado por Graglia, al analizar la acción del representado, enseña que la representación se construye a partir de la relación entre ciudadanos y políticos y que uno de los escenarios se articula sobre las señales emitidas por los ciudadanos y las políticas instrumentadas, “correspondencia denominada como *receptividad*” (Martínez, 2004:687). Por su parte, IDD- Lat (2011) en tiende que “La receptividad política se basa en la eficacia gubernamental y se refleja en la capacidad para generar políticas de bienestar y eficiencia económica”.¹⁶

4.2.2.4. La orientación de la gestión pública municipal al Bien Común.

En la búsqueda del Bien Común en la vida política local (municipal) y distrital (vecinal) no podemos prescindir de los pilares fundamentales de la gestión pública local, como: legitimidad, gobernanza, gobernabilidad y *receptividad*, que se sustentan en la participación y representación de los actores estratégicos (como emisores) que establecen un encuentro con el gobierno y administración local (como receptor) sobre la base de una agenda social, cuando las partes entran en comunicación e información para la co-construcción y cogestión de políticas públicas, planes, programas, proyectos y actividades que permiten priorizar las necesidades y resolver los problemas.

¹⁵ Véase en Emilio Graglia (2012): En la búsqueda del bien común: Manual de políticas públicas, Buenos Aires: KAS.

¹⁶ *Ibidem.* pp. 47-48.

En consecuencia, podemos comprender la esfera de la decisión social como un entramado de actores políticos, recursos, poderes y instrumentos mediante los cuales se busca alcanzar un fin determinado de acuerdo a sus intereses comunes como beneficiarios, cuyo abanico de agentes constituyen el núcleo estratégico en el proceso de toma de decisiones, orientados al bienestar social, la calidad de vida, la cohesión del tejido social y la articulación de redes sociales, para satisfacer sus necesidades en salud, educación, vivienda, saneamiento básico, seguridad ciudadana, empleo, justicia, etc.

En cuanto se considera los medios para alcanzar los fines mencionados, Díaz describe el sentido de los medios en interacción en el espacio local:

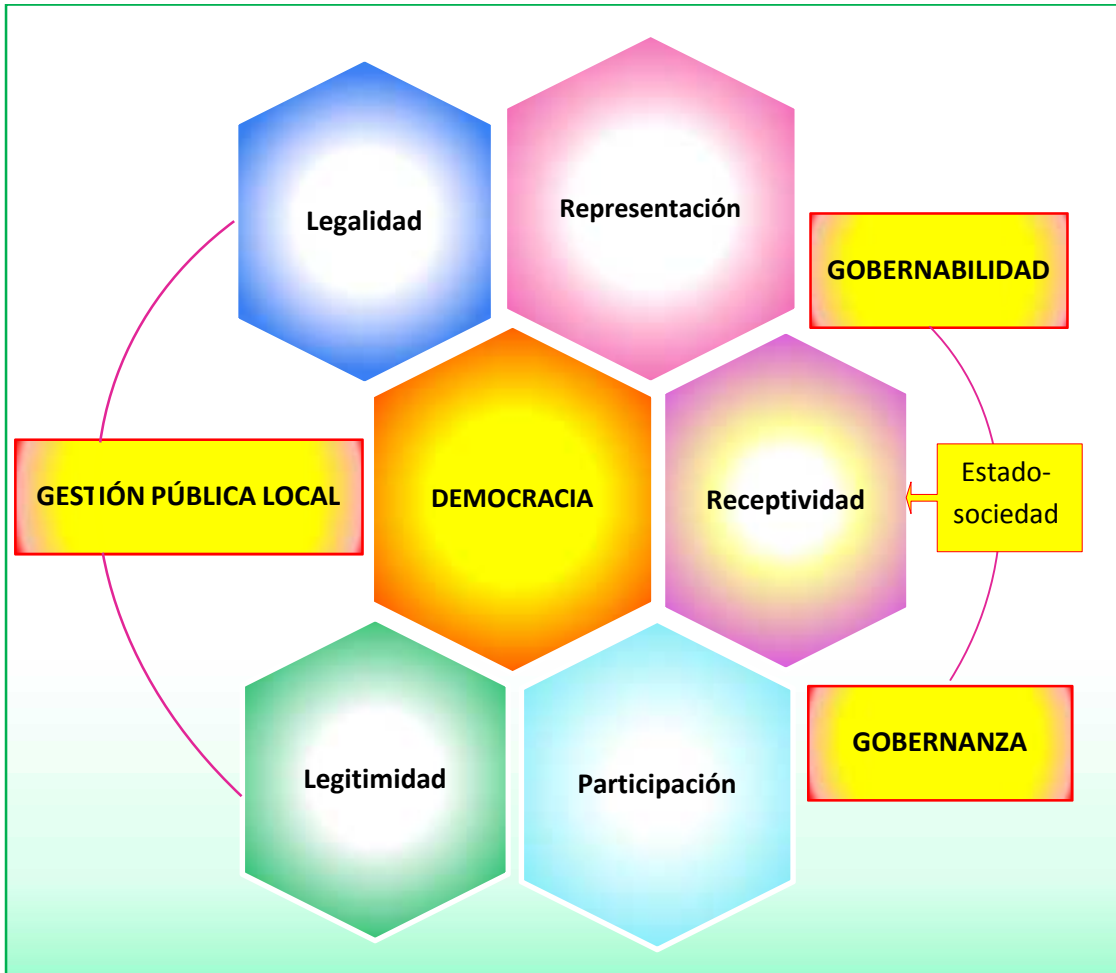
“...la Gestión pública Local, al pensarse sobre sí misma como un flujo de convergencia social, está desarrollando un nuevo espacio, que es transnacional y soporta múltiples aplicaciones y un trabajo en red, mediante diversos sistemas operativos nacionales en forma de diversas descentralizaciones, regionalizaciones y municipalizaciones”.¹⁷

