



Cuadernos de Sistematización

Serie: Experiencias y aprendizajes en la Gestión Municipal

Sistematización Gestión Transparente

Proyecto Desarrollo Democrático Participación Ciudadana (DDPC3)
Av. Arce Esq. Campos, Sopocachi
Tel. Piloto (591-2) 2432202 – Fax (591-2) 2432257
www.ddpc3.org.bo
La Paz - Bolivia

Sistematización Gestión Transparente

MAYO DE 2005

Las opiniones o puntos de vista de los autores en esta publicación no reflejan necesariamente la posición de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o el gobierno de los Estados Unidos de América.

SISTEMATIZACION REALIZADA POR

Marcos Castellon
Fernando Carim

APOYO E INSUMOS

Marcos Castellón
Jorge Fernandez
Grupo Nacional de Trabajo para la Participación (GNTP)

PRODUCCIÓN Y COORDINACIÓN GENERAL

Bernarda Sarué
Franklin Santander
Anibal Yana Nisttahuz
Área de Capacitación y Comunicación DDPC3



PROYECTO DESARROLLO DEMOCRATICO PARTICIPACION CIUDADANA 3

Av. Arce 2708 Esq. Campos, Sopocachi
Tel. Piloto (591-2) 2432202
Fax (591-2) 2432257
www.ddpc3.org.bo

NIVEL DIRECTIVO

Antonio Iskandar, Director del Proyecto
Iván Arias Durán, Director Adjunto Operativo
Gustavo León, Director Adjunto Administrativo y Financiero

EQUIPO TECNICO NACIONAL

Marcos Castellón, Coordinador Gobernabilidad
Jorge Fernández, Especialista en Gobernabilidad
Juan Carlos Navarro, Coordinador Finanzas Municipales
Enrique Tórrez, Especialista en Finanzas
Saada Miguel, Especialista en Tributos
Freddy Llusco, Especialista Catastro
Guillermo Marín, Coordinador Servicios y Proyectos
Edwin Mendoza, Especialista Proyectos
Moisés Mercado, Coordinador de Desarrollo Económico Local
Rafael Velásquez, Especialista Desarrollo Económico Local
Martha Lanza, Coordinadora Equidad de Género
Silvia Fernández, Especialista en Equidad de Género
Iván Arias Durán, Coordinador Asuntos Indígenas
Williams Colque Bernal, Especialista en Asuntos Indígenas
Mirtha Gonzalez, Coordinadora Desarrollo Institucional
Marcelo Rojas, Especialista Desarrollo Institucional
Bernarda Sarué, Coordinadora Capacitación y Comunicación
Franklin Santander, Especialista en Comunicación y Difusión
Fernando Vilaseca, Coordinador Yungas y Norte Paceño Tropical
Gerardo Duchén, Coordinador Trópico Cochabambino
Tatiana Fernández, Coordinadora Área Amazônia
Alcides Vadillo, Coordinador Área Chiquitanía
Joseph Tapia, Coordinador Área Altiplano
Efraín Alarcón, Coordinador Área Valle Alto
Anibal Yana, Gerente de Monitoreo y Evaluación
Alfonso Albarracín, Coordinador Resolución de Conflictos

EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

Lourdes Silva, Directora Administrativa
Irene Mendoza, Gerente Financiera
Javier Trujillo, Contabilidad
Daniel Mendoza, Asistente en Finanzas
Ruth Zárate, Asistente de Finanzas
Rose Lynn Prudencio, Asistente Ejecutiva
Fabiola Arraya, Secretaria
Ana Carmina Gemio, Secretaria
William Rodríguez, Asistente de Logística
Carlos Lazo de la Vega, Administrador de Sistemas



INDICE

INDICE.....	4
PREFACIO.....	6
CAPITULO I.....	9
PROGRESANDO CON LOS MUNICIPIOS.....	9
UNA ALTERNATIVA VALIDA.....	10
• Principio de Equidad.....	11
• Principio de Inclusión Social.....	11
• Principio de Sostenibilidad.....	11
• Principio de Transparencia.....	11
• Principio de Corresponsabilidad Social.....	11
• Principio de Concertación.....	12
• Ciclo de Gestión Municipal Participativa (CGMP).....	12
• Fase de Ejecución del POA – Presupuesto.....	12
• Prevención de Conflictos.....	12
DE LA TACTICA A LA PRACTICA.....	13
LA METODOLOGIA.....	14
CAPITULO II.....	15
PRIMER COMPONENTE: EL CICLO DE GESTION MUNICIPAL PARTICIPATIVA (CGMP).....	15
» Planificación Participativa del POA.....	16
La Cumbre 1.....	16
Reunión de Mujeres.....	17
Taller de Campesinos, Indígenas y Originarios (CIO).....	17
La Cumbre 2.....	17
La Cumbre 3.....	17
» Rendición de Cuentas.....	17
El EDA1.....	18
El EDA2.....	18
Políticas e inversión municipal para la equidad de Género.....	18
Indígenas.....	20
APLICACION DEL CICLO DE GESTION MUNICIPAL PARTICIPATIVA (CGMP)	20
El Ciclo de Gestión Municipal Participativa en el Municipio de Eucaliptus.....	21
Resultados del CGMP en el Municipio de Eucaliptus.....	24
El Ciclo de Gestión Municipal Participativa en el Municipio de San Juan.....	25
Resultados del CGMP en el Municipio de San Juan.....	28
CAPITULO III.....	31
SEGUNDO COMPONENTE: LA FASE DE EJECUCION.....	31
Corresponsabilidad Social en la Gestión de Servicios.....	32
La EPSA de San Buenaventura.....	32
Promoción de Desarrollo Económico Local.....	34

La Feria a la Inversa de San Benito	34
Cultura Tributaria e Ingresos Propios: Padrón Municipal de Contribuyentes (PMC) de Cliza e Inventario Predial Urbano (IPREU) de San Juan	37
La Mejora de los Ingresos Propios del Municipio de CLIZA	38
La Difusión de Información: UCIM	40
Gestión Financiera: Índice de Desarrollo Municipal (IDM)	42
Eucaliptus (Oruro): Los Resultados de los Indicadores de Gobernabilidad del IDM	46
San Juan (Santa Cruz): Los Resultados de los Indicadores de Gobernabilidad del IDM	48
CAPITULO IV	50
TERCER COMPONENTE: PREVENCIÓN DE CONFLICTOS	50
CAPITULO V	54
LECCIONES / APRENDIZAJES	54
OBSTACULOS A LOS QUE HAY QUE HACER FRENTE	60
CONCLUSIONES GENERALES DE LA SISTEMATIZACION	60
CAPITULO VI	63
GLOSARIO	63
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	65
ANEXO I	66
ANEXO II	67
ANEXO III	68
ANEXO IV	69
ANEXO V	70

PREFACIO

El Proyecto Desarrollo Democrático Participación Ciudadana 3 (DDPC3)

El Proyecto Desarrollo Democrático Participación Ciudadana 3 (DDPC3) de USAID, es una entidad de apoyo, asistencia técnica y capacitación para el fortalecimiento institucional de los municipios y sus asociaciones. Promueve una gestión municipal transparente, participativa, eficiente, equitativa y democrática para el desarrollo local.

