



FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

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



# “FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA”

Tutor :

Lic. Ivan Miranda Balcazar

Postulante:

Eber Chambi Chambi

La Paz – Boli

INDICE



FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

<u>CAPÍTULO I</u>	1
1.- ASPECTOS GENERALES	1
1.1.- CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL	1
1.2.- JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	2
1.3.- HABILIDADES Y DESTREZAS QUE SE BUSCA OBTENER.	4
1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.4.1.- OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
<u>CAPÍTULO II</u>	7
2.- MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.	7
2.1.- LA CIUDADANÍA.	7
2.1.1.- Ciudadanía Social.....	9
2.1.2.- Ciudadanía Económica.....	9
2.1.3.- Ciudadanía Civil.....	10
2.1.4.- Ciudadanía Intercultural.....	10
2.1.5.- Ciudadanía Cosmopolita.....	11
2.2.- DEMOCRACIA REPRESENTATIVA.	11
2.3.- DEMOCRACIA PARTICIPATIVA.	12
2.4.- ¿QUÉ ES LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA?	14
2.4.1.- La Importancia de la Participación Ciudadana.....	14
2.4.1.1.- <i>Participación Privada.</i>	16
2.4.1.2.- <i>Participación Social.</i>	16
2.4.1.3.- <i>Participación Política.</i>	16
2.4.2.- Fines perseguidos por la Participación Ciudadana.....	17
2.4.3.- Formas de Participación Ciudadana.....	18
2.4.3.1.- <i>La Participación Formal.</i>	18
2.4.3.2.- <i>La Participación Espontánea.</i>	19
2.4.3.3.- <i>La Participación Organizada.</i>	19
2.4.4.- La participación ciudadana en la Planeación del desarrollo sustentable.....	20
2.4.5.- La Participación Ciudadana en la elaboración de las Políticas Públicas.....	22
2.4.6.- Participación Ciudadana en la agendación de Políticas Públicas.....	22
2.4.7.- ¿Por qué fortalecer las relaciones entre el Gobierno Municipal y los Ciudadanos?.....	24
2.5.- LA ADMINISTRACIÓN.	26
2.5.1.- Antecedentes Históricos.....	26
2.5.1.1.- <i>Influencia de los Filósofos.</i>	26
2.5.1.2.- <i>Influencia de la Iglesia Católica.</i>	27
2.5.1.3.- <i>Influencia de la Organización Militar.</i>	27
2.5.1.4.- <i>Influencia de la Revolución Industrial.</i>	27
2.5.1.5.- <i>Influencia de los Economistas Liberales.</i>	28
2.5.2.- Concepto de Administración.....	
2.5.3.- Administración Pública.....	



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

2.6.- PLANIFICACIÓN.	30
2.6.1.- Planificación a Largo Plazo.....	30
2.6.2.- Planificación Gubernamental.....	31
2.6.3.- Plan Estratégico Institucional (PEI).....	31
2.6.4.- Objetivos Estratégicos.....	32
2.6.5.- Programa de Operaciones Anual (POA).....	32
2.6.6.- Objetivos de Gestión.....	32
2.6.7.- Objetivos Específicos.....	32
2.6.8.- Indicadores.....	33
2.6.9.- Indicadores Clave de Rendimiento.....	33
2.6.10.- Eficacia.....	33
2.6.11.- Eficiencia.....	34
2.6.12.- Áreas de Resultado Críticas.....	34
2.7.- ORGANIZACIÓN.	34
2.7.1.- Estructura Organizacional.....	35
2.7.2.- Área Organizacional.....	35
2.7.3.- Organigrama.....	35
2.7.4.- Funciones.....	35
2.8.- PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.	36
2.8.1.- Fuente de Financiamiento.....	36
2.8.2.- Organismo Financiador.....	36
2.9.- SISTEMA.	36
2.9.1.- Subsistema.....	37
2.9.2.- Entradas o Insumos (INPUTS).....	37
2.9.3.- Salidas o Productos (OUTPUTS).....	38
2.10.- FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.	38
2.11.- FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL SEGÚN LA CONCEPCIÓN DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD).	39
2.12.- POLÍTICAS PÚBLICAS.	40
<u>CAPTULO III</u>	43
3. MARCO JURÍDICO	43
3.1.- CONSTITUCIÓN POLITICA DEL ESTADO VIGENTE.	43
3.2.- LEY DE MUNICIPALIDADES N° 2028.	47
3.3.- LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR N° 1551.	48
3.4.- LEY DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO N° 2027.	48
3.5.- LEY DEL MEDIO AMBIENTE N° 1333.	49
<u>CAPITULO IV</u>	51
4. MARCO INSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO	51
4.1.- CREACIÓN DEL MUNICIPIO.	51
4.2.- CARACTERISTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO.	51
4.2.1.- División Política del Municipio.....	51
4.3.- CARACTERISTICAS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL MUNICIPIO.	--
4.3.1.- Tamaño y uso de la Tierra.....	



FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

4.3.2.- Superficie Bajo Riego. ....	53
4.3.3.- Tenencia de Suelo. ....	53
4.3.4.- Tecnología Empleada. ....	54
4.3.5.- Transportes. ....	54
4.4.- ASPECTOS SOCIOECONOMICOS. ....	54
4.4.1.- Ubicación Geográfica. ....	54
4.4.2.- Población. ....	57
4.4.3.- Hidrografía. ....	57
4.4.4.- Hidrografía. ....	58
4.4.5.- Clima Regional y Temperatura. ....	58
4.4.6.- Los Servicios en el Municipio. ....	59
4.4.6.1.- Servicios de Educación. ....	59
4.4.6.2.- Salud. ....	59
4.4.6.3.- Saneamiento Básico. ....	60
4.4.7.- Descripción Institucional. ....	60
4.4.7.1.- Aspectos Organizativos Institucionales. ....	60
<u>CAPÍTULO V</u> .....	64
5. DIAGNOSTICO .....	64
5.1.- OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO. ....	65
5.2.- ALCANCE Y METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO. ....	65
5.2.1.- Alcance. ....	65
5.2.2.- Metodología. ....	65
5.2.2.1.- Métodos a Utilizar. ....	65
5.2.3.- Tipos de Investigación. ....	66
5.3.- ETAPAS DE DIAGNÓSTICO. ....	67
5.3.1.- Relevamiento de Información. ....	67
5.3.2.- Recolección de Datos. ....	67
5.3.3.- Sujetos de la Investigación. ....	71
5.3.4.- Sistematización de la Información. ....	72
5.3.5.- Análisis de los Resultados de las Encuestas aplicadas a la sociedad civil. ....	72
5.3.6.- Análisis de los Resultados de las Encuestas aplicadas a la los funcionarios municipales. ....	83
5.3.7.- Resultados de las Entrevistas. ....	90
5.3.8.- Variables Identificadas. ....	91
5.3.9.- Diagrama CAUSA – EFECTO. ....	93
5.4.- CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO. ....	95
5.5.- RECOMENDACIONES. ....	97
<u>CAPITULO VI</u> .....	99
6. PROPUESTA .....	99
6.1.- ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. ....	99
6.2.- CREACIÓN DE LA UNIDAD DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. ....	99
6.3.- ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR LA UNIDAD DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. ....	



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

6.4.- AREAS QUE ABARCA LA UNIDAD DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.	103
6.4.1.- Fortalecimiento en Estrategias Comunicacionales. ....	103
6.4.2.- Fortalecimiento en Administración de Personal. ....	104
6.4.3.- Fortalecimiento en Gestión Administrativa y Financiera. ....	105
6.4.4.- Fortalecimiento en Planificación. ....	107



# FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

## CAPÍTULO I

### 1.- ASPECTOS GENERALES

El presente Trabajo Dirigido, tiene por título ***Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal de Tacacoma***, en tal sentido el presente capítulo tiene la finalidad de proporcionar al lector la situación y problemática del objeto de estudio. Pretende sentar las bases generales sobre las cuales se desarrollará este trabajo, así como establecer los objetivos que se quiere alcanzar.

#### 1.1.- CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

En fecha 18 de abril de 2007, la Carrera de de Ciencias Políticas de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), suscribe un Convenio de Cooperación Interinstitucional con el Municipio de Tacacoma, el mismo que tiene por objeto establecer el marco jurídico para dar inicio a la cooperación interinstitucional entre el Gobierno Municipal de Tacacoma y la UMSA, a través de las modalidades de trabajo dirigido de los egresados y pasantías, brindándoles un conocimiento actual de las Ciencias Políticas y para prepararlos mejor sobre la investigación científica actual en estrecho cumplimiento con los objetivos y fines de ambas instituciones signatarias.

En el marco de este convenio, se desarrollará el Trabajo Dirigido, cuyo tema es el “Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal de Tacacoma”.



## 1.2.- JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Después de la promulgación de la Ley de Participación Popular y su posterior implementación a los campesinos y campesinas y también a los vecinos urbanos, a menudo les hacen falta algo que es comprensible los conocimientos administrativos, técnicos y profesionales necesarios, así como las experiencias para ejercer de una forma exhaustiva sus derechos. A menudo hace falta la experiencia democrática con respecto a la percepción de obligaciones en el marco de la administración.

La Secretaría Nacional de Participación Popular y sus instituciones departamentales tenían a su cargo las responsabilidades para la “guía estratégica del proceso”. Sin embargo una gran parte de la realización de las tareas de asesoría, en los lugares correspondientes, fue delegada a diversas instituciones no estatales, en especial a organizaciones no gubernamentales (ONGs). A pesar de esto la necesidad de asesoría no pudo ser cubierta. Los partidos y algunas agencias de cooperación técnica ofrecen también programas de formación y asesoría.

En tal sentido existen Municipios a los cuales los procesos de capacitación respecto a las nuevas funciones y competencias que adquieren los mismos, y el nuevo rol que juegan los actores de la sociedad civil organizada, no llego con la misma intensidad y eficacia que en Municipios con gran densidad poblacional por lo cual, es una de las debilidades que hasta el día de hoy enfrentan los Municipios pequeños toda vez que la sociedad civil municipal, no conoce realmente la magnitud que significa la implementación de la Participación Popular, no conocen sobre los derechos que pueden ejercer en dicho contexto ni sobre los niveles de participación real a que tienen derecho. Por lo cual la percepción de la población respecto a los funcionarios municipales es totalmente de desconfianza, de disconformidad y de descrédito.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

Por otra parte la percepción de los funcionarios municipales es de descontento con la capacidad de su aparato administrativo, toda vez que el mismo no se ocupa de capacitar a los funcionarios de una manera oportuna y eficiente respecto a la nueva configuración del sistema Municipal, esto lleva a tener funcionarios con bajo rendimiento y con un bajo conocimiento de los sistemas administrativos que se deben implementar en los Municipios.

Esto se traduce en una falta de coordinación entre la sociedad civil y el Municipio, falta de construcción ciudadana, falta de capacitación del personal que cumple funciones en la entidad municipal, percepción ciudadana de que sus demandas no son cumplidas, falta de socialización del Plan de Desarrollo Municipal y el POA y otros que se irán identificando a lo largo del trabajo.

Por otra parte los programas de capacitación nacional respecto a la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental y sus ocho sistemas además de otros paquetes de capacitación respecto al sistema Municipal, no llegan a los municipios alejados, y estos no pueden enviar a sus funcionarios a la ciudad, por que el hecho de perder uno o dos funcionarios de su reducida planta seria parar el funcionamiento del Municipio.

Entonces es menester implementar ciertos mecanismos que contrarresten los problemas que tiene el Municipio, para lograr una gestión pública municipal más eficiente, eficaz y con economía, en tal contexto surge el planteamiento del siguiente problema:

***Implementación de un programa de fortalecimiento institucional para el Gobierno Municipal de Tacacoma, con el propósito de generar estrategias de desarrollo organizacional, una eficiente participación ciudadana y promover mejoras en la planificación, Recursos Humanos, Comunicación y Gestión Pública del Municipio.***





### **1.3.- HABILIDADES Y DESTREZAS QUE SE BUSCA OBTENER.**

Entre las principales destrezas y habilidades que se espera adquirir en el transcurso del desarrollo del presente Trabajo Dirigido, están:

- Capacidad de realización de diagnósticos sobre implementación y funcionamiento de los Sistemas de Administración en entidades de la Administración Pública, así como en instituciones en las que se utilice el enfoque sistémico y la Teoría General de Sistemas como bases conceptuales de su modelo de administración.
- Desarrollo del criterio, de desempeño eficaz y eficiente de sistemas de administración, así como la capacidad de elaborar y proponer elementos de fortalecimiento y mejora de los mismos.
- Experiencia en el proceso de planificación de largo, mediano y de corto plazo (programación de operaciones), en el Municipio de Tacacoma.
- Capacidad para establecer e identificar necesidades de Fortalecimiento institucional en el Municipio de Tacacoma.
- Desarrollo de la habilidad para organizar aéreas funcionales encargadas de fortalecer instituciones de un Gobierno Municipal.

### **1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1.4.1.- OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar una propuesta de fortalecimiento institucional para el Gobierno Municipal de Tacacoma, en el marco de un nuevo sistema descentralización política y administrativa y de acuerdo con los nuevos procesos de cambio político, económico y social que vive el país.



#### 1.4.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Generar estrategias y mecanismos de desarrollo organizacional.
- Buscar mecanismos para lograr una eficiente y eficaz relación entre el Gobierno Municipal y la sociedad civil.
- promover mejoras en la planificación, Recursos Humanos, Comunicación y Gestión Pública del Municipio.
- Elaborar una herramienta de autoevaluación que defina las áreas principales a fortalecer, con indicadores construidos a partir de la organización de la Institución y los pobladores del Municipio en general.
- Proponer mejoras de las capacidades organizacionales y técnicas del Municipio para cumplir con sus objetivos y metas de acuerdo al Plan de Desarrollo Municipal y articulados al Plan Nacional de Desarrollo.
- Identificar debilidades del Municipio a efectos de proponer mejoras para su corrección.
- Identificar procedimientos y actividades críticas, para la implementación de las actividades de capacitación, planificación, comunicación y administración del Municipio.



FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

# MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL



## CAPÍTULO II

### **2.- MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.**

La teoría es el sustento de la práctica que refleja y acopia experiencias que sin las cuales no se podría haber desarrollado la ciencia, estas aportan inicialmente de manera empírica y luego estructurada, al entendimiento de la temática estudiada. A continuación, se desarrolla el sustento conceptual y teórico sobre las cuales se sostiene el presente Trabajo Dirigido.

*Se considera importante comprender las dimensiones que comprende el concepto de ciudadanía, con el objeto de identificar en el Municipio de Tacacoma las falencias que este pueda tener respecto a la aplicación de estos conceptos que son determinantes a momento de hacer Gestión Pública.*

#### **2.1.- LA CIUDADANÍA.**

En el plano teórico, la ciudadanía ha sido abordada desde puntos de vista muy diferentes. Entre ellos se destacan dos grandes líneas de pensamiento: la tradición liberal y los enfoques socio históricos.

Los teóricos demócratas liberales han elaborado un concepto de ciudadanía que, al abogar por un significado de ciudadanía que implica el acceso a los derechos políticos, tiene como objetivo alcanzar la igualdad de derechos de los ciudadanos frente al Estado.

Esta tradición tiene sus raíces en la antigua filosofía griega que separaba lo público de lo privado y ha sido reproducida en los tiempos modernos por los teóricos del contrato social. En este marco, el valor político de la ciudadanía está conceptualmente ligado a la esfera pública y, por ende, limitado espacialmente. Alcanzar la ciudadanía significa ganar acceso al sistema político



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

a través de procedimientos como el voto. Desde esta perspectiva, la ciudadanía sólo puede entenderse en un contexto de obligaciones y deberes, de autonomía y tolerancia.

En la concepción republicana, que tiene una sensibilidad hacia el pluralismo cultural que la tradición liberal ha desatendido, el ciudadano debe tener constantemente abierta la posibilidad de participar en la determinación de los destinos de su comunidad, de ser creativo y no un mero recipiente de derechos y de bienes distribuidos.

Si el concepto de ciudadanía remite al de identidad, es posible considerar que la construcción de ciudadanía debe darse en tres planos: en el nivel político (expresado por la práctica política), en el de las condiciones económicas (hoy marcadas por los procesos de globalización) y en el de la sociedad como Estado organizado.

En este marco, la ciudadanía define la inclusión en el o la exclusión del sistema político. Formar parte del sistema resulta así un asunto referido a normas y procedimientos. Según esta lógica, se pueden crear los medios de tal modo que causen los fines perseguidos. La distinción entre el espacio que se considera político y el que se considera privado “y por tanto no político” ha reforzado una lógica binaria de los derechos ciudadanos. En este marco el significado de ciudadanía se vuelve estático.

La ciudadanía, por tanto, se interpreta como un medio para participar en un sistema dado. Una vez que se alcanza la participación, no hay necesidad de nuevas luchas por la ciudadanía existen las siguientes tipos de ciudadanía:



### **2.1.1.- Ciudadanía Social.**

En las últimas décadas del siglo XIX hubo una conversión de la concepción del Estado Nacional en el Estado Bienestar<sup>1</sup>, conocido también como Estado providencia o Estado benefactor. Entonces desde esta perspectiva podríamos decir que el ciudadano es aquella persona que en una comunidad política goza no solo de derechos civiles (libertades individuales) y de derechos políticos (participación política), sino también de derechos sociales que permiten a los ciudadanos ejercer sus otros derechos como al trabajo, educación, ingreso básico, salud, prestaciones sociales en tiempos de especial vulnerabilidad como por (ejemplo, jubilación). Distribuirlos a todas las personas por que son dueñas de tales bienes, es el primero y más elemental principio de justicia.

La gestión correcta y la protección plena de los derechos humanos económicos, sociales y culturales es indispensable para que las personas se sepan y sientan miembros de una comunidad política, es decir ciudadanos, porque solo puede percibirse como parte de una sociedad quien sabe que esa sociedad se preocupa activamente por su supervivencia y por una supervivencia digna.

### **2.1.2.- Ciudadanía Económica.**

Para que los miembros de una sociedad se sientan suyos es fundamental garantizarles el ejercicio de una ciudadanía económica activa y responsable asegurando que participen de un modo significativo en la toma de decisiones económicas que afectan a sus intereses y sean participes en la elaboración de políticas públicas como un miembro activo de la sociedad.

---

<sup>1</sup> CAMACHO, Azurduy Carlos, *“Las Radios Populares en la Construcción de Ciudadanía”* La Paz Bolivia 2007.



Entonces actualmente en el Municipio de Tacacoma podríamos llamar ciudadanía económica a los diferentes sectores donde se encuentran los micro empresarios, artesanos, comerciantes, mineros, cooperativistas, etc. Todo aquello que genere la actividad económica en el municipio.

### **2.1.3.- Ciudadanía Civil.**

El ser humano no es solo un sujeto de derechos de las dos primeras generaciones (ciudadanía política y social) y tampoco un productor de riqueza, material o inmaterial (ciudadanía económica), es entonces ante todo miembro de una sociedad civil, parte de un conjunto de asociaciones no políticas ni económicas, esenciales para su socialización y para el cotidiano desarrollado de su vida.

Entonces pues la ciudadanía civil es aquella por la que una persona pertenece y se integra espontánea, libre y voluntariamente a las comunidades y asociaciones civiles, consideradas como una potencial fuente de civilidad, solidaridad y participación social en la toma de decisiones para satisfacer sus necesidades.

### **2.1.4.- Ciudadanía Intercultural.**

Básicamente se podría decir de que la ciudadanía intercultural es un vínculo de unión entre grupos sociales diversos, “capaces de tolerar, respetar o integrar y dejar que sean participes directamente en la toma de decisiones con las diferentes culturas de una comunidad política de tal modo que sus miembros se sientan todos ciudadanos de primera y donde no existan ciudadanos de segunda clase”.



### 2.1.5.- Ciudadanía Cosmopolita.

Uno de los primeros pasos en la conformación de esta aún incipiente ciudadanía cosmopolita fue la aceptación y firma de la Declaración Universal de Derechos Humanos, mediante la cual cada Estado miembro reconoce y se compromete a garantizar una serie de derechos ciudadanos universales. La universalidad de la ciudadanía afirmada en una dignidad igual para todos la pertenencia a la misma comunidad política y el trato igual para todos a través de las mismas leyes se homogeniza las diferencias.

*Por otra parte cabe destacar la importancia de definir los tipos de democracia representativa y participativa, toda vez que el Municipio debe tener mecanismos eficientes que permitan al ciudadano la participación plena en los procesos de formulación de políticas públicas, priorización de demandas y en la administración misma del Municipio.*

### 2.2.- DEMOCRACIA REPRESENTATIVA.

A pesar de todas las deficiencias que posee la democracia representativa, la presencia de ella es un avance en América Latina por supuesto en Bolivia, en especial comparando con la infinidad de gobiernos autoritarios que marcaron a los sistemas políticos de varios de nuestros países durante muchas décadas<sup>2</sup>. A la par de esa democracia representativa tiene un despliegue muy distinto en cada una de nuestras naciones, en algunas puede ser mas democráticas que en otras; puede ser también más restringida en ciertos contextos nacionales, pero quizás en todos ellos está ausente una democracia participativa más intensa.

---

<sup>2</sup> TORANZO, Roca Carlos; *“Rostros de la Democracia y una Mirada Mestiza”*, La Paz – Bolivia 2006.