En cuanto a los fines de las políticas públicas así como de la gestión pública, Graglia (2012) nos ilustra con la búsqueda del Bien Común:

“Las políticas públicas se deben orientar al bien común, la satisfacción social y la aprobación ciudadana, sabiendo que tanto los gobiernos y las administraciones públicas como las empresas privadas integran una misma sociedad junto con las organizaciones civiles y los ciudadanos. [...] para que sean “políticas públicas”, la orientación debe ser el bien común de la sociedad y la ciudadanía, por encima de los intereses político-gubernamentales y de las demandas económico empresariales” (Graglia, 2012:37).

¹⁷ Díaz, Alejandro (s/f): *La Gestión Pública Local: Componentes para democratizar la relación Estado-sociedad...* óp.cit. Pp. 12-16.

Figura N° 3: Los componentes de la gestión pública local: la gobernabilidad y gobernanza



Fuente: Elaboración propia.

Los componentes que sustentan la gestión pública local son básicamente la gobernabilidad y gobernanza, que se expresa en la receptividad política, pero estos a la vez en la esfera de las decisiones políticas están relacionados con la legitimidad y legalidad, así como la participación y representación de los actores estratégicos en la interacción interdependiente del Estado y sociedad en el marco de la democracia.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de esta experiencia lo más importante que se ha podido rescatar es comprender que, como profesionales, los jóvenes no aportan al desarrollo del país, pues sus objetivos respecto a su desarrollo profesional, están marcados esencialmente por el ansia de remuneraciones económicas y fama que no se consiguen con el servicio a las clases menos favorecidas. En consecuencia no hay un compromiso con la sociedad.

También es importante mencionar que la experiencia hace posible reflexionar sobre las características que requiere cada tarea profesional, especialmente las que se refieren a los diferentes escenarios sociales, pues cada uno consta de cualidades propias que los arquitectos deben ser capaces de reconocer y diferenciar para comprender las verdaderas necesidades de la población, las mismas que deben ser atendidas desde la realidad y no basándose en aspectos teóricos o realidades similares.