Los 15 municipios atendidos de manera directa por el proyecto, son:

- Altiplano: Curahuara de Carangas, Turco y Eucaliptus
- Amazonia: Rurrenabaque, Reyes y San Buenaventura
- Chiquitanía: San Javier, Concepción, Ascensión de Guarayos, San Antonio de Lomerío y San Juan
- Valle Alto: Cliza, Punata, Santiváñez, San Benito

También se trabajó de manera directa con los municipios del Trópico de Cochabamba (Villa Tunari, Chimoré, Puerto Villarroel, Entre Ríos y la Sub Alcaldía de Shinahota), con los municipios de la Mancomunidad de Yungas (Chulumani, Irupana, Coripata, Coroico, Cajuata, Yanacachi, La Asunta, Palos Blancos) y de la mancomunidad del Norte Paceño Tropical (Tipuani, Teoponte, Mapiri, Tacacoma, Apolo, Guanay, Caranavi, Ixiamas)

Finalmente, se debe señalar que el DDPC3 trabaja de manera indirecta en más de 50 municipios de diferentes regiones del país, a través del Sistema Asociativo Municipal y otras Mancomunidades.

El DDPC3 desarrolla su actividad en temas de Gobernabilidad, Finanzas, Servicios y Proyectos, y Desarrollo Económico Local; además de dos ejes transversales: Género e Indígenas.

Objetivos del proyecto DDPC3:

- Mejorar la calidad de vida de hombres y mujeres del municipio.
- Promover la participación ciudadana en la gestión municipal especialmente mujeres e indígenas en la toma de decisiones para fortalecer la gobernabilidad local.
- Fortalecer las capacidades institucionales de los municipios para lograr una gestión de calidad basada en criterios de eficacia y transparencia.
- Apoyar a la gestión técnica municipal para atender las necesidades de la población con mejores servicios.
- Impulsar la articulación del municipio con agentes económicos para asumir el desarrollo local regional, para generar proyectos productivos de bienes y servicios que beneficien a la mayor parte de la población (empleo ingresos).

Líneas de acción del proyecto:

- Asistencia Técnica y capacitación en gestión municipal.
- Desarrollo de capacidades institucionales.

- Adecuación del marco legal para generar mejores condiciones a los municipios.
- Ejes transversales para promover la participación de organizaciones indígenas, mujeres y productores.
- Difusión de experiencias exitosas a través de diversos medios de comunicación e información.
- Programa de donaciones al sector municipal para apoyar acciones en temas y áreas del DDPC3.

EL DDPC3 y la Gestión Transparente

Como se ha dicho ya, el DDPC3 busca generar condiciones para que la gestión municipal sea transparente, participativa y eficiente. Para ello, se ha diseñado un conjunto de espacios de interacción social, instrumentos y procedimientos, integrados en el Modelo de Gestión Municipal Participativa (MGMP) que tiene actividades y procesos organizados en tres componentes:

- a) Las Cumbres de planificación participativa del POA y los Encuentros de Avance (EDA) para la rendición de cuentas, del Ciclo de Gestión Municipal Participativa.
- b) Las actividades relacionadas con la ejecución del POA y el presupuesto, entre las que se encuentran la incorporación de actores sociales en la gestión municipal a través de la ejecución de proyectos y la co - administración de servicios, la promoción de ferias entre el Gobierno Municipal y organizaciones de la sociedad civil, la realización de ferias a la inversa, la conformación de Unidades de Información Municipal (UCIM), la promoción de una cultura tributaria y otras acciones destinadas a transparentar la gestión municipal.
- c) Las actividades de prevención de conflictos entre actores municipales, sobre temas relacionados con la gestión municipal.

La aplicación de las actividades e instrumentos de los componentes del Modelo contribuyen a la transparencia de la gestión municipal de diferentes maneras, dependiendo del componente.

Los eventos del Ciclo de Gestión Municipal Participativa (CGMP) contribuyen a la transparencia de la gestión municipal porque permiten generar espacios de interrelación de actores en los cuales, las autoridades municipales presentan informes a la población de manera regular, a lo largo de la gestión. En efecto, las Cumbres y los EDA contribuyen a que el/la Alcalde/sa, el Concejo Municipal y el Comité de Vigilancia, tengan su documentación al día, rindan cuentas y presenten la información correspondiente al desarrollo de la gestión, realicen evaluaciones sobre la ejecución del POA y el presupuesto, y se presenten los resultados de esta ejecución desde la perspectiva de la sociedad y los beneficios que recibe. Por tanto, la población accede a información sobre el estado de las acciones que realiza el gobierno municipal en su beneficio y la aprueba. Además, tiene la posibilidad de acceder a un mayor detalle sobre esta información en las oficinas de la Alcaldía. En este sentido, la realización de los eventos del CGMP genera expectativa en la población y su periódica realización contribuye a que los actores municipales se legitimen ante la población porque están actuando con transparencia.

En lo que se refiere a la fase de ejecución del POA y el Presupuesto, existen varios procedimientos para promover la transparencia y la corresponsabilidad social en la gestión municipal. Una vez que se cuenta con el POA y el Presupuesto aprobados, el/la Alcalde/sa, puede impulsar la conformación de empresas de servicios municipales en la que participe la población para que se involucre en la conformación y puesta en marcha del servicio, conozca de cerca el funcionamiento de las empresas y de los ingresos y egresos que se generan. También puede promover la realización de ferias a la inversa, de manera que los productores locales sepan de cuánto dispone la Alcaldía para la construcción de obras o la contratación de servicios y puedan ofrecer sus productos o servicios, estableciéndose con claridad las condiciones para poder competir por convertirse en proveedor del gobierno municipal.

Además de lo ya mencionado, puede promover la generación de mayores ingresos para canalizarlos hacia obras estratégicas de la municipalidad, las cuales deberán haber sido aprobadas por la gente e incluidas el POA a través de la Cumbre 2, en la que se prioriza y concerta la demanda social.

Es decir que los procesos que se lleven a cabo para la ejecución del POA contribuyen a la transparencia de la gestión municipal, porque la población y sus organizaciones sociales están informadas de las actividades que realiza la Alcaldía y asumen la corresponsabilidad en la gestión, lo que implica hacerse parte responsable del logro de objetivos y la mejora de las condiciones de vida de la población.

Finalmente, la prevención de conflictos contribuirá a que los actores asuman, de forma conjunta, cuáles son los problemas más importantes del municipio y que deben ser tratados con cierta urgencia para evitar el estallido de un conflicto que perturbe el normal desenvolvimiento de la gestión municipal. Para prevenir el surgimiento de conflictos, los actores municipales deben actuar con transparencia, informar sobre sus intereses y comprometerse a lograr beneficios compartidos.

Por todo lo aquí señalado, se puede afirmar que la aplicación de los componentes del MGMP contribuye a que Alcaldes/sas, concejales/as, miembros del Comité de Vigilancia se comprometan y sean corresponsables de una gestión municipal transparente.

A continuación presentamos cuál es la concepción del Modelo, el detalle de sus tres componentes y algunas experiencias de su aplicación en determinados municipios.

CAPITULO I

PROGRESANDO CON LOS MUNICIPIOS

“El presente sólo se forma del pasado y lo que se encuentra en el efecto estaba ya en la causa”

En el proceso de las políticas de reformas del Estado, la descentralización municipal y participación popular, son elementos recurrentes en la historia social y política de Bolivia en las últimas dos décadas.