Entonces la expresión de la “**Democracia Representativa**” quiere decir que las decisiones colectivas, es decir las decisiones que involucran a toda la colectividad no son tomadas directamente por quienes forman parte de ella, sino por personas elegidas para este fin<sup>3</sup>. Por tanto dado su carácter restringido sin bien el modelo de democracia representativa genera eficiencias en el funcionamiento del sistema representativo a nivel Estatal como a nivel local o municipal y otras formas de representatividad en la sociedad, actualmente adolece de una serie de limitaciones como el control social que el ciudadano debe ejercer sobre la función pública y la actividad política. Por otra parte este modelo democrático representativo inhibe las opciones ciudadanos de participar en los procesos decisionales respecto del desarrollo de su propia comunidad.

Para Dorothy Pickes<sup>4</sup> la democracia representativa tiene algunas limitaciones en las cuales los partidos juegan un papel central, dada su mediocridad instrumental en la búsqueda y el encuentro de vías prácticas que reduzcan las opiniones en conflicto a proporciones administrables, con el objetivo de mantener la ley y el orden y de organizar la vida económica y política de un país. John Stuart Mill es un acérrimo creyente en el sistema representativo, consideraba como su principal debilidad la de conceder a la ignorancia tanto poder político como al conocimiento de los ciudadanos para la toma de decisiones.

### **2.3.- DEMOCRACIA PARTICIPATIVA.**

Hay buenas razones por las cuales la democracia participativa debiera funcionar de buena manera y son las siguientes:

---

<sup>3</sup> BOBBIO Norberto, “*El Futuro de la Democracia*”, México, 1996.

<sup>4</sup> DOROTHY, Pickes, “*Democracia y Participación*”, Buenos Aires - Argentina 1971.



- **Aprovecha las experiencias y la capacidad de todos:** La sociedad funciona mediante una red que interrelaciona al gobierno, las diversas comunidades, los grupos de intereses, los sectores y las instituciones. Además, los ciudadanos tienen un conocimiento mucho más íntimo a nivel local de las necesidades de la población que ningún grupo de políticos desde un gobierno altamente centralizado.
- **Promueve la legitimidad:** Las instituciones, los organismos sectoriales, las empresas y los gobiernos acabarán por apreciar que tienen mucho que ganar en confianza, apoyo y colaboración de parte de los ciudadanos si los incluyen de alguna forma en sus decisiones. Los propios ciudadanos tienen una mayor facilidad de promover iniciativas destinadas a hacer más eficaz el medio en que se desenvuelven.
- **Desarrolla nuevas capacidades:** La participación desarrolla la capacidad de las personas de trabajar en colaboración con los demás, de identificar prioridades y de lograr que las cosas se hagan y los proyectos se realicen. La actividad participativa los convierte así en mejores ciudadanos.
- **Mejora la calidad de vida:** Estudios realizados por economistas, sociólogos y sicólogos han demostrado que las personas que participan en la toma de decisiones son más felices que los que se limitan a aceptar o aplicar las decisiones de otros, debido a que se sienten responsables del mejoramiento de su calidad de vida. Además, la participación brinda al ciudadano una oportunidad de mayor eficacia en la colaboración.



## 2.4.- ¿QUÉ ES LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA?

Básicamente la participación ciudadana es la integración de la ciudadanía en el proceso de adopción de decisiones del gobierno de su ciudad, autonomía o país<sup>5</sup>. O dicho de otro modo, para que una ciudad o los gobiernos locales, que actualmente podríamos de llamarlos municipios, en donde se lo proporcionen los mejores servicios y oportunidades a la población, debe contar con gobiernos abiertos y receptivos, dispuestos a escuchar lo que los ciudadanos y ciudadanas les quieren transmitir para contribuir a mejorar la política y la gestión de los asuntos públicos. Eso es Participación Ciudadana: la imprescindible participación de todos los hombres y mujeres que quieran implicarse en los problemas que les afectan, aportando puntos de vista, inquietudes y soluciones.

### 2.4.1.- La Importancia de la Participación Ciudadana.

La Participación Ciudadana es necesaria y de vital importancia para construir la democracia y una sociedad más equitativa e incluyente<sup>6</sup>. Por eso, resulta fundamental para favorecer el control de los o las gobernantes, transmitir mejor las preferencias de los ciudadanos y ciudadanas, suavizar los conflictos, favorecer los acuerdos, y hacer menos costosa la toma de decisiones políticas.

Además, la participación fomenta un tipo de ciudadanía que tiene un mayor interés por informarse acerca de los asuntos políticos, por cooperar con las demás personas, y que es más respetuosa con las que son diferentes, lo que refuerza los vínculos sociales entre los seres humanos, y favorece la

---

<sup>5</sup> GARCIA, Canclini Néstor “*Abrir espacios públicos de participación, culturales y ciudadanía*”, México 2005.

<sup>6</sup> BALARDINI, Sergio “*La participación social de los Jóvenes en el horizonte del nuevo siglo*” Buenos Aires- Argentina 2000.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

comprensión intercultural, con la aportación de hombres y mujeres a los asuntos públicos.

La presencia de los ciudadanos en los asuntos públicos es una condición necesaria para alcanzar la gobernabilidad democrática, a medida que el ejercicio del poder está más legitimado en la voluntad obtenida a través de un consenso social, mayores son las posibilidades de visualizar las aspiraciones de los diferentes sectores sociales.

Por lo tanto la presencia del ciudadano en las decisiones que le afectan, tanto individual como colectivamente precisa de una adecuación funcional, en tanto en cuanto facilite el acceso y la conformación no excluyente de centros de decisión a partir del nivel local que en última instancia, también sean capaces de incidir en la formación de voluntad sobre las decisiones que exceden el ámbito del Estado Nación. De ahí la importancia de la participación ciudadana a la cual el abogado costarricense Rafael González Ballar define como "un proceso gradual mediante el cual se integra al ciudadano en forma individual o participando en forma colectiva, en la toma de decisiones la fiscalización, control y ejecución de las acciones en los asuntos públicos y privados, que lo afectan en lo político, económico, social y ambiental para permitirle su pleno desarrollo como ser humano y el de la comunidad en que se desenvuelve."

Entonces podemos deducir de lo anterior que la Participación es un proceso de generación de conciencia crítica y propositiva en el ciudadano, la participación no es realmente efectiva mientras no vaya modificando y ampliando las relaciones de poder, el fin de la participación ciudadana no es tanto ella en sí misma, por cuanto que, la finalidad que debería perseguir es la mejora sostenible de las condiciones de vida de la sociedad.



Entonces la importancia de la participación ciudadana en los procesos de la toma de decisiones se subdivide la participación en los tres campos de acción, según el profesor español Federico Duran López que son las siguientes<sup>7</sup>:

#### **2.4.1.1.- Participación Privada.**

Es la que realizamos a nivel personal, en cuanto a cumplir algunos deberes y responsabilidades tales como el pago de impuestos el respeto de las leyes, el contar con un empleo para participar de la vida económica, entre otras.

#### **2.4.1.2.- Participación Social.**

Es la que realizamos ya sea en nuestro ámbito geográfico o funcional inmediato, en procura de mejorar condiciones de vida para una determinada colectividad. Ejemplo: nuestra participación en Juntas de Vecinos, Sindicatos, Grupos Ecológicos, Sociedad de Padres de Familia, Colegios profesionales, etc.

#### **2.4.1.3.- Participación Política.**

Es la que realizamos cuando directamente o a través de nuestros representantes, buscamos los canales institucionales del estado para lograr decisiones gubernamentales, autónomas y municipales. Obviamente que la trascendencia de la participación política es la que podría permitir la más amplia influencia del ciudadano en los asuntos públicos, pero como se señaló antes, en realidad la participación es una sola y se conforma con nuestras acciones en los tres campos de acción. Al mismo tiempo la participación ciudadana en el ámbito político se debe verse en su triple connotación jurídica, a saber que son:

---

<sup>7</sup> DURAN, López Federico *“El dialogo social en el proceso de participación ciudadana”*, Madrid España 2000.



- **Como derecho.** Como la facultad de involucrarnos en el quehacer social para influir en nuestro devenir.
- **Como deber.** Como la responsabilidad de participar en los asuntos públicos.
- **Como mecanismo.** Como el instrumento mediante el cual podemos ejercer nuestros derechos y deberes.

Así en el ordenamiento jurídico pueden identificarse derechos, deberes y mecanismos relacionados con la presencia ciudadana en lo público; de igual forma, en ocasiones también hallaremos restricciones expresas a esta participación.

#### **2.4.2.- Fines perseguidos por la Participación Ciudadana.**

Se puede señalar cuatro propósitos básicos que los gobiernos y los gobiernos locales pueden conseguir con las medidas de participación que son:

- **Información:** Proporcionar oportunidades a los ciudadanos para estar mejor informados y aumentar su comprensión de las políticas y las prioridades, estas medidas aumentan la legitimidad y generan hábitos participativos.
- **Aprendizaje:** Escuchar y aprender de los ciudadanos, estas medidas contribuyen a la mejora de las políticas públicas locales que se benefician de la opinión.
- **Intercambio:** Definir los problemas y debatir las soluciones con los ciudadanos, estas medidas aumentan la eficacia de las decisiones y la rendición de cuentas.



- **Co-decisión:** Se trata de incluir a los ciudadanos en la adopción de decisiones vinculantes para la comunidad en su calidad de afectados o de ciudadanos.

### **2.4.3.- Formas de Participación Ciudadana.**

Prácticamente no se puede establecer con exactitud cual es el mejor modelo o formas de participación ciudadana, debido a que existen infinidad de formas deliberativas de participación según el sistema o modelo del Estado. En este sentido, son variados los modelos de participación ciudadana que se han ofrecido como recetas para paliar de alguna manera la deslegitimación del sistema democrático y que buscan promover el debate y la deliberación mas participativa posible y mas directa de los ciudadanos sobre problemas públicos o la toma de decisiones de forma directa, entre los cuales tenemos la participación formal, la participación espontánea, la participación organizada<sup>8</sup>.

#### **2.4.3.1.- La Participación Formal.**

Es aquella que está establecida constitucionalmente, por los derechos que tienen los ciudadanos para elegir a sus gobernantes, siendo el voto la muestra de la voluntad política y social, a través del cual se otorga legitimidad y confianza a quienes elegimos como nuestros gobernantes y representantes de la sociedad. Un elemento que caracteriza a la Participación Formal, lo constituye el derecho de la ciudadanía para participar en la planeación del desarrollo, por lo que los planes, programas y acciones recogen las demandas y aspiraciones de los diversos sectores sociales. Esta forma de participación equilibra la posición entre los derechos y las obligaciones de la sociedad y del gobierno en la solución adecuada a los problemas que les son comunes.

---

<sup>8</sup> MATO, Daniel *“Políticas de Ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización”* Venezuela 2004.



#### ***2.4.3.2.- La Participación Espontánea.***

Es aquella que se presenta cuando los miembros de una comunidad al sentir una necesidad o enfrentar un problema común, se organizan y tratan de resolverlo por sí mismos o proponen a sus gobernantes las medidas recomendadas por ellos. La Participación Espontánea se presenta en situaciones de emergencia, como en casos de inundaciones, incendios, sismos, tornados, ciclones, heladas, epidemias, etc., pero también en acciones en las que se requiere la participación voluntaria de la comunidad como en las campañas de vacunación, alfabetización, entre otras. Esta forma de Participación Ciudadana, es un punto de apoyo importante para el gobierno del estado por lo que es imprescindible su promoción organización y orientación para que todos los miembros de una comunidad se solidaricen con los demás y participen activa permanentemente en la solución de sus necesidades y coadyuven de esta manera en el desarrollo de los diversos programas sociales.

#### ***2.4.3.3.- La Participación Organizada.***

Es aquella que promueven las asociaciones de colonos los comités de manzana las juntas de vecinos los consejos de colaboración municipal las asambleas de barrio o comunitarias y el propio gobierno, para apoyar la formulación y el cumplimiento de los planes y programas de gobierno o bien, para realizar obras y acciones de beneficio colectivo.

Esta forma de participación social tiene por objeto colaborar de manera solidaria, ordenada y permanente en la solución de los problemas sentidos por los habitantes de las comunidades así como para apoyar a las autoridades locales para lograr el desarrollo comunitario de esta manera, se posibilita que los gobiernos: federal estatal y municipales tengan una mejor coordinación y mayor eficiencia en las acciones que realizan. Para el mejor aprovechamiento de la Participación Ciudadana que ofrecen las diversas organizaciones,





buscamos que esta sea auténtica y que los gobiernos municipales la promuevan, la reconozcan y la organicen, a efecto de formalizarla, y asegurar su colaboración permanente en las acciones de gobierno.

#### **2.4.4.- La participación ciudadana en la Planeación del desarrollo sustentable.**

El desarrollo democrático comprende la participación organizada de los ciudadanos como acierto fundamental en la toma de decisiones. Por tanto en las distintas fases de la planeación debe prevalecer el sentir plural de los individuos y de las organizaciones participantes, en el entendido que representan los intereses colectivos de la sociedad; con este propósito, el Sistema Estatal de Planeación Democrática busca incorporar la participación dinámica de la sociedad desde la definición de las políticas públicas, la elaboración de diagnósticos, planes y programas, hasta los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de obra pública y servicios que buscan mejorar la calidad de vida de la población, la organización social es condición indispensable para la promoción de la participación ampliada de la ciudadanía en la planeación del desarrollo. Sin embargo, hay aspectos generales que se toman en cuenta para promover la participación social<sup>9</sup>:

**En primer lugar**, se reconoce el valor que tiene en la identificación de las necesidades reales de la población para que a partir de ellas, sea posible encontrar la solución a las demandas más sentidas de las comunidades.

**En segundo lugar**, tiene que ver con la consulta sistemática a la

---

<sup>9</sup> FERNÁNDEZ, Correa Patricia *“Gobernabilidad, Planeación del Desarrollo y Presupuesto Participativo como Instrumento de Gestión Pública”* Bogota – Colombia 1998.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

sociedad, respecto de sus principales requerimientos en materia de obras, servicios públicos y establecer la relación que guardan estos requerimientos con la reglamentación y los ordenamientos.

**En tercer lugar**, se hace necesaria la concentración de las demandas sociales captadas en un determinado territorio, para jerarquizarlas y traducirlas en políticas públicas comprendidas en el plan de desarrollo, para posteriormente pasar a su instrumentación a través de los programas de gobierno, de acuerdo a su enfoque sectorial, territorial, integral, sustentable, estratégico e impacto social y económico, a fin de brindar el mayor beneficio social y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

**El cuarto lugar**, se refiere a la importante función de las organizaciones sociales en la concertación y coordinación, fijando claramente los fines para los cuales se agrupan tales organizaciones sociales, para identificar en seguida sus necesidades y luego, para plantear la solución a su problemática, respetando siempre los principios que conforman a estas organizaciones sociales.

**En quinto lugar**, es obligatorio cumplir con los compromisos contraídos, para no defraudar la confianza de la sociedad, de las organizaciones sociales, y de las instituciones gubernamentales con respecto a la sociedad en su conjunto.

**El sexto** y último aspecto, tiene que ver con la difusión amplia de los proyectos y las acciones concertadas con los sectores social y privado, sus avances hasta su culminación y la evaluación de los resultados



alcanzados, haciendo énfasis en el apoyo recibido de la sociedad en su conjunto.

#### **2.4.5.- La Participación Ciudadana en la elaboración de las Políticas Públicas.**

La participación ciudadana es imprescindible en la toma de decisiones por ende en la elaboración de las políticas públicas que realmente beneficien de acuerdo a las demandas del sector que sea mas incluyente y sea mas activa y no pasiva de ello se trata la inclusión participativa, entonces debe existir un inter relacionamiento entre el ciudadano y el que toma decisiones, bajo los siguientes principios de participación:

- a) Identificación de un problema y agendación de participación.
- b) La formulación de soluciones.
- c) La puesta en marcha del programa y la evaluación de la acción de políticas públicas por parte de la ciudadanía y también proponer soluciones<sup>10</sup>.

Por lo tanto el ciudadano en el Gobierno Municipal debe pasar de un ciudadano pasivo a un ciudadano activo que realmente genere políticas públicas a favor y acuerdo de sus intereses y que beneficien realmente en su desarrollo humano y que coadyuve al progreso de la colectividad.

#### **2.4.6.- Participación Ciudadana en la agendación de Políticas Públicas.**

Básicamente no todos los problemas son públicos, no todos los problemas públicos se constituyen en demandas sociales y no todas las demandas sociales son tratadas por el gobierno. Entonces pues la fase de identificación de un problema se concreta en la elaboración de una agenda

---

<sup>10</sup> CHARLES, O. Jones *“Participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas”*, 1985.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

gubernamental o Municipal que integra los siguientes principios básicos para la generación de políticas públicas y su agendación con la participación del ciudadano:

- a) La percepción de los sucesos.
- b) La definición de un problema.
- c) La agregación de intereses.
- d) La organización de las demandas.
- e) La representación y acceso ante las autoridades públicas<sup>11</sup>.

Entonces podemos establecer que la percepción es simplemente el acto de recibir y registrar un evento a través de la vista el oído el tacto o el olfato. La forma en como se haya percibido es muy importante para el proceso de participación y de políticas porque condiciona la definición del problema, mediante lo cual lo convertimos en una percepción en un problema. Asimismo, para que el problema se perciba de forma clara, se trate de definirlo y pueda generar agregación de intereses, es necesario que la población que percibe ese problema público sea mayoritaria respecto a aquellos que lo perciben como un beneficio.

La agregación de intereses y la organización de las demandas son factores muy importantes pues que afectan el proceso de las políticas publicas y sus resultados que sean beneficiosos a los ciudadanos. Cuanto mayor sea el número de personas que perciben y definen un mismo problema, mayor será el grado de agregación social en torno al mismo y mayor será la capacidad de organización de una demanda social que pretenda obtener soluciones al problema.

---

<sup>11</sup> VICIMINISTERIO DE DESCENTRALIZACIÓN Y PARTICIPACION POPULAR, *“Participación Ciudadana con Equidad”*, Boletín N° 3/2001.



El proceso de representación es aquel que puede constituir un vínculo entre las personas, sus problemas y el gobierno; porque no siempre las percepciones del representado y del representante sobre un mismo problema son similares, lo que a veces conduce a que las políticas que plantea este último no reflejen soluciones a los problemas que el representado define. Por esa razón es muy importante la participación ciudadana mas directa es decir sociedad más activa y participativa en la toma de decisiones sin mayores intermediarios o representantes. Entonces el proceso de participación de la sociedad con la nueva agendación de nuevas políticas que realmente sean mas inclusivas en la toma de decisiones en los diferentes ámbitos de administración pública que tiene los siguientes procesos y condicionantes: la participación en la incorporación en la agenda institucional y mantenimiento en ella, para que la participación sea mas optima tanto a nivel nacional como a nivel local (Municipal).

#### **2.4.7.- ¿Por qué fortalecer las relaciones entre el Gobierno Municipal y los Ciudadanos?**

Básicamente las relaciones entre los Gobiernos Municipales y los ciudadanos es muy importante por la implicancia que esto significa en la toma de decisiones para el desarrollo del Municipio y de la colectividad de la sociedad las cuales deben enmarcarse en los siguientes fines<sup>12</sup>:

- Se debe establecer la mejora de la calidad de las políticas, facilitando a los Alcaldes como autoridad máxima de la toma de decisiones mas amplias de información, perspectivas y soluciones potenciales con el objeto de afrontar los retos del diseño de políticas en condiciones de la reciente complejidad, de interdependencia entre diversas políticas públicas y de urgencia.

---

<sup>12</sup> CARITAS, “*Derechos, Deberes y Garantías de la Participación Ciudadana*” La Paz - Bolivia 2006.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

- Se debe responder a los retos planteados por la sociedad de la información, con el fin de prepararse para crecientes y más aceleradas interacciones con los ciudadanos y garantizar una mejor gestión de la información brindada hacia la sociedad será como una base del conocimiento de las actividades del municipio.
- Se debe integrar al público en el proceso de elaboración de políticas, con el objeto de responder a las expectativas de los ciudadanos de ser escuchados y de que sus puntos de vista sean tomados en cuenta en la toma de decisiones por parte de la autoridad máxima del Municipio.
- Para que exista credibilidad en la gestión administrativa municipal se debe responder a la demanda de mas transparencia y rendición de cuentas por parte del Gobierno Municipal, a medida que aumenta los intereses del publico y de los medios de comunicación por la medidas tomadas por el Alcalde por ende el Gobierno Municipal, las exigencias de claridad y responsabilidad en la esfera publica también se incrementarán.
- Se debe buscar el fortalecimiento de la confianza de la opinión publica y de la ciudadanía y el Gobierno Municipal y revertir las tendencias crecientes, mostradas por encuestas de opinión, hacia el abstencionismo y rechazo que pueda generar por parte de la ciudadanía por algunas decisiones tomadas que no sean a la expectativa de la sociedad, ello puede generar el rechazo y disminución de apoyo electoral de simpatía hacia el autoridad el Gobierno Municipal, para ello será necesario llegar hacia los ciudadanos lo mas cercana posible con la información adecuada de todas las actividades que realiza el Gobierno Municipal.



Finalmente la relación que debe existir en la actualidad en el estado moderno es básicamente es generar mayor participación posible a la ciudadanía para escuchar sus demandas y necesidades del el ciudadano y que sean participes en la elaboración de políticas publicas con una participación activa y no pasiva de la ciudadanía y la no utilización de una democracia representativa que hasta el momento genera conflictos de intereses tanto con los vecinos y de mala coordinación entre los principales actores de la toma de decisiones y del control social.

## **2.5.- LA ADMINISTRACIÓN.**

### **2.5.1.- Antecedentes Históricos.**

La Administración, tal como la conocemos hoy, nació de la necesidad del hombre por organizarse y hacerlo de manera eficiente.

#### **2.5.1.1.- Influencia de los Filósofos.**

Sócrates, afirma que es una habilidad personal, mientras que Platón expone su punto de vista sobre la forma de gobierno y la administración de los negocios públicos. Aristóteles en su libro “Política” estudia la organización del Estado (Monarquía, aristocracia y democracia).