Además se ha podido comprobar que la falta de atención a los distritos, en este caso el 1 que se ubica en la zona sur de la urbe alteña genera que la condición de vida de la población de los municipios no sea favorable ya que:

- No se satisfacen las necesidades primordiales y mayor urgencia esto refuerza el resentimiento de los desposeídos hacia los que gozan de atención a sus requerimientos y se benefician con proyectos casi anualmente, sea por cuestiones políticas o por que el tamaño de su población las convierte en importantes para la vida Nacional.
- Por otra parte, muchas de las intervenciones en el ámbito periurbano, tanto de profesionales como de las consultoras no logran aportes al desarrollo de los municipios, esto porque se implantan modelos que no corresponden al entorno social ni a las características de la población que las demanda.

Por lo expuesto, intervenir en el escenario de los distritos o subalcaldías implica entender que:

- Cada uno de los problemas requiere una respuesta única, ya que las demandas tienen cualidades propias de acuerdo al sector, es por eso que no se puede plantear siempre una misma propuesta para una misma necesidad.
- El accionar del personal de los Gobiernos Municipales, técnicos, partidos políticos, instituciones financieras, ministerios, prefecturas y la sociedad en su conjunto debe cambiar para introducirse en la verdadera realidad, para actuar en favor y en beneficio de la población.

Estos son los puntos que han guiado el trabajo, por eso, en la primera parte se ha trabajado para entender que las necesidades tienen particularidades propias y deben generarse respuesta específicas (que es la tarea del diseñador) y, en la segunda parte, se han planteado consideraciones y recomendaciones sobre y para la forma accionar de los diferentes involucrados en el tratamiento de las necesidades (que son responsabilidades del ser humano para su comunidad).

Primero que nada es necesario mencionar que el diseño de este proyecto trajo consigo el descubrimiento de la importancia que tiene para los Gobiernos Municipales analizar, debatir y buscar alternativas que satisfagan las necesidades reales de sus sociedades civiles, que trasciendan los ejes discursivos, que coadyuven en el logro de una gestión pública eficiente y que, en última instancia, garanticen niveles de gobernabilidad y legitimidad dentro de los límites municipales.

Estas necesidades imperantes pueden ser ampliamente satisfechas a través de la cualificación de los actores municipales estratégicos. El empoderamiento, la esperanza de alcanzar con eficacia y eficiencia el servicio a la sociedad, y el deseable rendimiento óptimo del municipio solo será posible mediante la aplicación de herramientas enmarcadas en el fortalecimiento de las

capacidades comunicativas, de liderazgo, planificación e implementación de políticas en la gerencia pública.

De esta manera, el proyecto de fortalecimiento a la gobernabilidad y a la gestión pública municipal apunta a fortalecer las capacidades locales de gestión municipal haciendo hincapié en la capacitación de los actores estratégicos municipales acerca de temas de gobernabilidad, políticas públicas, incidencia política y comunicación en el ámbito local.

Por ello el proyecto a desarrollar tendría un gran impacto social en cada uno de los actores del municipio ya que contribuiría a esclarecer temas de interés local, los mismos que coadyuvarían a mejorar el funcionamiento institucional del gobierno municipal y a optimizar las interacciones entre sociedad civil y Estado, marcadas por las nuevas reglas del Estado Plurinacional con Autonomías.

En correspondencia a este último, se debe reconocer que la construcción del nuevo Estado requiere de ciudadanos responsables, mujeres y varones, comprometidos con su municipio y dispuestos a convertirse en líderes que consoliden esa transformación muy esperada por la sociedad civil.

En segundo lugar se debe decir que la situación problemática descrita trajo consigo una serie de reacciones de parte de los actores estratégicos del municipio a la cabeza del Gobierno Municipal, los que decidieron emprender la construcción de una Estrategia de Desarrollo Municipal en la que se contempla, como uno de sus apartados, la Estrategia de Desarrollo Institucional, ámbito en el que pretende trabajar el proyecto presentado.