A partir de la promulgación de la Ley de Participación Popular¹ se produjeron cambios estructurales que dieron origen a una nueva visión del Estado boliviano, marcado por fuertes reformas en su sistema económico, institucional y político, instalando así un nuevo escenario de Descentralización Administrativa.

Ante la exigencia de responder a los requerimientos emergentes, surgieron propuestas participativas y novedosas para encarar los desafíos que planteaba el desarrollo a nivel local.

Tanto los actores políticos como sociales, debieron asumir el nuevo contexto e imaginar nuevas formas e instrumentos acordes a la reconfiguración del escenario Estatal.

La transferencia de una parte del poder político a los municipios y, con ella la capacidad de tomar decisiones para construir su propio futuro, el traspaso de nuevos recursos para atender las necesidades ciudadanas, marcaron el inicio de un profundo proceso, privilegiando al Municipio como una instancia eficaz para la promoción del desarrollo dentro de la estructura del espacio Público Nacional.

La Ley de Municipalidades y la Ley del Diálogo Nacional², entre otras, continuaron el proceso y consolidaron a los gobiernos locales como los principales agentes del desarrollo.

Frente a esta tendencia, surgía la necesidad de construir un espacio municipal de encuentro que vincule y aglutine los intereses locales con los niveles administrativos departamentales y nacionales, para concertar una visión compartida y común del desarrollo.

A continuación, se presenta una síntesis del Modelo de Gestión Municipal Participativa, su concepción y características, para luego reflejar algunas experiencias de su aplicación en diferentes municipios. En este sentido, se conocerán las experiencias de aplicación de los eventos del CGMP en Eucaliptus y San Juan; la EPSA de San Buenaventura, como parte de la corresponsabilidad social en la gestión de servicios; la feria a la inversa de San Benito, como parte de la aplicación de políticas de desarrollo económico social; la mejora de los ingresos propios en Cliza y San Juan, como parte de la cultura tributaria; la difusión de información a través de las UCIM; y el IDM con los indicadores de Gobernabilidad en los municipios de Eucaliptus y San Juan.

¹ Ley de Participación Popular (Ley 1551), de 20 de Abril de 1994

² Ley de Municipalidades (Ley 2028), de 28 de Octubre de 1999

UNA ALTERNATIVA VALIDA

"La piedra más firme de la estructura está en la parte inferior de los cimientos"

Modelo de Gestión Municipal Participativa



Este MGMP³ reestructurado por el DDPC3 es un conjunto de procesos, espacios, instrumentos y procedimientos que permitan a los distintos actores municipales (Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal y Comité de Vigilancia), ser al mismo tiempo artífices responsables del presente, comprometidos con el futuro a corto, mediano, y largo plazo con su sociedad, favoreciendo la transparencia municipal.

El MGMP abre paso a la transparencia municipal basándose en:

- ✓ **Información**, para que la ciudadanía pueda conocer el uso de los recursos confiados y administrados por el gobierno municipal.
- ✓ **Integración**, donde todos los participantes entienden que son parte del municipio.

³ Esquema general del Modelo de Gestión Municipal Participativa

- ✓ **Reconocimiento**, ya que cada uno de los participantes comprenden que sus derechos son respetados al ser informados y/o consultados.
- ✓ **Obligatoriedad**, de informar por parte de las autoridades en forma confiable y oportuna; y por último
- ✓ **Corresponsabilidad**, de todos los actores en el desarrollo local y la gestión municipal. Junto a estos elementos el MGMP promueve los valores de confianza, solidaridad, honestidad, responsabilidad y justicia.

En consecuencia surgen los principios que sustenta este MGMP, en el marco de la gobernabilidad local:

- **Principio de Equidad.** Este principio sustenta la perspectiva de la inserción social e igualdad de oportunidades para mujeres, varones, indígenas originarios y campesinos -del área rural y urbana-.

La gestión municipal debe garantizar la justicia, dando a cada cual lo que le corresponde según sus necesidades, priorizando la asignación de recursos en una forma mas eficiente y equitativa, para lograr una mejor calidad de vida de sus habitantes.

La equidad entre hombres y mujeres (equidad de género) es una obligación y una condición para la integralidad, la eficiencia, la eficacia y sostenibilidad del desarrollo para lograr una mejora en la calidad de vida de hombres y mujeres

- **Principio de Inclusión Social.** Este principio está de acuerdo al artículo 1º de la Constitución Política del Estado que pretende eliminar toda forma de exclusión social, política y económica, y reconociendo la diversidad pluricultural y multiétnica.
- **Principio de Sostenibilidad.** Referido a la voluntad política de los actores municipales de iniciar y/o continuar la aplicación del MGMP, apropiarse de los instrumentos para participar activamente en la gestión municipal, tanto en el Ciclo de Gestión Municipal Participativa como en la fase de ejecución del POA-presupuesto y a los recursos económicos y técnicos que se requieren para continuar la aplicación del MGMP a largo plazo.
- **Principio de Transparencia.** Se refiere a la difusión y acceso a la información y la rendición de cuentas. El gobierno municipal se compromete a otorgar información confiable, oportuna y de libre acceso a la ciudadanía, respecto a la gestión municipal.

Esta debe ser una condición del diálogo y de la concertación que se genera en el proceso de participación de los ciudadanos en la gestión municipal. La comunicación y la relación permanente de las autoridades con la sociedad civil permiten lograr una gestión municipal transparente, ya que genera un ambiente de confianza y seguridad.

- **Principio de Corresponsabilidad Social.** Implica la construcción de una nueva cultura política, social e institucional, de mutua cooperación entre el poder municipal y el poder ciudadano. Este principio expresa el compromiso que asume el gobierno municipal y la ciudadanía con relación a la participación en la

gestión municipal para hacerla más transparente y eficiente. Implica el cumplimiento responsable de los deberes y derechos ciudadanos en el desarrollo local.

- **Principio de Concertación.** Promueve el entendimiento, la comprensión, el consenso y la conformación de acuerdos a partir de los diferentes intereses de los actores municipales.

En consideración de estos principios mencionados, podemos expresar que el MGMP es un conjunto de procesos e instrumentos que permiten a los distintos actores municipales ejercer sus funciones de manera eficiente, realizar una gestión corresponsable en la toma de decisiones, atender las demandas ciudadanas previniendo la generación de conflictos.

El objetivo de la propuesta del Modelo de Gestión Municipal Participativa es motivar la corresponsabilidad y encaminar a las autoridades y sociedad civil a desarrollar una gestión municipal - con una nueva y mejor capacidad de organización, relación y concertación - para satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Asimismo, pretende que, de manera corresponsable, el Gobierno Municipal (incluye al sub alcalde, si existiera) y el Comité de Vigilancia ejerzan sus funciones y atribuciones de manera eficiente para desarrollar una gestión municipal participativa, transparente, eficiente, equitativa e inclusiva.

El Modelo de Gestión Municipal Participativa tiene los siguientes tres componentes operativos:

- **Ciclo de Gestión Municipal Participativa (CGMP).** Este Ciclo a su vez tiene dos subcomponentes:
 - Planificación participativa del Programa de Operaciones Anual (POA) (Cumbres)
 - Rendición de cuentas (Encuentros de Avance).
- **Fase de Ejecución del POA – Presupuesto,** en la que se promueve la participación y la corresponsabilidad de la sociedad civil en la gestión de proyectos, la gestión financiera, la promoción del desarrollo económico local, la gestión de servicios y la promoción de una cultura tributaria, en función al desarrollo de la gestión municipal.
- **Prevención de Conflictos,** en el que se promueve el desarrollo de una estrategia de alerta temprana que parte de la identificación de los problemas antes de su crisis.