El inglés Francisco Bacon, fundador de la lógica moderna, expone la preocupación practica de separar “lo esencial de lo accesorio” Bacon se anticipó al principio conocido en la administración como “prevalencia de lo principal sobre lo accesorio”.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> ORTEGA Mariño, Macario “*Administración General*”, La paz - Bolivia 1999.



### **2.5.1.2.- Influencia de la Iglesia Católica.**

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la administración pública se fueron trasladando a las instituciones de la Iglesia católica y de las Organizaciones Militares.

La Iglesia Católica aportó con una organización jerárquica, tan simple y eficiente que su enorme organización mundial, opera satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: El Papa.<sup>14</sup>

### **2.5.1.3.- Influencia de la Organización Militar.**

La influencia de la organización militar ha sido importante en el desarrollo de la teoría de la administración. Su organización lineal, el principio de unidad de comando, la escala jerárquica, el principio de dirección, la disciplina, los principios de respeto y apoyo.

### **2.5.1.4.- Influencia de la Revolución Industrial.**

A partir de 1776 (Invención de la maquina de vapor, por James Watt), se modifica completamente la estructura social y comercial, provocando en el orden económico, político y social, cambios tan rápidos y profundos que en el lapso de un siglo fueron mayores que los transcurridos en el milenio anterior.

Esta Revolución Industrial, se puede dividir en dos épocas: revolución de Carbón y de Hierro y la Revolución de Acero y de la Electricidad.

De la tranquila producción artesanal, el hombre paso hacia el régimen de producción hecha mediante maquinas, dentro las grandes fábricas.

---

<sup>14</sup> *Obra citada ORTEGA Mariño, Macario.*





La principal preocupación de los empresarios, se fijaba en el mejoramiento de los aspectos técnicos de la producción con el objetivo de producir cantidades mayores de productos de mejor calidad y menor costo.

La gestión del personal y la coordinación del esfuerzo productivo eran aspectos con poca importancia. Así la Revolución industrial provoco una profunda modificación en la estructura empresarial y económica de la época.

#### **2.5.1.5.- Influencia de los Economistas Liberales.**

A partir del siglo XVII, se desarrollaron en Europa una gran cantidad de teorías económicas (macroeconómicas), basadas en datos empíricos, sacados de la experiencia y tradiciones del comercio de la época.

A fines del siglo VXIII, los economistas clásicos liberales, consiguen gran aceptación de sus teorías (libre competencia). Sus diferentes teorías (Adam Smith, James Mill, David Ricardo, entre otros), constituyen gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días.

El liberalismo corresponde al periodo de máximo desarrollo de la economía capitalista, que pregonaba la libre oferta y libre demanda.

El socialismo y el sindicalismo obligan al capitalismo del siglo XX a realizar esfuerzos para la implantación de métodos y procesos de realización de trabajo, cuyo estudio metódico y exposición teórica coincidirían con el inicio del presente siglo.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Obra citada ORTEGA Mariño, Macario.



### 2.5.2.- Concepto de Administración.

El concepto de administración, ha ido evolucionando desde que nace la administración como una disciplina y una rama del conocimiento<sup>16</sup>. Así este concepto varía de acuerdo al autor, a su contexto y a su tiempo, sin embargo, de esta variada gama, podemos resaltar que administración es:

- El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.<sup>17</sup>
- La acción de prestar servicios o ayudar, representa también, todas las actividades relacionadas con la **planeación, organización, dirección y control** de la actividad empresarial.<sup>18</sup>
- Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la eficiencia en las formas de coordinar un organismo social; es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

### 2.5.3.- Administración Pública.

La definición de administración pública sobre el que se desarrolla el presente trabajo dirigido, es:

“La administración pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del Gobierno y de los procedimientos que ellos

---

<sup>16</sup> Aún hoy persiste el debate sobre si la administración es ciencia, técnica o arte, algunas o todas de las anteriores.

<sup>17</sup> KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, “*Administración: una Perspectiva Global*” México 1994.

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “*Iniciación a la administración general*” Colombia 1993.



aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado”.<sup>19</sup>

## 2.6.- PLANIFICACIÓN.

Planificación significa pensar antes de actuar, con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, es la herramienta para pensar y crear el futuro.<sup>20</sup>

La planificación también incluye refinar las ambiciones básicas y a largo plazo y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, así como los métodos de su realización.

George Terry, nos dice que la "la planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales."

### 2.6.1.- Planificación a Largo Plazo.

La planificación a largo plazo incluye la aplicación de la institución y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. También debe verse como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> JIMENEZ, Castro Wilburg *“Administración Pública para el Desarrollo Integral”* México 1975.

<sup>20</sup> HUERTAS, Franco, *“El método PES: Planificación Estratégica Situacional”* La Paz – Bolivia 1996.

<sup>21</sup> MORRISEY, George L. *“Pensamiento Estratégico: Construya los Cimientos de su Planeación”*, México 1996.



### 2.6.2.- Planificación Gubernamental.

Es el instrumento destinado a orientar y coordinar los procesos sociales para obtener el óptimo grado de bienestar colectivo; puede considerarse como todo un proceso racional e integrado de toma de decisiones políticas y administrativas, que demanda la transformación de la organización del Estado para instituir la programación en los diferentes niveles y sectores.<sup>22</sup>

Dependiendo del tiempo de su aplicación, los planes se clasifican en:

- **Planificación a Corto Plazo:** planes anuales o de menos duración.
- **Planificación a Mediano Plazo:** planes para más de un año pero menos de cuatro o cinco años.
- **Planificación a Largo Plazo:** planes para más de cuatro o cinco años.<sup>23</sup>

### 2.6.3.- Plan Estratégico Institucional (PEI).

El Plan Estratégico Institucional es un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que debe ser elaborado en cada entidad y órgano público definiendo los objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, a las competencias institucionales asignadas en su norma de creación y a los objetivos, políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social, y en los Planes Sectoriales de Desarrollo, en sus distintos niveles.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> GUZMAN, Raymundo Amaro, *“Introducción a la Administración Pública”* México 1993.

<sup>23</sup> SANDY Rubín de Célis Franklin, *“Gestión Pública descentralizada en Bolivia: Conceptos, Contexto, Normativa y Modelos”*, La Paz - Bolivia 2002.

<sup>24</sup> *Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones*, aprobado por Resolución Suprema 225557 de 1 de diciembre de 2005.



#### **2.6.4.- Objetivos Estratégicos.**

Los objetivos estratégicos son los logros que la organización persigue en un plazo determinado (generalmente de mediano y largo plazo). La selección de los objetivos estratégicos deberá identificar cuales serán las acciones prioritarias para el mejoramiento de la organización, teniendo en cuenta el análisis interno y externo de ésta.<sup>25</sup>

#### **2.6.5.- Programa de Operaciones Anual (POA).**

El Programa de Operaciones Anual es un plan de corto plazo, en el que se traducen los objetivos estratégicos, productos y operaciones del Plan Institucional de Mediano Plazo, en objetivos, productos y operaciones a ejecutarse en la gestión. Asimismo para cada operación se determina los recursos (insumos) necesarios para su consecución.<sup>26</sup>

#### **2.6.6.- Objetivos de Gestión.**

Los objetivos de gestión son los fines hacia los que se dirige la actividad de la institución, y que se espera lograr en la gestión, son los puntos finales de la planificación de corto plazo.

#### **2.6.7.- Objetivos Específicos.**

Cuando los objetivos de gestión institucionales demanden la realización de varios procesos, o cuando demanden la generación de distintos productos, deberán ser desagregados al interior de cada entidad y órgano público, en Objetivos de Gestión Específicos<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> BONNEFAY, Juan Cristóbal y ARMIJO Marianela, *“Indicadores de desempeño en el Sector Público”*, Santiago de Chile – Chile 2005.

<sup>26</sup> Centro Nacional de Capacitación – CENCAP (Contraloría General de la Republica), *“POA: Instrumento de Planificación de Corto Plazo: Texto de Consulta”*, La Paz – Bolivia.

<sup>27</sup> Obra citada, *NB-SPO* aprobado por Resolución Suprema 225557 de 1 de diciembre de 2005.



### 2.6.8.- Indicadores.

Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002)<sup>28</sup>. La clasificación de los indicadores más difundida y usada, es:

- **Indicadores Cuantitativos:** definen cantidades o valores, por lo general el mismo es empleado para medir la cantidad de producción de bienes y/o servicios.
- **Indicadores Cualitativos:** miden la actitud de los usuarios o beneficiarios que reciben los bienes y/o servicios de las entidades públicas.<sup>29</sup>

### 2.6.9.- Indicadores Clave de Rendimiento.

Los indicadores clave de rendimiento son los factores mensurables dentro de cada una de las áreas de resultados críticos, en la que se establece objetivos específicos.<sup>30</sup>

### 2.6.10.- Eficacia.

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución. La eficacia es una medida normativa del alcance de los resultados.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> *Obra citada BONNEFAY, Juan Cristóbal y ARMIJO Marianela.*

<sup>29</sup> *Obra citada Centro Nacional de Capacitación.*

<sup>30</sup> *Obra citada MORRISEY, George L.*

<sup>31</sup> *CHIAVENATO, Idalberto "Administración de Recursos Humanos", México 1993.*



### 2.6.11.- Eficiencia.

Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en el proceso del logro de los objetivos y presenta la relación entre los recursos aplicados y el producto obtenido.<sup>32</sup>

### 2.6.12.- Áreas de Resultado Críticas.

Las áreas de resultados críticas son las áreas prioritarias dentro de las cuales se tiene que lograr resultados durante el periodo proyectado de planeación.<sup>33</sup>

## 2.7.- ORGANIZACIÓN.

Es la estructura de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.<sup>34</sup> Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Obra citada, CHIAVENATO, Idalberto I.

<sup>33</sup> Obra citada, Obra citada MORRISEY, George L.

<sup>34</sup> REYES, Ponce Agustín, “*Administración por Objetivos*”, México 1989.

<sup>35</sup> Obra citada KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz.



### **2.7.1.- Estructura Organizacional.**

Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad para cumplir con sus objetivos estratégicos y operativos.<sup>36</sup>

### **2.7.2.- Área Organizacional.**

Es parte de la estructura organizacional de una entidad pública, conformada por la unidad cabeza de área y, en su caso, por varias unidades dependientes.<sup>37</sup>

### **2.7.3.- Organigrama.**

El organigrama es un elemento constitutivo del manual de organización, este último incluye entre otras la descripción detallada de las funciones, tareas, responsabilidades y nivel de autoridad de cada puesto representado en el diagrama.<sup>38</sup>

### **2.7.4.- Funciones.**

Función o papel es el conjunto de actividades que se solicitan a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. Las Funciones pueden ser conocidas por el individuo, debido a la información que el tiene del proceso técnico y de la tarea de la empresa, o se le comunica mediante otros empleados que dependen de su comportamiento de función para que pueda cumplir con las expectativas de sus propios cargos.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> *Obra citada Centro Nacional de Capacitación.*

<sup>37</sup> *Obra citada Centro Nacional de Capacitación.*

<sup>38</sup> SAROKA Raúl; FERRARI Carlos *“Organigramas, Diseño e Interpretación”*; Buenos Aires - Argentina 1979

<sup>39</sup> *Obra citada, CHIAVENATO, Idalberto 1.*





## **2.8.- PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.**

Es un medio para prever y decidir la producción que se va a realizar en un periodo determinado<sup>40</sup>, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige. De esta forma, el presupuesto se traduce en un instrumento o mecanismo de asignación y distribución de recursos limitados, para la concreción de objetivos determinados en un periodo de tiempo específico.<sup>41</sup>

### **2.8.1.- Fuente de Financiamiento.**

De acuerdo a las directrices presupuestarias del Ministerio de Hacienda, una fuente de financiamiento, es la clasificación (codificada) de los recursos de acuerdo a su origen; es decir, recursos locales, conformados por recursos propios de la entidad (a través de la venta de bienes y servicios), transferencias del Tesoro General de la Nación y otros ingresos; y recursos externos, constituido principalmente por créditos y donaciones de organismos internacionales y gobiernos extranjeros.

### **2.8.2.- Organismo Financiador.**

Es la clasificación, otra vez codificada, de las entidades, instituciones, mecanismos (impuestos y recaudaciones) y países que proporcionan los recursos destinados al gasto público de las entidades del sector público.

## **2.9.- SISTEMA.**

Es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenada lógica, que encadena sus

---

<sup>40</sup> *En el sentido del Estado como productor de bienes y servicios.*

<sup>41</sup> *Viceministerio de Presupuesto y Contaduría, Ministerio de Hacienda “El Presupuesto Público: Conceptos Generales” La Paz – Bolivia.*



actos a un fin común. Para poder hablar por completo de un sistema, en un conjunto ordenado de este tipo, debe producirse además un equilibrio dentro de determinados márgenes, frente a los estados que se ve obligado adoptar por causa de las fuerzas interna o externas que influyen en su comportamiento. La adaptabilidad y la flexibilidad que caracterizan al sistema determinan una de sus propiedades más importantes, la equifinalidad que es la capacidad del sistema para llegar al mismo objetivo a través de diferentes medios, o partiendo de estados o situaciones iniciales diferentes.<sup>42</sup>

### 2.9.1.- Subsistema.

Cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como un subsistema, es decir, un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentra estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características. Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores.<sup>43</sup>

### 2.9.2.- Entradas o Insumos (INPUTS).

Son los **recursos** que se utilizan dentro de una estructura sistémica, para el logro de un producto expresado en unidades físicas o en su valoración financiera. Pueden ser:

- Recursos Humanos.
- Materiales y Equipos.
- Servicios.

---

<sup>42</sup> POZO Navarro Fernando *“La Dirección por Sistemas”*, México 1985.

<sup>43</sup> JOHANSEN, Bertoglio Oscar, *“Introducción a la Teoría General de Sistemas”*, Bogotá – Colombia 2000.



### 2.9.3.- Salidas o Productos (OUTPUTS).

Es el bien o servicio que surge como resultado de la **combinación** de los insumos que requiere su producción; puede ser un bien o un servicio.

### 2.10.- FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

El fortalecimiento institucional es el resultado de una serie de acciones que implícita o explícitamente pretenden encontrar la mayor coherencia posible entre los tres planos que, que se especifican a continuación:

**Una misión**, una apuesta política; finalmente, un ideal capaz de convocar a un determinado grupo de personas para organizarse en función del logro de un conjunto de objetivos con los que se identifican. Este plano de la institución constituye su base ideológica y conceptual.

**Una Organización**, es decir, un conjunto de relaciones sociales que posibilitan (o no) avanzar en la realización de un proyecto. Se trata aquí de las relaciones internas del grupo, su estructura organizativa, las jerarquías, los procedimientos e instancias de toma de decisión, la división del trabajo, etc. También comprende las relaciones que el grupo establece con su entorno, con otras asociaciones, con los sujetos sociales con quienes colabora, etc. Este plano de la institución constituye su base social.

**Un conjunto de Recursos**, tanto humanos como materiales y financieros, que viabilizan (o no) la realización del proyecto. Este plano de la institución constituye su base material.



## 2.11.- FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL SEGÚN LA CONCEPCIÓN DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD).

Una interpretación general de fortalecimiento institucional abarca el desarrollo del recurso humano como una parte esencial del modelo, considerando que la educación y la capacitación de los recursos humanos establecen un punto central de los esfuerzos, sin el cual la implementación de estrategias de mejoramiento serían inefectivas. Éste modelo se enfoca en una serie de acciones dirigidas a ayudar a los participantes en los procesos, a incrementar su conocimiento, habilidades y a desarrollar actitudes necesarias para abordar el deseo de desarrollo.

El fortalecimiento institucional es mucho más que entrenamiento, si se considera que:

- El desarrollo del Recurso Humano consiste en preparar a los individuos con conocimientos, habilidades y acceso a la información requeridos para interactuar efectivamente.
- El desarrollo organizacional, involucra la elaboración de estructuras de administración, procesos y procedimientos, no sólo dentro de las organizaciones, sino también en relación con otras instituciones y sectores.
- Pero independientemente del enfoque que se le dé, se debe tener presente que el desarrollo de la capacidad es un proceso endógeno, es decir, que no debe imponerse. Al contrario debe ser el resultado de una cuidadosa evaluación de la capacidad existente para que el punto de partida sea su estado actual y posteriormente se logren los objetivos propuestos. Es importante tener en cuenta que es necesario realizar una evaluación de la capacidad de la entidad para lo cual será inevitable



despertar sensibilidad, motivación hacia el cambio, debido a que ésta se enfoca en la gente y en evaluar sus actividades y tareas. Por lo tanto, debe emprenderse una importante labor de difusión.

- De igual forma, se debe tener en cuenta que el fortalecimiento institucional es un proceso a largo plazo, por lo que se debe orientar preferiblemente al cumplimiento de un objetivo general a través de una amplia participación y compromiso y a través del consenso sobre las metas prioritarias. El que sea un proceso a largo plazo en ningún momento implica que sea un proceso pasivo, por el contrario hace parte de un proceso activo en el que el Recurso Humano es la parte fundamental del mismo.<sup>44</sup>

## 2.12.- POLÍTICAS PÚBLICAS.

Las políticas públicas, en su acepción tradicional, se asocian al ejercicio del poder por parte de las autoridades públicas. Debido a la importancia creciente de la noción de corresponsabilidad de los diferentes actores sociales, según el chileno Eugenio Lahera, la definición moderna señala que las políticas públicas son flujos de información y cursos de acción relacionados con un objetivo público definido en forma democrática. Una definición que compromete al ciudadano como protagonista en la consecución de los objetivos políticos definidos en las esferas de decisión social.

Según palleares son el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos, el autor señala que a esta definición genérica hay que agregarle algunas consideraciones, como un “proceso de decisión”. Es decir por un conjunto de toma decisiones que se llevan a cabo en un plazo determinado.

---

<sup>44</sup> <http://www.pnud.bo>



FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

Una vez establecidas estas definiciones de políticas públicas con sus debidas connotaciones, se tratará de abordar algunos de los instrumentos que utilizan las instituciones de gobierno que elaboran mecanismos para la toma de decisiones, que vienen a ser los siguientes:

**En primer lugar**, las normas jurídicas, estas según señala Pallares, constituyen el único recurso propio y exclusivo del Estado. “Es a través de las normas jurídicas que los poderes públicos autorizan y establecen las actividades que constituyen las políticas, y también, limitan la discrecionalidad en el actuar de los que la elaboran y ejecutan”.

**En segundo lugar**, “los servicios de personal”; elaborar las políticas requiere de servicios de personal, infraestructura humana, organizativa y de material. Son las distintas personas con grado de especialización que son utilizadas en la Administración Pública, y son las encargadas de elaborar las políticas y la realización práctica, descansa sobre sus hombros.

**Como tercer instrumento**, aparecen los recursos materiales, aquí se destacan principalmente los financieros; para poder llevar a cabo las políticas públicas es necesario que la Administración tenga recursos, esta los obtiene en su mayoría del pago de impuestos. Sin recursos financieros, la Administración no podría realizar la inmensa mayoría de políticas que realiza.

**Un cuarto elemento**, es la persuasión, este representa un instrumento efectivo muy importante, señala Pallares, ya que “los ciudadanos consideran al gobierno como legítima expresión de la interpretación mayoritaria de los intereses generales de la sociedad”.



FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

# MARCO JURÍDICO



### CAPTULO III

## 3. MARCO JURÍDICO

El presente trabajo ha sido elaborado en el marco de las disposiciones legales vigentes, considerando particularmente a los Municipios y las nuevas competencias y responsabilidades actuales:

### 3.1.- CONSTITUCIÓN POLITICA DEL ESTADO VIGENTE.

La Constitución Política del Estado, promulgada el 7 de febrero de 2009 regula a los Gobiernos Municipales principalmente en los siguientes artículos:

**Artículo 269. I.** Bolivia se organiza territorialmente en departamentos, provincias, municipios y territorios indígena originario campesinos.

**II.** La creación, modificación y delimitación de las unidades territoriales se hará por voluntad democrática de sus habitantes, de acuerdo a las condiciones establecidas en la Constitución y la ley.

**III.** Las regiones formarán parte de la organización territorial, en los términos y las condiciones que determinen la ley.

**Artículo 283** El gobierno autónomo municipal está constituido por un Concejo Municipal con facultad deliberativa, fiscalizadora y legislativa municipal en el ámbito de sus competencias; y un órgano ejecutivo, presidido por la Alcaldesa o el Alcalde.

**Artículo 284. I.** El Concejo Municipal estará compuesto por concejalas y concejales elegidas y elegidos mediante sufragio universal.





**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

II. En los municipios donde existan naciones o pueblos indígena originario campesinos, que no constituyan una autonomía indígena originaria campesina, éstos podrán elegir sus representantes ante el Concejo Municipal de forma directa mediante normas y procedimientos propios y de acuerdo a la Carta Orgánica Municipal.

III. La Ley determinará los criterios generales para la elección y cálculo del número de concejales y concejales municipales. La Carta Orgánica Municipal definirá su aplicación de acuerdo a la realidad y condiciones específicas de su jurisdicción.

IV. El Concejo Municipal podrá elaborar el proyecto de Carta Orgánica, que será aprobado según lo dispuesto por esta Constitución.