Además de ello, otra de las prioridades de la Estrategia de Desarrollo Institucional del municipio es el fortalecimiento de la capacidad operativa y administrativa del Gobierno Municipal para facilitar la ejecución del Plan Operativo Anual (POA) y la Gestión Pública Municipal (GPM), a través de instrumentos y herramientas eficaces de gestión pública descentralizada.

Ambas prioridades de la Estrategia de Desarrollo Institucional del municipio del distrito uno requieren un proceso constante de formación, capacitación y realimentación de los actores estratégicos del municipio para mejorar la coordinación interinstitucional y Gestión Pública Municipal (GPM).

Sin embargo, el proceso de formación, capacitación y realimentación, desde el punto de vista de los actores, necesita de la generación de continuos procesos de aprendizaje que estén caracterizados por una operatividad propia de los mismos actores estratégicos, es decir, serán estos los encargados de coordinar este proceso conforme a las particularidades del municipio.

Por su parte, la Carrera de Ciencias Políticas y Gestión Pública de la Universidad Mayor de San Andrés sería la instancia ideal para promover, direccionar y ejecutar estos procesos a través de un equipo técnico de profesionales formados en las aulas de la casa superior de estudios, así como docentes investigadores especializados en la temática. Sin lugar a dudas el éxito en la transmisión de conocimiento y la modificación de esta realidad municipal partiría de la activa participación de dicho equipo.

El beneficio obtenido será la formación como líderes estratégicos y la participación activa de los participantes y de la comunidad en su conjunto, será determinante en el proyecto, pues se debe despertar el interés en este proyecto mostrando futuros beneficios para toda la comunidad para que posteriormente los actores se apropien del proyecto y lo empoderen.

Queda claro también que al concluir la implementación del proyecto las capacidades competitivas de los participantes se verán incrementadas, de tal manera que su labor al servicio de la comunidad, como también de los potenciales líderes del futuro, sean de mejor calidad, en términos de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores frente a los grupos sociales que representen.

BIBLIOGRAFÍA

AMELIER, Vladimier; *La Problemática de los Gobiernos Municipales de Escasa Población*; edición Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación; La Paz, 1999

ARDAYA, Rubén; *El fortalecimiento Municipal para la Participación Popular*;

ARDAYA, Rubén; *El Comité de Vigilancia al Auxilio de la Democracia Municipal*; edición ILDS; La Paz; 1998

ARGOS, Javier Jiner Salvador 1993 La gobernabilidad. Ciudadanía

BARREDA, Mikel 2007. Los indicadores de Gobernabilidad en el Campo

BUENO, Ramiro, 2011 Transición transparente Municipal, En los municipios del Norte Paceño.

CARVAJAL, Hugo 2004 Las Agrupaciones Ciudadanas: ¿una alternativa a los partidos? En opinión y análisis 71: las agrupaciones ciudadanas en la democracia ciudadana boliviana. La Paz: Fundación Hanns-Seidel/ Fundemos.

HELLER, Agnes; *Una revisión de la teoría de las necesidades*; Barcelona-Buenos Aires-México: Paidós, 1996.

LEY 1615; *Constitución Política del Estado*

LEY 2028; *De Municipalidades*

LEY 1551; *De Participación Popular*

LEY 2235; *Del Dialogo Nacional*

LEY 2296; *De Gastos Municipales*.

R. S. 216961; *Norma de Planificación Participativa Municipal* D.S. 23858; *.Reglamento de OTB,s*

LEY 1178; *SAFCO de Administración y Control Gubernamental*

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA; *Ley 1178 en la Administración Municipal*; Sin edición

CENTELLAS Y PORTELLAS, Josep 2006, el Buen Gobierno de la Ciudad. Estrategias urbanas y políticas relacionales Bolivia: INAP-Español. Instituto Internacional de gobernabilidad de Cataluña Plural.

HELD, David. 1996 Modelos de Democracia España: Alianza Editorial.

O'DONNELL, Guillermo 2004 Notas Sobre la Democracia en América Latina. Hacia una Democracia de ciudadanas y ciudadanos. El debate Conceptual sobre la Democracia, EEUU: PNUD.