Estos componentes del MGMP están transversalizados por:

Género: La transversal de género como principio de la gestión es la acción consciente (de los tomadores de decisión) de generar oportunidades iguales para mujeres y varones, implica tener en cuenta que existe un punto de partida diferente y desigual entre ambos y que las mujeres requieren de acciones específicas o adicionales que les permitan ponerse en igualdad de condiciones con los varones, en el acceso y aprovechamiento de las oportunidades del desarrollo.

Indígenas: La incorporación de los asuntos indígenas como transversal en el Modelo de Gestión Municipal Participativa se basa en el reconocimiento de que Bolivia es un

país multiétnico, plurilingüe y pluricultural y en la necesidad de construir interculturalidad como una estrategia de convivencia democrática y equitativa entre las diversas culturas que habitan territorio nacional. Esta transversal promueve el fortalecimiento de la gestión y la capacidad municipal para planificar y realizar proyectos de infraestructura y servicios para los campesinos, indígenas y originarios (CIO). Asimismo, apoya procesos para eliminar la exclusión económica de los CIO, incentivando y promoviendo su capacidad creadora.

¿Cómo se concibe el Modelo de Gestión Municipal Participativa y cómo contribuye a la transparencia de la gestión municipal?, ¿qué novedades se produjeron en su implementación?, ¿qué experiencias se pueden destacar?, ¿qué lecciones se obtuvieron?, ¿por qué es importante compartir la experiencia?, ¿qué aportes proporciona esta experiencia a lo ya hecho, visto y vivido? Estas son sólo algunas de las preguntas que han motivado a trabajar este documento de sistematización de las experiencias del DDPC3 y que se tratarán de responder a continuación.

DE LA TACTICA A LA PRACTICA

"No progresas mejorando lo que ya esta hecho, sino esforzándote por lograr lo que aún queda por hacer"

Para llevar a la práctica el desarrollo del MGMP el DDPC3 puso a disposición de los municipios un programa de asistencia técnica permanente, junto con actividades de capacitación en cada componente, logrando reforzar el ejercicio de los roles y funciones de cada uno de los actores.

Con el objetivo de alcanzar la transparencia de la gestión municipal, el MGMP propone un cambio de actitud de los actores municipales (Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal y Comité de Vigilancia), en el sentido que crea y consolida la obligación de informar de manera oportuna y confiable a la sociedad civil, además de rendir cuentas de la gestión que realizan.

El DDPC3 promueve, a través de la implementación del MGMP, la creación de escenarios en los que las autoridades puedan relacionarse con la sociedad para informar, planificar, consensuar y evaluar el desempeño de la gestión municipal, y donde la corresponsabilidad social se manifiesta a través de los compromisos que va asumiendo la sociedad civil en el desarrollo de la misma, en cooperación con las autoridades; de esta manera, la sociedad se siente incluida, tomada en cuenta y valorada en sus capacidades, tanto de participación como de gestión.

A partir de lo antes expresado, este documento presentará una visión desde lo general hasta lo particular, de lo que ha sido el MGMP, presentando la información necesaria y relevante para una mejor comprensión de los alcances de este proceso de desarrollo, a partir de la interrelación de los habitantes de un municipio.

Además, se mostrará cómo los diferentes municipios que se apropiaron del modelo, desarrollaron la capacidad de modificar las distintas instancias según sus necesidades y posibilidades, con respecto a su realidad y dependiendo en gran medida de sus recursos, el acuerdo entre actores y su propia administración del tiempo.

Si bien el proceso no ha estado exento de dificultades, es dable rescatar que promovió la participación como un elemento que permite a los distintos actores, consolidar la

democracia e incluir el planeamiento participativo como herramienta de concertación y gestión, apoyando la cultura de la transparencia mediante los eventos de rendición de cuentas.

LA METODOLOGIA

“Según vamos adquiriendo conocimiento, en la práctica las cosas se hacen más simples”

El DDPC3 inició sus actividades conformando equipos técnicos para poder capacitar y dar asistencia técnica a los actores municipales (Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal, Comité de Vigilancia, OTB, organizaciones de mujeres, de productores, de indígenas, campesinos y originarios) de los municipios socios con los que se trabajaría.

Los equipos técnicos atendían a los siguientes municipios:

- Altiplano: Curahuara de Carangas, Turco, Eucaliptos
- Amazonía: Rurrenabaque, Reyes, San Buenaventura
- Chiquitanía: Ascensión de Guarayos, Concepción, San Antonio de Lomerío, San Javier, San Juan
- Valle Alto: Punata, Cliza, San Benito Santiviáñez

Posteriormente se conformaron los equipos de las Mancomunidades de Yungas, Norte Paceño y Tropical, y del Trópico Cochabambino.

La primera tarea de los técnicos locales, fue conocer y organizar a los actores municipales para iniciar un proceso de capacitación y asistencia técnica in situ que les permitiera conocer y aplicar los instrumentos diseñados para una gestión municipal eficiente y transparente.

Una vez que los actores municipales tuvieron en conocimiento adecuado de los instrumentos, los técnicos del DDPC3 se fueron replegando, dando un mayor protagonismo a los actores de manera que pudieran manejar sus propios procesos.



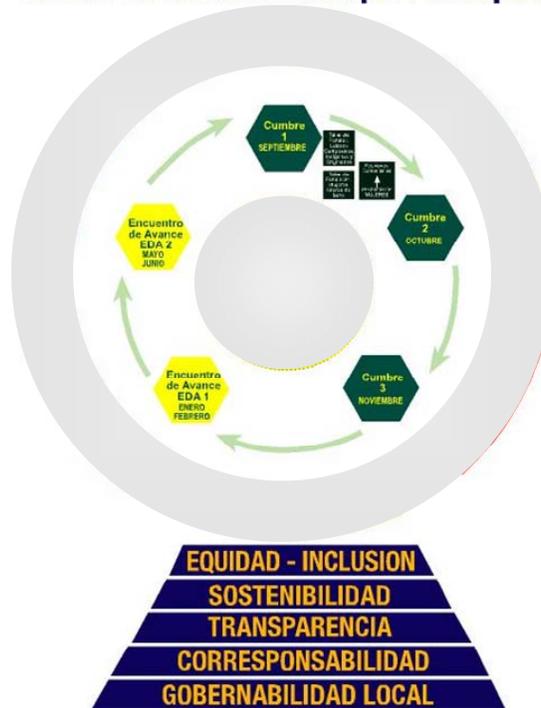
*Taller de roles y funciones para los Comités de Vigilancia
Oruro, Marzo de 2005*

CAPITULO II

PRIMER COMPONENTE: EL CICLO DE GESTION MUNICIPAL PARTICIPATIVA (CGMP)

“La base de toda sociedad consiste, en la mutua comunicación que sus hombres tienen”

Modelo de Gestión Municipal Participativa



4

El CGMP podemos decir que es el punto de partida del MGMP, es el momento a partir del cual se establecen las líneas de acción de un municipio y se proyectan las actividades con vista al futuro, es donde se cimientan las vocaciones de los distintos actores.