**Artículo 302.** I. Son competencias exclusivas de los gobiernos municipales autónomos, en su jurisdicción:

1. Elaborar su Carta Orgánica Municipal de acuerdo a los procedimientos establecidos en esta Constitución y la Ley.
2. Planificar y promover el desarrollo humano en su jurisdicción.
3. Iniciativa y convocatoria de consultas y referendos municipales en las materias de su competencia.
4. Promoción del empleo y mejora de las condiciones laborales en el marco de las políticas nacionales.
5. Preservar, conservar y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales, fauna silvestre y animales domésticos.
6. Elaboración de Planes de Ordenamiento Territorial y de uso de suelos, en coordinación con los planes del nivel central del Estado, departamental e indígena.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

7. Planificar, diseñar, construir, conservar y administrar caminos vecinales en coordinación con los pueblos indígena originario campesinos cuando corresponda.
8. Construcción, mantenimiento y administración de aeropuertos públicos locales.
9. Estadísticas municipales
10. Catastro urbano en el ámbito de su jurisdicción en conformidad a los preceptos y parámetros técnicos establecidos para los Gobiernos Municipales.
11. Áreas protegidas municipales en conformidad con los parámetros y condiciones establecidas para los Gobiernos Municipales.
12. Proyectos de fuentes alternativas y renovables de energía reservando la seguridad alimentaría de alcance municipal.
13. Controlar la calidad y sanidad en la elaboración, transporte y venta de productos alimenticios para el consumo humano y animal.
14. Deporte en el ámbito de su jurisdicción
15. Promoción y conservación del patrimonio natural municipal.
16. Promoción y conservación de cultura, patrimonio cultural, histórico, artístico, monumental, arquitectónico, arqueológico, paleontológico, científico, tangible e intangible municipal.
17. Políticas de turismo local.
18. Transporte urbano, registro de propiedad automotor, ordenamiento y educación vial, administración y control del tránsito urbano.
19. Creación y administración de impuestos de carácter municipal, cuyos hechos imponibles no sean análogos a los impuestos nacionales o departamentales.
20. Creación y administración de tasas, patentes a la actividad económica y contribuciones especiales de carácter municipal.
21. Proyectos de infraestructura productiva.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

22. Expropiación de inmuebles en su jurisdicción por razones de utilidad y necesidad pública municipal, conforme al procedimiento establecido por Ley, así como establecer limitaciones administrativas y de servidumbre a la propiedad, por razones de orden técnico, jurídico y de interés público
23. Elaborar, aprobar y ejecutar sus programas de operaciones y su presupuesto.
24. Fondos fiduciarios, fondos de inversión y mecanismos de transferencia de recursos necesarios e inherentes a los ámbitos de sus competencias.
25. Centros de información y documentación, archivos, bibliotecas, museos, hemerotecas y otros municipales.
26. Empresas públicas municipales.
27. Aseo urbano, manejo y tratamiento de residuos sólidos en el marco de la política del Estado.
28. Diseñar, construir, equipar y mantener la infraestructura y obras de interés público y bienes de dominio municipal, dentro de su jurisdicción territorial.
29. Desarrollo urbano y asentamientos humanos urbanos.
30. Servicio de alumbrado público de su jurisdicción.
31. Promoción de la Cultura y actividades artísticas en el ámbito de su jurisdicción
32. Espectáculos públicos y juegos recreativos.
33. Publicidad y propaganda urbana.
34. Promover y suscribir convenios de asociación o mancomunidad municipal con otros municipios.
35. Convenios y/o contratos con personas naturales o colectivas, públicas y privadas para el desarrollo y cumplimiento de sus atribuciones, competencias y fines.
36. Constituir y reglamentar la Guardia Municipal para coadyuvar el cumplimiento, ejercicio y ejecución de sus competencias así como el



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

- cumplimiento de las normas municipales y de sus resoluciones emitidas.
37. Políticas que garanticen la defensa de los consumidores y usuarios en el ámbito municipal.
  38. Sistemas de microriego en coordinación con los pueblos indígena originario campesinos.
  39. Promoción y desarrollo de proyectos y políticas para niñez y adolescencia, mujer, adulto mayor y personas con discapacidad.
  40. Servicios básicos así como aprobación las tasas que correspondan en su jurisdicción.
  41. Áridos y agregados, en coordinación con los pueblos indígena originario campesinos, cuando corresponda
  42. Planificación del desarrollo municipal en concordancia con la planificación departamental y nacional
  43. Participar en empresas de industrialización, distribución y comercialización de Hidrocarburos en el territorio municipal en asociación con las entidades nacionales del sector.

II. Serán también de ejecución municipal las competencias que le sean transferidas o delegadas.<sup>45</sup>

### **3.2.- LEY DE MUNICIPALIDADES Nº 2028.**

La ley de Municipalidades es la sustitución de la ley Orgánica de Municipalidades de 1985, Entonces la actual Ley de Municipalidades 2028, complementa y refuerza en gran medida el sistema Municipal como una norma por la cual se rigen los Gobiernos Municipales en el País, la cual determina la naturaleza y fines de las Municipalidades, la jurisdicción y competencia del Gobierno Municipal, las atribuciones del Concejo Municipal, la organización y funciones del Organismo Ejecutivo, los bienes y régimen económico-

---

<sup>45</sup> *Gaceta Oficial de Bolivia, Constitución Política del Estado, promulgada el 7 de febrero de 2009.*



financiero.<sup>46</sup>

### **3.3.- LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR N° 1551.**

La Ley de Participación Popular, de 20 de Abril de 1994, consolida de alguna manera el proceso de participación popular, articulando a las comunidades campesinas, indígenas y urbanas en la vida jurídica, política y económica del país; en la cual también reconoce la personalidad jurídica de las OTBs tanto urbanas y rurales como nuevos actores sociales de control social y participativo en la toma de decisiones, establece la sección de provincia como jurisdicción territorial del municipio y amplía las competencias Municipales a los servicios de Educación, Salud, de la coparticipación tributaria de acuerdo a la población de cada Municipio.<sup>47</sup>

### **3.4.- LEY DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO N° 2027.**

Básicamente la Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público, del 27 de Octubre de 1999, Es un instrumento legal mediante el cual se regula el ejercicio de la función pública en Bolivia, con sujeción a los principios básicos que establece la propia norma que son los servicios exclusivo a los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno, sometimiento a la Constitución, reconocimiento del derecho de los ciudadanos a desempeñar cargos públicos, reconocimiento al mérito, igualdad de oportunidades, reconocimiento de la eficacia, competencia y eficiencia, la honestidad y ética en su desempeño y la responsabilidad en su ejercicio.

Las disposiciones de la mencionada estatuto se aplican a todos los servidores públicos que prestan servicios en cualquier entidad estatal, incluyendo a las entidades públicas Autónomas, Autárquicas y

---

<sup>46</sup> *Gaceta Oficial de Bolivia*, “Ley de Municipalidades” N° 2028, de 28 de octubre de 1999.

<sup>47</sup> *Gaceta Oficial de Bolivia*, “Ley de Participación Popular” N° 1551, de 20 de abril de 1994.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

Descentralizadas, en el marco de la misma ley cualquier actuar de los funcionarios públicos no pueden estar fuera de esta disposición legal.<sup>48</sup>

### **3.5.- LEY DEL MEDIO AMBIENTE Nº 1333.**

La Ley de Medio Ambiente Nº 1333 tiene su aplicación tanto en el ámbito Nacional, Departamental y Municipal determina la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones de los seres humanos con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida en la población local.

Por otra parte los Gobiernos Municipales juegan un papel importante en la protección del medio ambiente y están obligados a adecuar sus estructuras de organización a los objetivos de planificación y ejecución de las políticas destinadas a la preservación del medio ambiente y los recursos naturales.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> *Gaceta Oficial de Bolivia*, “Ley del Estatuto del Funcionario Público” Nº 2027, de 27 de octubre de 1999.

<sup>49</sup> *Gaceta Oficial de Bolivia*, “Ley del Medio Ambiente” Nº 1333, de 27 de abril de 1992.



FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

# MARCO INSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO



## CAPITULO IV

### **4. MARCO INSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO**

#### **4.1.- CREACIÓN DEL MUNICIPIO.**

La Ley N° 652 de 17 de octubre de 1984, crea la tercera sección de la provincia Larecaja del departamento de La Paz, con su capital Tacacoma, comprendiendo en su jurisdicción los cantones de: Ananea, Conzata, Chumisa y Collabamba, cuyos límites son: al norte, con el río Vagande, de la jurisdicción del cantón Mapirir; al sur, con la jurisdicción del cantón Quiabaya, al este con la jurisdicción del cantón Chiñijo, y al oeste, con la provincia Muñecas.

#### **4.2.- CARACTERISTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO.**

##### **4.2.1.- División Política del Municipio.**

A través de la Ley N° 1651 de Descentralización Administrativa de 28 de julio de 1995 y Ley N° del 1669 del 31 de octubre de 1995, se delimita la jurisdicción de la Tercera Sección de la Provincia Larecaja, con su capital Tacacoma, la cual se encuentra conformada por 5 cantones y 29 comunidades que se detallan a continuación:

**CUADRO N° 1**

<b>CANTONES</b>	<b>COMUNIDADES</b>
<b>TACACOMA</b>	Tacacoma
	Milimbaya
	Llachani
	Challapata
	Camakeni
	Tacachaca
<b>ANANEA</b>	Ananea





FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

	Loma
	Machacamaraca
<b>COLLABAMBA</b>	Collabamba
	Pallayunga
	Santa Clara
<b>CONZATA</b>	Conzata
	Bajo S.J. de quibaya
	Camillaza
	Munaypata
	Machaca
	Pasto Horco
	Alto San José
	Pucanlaya Naranjani
	Corralani
	Pillcopata
	Huayanapata Wayruruni
	Cordelpata
	Viga Pampa
	La Loma
	Incachaca
<b>CHUMIZA</b>	Urkupiña
	Rosa Pata-Chuquini
	Asipita
	Chumiza
	Pajchiri
	Machacamarca
	Kaa-cani
	Florida
	Villa Peñaranda

FUENTE: POA 2009 GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA



La estructura económica del Municipio se caracteriza por encontrarse dentro de los lineamientos de estudio del Mapa de Pobreza, realizada por el Ministerio de Desarrollo Humano; LJDAPSO, INE, UPP y UDAPE (1993), sin embargo estando bajo los parámetros mencionados anteriormente no esta dentro de algunos programas como es el PDCR II, PASA, etc.

#### **4.3.- CARACTERISTICAS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL MUNICIPIO.**

##### **4.3.1.- Tamaño y uso de la Tierra.**

Bajo el diagnóstico municipal efectuado por SEMTA (1999), el tamaño y uso de la tierra determinado es de 12% que corresponden a campos naturales de pastoreo, el 6% son suelos destinados a la agricultura, el 11% son de uso forestal y el 65% son tierras denominadas Incultivables por ser suelos rocosos y áreas de serranías escarpadas.<sup>50</sup>

##### **4.3.2.- Superficie Bajo Riego.**

Las aguas existentes en Tacacoma (ríos, lagunas, vertientes y cuencas) con fines de riego, son mininos debido a las sequías y a la contaminación emergente del mercurio utilizado para la separación del oro, frente a esta realidad en toda la sección Municipal de un total del área cultivada que representa el 31%, solo el cantón Chumiza tiene la mayor área regada, alcanzando a un 38%; sigue el cantón Conzata con un área regada de 34%, el cantón con menor área regada es Collabamba con un 16%, mientras que las comunidades del cantón Ananea no presentan superficies regadas.<sup>51</sup>

##### **4.3.3.- Tenencia de Suelo.**

La tenencia de la tierra en la sección es en la mayoría comunal y familiar,

---

<sup>50</sup> Gobierno Municipal de Tacacoma, Plan Operativo Anual de la Gestión 2009.

<sup>51</sup> Obra citada, Gobierno Municipal de Tacacoma, (POA - 2009).



la superficie que tiene cada persona en promedio es de 4.35 Ha, de las cuales el 16% es cultivada, el 9% es tierra en descanso, el 32% es tierra forestal, el 34% destinado al pastoreo y el 9% es tierra incultivable.<sup>52</sup>

#### **4.3.4.- Tecnología Empleada.**

La tecnología empleada en la producción es tradicional, generalmente manual o a veces haciendo uso de yunta; en la rotulación del suelo, siembra, aporque, cosecha utilizando herramientas simples como ser hoz, azadón, picota, machete y fumigadoras manuales.<sup>53</sup>

#### **4.3.5.- Transportes.**

Tacacoma tiene una sola vía de comunicación con la ciudad de La Paz y el Alto, que sigue el siguiente tramo: La Paz - El Alto - Batallas - Tiquina - Achacachi - Sorata - Quiabaya - Tacacoma.

Los principales tramos carreteros del Municipio se describen en la siguiente forma: Tacacoma - Machaca Marca - Ananea - Collabamba - Palla Yunga - Viga Pampa - Rosa Pata - Conzata - Incachaca - Urkupina cuya longitud es de 80 Km.; Tacacoma - Chumiza - Kaa Cani - Florida - Villa Peñaranda con una longitud de 18 Km.; y Tacacoma - Millimbaya - Llachani - Camakeni - Tacachaca con una longitud de 25 Km.<sup>54</sup>

### **4.4.- ASPECTOS SOCIOECONOMICOS.**

#### **4.4.1.- Ubicación Geográfica.**

Tacacoma, es capital de la Tercera Sección Municipal de la Provincia

---

<sup>52</sup> *Obra citada, Gobierno Municipal de Tacacoma, (POA - 2009).*

<sup>53</sup> *Obra citada, Gobierno Municipal de Tacacoma, (POA - 2009).*

<sup>54</sup> *Obra citada, Gobierno Municipal de Tacacoma, (POA - 2009).*



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

Larecaja, del Departamento de La Paz, Geográficamente se encuentra entre la Longitud Oeste  $68^{\circ} 41'$ - $68^{\circ} 10'$  y Longitud Sud  $15^{\circ} 37'$ - $15^{\circ} 12'$ , además la provincia esta desplazada hacia el sur en  $2^{\circ} 59'$  y desplazada hacia el oeste en  $0^{\circ}38'$ , en el departamento de La Paz.

La Tercera Sección Provincial (Municipio Tacacoma) tiene los siguientes límites territoriales:

- Al Norte: Municipio de Guanay (Rio Vagante)
- Al Sur: Municipio Quiabaya
- Al Este: Canton Chinijo del Municipio Sorata
- Al Oeste: Municipio Auca pata
- Al Noreste: Municipio Guanay
- Al Sudeste: Municipio Sorata
- Al Sudeste: Municipio Quiabaya

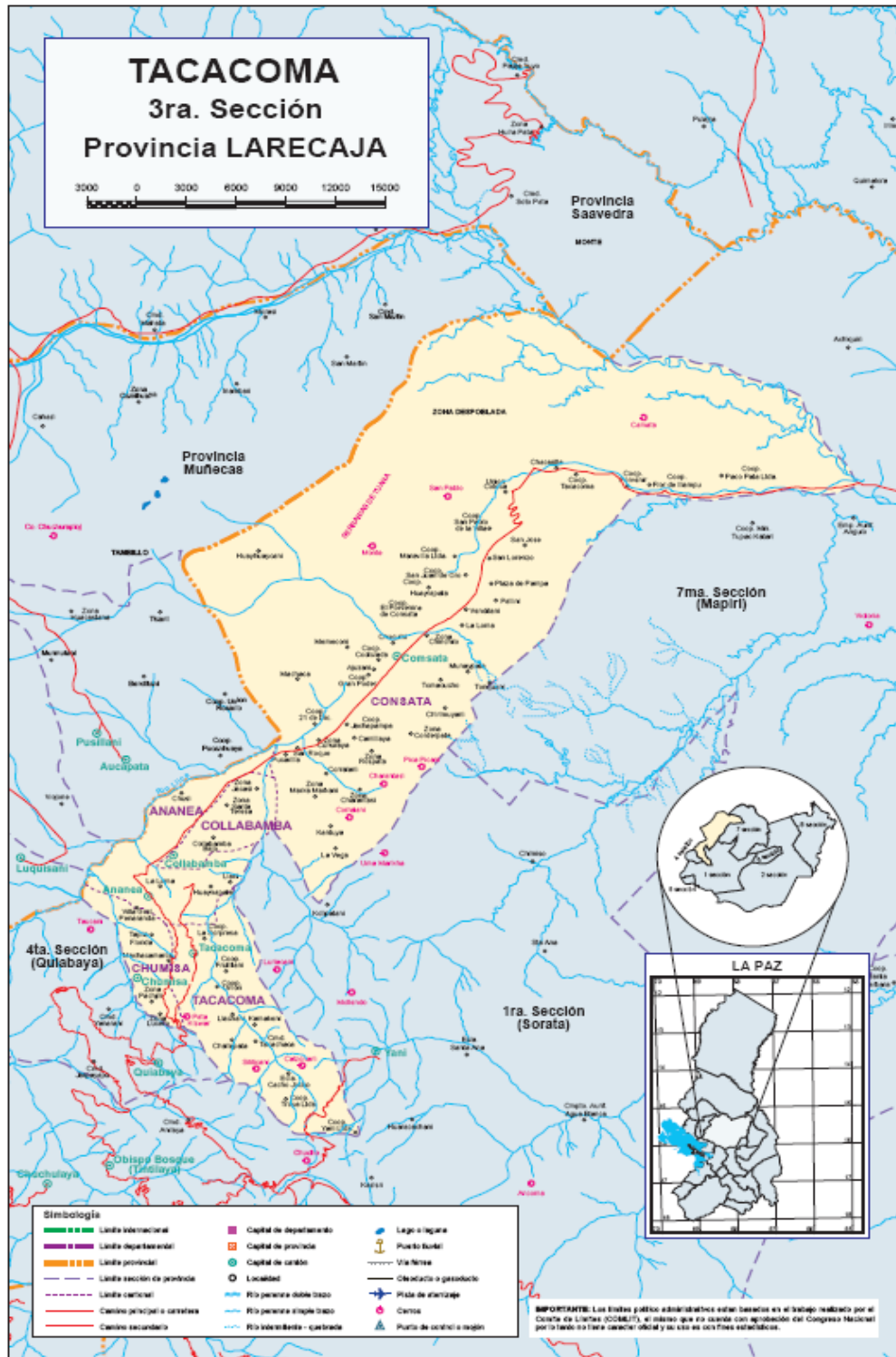
El Municipio abarca aproximadamente una extensión de  $792.26 \text{ Km}^2$ <sup>55</sup>, como se observa en el siguiente gráfico:

---

<sup>55</sup> <http://www.ine.gov.bo>.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA**  
**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**





#### 4.4.2.- Población.

Según el Instituto Nacional de Estadística, y de acuerdo al censo del año 2001 la población total del Municipio es 6.269 habitantes, los cuales se dividen de la siguiente manera:<sup>56</sup>

Nº	Población por grupos de edad	Cantidad
1.	De 0 a 5 años	1.082
2.	De 6 a 18 años	1.871
3.	De 19 a 39 años	1.844
4.	De 40 a 64 años	1.118
5.	De 65 años y mas	354
	Total	6.269

#### 4.4.3.- Hidrografía.

El gobierno de Tacacoma cuenta con disponibilidad de recursos hídricos con gran cantidad de vertientes que en la actualidad son mas de consumo humano y de ganado que para micro riego, la ubicación de las mismas es diversa.

Asimismo se puede evidenciar la presencia de ríos como el Tacacoma, Millcucha, Camakeni, Huayllani, Llusha, Quiroga, Machaca, Llica, Conzata, etc. que nacen en lo alto de la cordillera llegando a formar cuencas, en los mismos existen peces como el ispi, trucha, mauri, en la zona de puna y el sabalo, ispi, surubi en la zona del subtropico.

---

<sup>56</sup> <http://www.ine.gov.bo>.



#### 4.4.4.- Hidrografía.

Según el censo del año 2001, las principales actividades económicas del Municipio, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, comercio por mayor y menor y por supuesto la explotación de minas y canteras.<sup>57</sup>

Nº	Principales actividades económicas	%
1	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	51.72
2	Comercio por mayor y menor	10.09
Nº	Principales grupos ocupacionales	%
1	Agricultura, pecuaria, pesca	45.37
2	Industria extractiva, construcción y manufactura	24.37

#### 4.4.5.- Clima Regional y Temperatura.

Por las características peculiares del municipio de Tacacoma, los climas que tiene en general son templados y calidos. Se presenta una variación climática por las grandes diferencias geomorfológicas y altitudinales, desde más de 3.500 m.s.n.m en las serranías altas y a menos de 1.200 msnm en las serranías bajas. Siendo la temperatura mínima extrema de 6.07° C., temperatura media ambiente 15.99° C. y temperatura máxima extrema de 26.53° C.; con una humedad relativa del 73.12% anual y una nubosidad media del 4.39%.

---

<sup>57</sup> <http://www.ine.gov.bo>.



#### 4.4.6.- Los Servicios en el Municipio.

##### 4.4.6.1.- Servicios de Educación.

La Educación ha comenzado a vivir su proceso de transformación educativa a partir de la implementación de la Reforma Educativa. La nuclearización en el distrito funciona hace varias gestiones y se da por criterios de distancia de las unidades educativas entre si y funciona con 2 Núcleos Educativos (Tacacoma y Conzata), tres unidades centrales y 12 unidades seccionales haciendo un total de 17 establecimientos educativos. La población total de 6.269 se clasifica en:

- ✓ **Monolingües:** el 4% habla castellano, el 9% habla aymará y el 2% quechua.
- ✓ **Bilingües:** el 68% habla castellano-aymará, el 8% habla castellano-quechua y el 10% habla quechua-aymará.
- ✓ **Trilingüe:** el 9% habla castellano-aymará-quechua.