REPUBLICA DE BOLIVIA 1997, lineamiento para la Planificación Participativa Municipal. Bolivia.

ANEXOS

Índice de Gobernabilidad Municipal en Bolivia, 2005-2009

De acuerdo a los indicadores de la gobernabilidad que comparte el Ministerio de Autonomías, podemos destacar lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia basada en el Ministerio de Autonomías, 2012.

La evolución promedio del índice de gobernabilidad municipal muestra una tendencia al decrecimiento ya que el año 2005 tuvo un valor de 68,15 y el año 2006 muestra una baja de 64,97 estabilizando el año 2009 en 67,73.

Es necesario mencionar que en el periodo 2005-2009 en promedio de los 327 municipios analizados 63 de ellos tienen una gobernabilidad baja representando el 19,27%, 140 municipios con una gobernabilidad media que significa el 42,81% y el 37,92% que significa gobernabilidad alta con 124 municipios.

Cuadro N° Índice de Gobernabilidad Municipal en Bolivia, 2005-2009

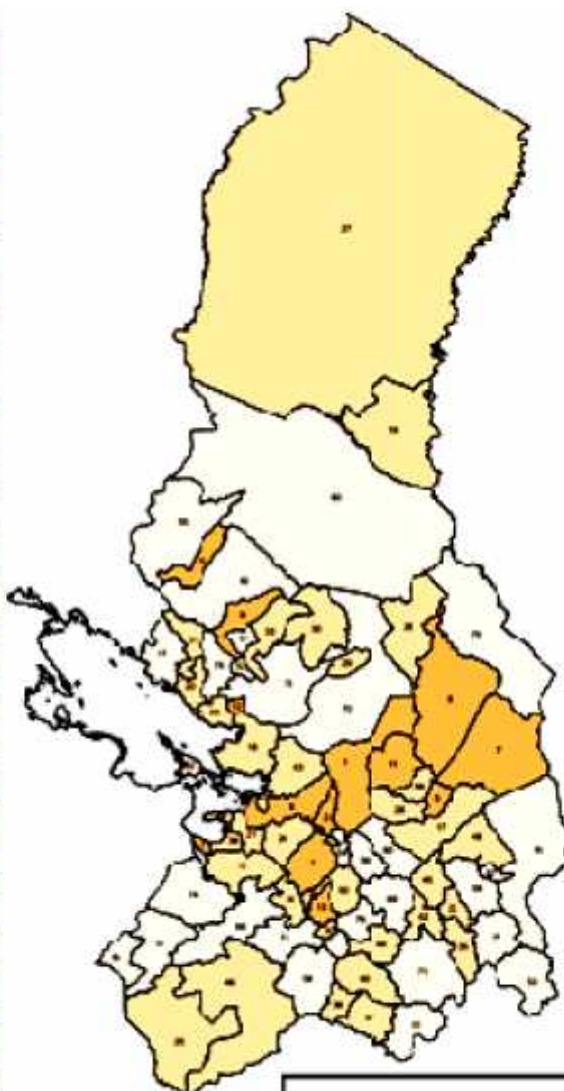
ÍNDICE DE GOBERNABILIDAD						
VALOR	2005	2006	2007	2008	2009	2005-2009
Mínimo	39,04	33,26	40,66	28,77	39,73	42,22
Máximo	80,52	80,42	80,92	81,83	80,02	79,59
Promedio	68,15	64,97	66,95	66,90	67,73	66,94

Fuente: Ministerio de Autonomías, 2012.

Municipio	2005	2006	2007	2008	2009	Índice de Gobernabilidad
El Alto de La Paz	71,13	74,00	74,67	79,60	73,40	74,56

Fuente: Elaboración propia basada en Ministerio de Autonomías, 2012.