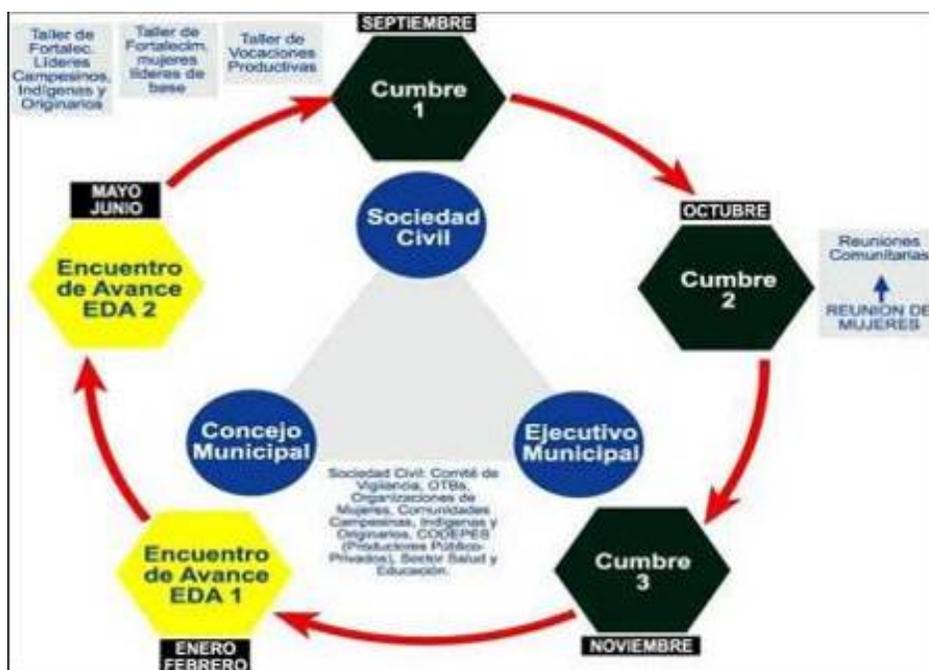
Para iniciar la aplicación del CGMP, en una etapa previa se realiza una reunión técnica en la que participan el Ejecutivo, Concejo Municipal, Comité de Vigilancia y los representantes de los sectores de salud y educación. Una vez explicada la lógica de funcionamiento del CGMP y sus eventos (Cumbres y EDA), deciden llevarlo a cabo para lo cual firman una Agenda de Responsabilidades Compartidas (ARCO), en la que establecen lo que cada actor debe hacer para la realización de los eventos.

El CGMP es un proceso que establece un conjunto de eventos o de encuentros, para la planificación participativa del POA y la rendición de cuentas entre la sociedad civil organizada (OTB, organizaciones de mujeres, campesinos, indígenas y originarios, y el Comité de Vigilancia), autoridades del Gobierno Municipal (Ejecutivo Municipal y Concejo Municipal), representantes departamentales y nacionales e instituciones sectoriales que tienen presencia en el municipio.

⁴ Esquema del Ciclo de Gestión Municipal Participativa

La aplicación del Ciclo de Gestión Municipal Participativa, es una herramienta que aportó al fortalecimiento institucional de los gobiernos municipales del área rural en la generación y puesta en funcionamiento de espacios participativos para lograr el manejo transparente de sus recursos. Esto facilitó el reconocimiento de la diversidad y la generación de oportunidades en las demandas sociales. Permitió lograr consensos, acuerdos y decisiones, referidos al accionar municipal y al futuro bienestar de los habitantes del municipio.

El CGMP consta de un conjunto de espacios de interacción de actores y de actividades a desarrollarse como se describe a continuación:



» **Planificación Participativa del POA.** Esta actividad tiene tres eventos o encuentros llamados Cumbres, en los cuales se desarrolla un proceso participativo de la elaboración del Programa de Operaciones Anual (POA), en el marco del Plan de Desarrollo Municipal (PDM).

Estos espacios de encuentro del Ciclo de Gestión Municipal Participativa, concentran a los diferentes actores municipales (es decir, Ejecutivo, Concejo Municipal, Comité de Vigilancia, OTB, organizaciones sociales) donde de manera participativa, se plantean propuestas y demandas para la formulación de POA. Cada Cumbre tiene sus propias características y objetivos, posibilitando la generación de oportunidades de participación y el reconocimiento de las distintas demandas sociales.

La Cumbre 1. En este evento, el Ejecutivo, el Concejo Municipal, el Comité de Vigilancia y los responsables de los sectores de salud y educación del municipio, rinden cuentas hasta el segundo cuatrimestre de la gestión municipal en ejercicio (octavo mes). Además, se capacita y entrega los formularios para recoger las demandas y aspiraciones de las OTB y de los productores, los sectores de salud y educación del municipio y se establece la fecha de reunión

de las mujeres, así como también la fecha de realización del taller para los CIO, para la definición de sus demandas.

Reunión de Mujeres. Esta reunión se realiza luego de la Cumbre 1. Los objetivos de esta reunión son que las participantes identifiquen y construyan demandas de equidad de género y se apropien de los instrumentos y procedimientos de priorización de demandas.

El MGMP al igual que el CGMP promueve la equidad de género, por lo tanto y debido a su relevancia, el tema de género se lo tratará en extenso al final de la explicación de este componente.

Taller de Campesinos, Indígenas y Originarios (CIO). También luego de la Cumbre 1 tiene lugar la reunión de CIO, cuyos objetivos son: generar espacios de discusión para la identificación de demandas, generar capacidades de priorización y negociación para incorporar proyectos en el POA. Los resultados de esta negociación permiten evaluar la importancia que dan las autoridades municipales a la inversión municipal orientada al desarrollo rural.

La Cumbre 2. Es el encuentro para conocer la disponibilidad de recursos para la próxima gestión, la oferta municipal de proyectos, los requerimientos de los sectores de salud y educación. Principalmente, se conocen las demandas de las OTB, las demandas de equidad de género, así como las que provienen del taller de fortalecimiento de CIO y se priorizan las mismas en base a criterios previamente definidos, en el marco de la visión y las vocaciones del municipio.

La Cumbre 3. En este evento, el Ejecutivo Municipal presenta todas las prioridades concertadas en la propuesta del proyecto del POA y presupuesto, para su correspondiente aprobación.

Cada encuentro es un espacio para generar un amplio intercambio de información; también favorece la socialización del proceso de la gestión municipal y se pone de manifiesto la corresponsabilidad.

» **Rendición de Cuentas.** Esta actividad cuenta con dos eventos llamados Encuentros de Avance (EDA) que, en definitiva, son espacios de encuentro, discusión, concertación, análisis y toma de decisiones entre los actores del municipio y la sociedad civil, para rendir cuentas, informar respecto a la ejecución de los diferentes programas y proyectos del POA, como también la ejecución presupuestaria.

En cada EDA, el alcalde, el Concejo Municipal, el Comité de Vigilancia y el subalcalde de DMI (si existiera) rinden cuentas sobre las acciones que realizan a nombre de la ciudadanía; asimismo, los responsables de salud y educación presentan sus informes de actividades, de acuerdo a sus competencias. Además, los EDA permiten mostrar periódicamente los resultados de la gestión pública y social. También se difunde información oportuna para evaluar los resultados, realizar el control social, la fiscalización, potenciar la coordinación y decidir las medidas de ajuste a las políticas, programas y proyectos municipales.