##### 4.4.6.2.- Salud.

El municipio de Tacacoma, cuenta con 2 centros de salud uno en Tacacoma y otro en Conzata, dependientes del distrito de salud Illampu de Sorata, también con una posta sanitaria ubicada en la comunidad de Incachaca. La existencia de enfermedades más frecuentes en el Municipio son la tuberculosis, malaria, artritis reumática, diarreas agudas, parasites intestinales en niños y adultos, faringe amigdalitis y la desnutrición infantil que se ha estimado en 26% aproximadamente correspondiente en menores de 5 años. El Seguro Universal Materno Infantil cubre las enfermedades de niños y madres en etapa de gestación.





#### **4.4.6.3.- Saneamiento Básico.**

La cobertura de agua potable en el Municipio es de 26% del total de la población, es decir, solo este porcentaje de la población tiene acceso al agua potable, el 9.2% consumen de las piletas instaladas por cuenta propia de las familias, el 13% consumen de los pozos, el 20.2% mencionan que consumen de vertientes y el 31.2% de la población consume agua provenientes de las acequias y riachuelos, 28 comunidades carecen de agua potable, quienes por necesidad consumen de pozos, vertientes y riachuelos.

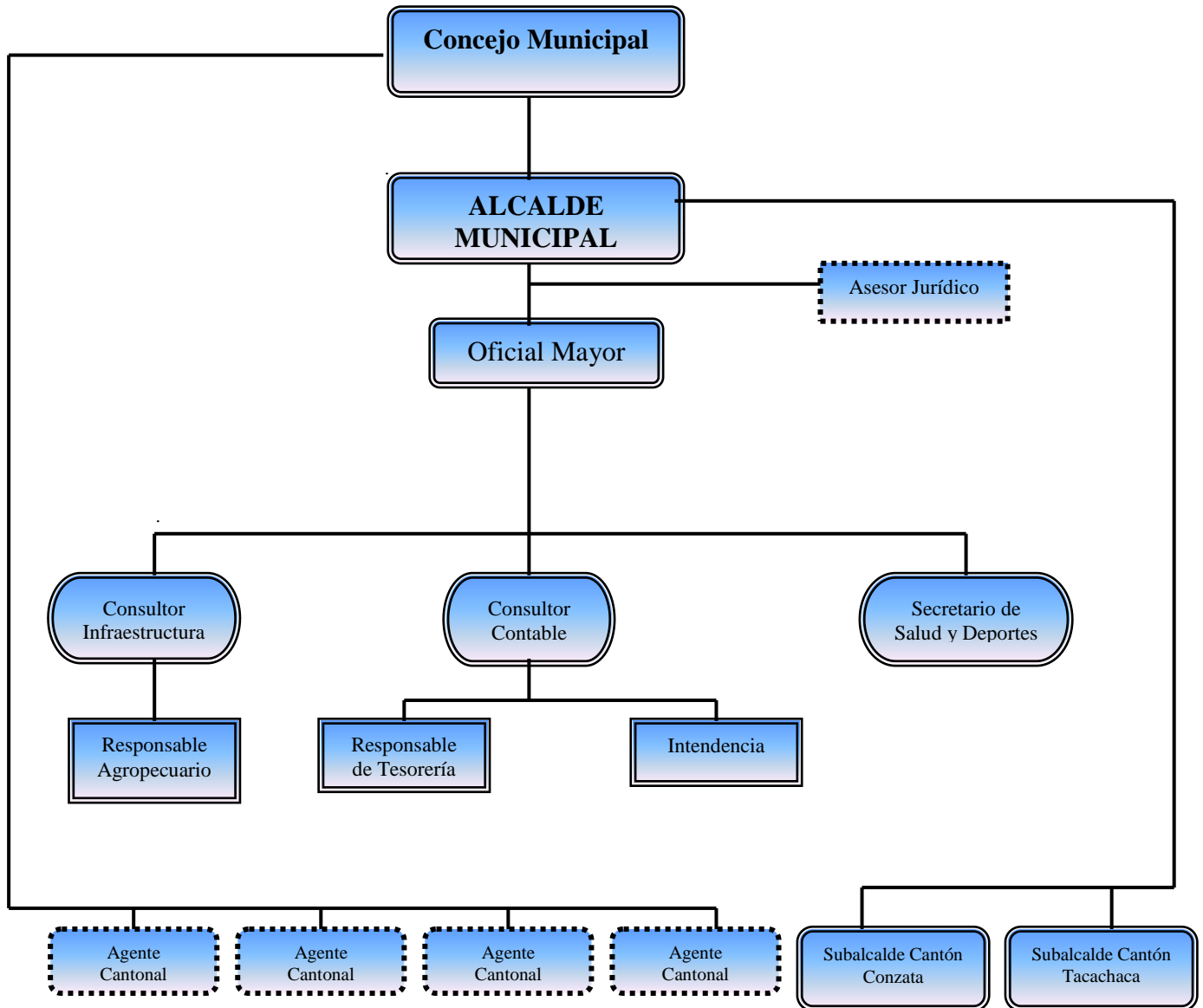
#### **4.4.7.- Descripción Institucional.**

##### **4.4.7.1.- Aspectos Organizativos Institucionales.**

De acuerdo a la Ley de Municipalidades N° 2028, el Gobierno Municipal de Tacacoma se conforma de acuerdo a la estructura planteada en el siguiente organigrama:



## ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA



El tipo de organización que implementa el Gobierno Municipal otorga diferentes funciones, en sus distintos niveles, este proceso de organización trata de satisfacer las demandas de la población que habita en el Municipio; la estructura de organización está compuesta por los siguientes niveles:



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

1. **Nivel representante, Normativo y Fiscalizador:** Concejo Municipal.
2. **Nivel Directivo:** Conformado por el Alcalde Municipal.
3. **Nivel Ejecutivo - Operativo:** Conformado por el Oficial Mayor.
4. **Nivel Operativo:** Conformado por el Consultor Contable, Consultor en Infraestructura, Secretario de Salud y Deportes, Responsable de Tesorería.
5. **Nivel de Asesoramiento:** Asesor legal.



FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

# DIAGNÓSTICO



## CAPÍTULO V

### **5. DIÁGNOSTICO**

La realización el diagnóstico es un proceso en el cual a través de diversas actividades, técnicas, instrumentos y herramientas se levanta, consolida y analiza la información de la realidad del objeto de estudio cuyo resultado es el conocimiento de la situación actual del mismo. Esto permite contextualizar la demanda institucional e identificar potencialidades, limitaciones y problemas proporcionando información técnica, que orientara las acciones y formas de intervención sobre la problemática institucional.

En definitiva el diagnóstico es el procedimiento por el cual se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas que afectan al sector o situación de la realidad, estableciendo la jerarquización de las necesidades y problemas en función a criterios técnicos.

El objetivo del presente Trabajo Dirigido, es diseñar una propuesta de fortalecimiento institucional para el Gobierno Municipal de Tacacoma, en el marco de un nuevo sistema descentralización política y administrativa y de acuerdo con los nuevos procesos de cambio político, económico y social que vive el país.

Tomando en cuenta dicho objetivo general del Trabajo Dirigido una de las herramientas para lograr el mismo es la realización del diagnóstico; en ese entendido este capitulo tiene como finalidad la elaboración del diagnóstico, mismo que se desarrolla a continuación:



## **5.1.- OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO.**

El objetivo del presente diagnóstico es realizar un análisis de situación actual de la organización del Gobierno Municipal de Tacacoma en sus diferentes unidades administrativas y operativas, y la percepción de la sociedad civil respecto al cumplimiento de las funciones de su Municipio, enmarcado en la Ley de Municipalidades, Ley 1178 y en sus Normas Básicas.

## **5.2.- ALCANCE Y METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO.**

### **5.2.1.- Alcance.**

El alcance del diagnóstico contempla el relevamiento de información para identificar las debilidades de la organización del Municipio de Tacacoma tomando en cuenta el criterio y percepción tanto de los funcionarios públicos del Municipio como de la sociedad civil.

### **5.2.2.- Metodología.**

#### **5.2.2.1.- Métodos a Utilizar.**

La presente estructura de diagnóstico de la situación organizativa del Municipio de Tacacoma se basa principalmente en la metodología de Causas y Efectos (Diagrama de Ishikawa), recopilando la información a través de encuestas, entrevistas y la observación documental.

El Método empleado consiste en contrastar actividades y situaciones referidas al desempeño del Municipio con los lineamientos establecidos en las Normas y con la percepción de la sociedad civil respecto a la gestión municipal, determinando, así las causas que puedan afectar la eficiencia, eficacia y celeridad en sus procesos, procedimientos y actividades institucionales



involucradas a este efecto. Así se procede a utilizar el método causa - efecto en el Análisis Situacional del Municipio.

Además se utilizó el método deductivo como aquella forma de razonar que consiste en obtener conclusiones particulares a partir de hechos generales.<sup>58</sup> Es decir la inferencia de hechos generales a hechos particulares para poder encontrar los problemas y luego contrastarlos con la propia realidad.

Asimismo se utilizó el método Inductivo que consiste en obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos: el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contratación.<sup>59</sup>

### **5.2.3.- Tipos de Investigación.**

El tipo de investigación utilizado en el presente trabajo es el descriptivo y explicativo.

Descriptivo básicamente por la magnitud del trabajo ya que es una investigación amplia, y tiene el propósito de describir, medir y evaluar los diversos aspectos, dimensiones y hechos respecto al tema de investigación abordada.

Por otro lado la investigación explicativa va mas allá de la descripción de simples conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o

---

<sup>58</sup> ARANDIA, Lexin “ *Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje* La Paz, Bolivia 1993.

<sup>59</sup> <http://definicion.de/metodo-inductivo>



sociales<sup>60</sup> entonces su interés se centra en explicar por que ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o mas variables están relacionadas.

### **5.3.- ETAPAS DE DIAGNÓSTICO.**

Para llevar adelante el Análisis Situacional se siguió el siguiente procedimiento:

#### **5.3.1.- Relevamiento de Información.**

El objetivo de esta primera etapa fue recoger información sobre: la percepción de los funcionarios municipales y sociedad civil respecto a la efectividad en el desempeño de la institución y la ejecución de las actividades propias del mismo.

Esta información permitió conocer la situación actual del Municipio de Tacacoma en cuanto a los aspectos señalados arriba, los puntos críticos principales y el conocimiento y percepciones de los involucrados con el funcionamiento del sistema.

#### **5.3.2.- Recolección de Datos.**

En esta etapa, el trabajo se realizó utilizando las siguientes técnicas:

##### **a) Encuestas**

Las encuestas empleadas (Ver Anexo 1) fueron aplicadas al nivel operativo (como principales actores en cuanto al funcionamiento del Municipio) de todas las áreas organizativas de la institución, a través de preguntas abiertas

---

<sup>60</sup> HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto; FERNÁNDEZ, Collado Carlos; BAPTISTA, Lucio Pilar “Metodología de la Investigación” México 1999.





**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

y cerradas, lo que posteriormente permitió programar las entrevistas con mandos medios y jerárquicos de la Institución. También se aplicó encuestas en la población civil.

### **Análisis de Consistencia de la Encuesta a la Sociedad Civil**

<b>Pregunta</b>	<b>Objetivo</b>
1. ¿Está conforme con el grado de cumplimiento de funciones, metas y objetivos que tiene el Gobierno Municipal? a) si; b) no.	Determinar la percepción que tiene la sociedad civil respecto al cumplimiento de funciones que tiene el Municipio
2. Si está inconforme cual cree que es la causa: a) Falta de Presupuesto; b) Ineficiencia de los funcionarios; c) falta de experiencia y conocimientos especializados en los funcionarios; d) Mala dirección por parte de las autoridades; e) mala planificación; f) comunicación deficiente entre la población y el Municipio; g) no sabe no responde.	Determinar las causas principales para que sociedad civil tenga una percepción negativa respecto a las actividades, funciones y obligaciones que tiene el Municipio.
3. ¿Cómo es el trato que usted recibe de los funcionarios públicos del Gobierno Municipal? a) Muy Bueno, b) Bueno, c) Regular; d) Deficiente; e) Malo.	Determinar la forma de trato que recibe la sociedad civil por parte de los funcionarios municipales.
4. ¿Cómo evaluaría el desempeño de los funcionarios públicos del Gobierno Municipal? a) Muy Bueno, b) Bueno, c) Regular; d) Deficiente; e) Malo.	Determinar el desempeño de los funcionarios públicos.
5. Cree usted que los funcionarios del Gobierno Municipal son aptos para ejercer las funciones que desempeñan. a) si; b) no.	Determinar la percepción de la sociedad civil respecto a la experiencia y conocimientos que tienen los funcionarios del Municipio para cumplir con sus funciones.
6. ¿Qué grado de eficiencia cree que tiene el sistema organizacional del Gobierno Municipal para cumplir sus metas? a) muy	Determinar la percepción de la sociedad civil respecto al grado de cumplimiento de metas.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

bueno; b) bueno; c) regular; d) malo.	
7. ¿Cuál es el grado de compromiso que los funcionarios tienen con los problemas de su Municipio?) Muy Bueno, b) Bueno, c) Regular; d) Deficiente; e) Malo.	Determinar el grado de compromiso que tienen los funcionarios, con los problemas de su Municipio.

### Análisis de Consistencia de la Encuesta a los Funcionarios Municipales

Pregunta	Objetivo
1. ¿Recibe capacitación en el área de las funciones que desempeña? a) si; b) no.	Determinar las debilidades de capacitación que tienen los funcionarios públicos.
2. Que cursos de capacitación realizaría. a) Planificación; b) Elaboración de proyectos; c) Turismo; d) Medio ambiente; e) Ley 1178; f) Presupuesto; g) Sistema de Administración de Bienes y Servicios; h) Sistema de Organización Administrativa; i) Sistema de Administración de Personal; j) Responsabilidad por la función pública; k) otros.	Determinar los cursos que necesitan realizar los funcionarios municipales.
3. Qué grado de eficiencia cree que tiene el sistema organizacional del Gobierno Municipal para cumplir sus metas. a) muy bueno; b) bueno; c) regular; d) malo.	Determinar la percepción de la sociedad civil respecto al grado de cumplimiento de metas.
4. Cómo calificaría la coordinación de su Municipio con organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales. a) Muy Bueno, b) Bueno, c) Regular; d) Deficiente; e) Malo.	Determinar el grado de coordinación del Municipio con organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales.
5. ¿Cree usted que el enlace POA – Presupuesto Institucional, en su institución es: a) Efectivo, b) Bueno, c) Regular, d) Malo o e) Inexistente.	Conocer la opinión del personal involucrado en el funcionamiento del SPO, sobre el enlace POA – Presupuesto Institucional.



## b) Entrevista

A través de este instrumento se logró obtener información sobre principales aspectos y debilidades relacionados al funcionamiento del Municipio de Tacacoma, y las posibles áreas que requieren fortalecimiento institucional.

Estas entrevistas se realizaron a funcionarios de los niveles de asesoramiento, nivel ejecutivo y operativo.

### Análisis de Consistencia de la Entrevista

Pregunta	Objetivo
1. ¿Conoce los objetivos y políticas institucionales del Municipio y las obligaciones de cumplimiento que tiene la institución?	Determinar el grado de conocimiento del personal involucrado en el funcionamiento del Municipio, acerca de los objetivos y políticas de la institución, y su relación con el trabajo de su área organizativa.
2. ¿Conoce las políticas públicas sobre las cuales se diseña el POA de su institución?	Determinar el grado de conocimiento del personal en el funcionamiento del Municipio, acerca de las políticas públicas gubernamentales hacia la Municipio, y su relación con el trabajo de su área organizativa.
3. Cual es el grado de coordinación que el Municipio tiene con sus OTBs.	Determinar el grado de efectividad de coordinación que tiene el Municipio con la sociedad civil – OTBs.
4. Cual es el grado de compromiso que usted tiene con los pobleomos de su Municipio.	Determinar el grado de compromiso que tienen los funcionarios, con los problemas de su Municipio.
5. Que aspectos organizativos cambiaría en la estructura de su Municipio.	Determinar debilidades en el sistema organizativo del Municipio.
6. Que áreas cree que se deben fortalecer dentro de la organización del Municipio.	Determinar las áreas que se deben fortalecer en el Municipio.



### c) Observación Directa

A través de la Observación directa realizada, en dependencias del Municipio, se pudo obtener información acerca de las actividades, procedimientos y áreas en las que se requiere el fortalecimiento institucional.

#### 5.3.3.- Sujetos de la Investigación.

Para la elección de los sujetos de la investigación se determinó una muestra dirigida (no probabilística) a funcionarios del Municipio. Dada esta clasificación, se puede observar en el cuadro siguiente, la cantidad de funcionarios sujetos de estudio.

#### Sujetos de la Investigación – Municipio

NIVEL	SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	NÚMERO
<b>Decisorio – Ejecutivo</b>	- Alcalde Municipal, Oficial Mayor.	2
<b>Asesoramiento</b>	- Asesor Jurídico, Consultor de Infraestructura y Consultor Contable.	3
<b>Operativo</b>	- Administrativo de la Entidad.	5
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>

#### Sujetos de la Investigación – Sociedad Civil

INDICADOR	SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	NÚMERO
<b>Mujeres</b>	- Entre un rango de edad de los 18 a los 50 años.	35
<b>Hombres</b>	- Entre un rango de edad de los 18 a los 50 años.	35
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>



### 5.3.4.- Sistematización de la Información.

Recopilada la información en los formularios, esta fue cruzada primero entre la información obtenida de la Sociedad Civil y la obtenida de los funcionarios municipales, luego con la obtenida en las entrevistas con el personal del Municipio, así como con la que se obtuvo a través de la observación directa.

Esta información fue analizada en función de lo establecido en la Ley de Administración y Control Gubernamental, Ley de Descentralización Administrativa y Ley de Municipalidades.

### 5.3.5.- Análisis de los Resultados de las Encuestas aplicadas a la sociedad civil.

#### a) PREGUNTAS RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL

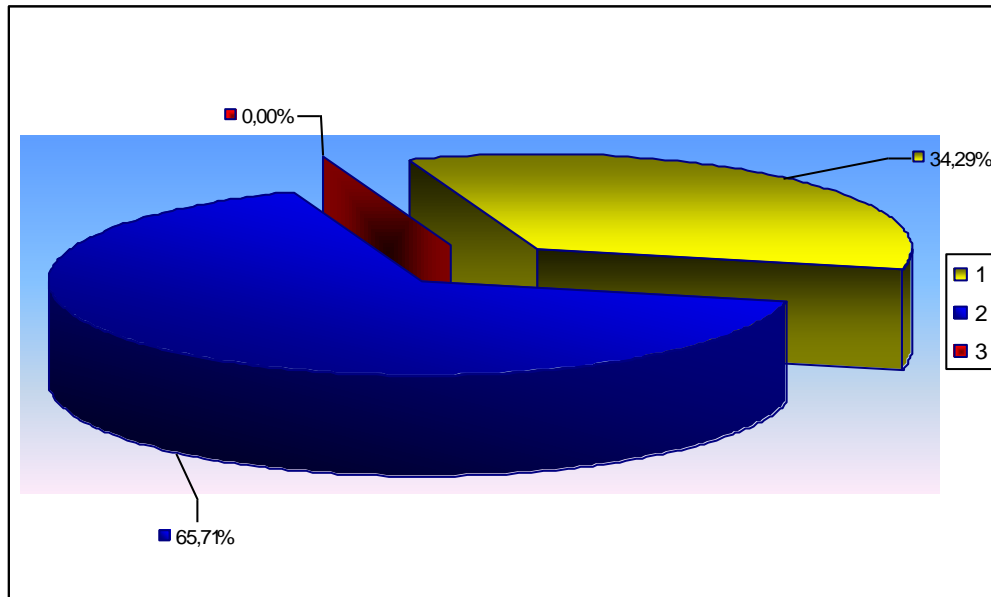
**Tabla 1: Tabulación de Respuestas**

1.- *¿Está conforme con el grado de cumplimiento de funciones, objetivos y metas que tiene el Gobierno Municipal?*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	24	34,29%
NO	46	65,71%
No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 1: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**



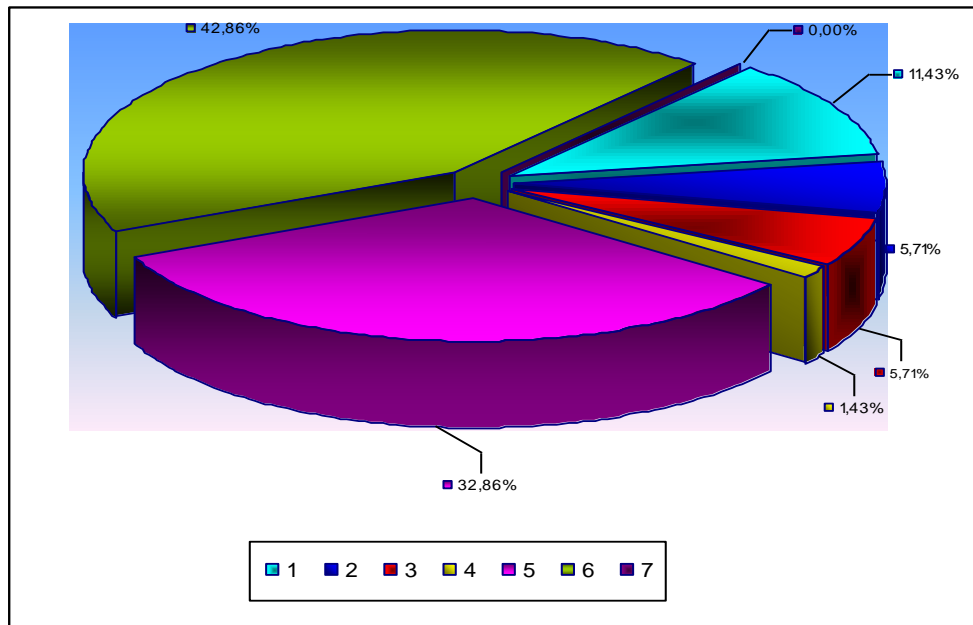
**Tabla 2: Tabulación de Respuestas**

2. ¿Si está inconforme cual cree que es la causa?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Falta de Presupuesto,	8	11,43%
b) Ineficiencia de los funcionarios,	4	5,71%
c) falta de experiencia y conocimientos especializados en los funcionarios,	4	5,71%
d) Mala dirección por parte de las autoridades,	1	1,43%
e) mala planificación,	23	32,86%
f) comunicación deficiente entre la población y el Municipio,	30	42,86%
g) No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>



Gráfico 2: Gráfico de la Tabulación de Respuestas



Es de vital importancia saber la percepción de la Sociedad Civil respecto al cumplimiento de objetivos y metas del Gobierno Municipal, toda vez que con una percepción positiva de la Gestión Municipal se evitaría reclamos, movilizaciones sociales, pedidos de renuncia y otro tipo de presiones.