RANKING CINCO AÑOS	Municipio	Provincia	IOM PROMEDIO 2005-2009
1	Nuestra Señora de La Paz	Murillo	76.89
2	El Alto de La Paz	Murillo	74.56
3	Desaguadero	Ingavi	73.48
4	Viarba	Ingavi	73.45
5	Chulumani (Villa de la Libertad)	Sud Yungas	73.02
6	Pucallpa	Los Andes	72.42
7	La Asunta	Sud Yungas	71.83
8	Cararavi	Cararavi	71.50
9	Ayala	Mufecas	70.81
10	Curo	Raidita Raavedra	70.66
11	Corico	Nor Yungas	70.21
12	Combaya	Lareaja	69.54
13	Colquanchu	Aroma	69.14
14	Comanche	Pacajes	68.81
15	Jesús de Machaca	Ingavi	68.78
16	Trilasa	Aroma	68.52
17	rupana (Villa de Lanza)	Sud Yungas	68.41
18	Acharachi	Omasuyos	68.23
19	San Eusebio	Iturade	68.01
20	Puerto Carabuco	Camacho	67.98
21	Tahuasacu	Ingavi	67.96
22	Malla	Loayza	67.68
23	Ancosimes	Omasuyos	67.58
24	Jajá	Los Andes	67.30
25	Charaña	Pacajes	67.16
26	Teoponte	Lareaja	66.99
27	xiamas	Iturade	66.89
28	Yanarachi	Sud Yungas	66.81
29	Tipuani	Lareaja	66.68
30	Mapir	Lareaja	66.59
31	Mocococo	Camacho	66.33
32	Tiño Yapanqui	Manco Kapac	66.33
33	Tacacoma	Lareaja	66.16
34	Alto Bailián	Pacajes	66.09
35	Yaco	Loayza	66.07
36	Chacarilla	Guaberto Villarroel	65.78
37	Nazacara de Pacajes	Pacajes	65.68
38	Juajqi	Ingavi	65.64
39	Coripata	Nor Yungas	65.61
40	Jmala	Aroma	65.60
41	Puerto Pérez	Los Andes	65.59
42	Luribay	Loayza	65.56
43	Batallo	Los Andes	64.94
44	Patacamaya	Aroma	64.35
45	Carona	Loayza	64.34
46	Delacoto	Pacajes	63.86
47	San Pedro de Curahuara	Guaberto Villarroel	63.52
48	Cajuta	Inquisivi	63.05
49	Tarasa	Ingavi	62.88
50	Delanarca	Aroma	62.77
51	Santiago de Machaca	Gral. José M. Pando	61.84
52	Zurabaya	Lareaja	61.40
53	Colqui	Inquisivi	61.23
54	Achoalla	Murillo	61.10
55	Relehuco	Franz Tamayo	61.08
56	Mecapaca	Murillo	61.01
57	Aucapata	Mufecas	60.91
58	Santiago de Callapa	Pacajes	60.89
59	Quime	Inquisivi	60.22
60	Apolo	Franz Tamayo	60.89
61	Puerto Asunta	Camacho	60.64
62	Copacabana	Manco Kapac	60.45
63	Papel Pampa	Guaberto Villarroel	60.42
64	Delacora	Gral. José Manuel Pando	60.23
65	Inquisivi	Inquisivi	59.22



La Paz

- ALTA - 13 MUNICIPIOS
- MEDIA - 37 MUNICIPIOS
- BAJA - 30 MUNICIPIOS

RANKING CINCO AÑOS	Municipio	Provincia	IOM PROMEDIO 2005-2009
66	Charazani	Raidita Raavedra	59.22
67	Liconsa Pampa	Inquisivi	58.49
68	Caquavin	Pacajes	58.04
69	Sabanadui	Loayza	57.74
70	Guatay	Lareaja	57.52
71	Sica Sica (Villa Aroma)	Aroma	57.32
72	San Patricio Tapuna	Manro Kanari	56.25
73	Coro Coro	Pacajes	55.85
74	San Andrés de Machaca	Ingavi	54.58
75	Sorata	Lareaja	54.31
76	Ayo Ayo	Aroma	54.03
77	Ichoca	Inquisivi	53.86
78	Chuna	Mufecas	53.53
79	Palos Blancos	Sud Yungas	53.34
80	Palca	Murillo	42.22