Los EDA son también una oportunidad para presentar la propuesta de reformulación del POA – presupuesto, en función de los ajustes que se vayan presentando en el desarrollo de la gestión municipal.

EI EDA1 está orientado a que la sociedad civil conozca y analice el informe de ejecución del POA y el presupuesto de la anterior gestión, las actividades desarrolladas por el Concejo Municipal durante la gestión pasada, las actividades de control social realizadas por el Comité de Vigilancia durante la gestión pasada y las actividades desarrolladas por los sectores de salud y educación en la gestión anterior.

EI EDA2 es el segundo evento que se realiza en el año, para rendir cuentas y presentar informes hasta el cuarto mes de la nueva gestión y, a la vez, analizar o proponer y consensuar las sugerencias de ajustes y corrección al POA y presupuesto de la gestión en ejercicio.

Políticas e inversión municipal para la equidad de Género

El Proyecto DDPC3, incorpora la equidad de género como un enfoque transversal y consustancial al logro de los objetivos de gestión y al Modelo de Gestión Municipal Participativa que constituye el instrumento de intervención.

En este marco, la Estrategia de Género implementada, propone la superación de las brechas de género en la gestión municipal, a través de la incidencia en dos ámbitos centrales:

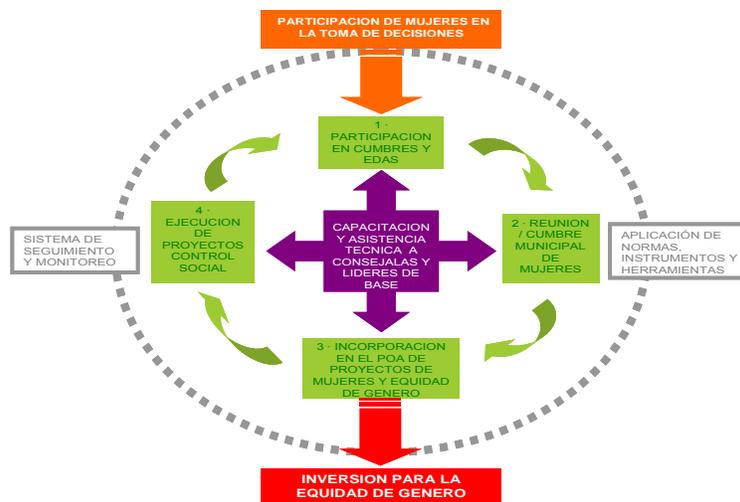
- (i) Incrementar y cualificar la participación de las mujeres en el ámbito de la representación pública.
- (ii) Incrementar la inversión municipal en equidad de género, es decir la capacidad y la voluntad política del gobierno municipal para invertir en proyectos que coadyuven a superar las brechas de género.

En este marco, se ha transversalizado el enfoque de equidad de género en el Modelo de Gestión Municipal Participativa, coadyuvando así a fortalecer el modelo garantizando la participación activa y cualificada de las mujeres y sus organizaciones, es decir, coadyuvando a transparentar tanto la oferta municipal como el manejo del presupuesto municipal en la perspectiva de favorecer la igualdad de oportunidades, el acceso a los espacios de toma de decisión y en definitiva el desarrollo local con equidad.

El modelo promueve la participación de las mujeres en los eventos del Ciclo de Gestión Municipal Participativa, a través de diferentes acciones.

El primer paso hacia la equidad está dado en la Reunión de Mujeres, espacio que permite a las mujeres analizar sus necesidades y demandas en el marco del reconocimiento de sus derechos, conozcan la visión y oferta municipal y en base a todos estos aspectos, definan y prioricen sus demandas.

Estas demandas son presentadas en la Cumbre 2 donde se prioriza el conjunto de demandas de las OTB. Luego, las líderes, con el apoyo de las concejalas, realizan gestiones para concertar los montos destinados a la ejecución de los proyectos priorizados y asegurar su inclusión en el POA, en la Cumbre 3.



Las mujeres, a partir de esa instancia, no solo lograron una inclusión importante, incorporando sus demandas en el POA sino que también se identificaron las barreras que impiden la ejecución de las mismas, a partir de los cual se desarrollaron acciones que permitieron avanzar en este tema, coadyuvando así a una participación activa en la fase de ejecución del POA (en las actividades del segundo componente del MGMP).

En este proceso, se logró generar además otras instancias y mecanismos como la creación de la Comisión de Género en el Concejo Municipal, la aprobación de resoluciones del Comité de Vigilancia apoyando la participación de las mujeres en los eventos del Ciclo, la consideración de género en los reglamentos internos tanto del Concejo como del Comité de Vigilancia. Todo ello ha permitido avanzar en la institucionalización del enfoque de género en la gestión municipal.

Los principales resultados alcanzados en los municipios socios del DDPC3, han sido los siguientes:

- 70% de los Concejos Municipales de municipios del Proyecto han aprobado reglamentos con enfoque de género y medidas de promoción de la equidad.
- 64% de los Comités de Vigilancia de municipios del Proyecto han aprobado reglamentos con enfoque de género y medidas de promoción de la equidad.
- De los Comités de Vigilancia que han aprobado su reglamento de Fondo de Control Social, dos ya destinan recursos para promover la participación de las mujeres en esa actividad.
- El 26% de los Concejos Municipales involucrados, han creado comisiones de género compuestas por hombres y mujeres
- Del total de municipios socios del DDPC3, el 38% de los Concejos Municipales han elaborado y aprobado Ordenanzas Municipales y/o Resoluciones Municipales de promoción de la equidad de género.
- En el 33% de los Concejos Municipales se han diseñado y aprobado planes de trabajo por comisiones, en función a compromisos electorales incorporando criterios de equidad de género.

- Al menos el 50% del gasto focalizado, se orienta a proyectos de promoción económica.



Reunión de Mujeres en Eucaliptus. Octubre de 2005

Indígenas

En lo inherente a este tema, el DDPC3 incluyó en todas las actividades del MGMP a los Campesinos, Indígenas y Originarios. Se abrieron espacios de participación, dándoles a estos actores de la sociedad la posibilidad de hacer escuchar sus demandas.

Para lograr esto, se realizó un esfuerzo, capacitando este grupo numeroso de actores, logrando su participación activa en cada uno de los eventos del MGMP.

Por ello, aunque en este trabajo no se encuentre el tema puntualizado permanentemente, debe recordarse que estos actores están presentes, directamente involucrados y comprometidos con cada actividad de la gestión municipal.

También se debe rescatar que, si bien todavía no existe un 100% de estos actores inmersos en la dinámica, la gran mayoría de sus participaciones fueron de calidad y cantidad, dignas de expresar, haciendo realidad lo enunciado en la Carta Magna de Bolivia donde se reconoce como un país multiétnico y pluricultural.

El MGMP es un espacio que permite a grupos tradicionalmente excluidos, como las organizaciones de indígenas y originarios, formar parte del gobiernos locales asumiendo diferentes roles y generando así mayor transparencia en la gestión municipal al hacer realidad la participación de múltiples actores sociales.

APLICACION DEL CICLO DE GESTION MUNICIPAL PARTICIPATIVA (CGMP)

Para mostrar la relevancia de la participación en conjunto de todos los actores municipales en el CGMP, tomaremos como ejemplo dos municipios: Eucaliptus (Oruro)⁵, municipio que ya posee una conocida trayectoria en el occidente de nuestro

⁵ Ver ANEXO I

país y San Juan (Santa Cruz)⁶, municipio de reciente creación en la región del oriente boliviano.