Los resultados de esta batería de preguntas reflejan, que si bien existe un porcentaje de personas que se encuentran conformes con el grado de cumplimiento de funciones que tiene el Gobierno Municipal, la gran mayoría de encuestados se encuentra disconforme con el cumplimiento de funciones y metas del Gobierno Municipal de Tacacoma lo cual significa que el reflejo de la institución frente a la población es negativo, esto puede causar una serie de consecuencias como, reclamos, bloqueos, huelgas, movilizaciones, toma de instituciones y otros.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

La causa de que la población tenga esa percepción, según las encuestas se debe principalmente a la comunicación deficiente entre la población y el Municipio el cual se puede reflejar en el 42,86% de frecuencia que tiene esa respuesta, como segunda causa se puede evidencia la mala planificación, lo cual podría ser debido a que se planifican objetivos irreales y difíciles de cumplir ya sea por falta de presupuesto o por falta de otros recursos, como los humanos o materiales.

Como una tercera causa mayor en porcentaje, para el incumplimiento de metas del Municipio, se encuentra la falta de presupuesto lo cual es lógico porque el principal componente para cumplir con las metas establecidas, son los recursos económicos traducidos en el presupuesto de la entidad.

De lo anteriormente señalado se puede afirmar que los actores principales del Municipio (Sociedad Civil y Funcionarios) no intercambian ideas, propuestas y soluciones, convirtiendo en deficiente la retroalimentación del sistema administrativo Municipal por falta de un elemento principal que es la comunicación y coordinación.

En ese sentido el Municipio no procede a la recolección de insumos de la sociedad civil que es al final es la beneficiaria de las políticas, programas y proyectos del Municipio y su razón de existir.





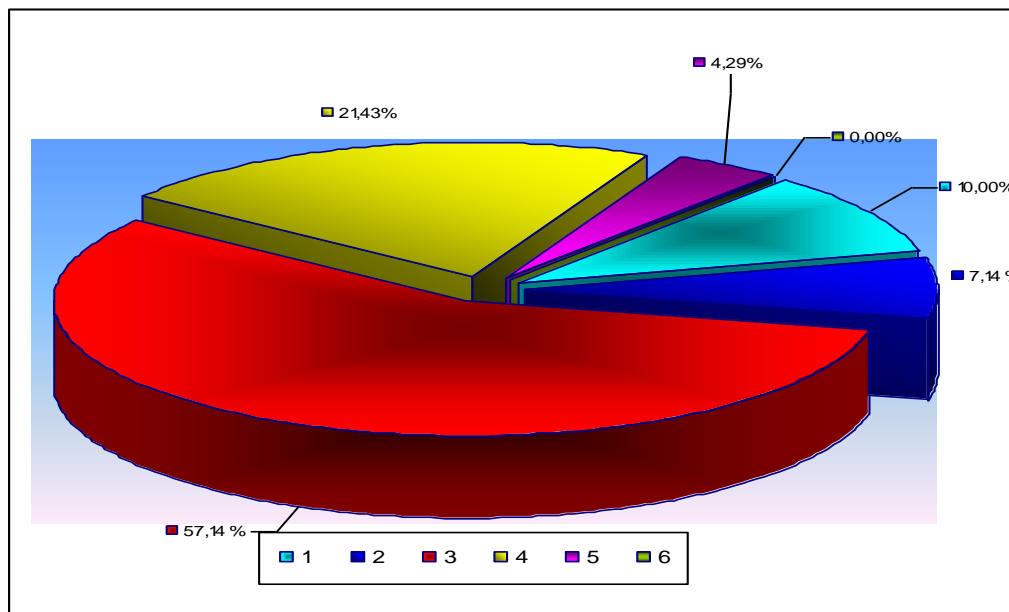
b) PREGUNTAS RESPECTO A LA CAPACITACION DE LOS  
FUNCIONARIOS PUBLICOS

**Tabla 3: Tabulación de Respuestas**

3. ¿Cómo es el trato que usted recibe de los funcionarios públicos del  
Gobierno Municipal?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Muy Bueno,	7	10,00%
b) Bueno,	5	7,14%
c) Regular,	40	57,14%
d) Deficiente,	15	21,43%
e) Malo.	3	4,29%
f) No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**



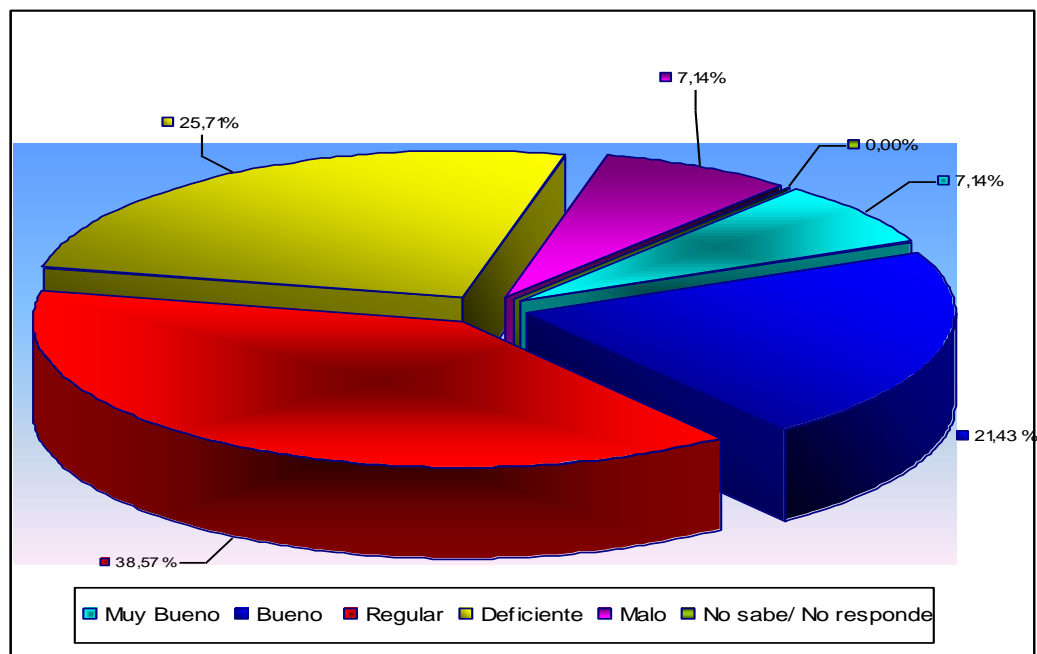


**Tabla 4: Tabulación de Respuestas**

4. *¿Cómo evaluaría el desempeño de los funcionarios públicos del Gobierno Municipal?*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Muy Bueno,	5	7,14%
b) Bueno,	15	21,43%
c) Regular,	27	38,57%
d) Deficiente,	18	25,71%
e) Malo.	5	7,14%
f) No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**



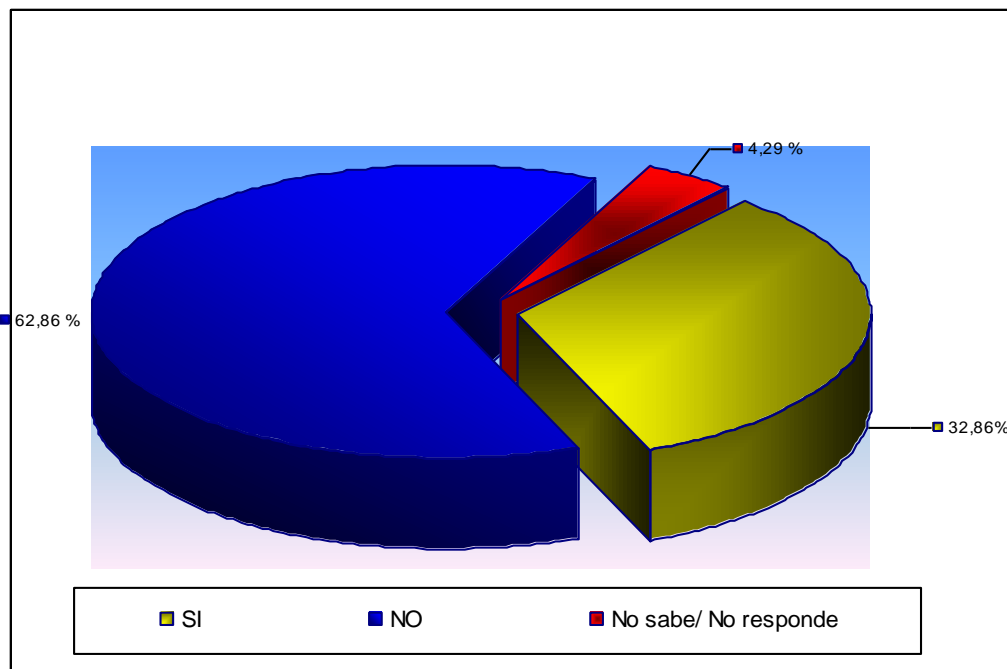


**Tabla 5: Tabulación de Respuestas**

5 ¿Cree usted que los funcionarios del Gobierno Municipal son aptos para ejercer las funciones que desempeñan?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	23	32,86%
NO	44	62,86%
No sabe / no responde	3	4,29%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**



La percepción que tiene la población del Municipio, respecto al trato que reciben de los funcionarios públicos se configura en regular con el 57,14% lo cual significa que los pobladores perciben que las relaciones humanas de los funcionarios no son lo suficientemente efectivas como para lograr una impresión



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

positiva en la población. Asimismo un porcentaje amplio de la población cree que el trato que recibe de los funcionarios municipales es deficiente, lo cual significa que hay que reforzar e implementar programas y proyectos de capacitación en relaciones Humanas que permitan a los funcionarios adquirir conocimientos y habilidades en el buen trato a la población.

Referente a la percepción de la población municipal respecto al desempeño de los funcionarios públicos del Gobierno Municipal, un 38,57% piensa que su desempeño es regular y un 25.71% percibe que su desempeño es deficiente, lo cual nos lleva a inferir que el Municipio necesita mejores mecanismos de dotación de personal o en todo caso mejores programas de capacitación para el personal de la institución.

La percepción de la población respecto a si los funcionarios del Gobierno Municipal son aptos para ejercer las funciones que desempeñan es negativa de manera preponderante con un 62,86% esto significa que la sociedad civil cree que el rendimiento de los funcionarios no es eficiente lo cual podría ser debido a la mismas causas ya mencionadas en el anterior párrafo.

En ese sentido revisando el resultado de las preguntas aplicadas a los pobladores a través de las encuestas, podemos inferir que según la sociedad civil hace falta más eficiencia y eficacia en el rendimiento de los funcionarios, asimismo hace falta implementar programas, proyectos y políticas de capacitación para mejorar su rendimiento.

Por otra parte se considera importante realizar las gestiones necesarias para implementar estrategias comunicacionales que permitan lograr una impresión positiva en los pobladores respecto al cumplimiento funciones y desempeño del Municipio.



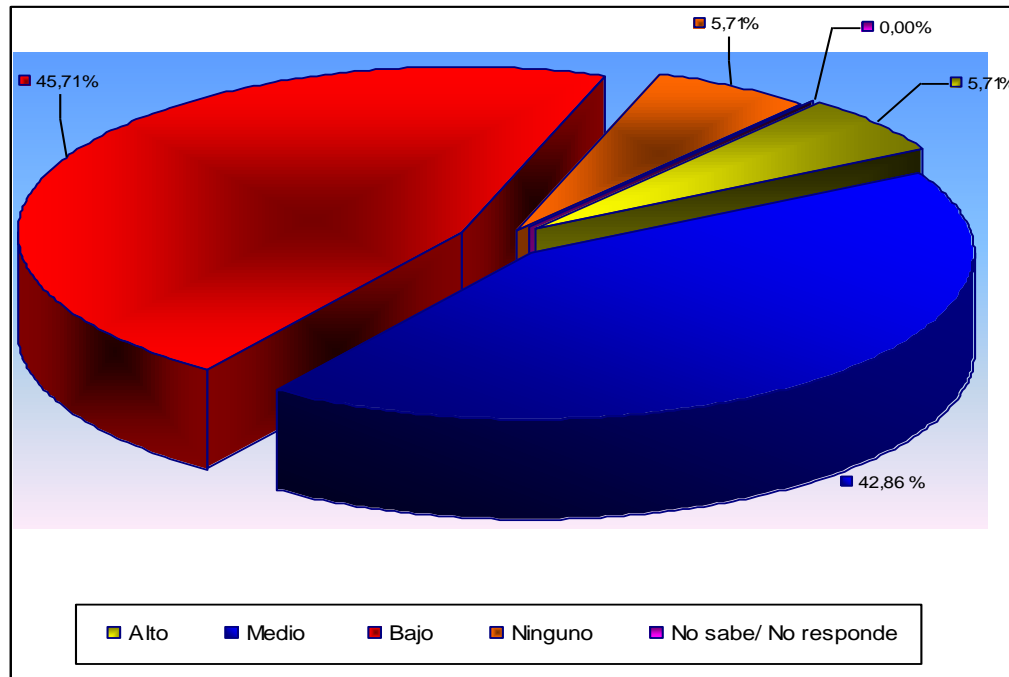
c) PREGUNTAS RESPECTO AL SISTEMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL.

**Tabla 6: Tabulación de Respuestas**

6 ¿Qué grado de eficiencia cree que tiene el sistema organizacional del Gobierno Municipal para cumplir sus metas y objetivos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Alto,	4	5,71%
b) Medio,	30	42,86%
c) Bajo,	32	45,71%
d) Ninguno,	4	5,71%
e) No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**



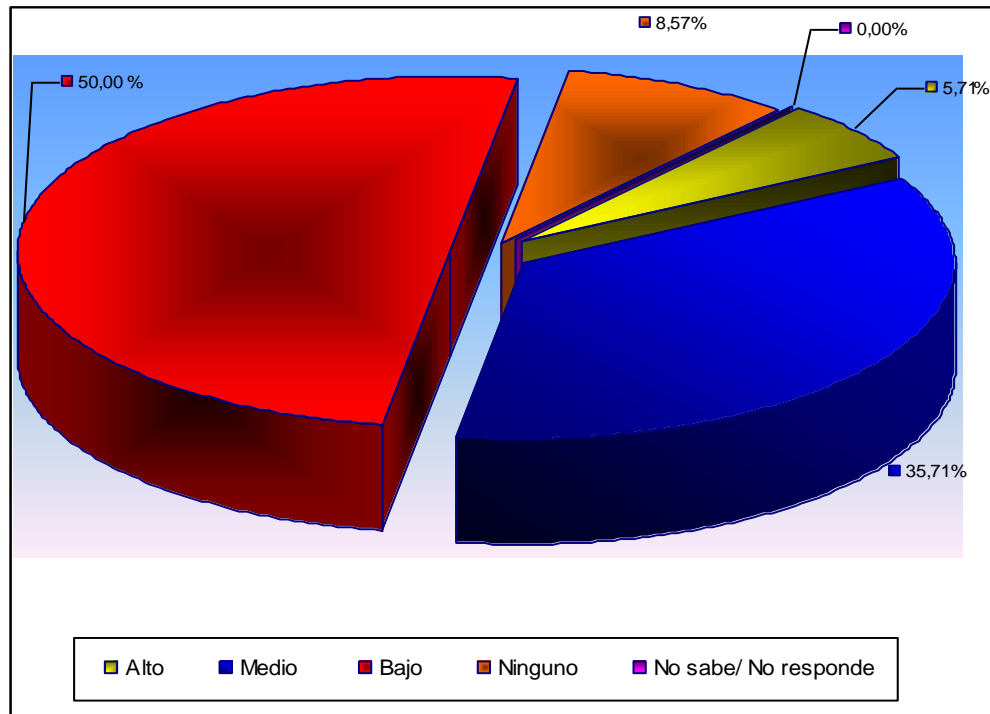


**Tabla 7: Tabulación de Respuestas**

7. ¿Cual es el grado de compromiso que los funcionarios tienen con los problemas de su Municipio?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Alto,	4	5,71%
b) Medio,	25	35,71%
c) Bajo,	35	50,00%
d) Ninguno,	6	8,57%
e) No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**





**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

De este bloque de preguntas se puede evidenciar que la percepción que tiene la población respecto al cumplimiento de metas y objetivos del Gobierno Municipal, es negativa toda vez que un 45,71% piensa que el cumplimiento de metas es deficiente, esto nos lleva a inferir que la institución debe tomar las medidas correspondientes para que su planificación sea cumplida en un porcentaje optimo, además el Municipio debería tomar acciones que conlleven a cambiar la percepción que tiene la población municipal respecto al cumplimiento de metas planificadas por el mismo.

La percepción de la población respecto al grado de compromiso que tienen los funcionarios públicos con los problemas de su Municipio es mala toda vez que un 50,00% de la población seleccionada piensa que el grado de compromiso de los funcionarios es bajo, por lo cual la población al tener una concepción negativa de los funcionarios públicos no confía en, las actividades y funciones que estos puedan realizar para el cumplimiento de las metas trazadas por el Municipio.

Este aspecto se podría contrarrestar estableciendo mecanismos de incentivo a los funcionarios, realizando talleres de concientización respecto al trabajo que realizan los servidores públicos, sus funciones esenciales y la relación y grado de importancia que tienen estos aspectos para el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad, explicando además el valor e importancia que tienen los funcionarios en el sistema organizativo municipal.

Por otro lado como otro punto importante para contrarrestar esa percepción negativa que tiene la población, se considera que se debe trabajar en estrategias comunicacionales que muestren a la sociedad civil el trabajo que el municipio realiza con la colaboración indispensable de sus Recursos Humanos.



### 5.3.6.- Análisis de los Resultados de las Encuestas aplicadas a la los funcionarios municipales.

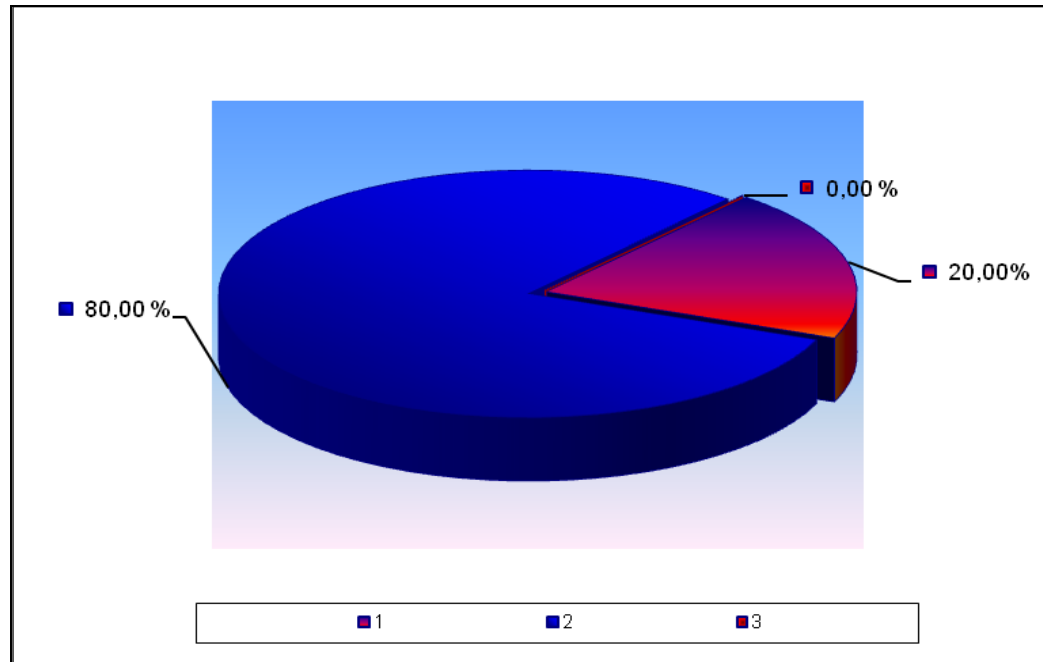
#### a) PREGUNTAS RESPECTO A LA CAPACITACION DE LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS.