El Ciclo de Gestión Municipal Participativa en el Municipio de Eucaliptus

En el municipio de Eucaliptus, las actividades comenzaron en el mes de octubre de 2004, mediante la actualización del diagnóstico de las Organizaciones Territoriales de Base (OTB) y Organizaciones Sociales (OS) en funcionamiento en el municipio.

Luego, se procedió a la capacitación de las organizaciones antes mencionadas en el manejo de los instrumentos para la realización de los eventos del CGMP, donde además se los sensibilizó sobre la importancia de su participación en cada evento del Ciclo. En este periodo trató de llegar a la mayor cantidad posible de actores.

Para iniciar las actividades en el municipio, se realizó una reunión con los siguientes actores municipales: Ejecutivo Municipal (Alcalde y equipo técnico), Concejo Municipal, Comité de Vigilancia y representantes de las OTB que se encontraban presentes.

A manera de introducción, se recordó al auditorio lo que era el DDPC3, sus objetivos institucionales y qué se esperaba del trabajo con el municipio de Eucaliptus, que había sido seleccionado como socio del Proyecto. Posteriormente, se presentó al equipo de técnicos locales que trabajarían en el municipio. Finalizada esta parte formal, la reunión asumió un carácter de capacitación técnica, puesto que se explicó qué era el Ciclo de Gestión Municipal Participativa y sus eventos Cumbres y EDA, cuál era su lógica de funcionamiento, los objetivos de cada uno de los eventos y cuáles eran las ventajas de aplicar el Ciclo, en términos de lograr transparencia, legitimidad y participación social en la gestión municipal.

Posteriormente, se firmó una Agenda de Responsabilidades Compartidas (ARCO) en la que se definieron las actividades y responsabilidades que el Ejecutivo Municipal, el Concejo Municipal y el Comité de Vigilancia deberían realizar para garantizar la aplicación de los eventos del Ciclo en el municipio.

A partir de ese momento, el equipo del DDPC3 realizó una asistencia técnica in situ a los actores municipales, la cual se extendió hasta marzo de 2006. Este proceso tuvo períodos de capacitación intensiva a los actores municipales durante los primeros siete meses, tanto en el manejo de instrumentos para la presentación de informes en los eventos del Ciclo, como para el levantamiento, concertación y priorización de la demanda social, así como para la aprobación del POA y el Presupuesto. También se capacitó en el cumplimiento de roles y funciones, de manera que los actores municipales pudieran desempeñarse con más facilidad en sus cargos. Posteriormente, la capacitación fue reduciendo su intensidad. A partir de octubre de 2005, coincidentemente con el inicio de un nuevo período del Ciclo, se decidió dar mayor protagonismo a los actores municipales, lo que significaba que el equipo técnico del DDPC3 asumía un papel más pasivo y de observación al desempeño de estos actores, los cuales debían poner en práctica las destrezas adquiridas en la capacitación.

Con un gran porcentaje de los actores informado sobre el desarrollo de las distintas actividades del CGMP, el equipo técnico del DDPC3, asignado a la micro región del Altiplano, concentró sus actividades en la organización y coordinación de las tres

⁶ Ver ANEXO II

cumbres, los encuentros de avance y la reunión de mujeres. Estas actividades contaron con la asistencia de la siguiente cantidad de personas y OTB:

CUADRO A 1
Relación de Participantes (Hombres y Mujeres), en los eventos del CGMP

	Gestión	EDA 1	EDA 2	Cumbre 1	Cumbre 2	Cumbre 3
TOTAL	2004			48	62	50
Hombres				43	51	44
Mujeres				5 (10%)	11 (17%)	6 (12%)
TOTAL	2005	88	80	85	85	106
Hombres		62	52	64	64	65
Mujeres		26 (29%)	28 (35%)	21 (25%)	21 (25%)	41 (38%)

Fuente: Lista de participantes de eventos del CGMP

CUADRO A 2
Participación de OTB en los eventos del CGMP

	Gestión	EDA 1	EDA 2	Cumbre 1	Cumbre 2	Cumbre 3
TOTAL	2004			10	12	13
Urbano					5	10
Rural				10	7	3
TOTAL	2005	13	10	11	11	13
Urbano		5	3	5	5	6
Rural		8	7	6	6	7

Fuente: Lista de participantes en los eventos del CGMP

Las actividades realizadas en el municipio de Eucaliptus, en el marco de la aplicación del Ciclo de Gestión Municipal Participativa, fueron las siguientes:

- ❖ Actualización y diagnóstico de las OTB y Organizaciones Sociales existentes y en funcionamiento en el Municipio.
- ❖ Capacitación a las OTB y Organizaciones Sociales en los eventos del CGMP (Cumbres y EDA).
- ❖ Capacitación a las nuevas autoridades municipales (Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal y Comité de Vigilancia) en instrumentos del CGMP (Encuentro de Autoridades Municipales en el mes de febrero de 2005).
- ❖ Asistencia técnica en la elaboración de Informe al Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal y Comité de Vigilancia, para presentar en los eventos del CGMP.
- ❖ Asistencia técnica en la priorización de demanda en el marco de la vocación (formulario de priorización de demanda).
- ❖ Sensibilización para lograr mayor participación en los eventos a través de convocatorias escritas y medios de comunicación.

De manera complementaria, se trabajó con el Comité de Vigilancia en las siguientes actividades:

- ❖ Capacitación en la aplicación de instrumentos del CGMP, especialmente en el llenado del formulario de levantamiento de la demanda social.
- ❖ Capacitación en roles y funciones (marzo de 2005).
- ❖ Capacitación en el manejo del Fondo de Control Social en el mes de marzo del 2005.

- ❖ Cuadro diagnóstico de participación del Comité de Vigilancia urbano - rural.
- ❖ Adecuación y validación del Reglamento Interno del Comité de Vigilancia.
- ❖ Adecuación y validación del Reglamento del Fondo de Control Social.
- ❖ Asistencia Técnica en la aplicación de los Reglamentos Interno y del Fondo de Control Social.
- ❖ Capacitación en la elaboración de informes del Fondo de Control Social para presentar a las instancias correspondientes.
- ❖ Capacitación en el análisis de la Ejecución Física Financiera del POA.

Con el Concejo Municipal, se realizaron las siguientes actividades:

- ❖ Capacitación en roles y funciones (febrero de 2005).
- ❖ Elaboración y adecuación del documento del Sistema de Administración de Archivo.
- ❖ Asistencia técnica en la aplicación del procedimiento del Sistema de Administración de Archivo.
- ❖ Asistencia técnica en la aplicación del Reglamento Interno del Concejo Municipal.