**Tabla 1: Tabulación de Respuestas**

1 ¿Recibe capacitación en el área de las funciones que desempeña?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	20,00%
NO	8	80,00%
No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 1: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**





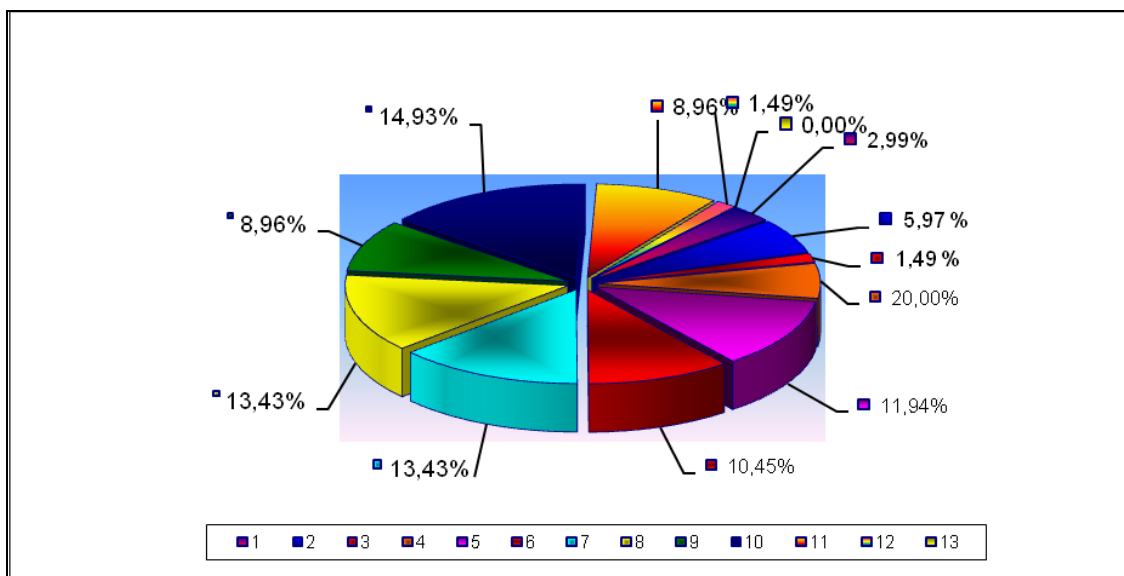


**Tabla 2: Tabulación de Respuestas**

2. ¿Que cursos de capacitación realizaría? Elegir más de una respuesta

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Planificación	2	2,99%
b) Elaboración de proyectos	4	5,97%
c) Turismo;	1	1,49%
d) Medio ambiente;	4	5,97%
e) Ley 1178;	8	11,94%
f) Presupuesto;	7	10,45%
g) Sistema de Administración de Bienes y Servicios;	9	13,43%
h) Sistema de Organización Administrativa;	9	13,43%
i) Sistema de Administración de Personal;	6	8,96%
j) Responsabilidad por la función pública;	10	14,93%
k) Presupuesto;	6	8,96%
l) otros (Crédito Público)	1	1,49%
m) No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**





**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

Respecto a estas preguntas podemos evidenciar que la mayoría de los funcionarios no está capacitado en su área de trabajo, lo cual significa que el componente de capacitación en la planificación del Municipio tiene muchas debilidades y falencias, en tal sentido se debería incorporar nuevos programas, metas, objetivos, y estrategias que permitan la capacitación y actualización de conocimientos referentes a la administración del Municipio, lo cual permitiría mayor efectividad y eficiencia en las labores y funciones que cumplen funcionarios municipales.

Además se debería implementar y suscribir convenios con entidades educativas que permitan la cooperación mutua, haciendo que el personal del Municipio pueda acceder a cierto tipo de capacitación a través de dichas entidades educativas, pueda contar con pasantes que colaboren en la actividad administrativa, por otra parte la entidad Educativa podría acceder a modalidades de titulación.

Asimismo se debería buscar una mayor coordinación con el CENCAP, que imparte cursos sobre la Ley 1178 y sus 8 Sistemas, toda vez que esta institución dicta cursos específicos para Municipios, los problemas que tendría que superar el Municipio para enviar a sus funcionarios a dichos cursos o eventos son: 1) conseguir un presupuesto para pasajes viáticos, 2) ver la forma de cubrir la ausencia del personal que pasaría los cursos toda vez que los cursos generalmente duran dos semanas.

Una buena opción para superar estos problemas es solicitar al CENCAP dictar los cursos en el Municipio mismo.



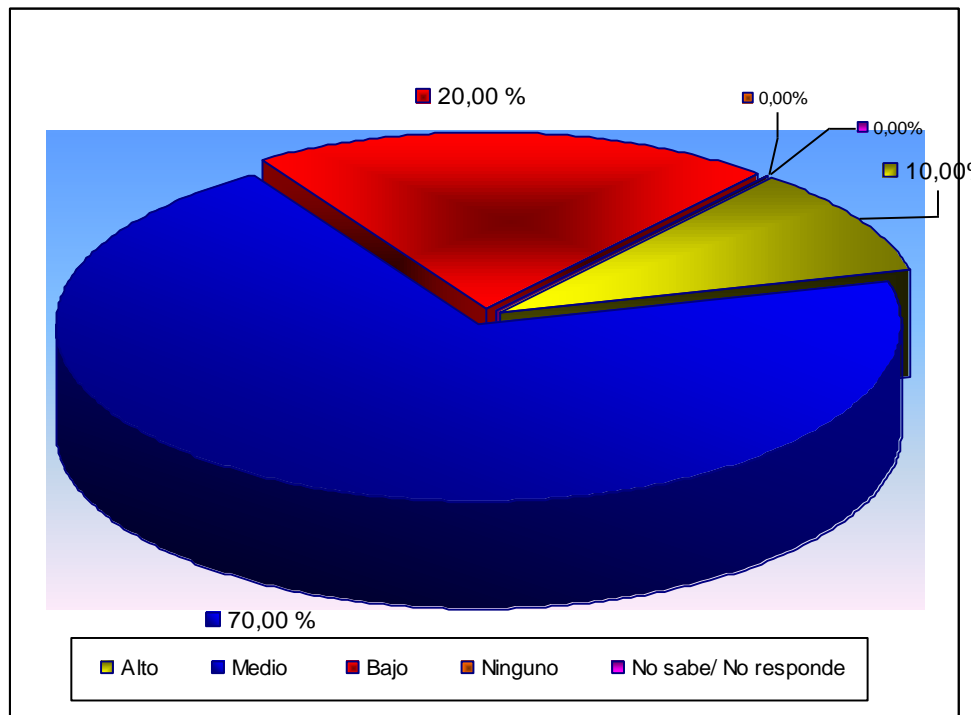
b) PREGUNTAS RESPECTO AL SISTEMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL.

**Tabla 3: Tabulación de Respuestas**

3. ¿Que grado de eficiencia cree que tiene el sistema organizacional del Gobierno Municipal para cumplir sus metas y objetivos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Alto,	1	10,00%
b) Medio,	7	70,00%
c) Bajo,	2	20,00%
d) Ninguno,	0	0,00%
e) No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**



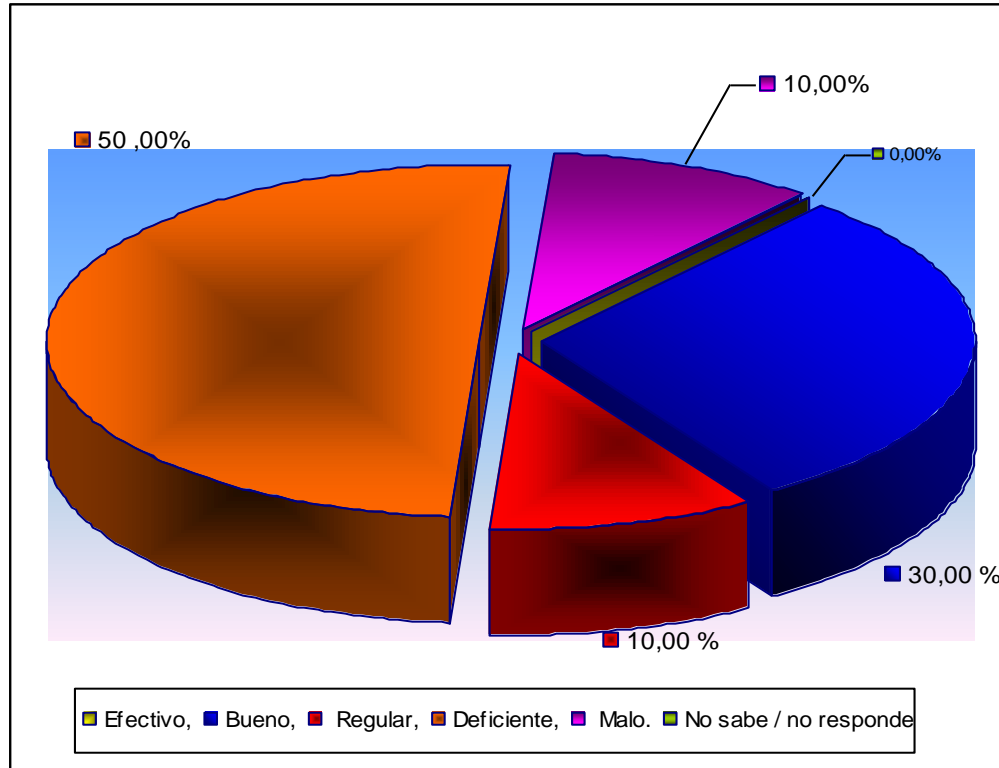


**Tabla 4: Tabulación de Respuestas**

4. *¿Cómo calificaría la coordinación de su Municipio con organizaciones Gubernamentales, no Gubernamentales y sociedad civil?*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Efectivo,	0	0,00%
b) Bueno,	3	30,00%
c) Regular,	1	10,00%
d) Deficiente,	5	50,00%
e) Malo.	1	10,00%
f) No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**



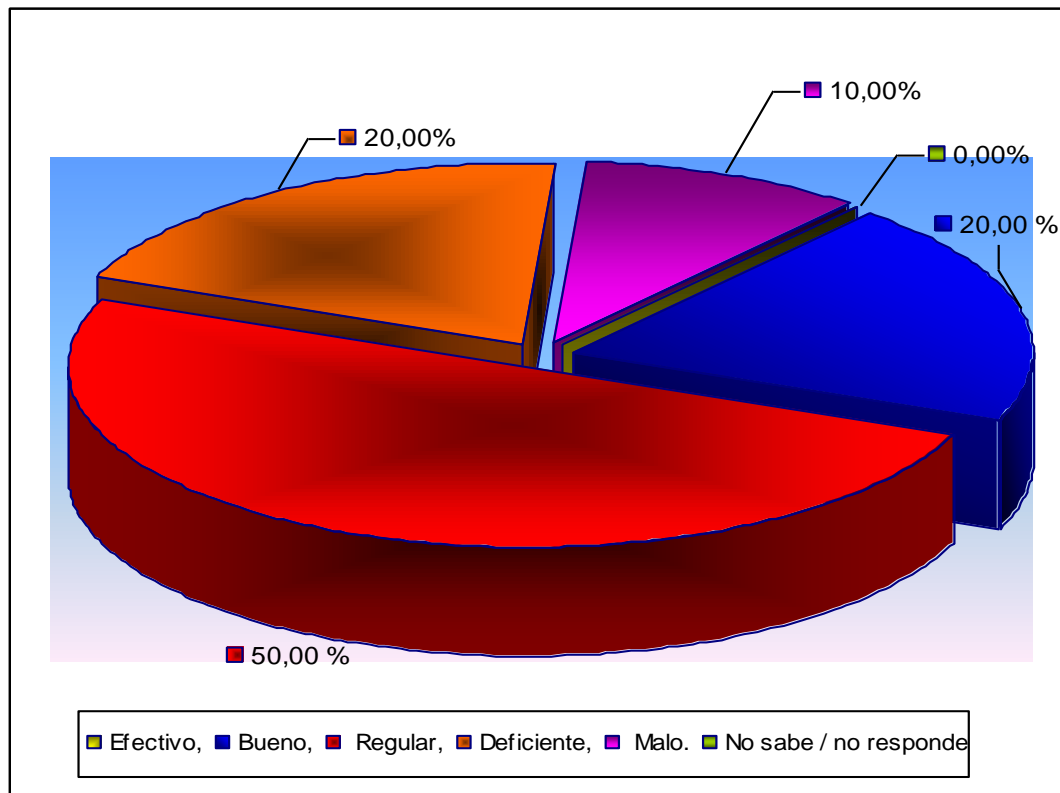


**Tabla 5: Tabulación de Respuestas**

5 ¿Cree usted que la relación POA – Presupuesto Institucional, en su institución es?:

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Efectivo,	0	0,00%
b) Bueno,	2	20,00%
c) Regular,	5	50,00%
d) Deficiente,	2	20,00%
e) Malo.	1	10,00%
f) No sabe / no responde	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5: Gráfico de la Tabulación de Respuestas**





**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

Las respuestas de estas preguntas planteadas nos llevan a evidenciar que respecto al grado de eficiencia que tiene el sistema organizacional del Gobierno Municipal para cumplir sus metas, un 70,00% de la población encuestada señala que la misma es medianamente eficaz de lo cual se colige que al igual que la sociedad civil del Municipio, los funcionarios tienen la percepción de que el sistema organizativo del municipio no esta dando resultados efectivos respecto al cumplimiento de sus metas.

Por lo cual, al igual que lo señalado en la interpretación de las preguntas realizadas a la sociedad civil se debería ajustar la planificación del Municipio, con objetivos y programas que tengan factibilidad de cumplimiento y no sean meramente enunciados declarativos, asimismo buscar los recursos ya sean técnicos, humanos o materiales que permitan cumplir las metas del Municipio de mejor manera.

Respecto a la coordinación del Municipio con las Organizaciones Gubernamentales, no Gubernamentales y sociedad civil los funcionarios en un 50,00% piensan que este tipo de coordinación es deficiente lo cual significa que los mecanismos establecidos para coordinar entre sociedad civil y el Municipio son muy débiles y deberían fortalecerse a través de una unidad especifica que se encargue de la coordinación y de la recepción de propuestas, sugerencias y reclamos por parte de la población Municipal.

Esta unidad también se encargaría de coordinar el tema de la adecuación de la organización Municipal a la Nueva Constitución Política del Estado.

Respecto a la última pregunta sobre la relación POA – Presupuesto Institucional la mayor parte de los encuestados percibe que esta relación es no



muy buena, lo cual nos lleva a pensar que se debe formular de mejor manera el POA de la Institución de tal manera que no exista un desfase entre el POA y presupuesto asignado a las actividades planificadas, ya que este desfase no permite cumplir de manera eficiente lo previsto, o hace que no se puedan asignar los recursos necesarios a actividades no previstas o no planificadas, disponiendo recursos de otras actividades que al final dejan de lado la ejecución de actividades importantes que se planificaron.

### **5.3.7.- Resultados de las Entrevistas.**

A continuación, se enumeran los puntos más importantes de los resultados de las entrevistas aplicadas a los funcionarios del Gobierno Municipal:

- La gran mayoría de funcionarios del Municipio de Tacacoma, no conoce los objetivos y políticas institucionales de su Municipio y las consecuencias que traería el incumplimiento de dichos objetivos, con excepción de algunos funcionarios de asesoramiento, por lo que se determina la necesidad de capacitación en dichas áreas.
- Según los funcionarios municipales y la opinión generalizada que tienen, la llegada del Municipio a las Organizaciones Territoriales de Base es mínima, toda vez que no se tiene el personal y la logística suficiente, además el presupuesto de la institución no alcanza para dicho cometido.
- El grado de compromiso que los funcionarios tienen con su municipio es regular, debido a que no existen incentivos a la eficiencia en el desempeño de sus funciones, por lo cual es lo mismo trabajar mucho y destacarse como trabajar lo necesario solamente.
- Los aspectos organizativos que deben ser cambiados según los funcionarios municipales, son básicamente: a) ampliar la estructura del Municipio; b) crear una unidad que se encargue de la coordinación entre



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

el Gobierno Municipal y la Sociedad Civil; c) contratar más personal; d) optimizar el gasto de los recursos económicos.

- Las áreas que se deben fortalecer dentro de la organización del Municipio son principalmente las siguientes: Planificación, Recursos Humanos, Comunicación y Relaciones Públicas y Administrativa Financiera.

### 5.3.8.- Variables Identificadas.

De acuerdo al relevamiento de información y datos en la primera etapa de este diagnóstico, se pueden establecer las siguientes variables:

#### Variables Identificadas

CATEGORÍA PRIMARIA	Nº	CAUSA	CATEGORIA SECUNDARIA (ESPINA SECUNDARIA)
<b>NECESIDAD DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>	1.	Comunicación Deficiente entre la población y el Municipio.	Comunicación y Relaciones Públicas
	2.	Planificación deficiente.	Planificación
	3.	Falta de experiencia y conocimientos especializados en los funcionarios.	Cumplimiento de Funciones y Metas del G. M.
	4.	Ineficiencia de los funcionarios.	Cumplimiento de Funciones y Metas del G. M.
	5.	Falta de retroalimentación en el sistema Administrativo Municipal.	Cumplimiento de Funciones y Metas del G. M.
	6.	Falta de estrategias comunicacionales para cambiar la percepción de la población respecto a la Gestión Municipal.	Comunicación y Relaciones Públicas
	7.	Planificación irreal.	Planificación
	8.	Planificación incumplida.	Planificación





**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

	9.	Desconfianza de la población, frente a los actos del Gobierno Municipal.	Comunicación y Relaciones Públicas
	10.	Desfase en la relación POA y el Presupuesto.	Planificación
	11.	Infraestructura Municipal insuficiente.	Recursos Materiales
	12.	Falta de materiales para el cumplimiento de obligaciones de los funcionarios	Recursos Materiales
	13.	Personal insuficiente.	Recursos Humanos
	14.	Falta de presupuesto para compra de material tecnológico	Recursos económicos
	15.	Falta de presupuesto para contratar mas personal	Recursos económicos
	16.	Falta de presupuesto para ampliar la infraestructura Municipal	Recursos económicos
	17.	Falta de mecanismos de incentivo a los funcionarios.	Planificación
	18.	Deficientes mecanismos de dotación de personal.	Recursos Humanos
	19.	Mejorar los programas de capacitación de personal del Municipio.	Recursos Humanos
	20.	Falta de concientización hacia la población.	Comunicación y Relaciones Públicas
	21.	Suscribir más Convenios con entidades educativas.	Recursos Humanos
	22.	Falta de coordinación con el CENCAP.	Recursos Humanos
23.	Falta personal para reemplazo en ausencia del personal que asiste a los cursos.	Recursos Humanos	



### 5.3.9.- Diagrama CAUSA – EFECTO.

El diagrama causa – efecto es la representación de varios elementos o variables (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto), es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones. El Diagrama de Causa – Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico.

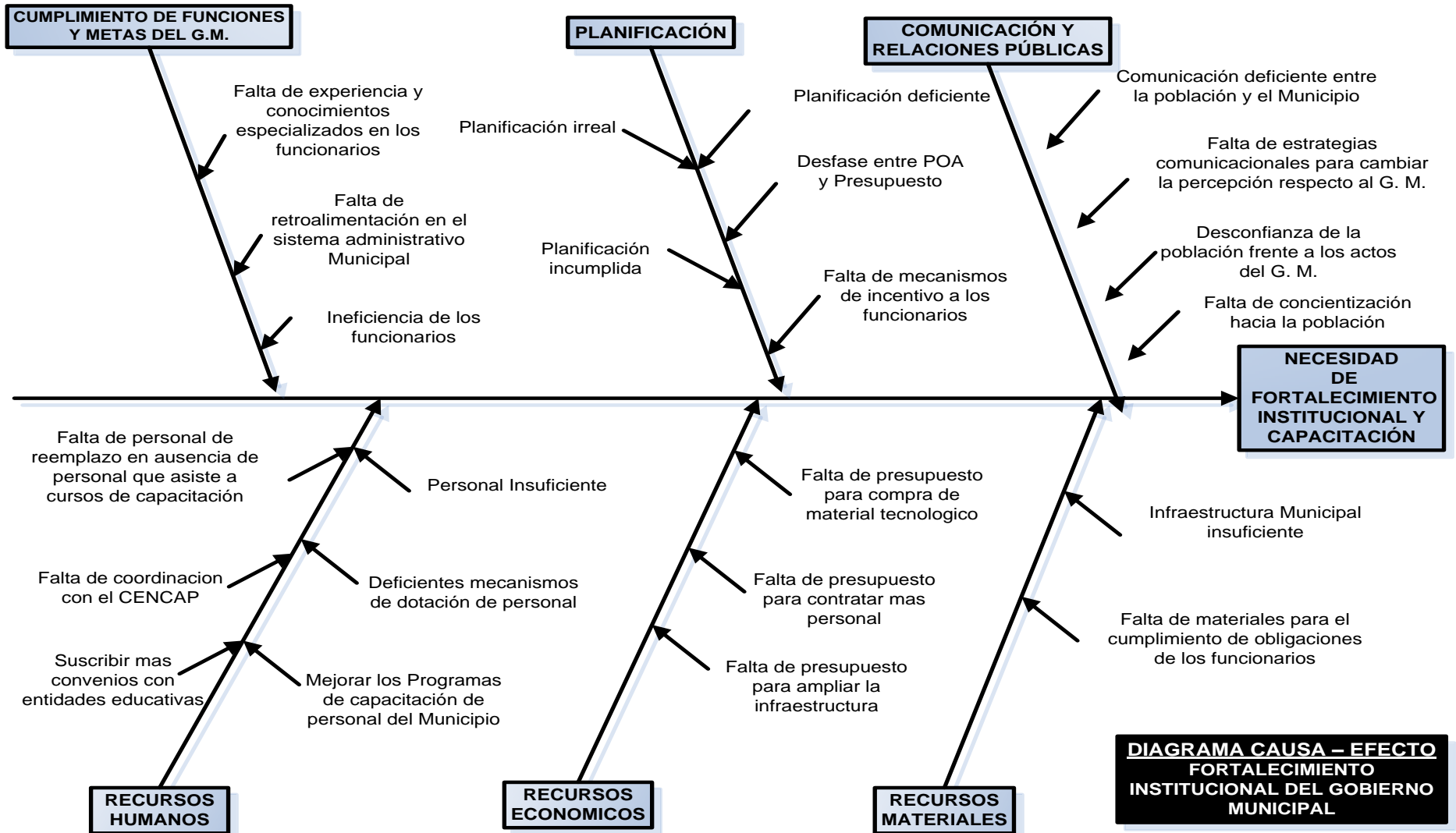
Cabe señalar que si bien el Gobierno Municipal cumple con un funcionamiento regular, éste no es óptimo, siendo esta una condición de relevancia para lograr una Gestión administrativa eficiente, eficaz y transparente.

De acuerdo a lo identificado hasta aquí, se puede desarrollar el siguiente Diagrama Causa – Efecto:



FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA

Diagrama de Causa y Efecto





#### 5.4.- CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.

Las principales conclusiones que se pueden establecer del diagnóstico realizado, son las siguientes:

- 1) El problema principal identificado en base al diagnóstico realizado del Municipio, es la necesidad de fortalecimiento Institucional y capacitación, variable que tiene una serie de implicancias que son causas a la vez del problema principal las cuales están plasmadas en el diagrama de causa – efecto (Diagrama de Ishikawa).
- 2) De acuerdo al diagnóstico realizado, el cumplimiento de funciones y metas del Gobierno Municipal, se ve afectado por una serie de variables, como ser la falta de experiencia y conocimientos especializados de los funcionarios del Municipio, la falta de retroalimentación en el sistema administrativo Municipal, la ineficiencia de los funcionarios y otros, lo cual nos lleva a evidenciar que estas variables son a la vez causas que afectan al problema principal y que hacen necesario el fortalecimiento institucional y la mayor capacitación.
- 3) La Planificación en el Municipio como causa que afecta al problema principal, es una variable que también se encuentra afectada por otra serie de variables o causas como ser: la planificación deficiente, irreal e incumplida, desfase entre el POA y el Presupuesto, falta de mecanismos de incentivo a los funcionarios, estas causas afectan indirectamente al problema principal y se solucionarían, con el fortalecimiento institucional.
- 4) Se plantea el fortalecimiento a comunicación y relaciones públicas del Municipio debido a que se identificó una comunicación deficiente entre la población y el Municipio, la falta de estrategias comunicacionales para cambiar la percepción respecto al Gobierno Municipal, Desconfianza de la



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

población frente a los actos del Municipio y falta de concientización hacia la población respecto a la gestión del Municipio.

- 5) La problemática identificada en relación a los Recursos Humanos del Municipio, se debe principalmente a la falta de personal, a los deficientes mecanismos de dotación de personal, a la falta de mejoras en los programas de capacitación, insuficientes convenios con entidades educativas, falta de coordinación con el CENCAP y falta de personal de reemplazo en caso de ausencia del personal que asiste a cursos.
- 6) Los recursos económicos son escasos y por lo tanto el Municipio carece de presupuesto para compra de material tecnológico, para la contratación de mas personal y para ampliar la infraestructura del Municipio por lo cual se deben buscar mas fuentes de financiamiento con los cuales lograr mejorar las variables identificadas.
- 7) La variable referida a la falta de recursos materiales tiene relación directa con los recursos económicos, toda vez que para adquirir los recursos materiales se requiere necesariamente un presupuesto, en este caso se identificó que hace falta presupuesto para infraestructura y materiales para cumplimiento de funciones de los servidores públicos.
- 8) La mayoría de las variables identificadas que afectan al funcionamiento del Municipio se refieren al componente de recursos humanos, planificación, comunicación y relaciones públicas y gestión administrativa y financiera del Municipio, los cuales se originan en la estructura organizacional e institucional que tiene el Municipio.
- 9) Si bien el Municipio tiene una planificación regular, su cumplimiento es deficiente, además de que no existe una relación POA – Presupuesto efectiva toda vez que mucho de la planificación no se refleja en el



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

presupuesto, y esto genera problemas en el momento de realizar sus contrataciones estatales.

10) La percepción de la población respecto a la efectividad de las respuestas, cumplimiento de metas y objetivos que tiene el Municipio es negativa y existe desconfianza hacia la gestión que realiza el Gobierno Municipal e incluso dicha desconfianza llega hacia los servidores públicos del Municipio.

11) Todo los factores identificados que influyen, para que la gestión Municipal sea deficiente, nos lleva a plantear la necesidad de creación de una unidad encargada del Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal de Tacacoma que a la vez se encargue de solucionar los problemas y las debilidades del Municipio.

#### **5.5.- RECOMENDACIONES.**

De acuerdo a las conclusiones emergentes del diagnóstico aplicado la Gestión Municipal, podemos formular las siguientes recomendaciones:

- Incorporar en la estructura del Gobierno Municipal una Unidad que se encargue del Fortalecimiento Institucional.
- Elaborar un Manual de Organización y Funciones para la Unidad de Fortalecimiento Institucional el cual establezca mecanismos organizativos, técnicos y operativos para el Municipio.
- Elaborar un Manual de Puestos, para todos los cargos a crearse en la Unidad de Fortalecimiento Institucional.
- Elaborar un presupuesto, y escala de salarios que se aplicarían en la Unidad de Fortalecimiento Institucional.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

# PROPUESTA



## CAPITULO VI

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1.- ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.**

De acuerdo al Diagnóstico realizado se llego a la conclusión de que se requiere crear en el Municipio de Tacacoma una Unidad de Fortalecimiento Institucional, la cual se encargaría de solucionar diversos problemas identificados en la etapa del diagnóstico, entre estos la coordinación entre Municipio y sociedad civil, la percepción de la población respecto a la gestión Municipal, la capacitación de Recursos Humanos y las debilidades en la planificación tanto en el Plan de Desarrollo Municipal como del Plan Operativo Anual.

#### **6.2.- CREACIÓN DE LA UNIDAD DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.**

La Unidad de Fortalecimiento Institucional abarca del desarrollo del Recurso Humano como una parte esencial del sistema administrativo municipal, considerando que la educación y la capacitación de los mismos establecen un punto central de los esfuerzos, sin el cual la implementación de estrategias de mejoramiento, serían inefectivas. Este modelo se enfoca en una serie de acciones dirigidas a mejorar los Recursos Humanos del Municipio, a incrementar su conocimiento, habilidades y a desarrollar actitudes necesarias para abordar el desarrollo y fortalecimiento del Municipio.

Asimismo el desarrollo del Recurso Humano consiste en preparar a los individuos con conocimientos, habilidades y acceso a la información, requeridos para interactuar con la sociedad civil y los órganos públicos y privados de manera efectiva.





**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

El desarrollo organizacional, involucra la elaboración de estructuras de administración, procesos y procedimientos, no sólo dentro de las organizaciones, sino también en relación con otras instituciones y sectores.

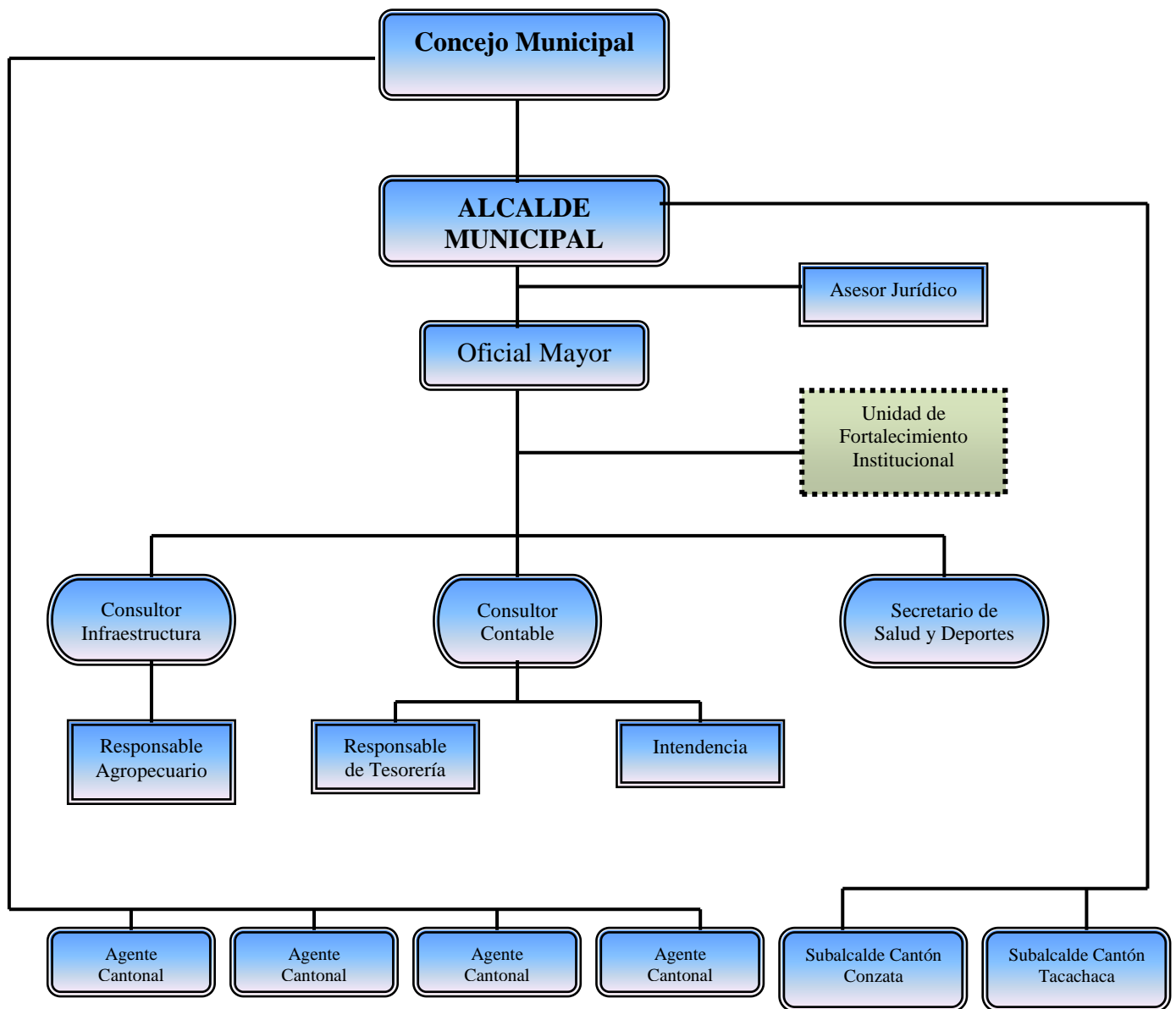
Pero independientemente del enfoque que se le dé, se debe tener presente que el desarrollo de capacidades es un proceso endógeno, es decir, que no debe imponerse. Debe ser el resultado de una cuidadosa evaluación de la capacidad existente para que el punto de partida sea su estado actual y se logren los objetivos propuestos. Es importante tener en cuenta despertar sensibilidad, motivación hacia el cambio, debido a que ésta es una de las vías más efectivas para implementar las modificaciones propuestas por el presente trabajo.

De igual forma, se debe tener en cuenta que el fortalecimiento institucional es un proceso a largo plazo, a través de una amplia participación y compromiso tanto de parte de las autoridades como de parte de la sociedad civil. El que sea un proceso a largo plazo en ningún momento implica que sea un proceso pasivo, por el contrario hace parte de un proceso activo en el que el Recurso Humano es la parte fundamental.

Por otra parte cabe resaltar que aparte del fortalecimiento de los Recursos Humanos, también debe fortalecerse las áreas de planificación comunicación y administrativa financiera, toda vez que están ligadas al desempeño eficaz, efectivo y económico del Municipio.



## Propuesta de Estructura Organizacional con la Incorporación de la Unidad de Fortalecimiento Institucional



### 6.3.- ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR LA UNIDAD DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

- Elaborar y ejecutar programas y proyectos de estrategias comunicacionales que permitan una percepción positiva de los pobladores respecto al Municipio.



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

- Coadyuvar en la planificación del Municipio.
- Coadyuvar en la gestión de financiamiento para cumplir las metas y objetivos del Municipio.
- Elaborar y ejecutar programas educativos destinados a actualizar los conocimientos de los funcionarios públicos del Municipio.
- Diseñar proyectos destinados a incorporación de profesionales y técnicos sin experiencia en el sistema Municipal.
- Gestionar cursos de especialización de funcionarios en diversas áreas que requiere el Municipio.
- Implementar mecanismos que permitan la interacción constante entre el Municipio y la Sociedad Civil.
- Implementar mecanismos que permitan recoger propuestas y otros insumos de la población Municipal.
- Identificar errores y debilidades de la planificación institucional (POA - Presupuesto) del Municipio y buscar mecanismos para su corrección.
- Establecer mecanismos para lograr una correcta relación entre el POA y el presupuesto del Municipio.
- Buscar fuentes de financiamiento con el objeto de contratar más personal y adquirir la logística suficiente para su desempeño.
- Buscar y gestionar recursos económicos para una mejor infraestructura del Municipio.
- Implementar mecanismos de incentivo al trabajo de los funcionarios Municipales.
- Diseñar mejoras en los sistemas de dotación de personal del Municipio.
- Realizar talleres de concientización sobre la gestión Municipal con la población.
- Gestionar la suscripción de convenios con entidades educativas.
- Coordinar con la Escuela de Gestión Pública Plurinacional la realización de cursos de capacitación para el personal de la institución.



## **6.4.- AREAS QUE ABARCA LA UNIDAD DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.**

De acuerdo al diagnóstico realizado se identifico que se deben fortalecer las siguientes áreas, en los distintos componentes identificados:

### **6.4.1.- Fortalecimiento en Estrategias Comunicacionales.**

- Elaborar y ejecutar programas y proyectos de estrategias comunicacionales que permitan una percepción positiva de los pobladores, respecto a la Gestión Municipio.
- Realizar talleres de concientización sobre la gestión Municipal con la población.
- Proponer estrategias de comunicación tanto para el ámbito interno como externo de la Institución.
- Fortalecer todo los temas concernientes a relaciones públicas y comunicación social entre el Municipio, la Sociedad Civil, los medios de comunicación y otro tipo de Organizaciones.
- Difundir todas las campañas de comunicación tanto interna como externamente.
- Apoyar a la implantación de mecanismos de atención y monitoreo a reclamos y sugerencias, que le permitan a la ciudadanía comunicarse efectivamente con el Municipio.
- Coordinar la elaboración de reportes/informes periódicos de reclamos.
- Colaborar en la elaboración de la Memoria anual de la entidad.
- Coordinar la organización de ferias y eventos patrocinados por la entidad.
- Actualizar toda la información respecto a comunicación y relaciones públicas en los diferentes sistemas de apoyo existentes en la Institución, como ser intranet, página web y otros que se puedan implementar.
- Coadyuvar en la mejora de la imagen del Municipio, para facilitar el logro de los objetivos y metas institucionales.



#### 6.4.2.- Fortalecimiento en Administración de Personal.

- Elaborar y ejecutar programas educativos destinados a actualizar los conocimientos de los funcionarios públicos del Municipio.
- Diseñar proyectos destinados a incorporación de profesionales y técnicos sin experiencia en el sistema Municipal.
- Buscar fuentes de financiamiento con el objeto de contratar más personal y adquirir la logística suficiente para su desempeño.
- Implementar mecanismos de incentivo al trabajo de los funcionarios Municipales.
- Diseñar mejoras en los sistemas de dotación de personal del Municipio.
- Gestionar la suscripción de convenios con entidades educativas.
- Coordinar con la Escuela de Gestión Pública Plurinacional la realización de cursos de capacitación para el personal de la institución.
- Gestionar cursos de especialización de funcionarios en diversas áreas que requiere el Municipio.
- Coadyuvar en la planificación, organización, dirección y control de todos los programas de administración de personal en la Institución para posibilitar la selección, evaluación, capacitación, desarrollo y mantenimiento de personal idóneo.
- Coadyuvar en la ejecución de las actividades programadas bajo el Sistema de Administración de Personal, y bajo la orientación del Servicio Nacional de Administración de Personal.
- Coadyuvar en la elaboración del Presupuesto de todas las actividades relacionadas al Personal del Municipio en base a políticas transversales.
- Coadyuvar en la definición de políticas de administración del talento humano referidas a los subsistemas de acuerdo al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Ley SAFCO.
- Coordinar las acciones necesarias para la ejecución del proceso de valoración de puestos, según la normativa vigente.
- Coadyuvar al cumplimiento y formalización de los procesos de dotación,



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

reclutamiento y selección, programación y evaluación del desempeño, promoción y rotación, capacitación, registro y planillas.

- Coadyuvar en la definición y aprobación de la metodología de evaluación del desempeño a aplicarse de acuerdo a las Normas Básicas de Administración de Personal y mejores prácticas de talento humano.
- Coadyuvar en la realización de informes de detección de necesidades de capacitación elaborado para todo el personal de la Institución y coordinar la asignación de recursos de acuerdo al Programa Operativo Anual, para la realización de los cursos de capacitación.
- Coadyuvar en la revisión y aprobación de la planilla salarial mensual y la planilla de incentivos.
- Colaborar en la definición de políticas transversales relacionadas a recursos humanos.
- Coadyuvar en la revisión y adecuación periódica del Reglamento Interno de Personal.

**6.4.3.- Fortalecimiento en Gestión Administrativa y Financiera.**

- Aplicar y administrar los sistemas definidos por la Ley N° 1178 - SAFCO destinados a programar, organizar y ejecutar las actividades programadas.
- Hacer cumplir todas las normas, disposiciones legales vigentes y procedimientos internos en el ámbito administrativo y financiero.
- Coadyuvar en la dirección, coordinación, ejecución y control de los programas y actividades relacionadas con el régimen económico y financiero así como la gestión administrativa de la Unidad de Fortalecimiento Institucional.
- Coadyuvar en la preparación del Anteproyecto de Presupuesto en el marco de las Directrices y clasificadores presupuestarios emanados del Órgano Rector.
- Coadyuvar en la administración eficientemente y eficaz de los recursos financieros, bienes y servicios de la Institución en el marco de la normativa



**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

vigente.

- Coadyuvar en la gestión de financiamiento para cumplir las metas y objetivos del Municipio.
- Buscar y gestionar recursos económicos para una mejor infraestructura del Municipio.
- Efectuar el seguimiento, evaluación y control de todas las actividades que le competen a la Unidad.
- Proponer políticas en materia de administración de bienes y servicios, contabilidad, presupuestos e inversión.
- Coadyuvar en la implementación de medidas correctivas y de mejora en caso de ser necesario.
- Coadyuvar en la definición de políticas transversales relacionadas a los aspectos administrativo-contables.
- Coadyuvar en la elaboración de los Estados Financieros de la Institución conforme a normativas y directrices vigentes.
- Evaluar el Anteproyecto de Presupuesto de la Unidad de Fortalecimiento Institucional dentro de los límites máximos de gasto determinados por las instancias competentes.
- Proponer ajustes o recomendaciones al Anteproyecto de Presupuesto presentado por las diferentes áreas organizacionales del Municipio, para someterlos a la consideración y aprobación de las instancias correspondientes.
- Buscar mecanismos para lograr la eficiencia y eficacia en la formulación y ejecución del Presupuesto anual.
- Colaborar en la elaboración y presentación de informes, cuando se requieran, sobre la ejecución presupuestaria de los recursos asignados por el Tesoro General de la Nación y de fuente externa de los proyectos de inversión y gasto corriente ejecutados por la Institución.
- Hacer cumplir con las disposiciones técnicas y legales relacionadas con el manejo y administración de recursos económicos administrados por el Municipio.



- Mantener información mensual, sobre la ejecución de los ingresos y gastos de la Unidad.
- Verificar la aplicación y la actualización de los Reglamentos Específicos de los sistemas de la Ley N° 1178.
- Coadyuvar en la definición de las metas de desempeño del Municipio.

#### **6.4.4.- Fortalecimiento en Planificación.**

- Elaborar conjuntamente con las Áreas organizacionales del Municipio el análisis FODA, los objetivos y estrategias institucionales.
- Coadyuvar en las actividades necesarias para la elaboración, ejecución y reformulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Municipio.
- Coadyuvar en la elaboración del Programa Operativo Anual (POA) de la gestión considerando la misión, visión y objetivos del Municipio contenidos en el PEI.
- Coadyuvar en el control y la correcta ejecución del Plan Estratégico Institucional a través del POA como instrumento operativo.
- Proyectar la implementación de metodologías para la formulación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.
- Coadyuvar en los estudios y gestiones para el fortalecimiento institucional del Municipio y la normativa interna de la Institución.
- Proyectar mecanismos para cumplir y hacer cumplir la aplicación del Sistema de Organización Administrativa y Sistema de Programación de Operaciones de manera eficiente y oportuna.
- Identificar errores y debilidades de la planificación institucional (POA - Presupuesto) del Municipio y buscar mecanismos para su corrección.
- Establecer mecanismos para lograr una correcta relación entre el POA y el presupuesto del Municipio.
- Proyectar reglamentos, normativas, manuales, procedimientos, etc. nuevos o actualizados.





**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACOMA**

- Cumplir y hacer cumplir todas las normas y disposiciones legales vigentes relacionadas con el Municipio.
- Coadyuvar en el desarrollo, planificación, organización, dirección y definición eficiente de estrategias, métodos y sistemas para realizar seguimiento e inspección de las actividades relacionadas con las operaciones técnico- administrativas del Municipio.
- Emitir informes con el detalle de los resultados obtenidos en las intervenciones efectuadas a los procesos operativos, técnicos, administrativos y financieros del Municipio.
- Implementar mecanismos de controles cruzados que permitan disminuir el riesgo de cometer conductas que van en contra de las Normas Básicas de la Ley N° 1178, los reglamentos y procedimientos del Municipio.
- Realizar análisis de los resultados alcanzados con los resultados planificados a través de informes de evaluación del POA.