Otras actividades realizadas en este municipio, fueron las siguientes:

- ❖ Organización de la información del gobierno municipal y otras actividades, en el marco del Programa de Transición Transparente, para dejar al nuevo gobierno municipal instalado en enero de 2005. Esto implicó que se diera prioridad a la ejecución de las actividades previstas por este Programa y se pusiera a disposición la estructura institucional del DDPC3, movilizándolo a todo el equipo de técnicos locales. Las actividades realizadas y que contribuyeron a que el nuevo gobierno municipal de Eucaliptus cuente con información suficiente y necesaria para iniciar su gestión, fueron las siguientes:

Actividades	Cumplimiento
Conformación de la Comisión Social	SI
Elaboración Carpeta de Transición Transparente	SI
Foros Debate	SI
Elaboración POA y Presupuesto 2005	SI
Traspaso de Información a Nuevas Autoridades	SI
Presentación de informes de Gestión del Ejecutivo y Concejo Saliente	SI
Remisión del POA y Presupuesto aprobado al Min. Hacienda	SI
Remisión de los estados financieros aprobados al Ministerio de Hacienda	SI
Capacitación de Alcaldes y Concejales	SI
Cambio de personal	100%
Recepción de instrumentos SINCOM 2005	SI

- ❖ Organización y funcionamiento de comisiones para la Expo Feria Integral Agroganadera de Eucaliptus, en coordinación con el personal del PCI y las Autoridades Municipales, considerando que es una primera experiencia exitosa en la realización de feria de exposición y comercialización de los mejores ejemplares del ganado vacuno, ovino, camélido y porcino.
- ❖ Apoyo en la organización y desarrollo del Encuentro de Profesionales de Eucaliptus, en coordinación con el área Desarrollo Económico Local, con el objetivo de aportar con criterios respecto a la consolidación de la vocación del municipio.

Resultados del CGMP en el Municipio de Eucaliptus

En conclusión y apoyándonos en el desarrollo de las distintas actividades, podemos decir que en el municipio de Eucaliptus, los eventos del CGMP se transformaron en espacios de integración de organizaciones campesinas y formas de organización política establecidas en la Constitución Política del Estado. Esta amalgama fortaleció al gobierno municipal y generó mayor transparencia en la gestión.

Para que exista mayor transparencia, se deben generar ciertas condiciones y una de ellas, sin duda, es la participación social. En este sentido, en Eucaliptus se ha incrementado la asistencia de hombres y mujeres a los eventos del CGMP tal como puede verse en el Cuadro A 1 de Relación de Participantes (Hombres y Mujeres), en los eventos del CGMP. Esto demuestra que la población se ha interesado y ha asumido que es importante participar de estos eventos, porque le permite informarse y expresar sus criterios respecto a las actividades desarrolladas por los tres actores Municipales.

Desde el punto de vista de la sociedad civil organizada es dable destacar que la mayoría de las OTB participan en las Cumbres y EDA, en promedio 11,62 OTB de un total de 14 existentes en el Municipio, tal como puede verse en el cuadro A 2 de Participación de OTB en los eventos del Ciclo.

En cuanto a los principales actores municipales (Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal y Comité de Vigilancia) es importante reconocer que están en la capacidad de realizar los eventos del CGMP por sí mismos, puesto que se han convencido de que mantener esta conducta de transparencia contribuye a su legitimidad y a lograr apoyo social a su gestión. Una forma de constatar la voluntad de estos actores es que ellos financian los eventos con sus propios recursos, provenientes del presupuesto del gobierno municipal y de los recursos del Fondo de Control Social, asignados al Comité de Vigilancia.

Debemos reconocer que el Comité de Vigilancia es el actor más débil de la trinidad municipal. Sin embargo, el CGMP representó una oportunidad para fortalecer sus capacidades y cumplir sus atribuciones en base a conocimientos e instrumentos elaborados por el Proyecto y transferidos a estos actores a través de procesos de capacitación y asistencia técnica. Como resultado de esto Comité de Vigilancia se reúne mensualmente para informar a las OTB Urbanas y Rurales sobre el Control Social y se pronunció favorablemente sobre los POA 2005 y 2006. Este pronunciamiento es muy importante, porque implica que el POA y el presupuesto fueron elaborados de forma participativa y transparente, que todos los actores sociales del municipio conocen y están de acuerdo con las prioridades incorporadas en ambos instrumentos.

En cuanto a la relación entre las vocaciones del municipio y la inversión del POA, podemos mencionar que en el municipio de Eucaliptus se incrementó considerablemente desde la gestión 2004, en la que representaba el 12% de recursos asignados en función de las vocaciones, hasta la gestión 2006, en la que llegó al 49%.

De acuerdo con los objetivos propuestos para el Indicador de Transparencia del Índice de Desarrollo Municipal (IDM), del cual se tiene un acápite más adelante, el municipio de Eucaliptus se encontraba en el 3° nivel con un 25%. Para el año 2006 se ha logrado llegar al 4° y último nivel del IDM con un 70%, lo que implica que los tres actores (Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal y Comité de Vigilancia) presentan informes de avance del POA y presupuesto en los eventos del CGMP que corresponden; que se

cuenta con un procedimiento interno para el manejo y archivo de la documentación de respaldo y con un convenio entre los tres actores para establecer instancias de auditoría interna.

El Alcalde, Víctor Tenorio; el Presidente del Concejo Municipal, José Santos; el resto de concejales; los Presidentes del Comité de Vigilancia, Porfirio Carani (actual) y Guillermo Villca (anterior) y el equipo técnico del municipio de Eucaliptus, manifestaron en varias oportunidades, su reconocimiento al DDPC3 por haberles transferido los instrumentos del Modelo de Gestión Municipal Participativa porque contribuyeron a que asuman sus roles y funciones con mayor conocimiento y decisión. Decidieron apropiarse de los eventos del CGMP puesto que, desde su punto de vista, les permitirían realizar una gestión ordenada, con la información al día y con la posibilidad de difundirla a toda la población, de manera que se pudiera constatar su voluntad de transparentar la gestión municipal y de que las decisiones sean tomadas en consenso. En cuanto al IDM, decidieron asumirlo para tener una herramienta que les permita saber cuáles son sus fortalezas para explotarlas y sus debilidades para revertirlas. El Presidente del Concejo afirmó que se convertiría en el gestor del IDM en el municipio.

Por tanto, se puede concluir que las capacidades institucionales generadas en los actores municipales, así como la convicción de promover los eventos del CGMP han contribuido a que la gestión del municipio de Eucaliptus sea más transparente, participativa y eficiente.



Participantes en los eventos del CGMP en Eucaliptus - Gestión 2005

El Ciclo de Gestión Municipal Participativa en el Municipio de San Juan

El municipio de San Juan fue creado por Ley de la República N° 2233, de fecha 26 de julio de 2001. Se organiza y entra en funcionamiento a partir de enero de 2005, luego de las elecciones municipales de diciembre de 2004 en las que se eligió a su primer Gobierno Municipal.

Este municipio tuvo una adhesión al CGMP desde todos los puntos de vista. Los distintos actores de la sociedad sanjuanina pusieron su mejor empeño, ávidos de instrumentos que impulsen su región, que contribuyan a lograr la gobernabilidad y por ende a su desarrollo.

Las actividades comenzaron en octubre de 2004 cuando se firmó la primera Agenda de Responsabilidades Compartidas (ARCO), entre la Sub Alcaldía de San Juan, en ese momento representada por el Prof. Félix Urquidi M. y la presidenta del Comité de Vigilancia de San Juan, Sra. Delcy Barrientos H.

En esta Agenda, los actores municipales se comprometieron a participar y hacer participar a los agentes vivos de la Sub - Alcaldía y de San Juan, en las capacitaciones y reuniones del Ciclo de Gestión Municipal Participativa (Cumbres y Encuentros de Avance) y aplicar este modelo de gestión como instrumento de transparencia, planificación y participación municipal en la elaboración del POA y rendir cuentas. También realizar la Transición Transparente Municipal.

A fines de este mismo mes, después de un corto lapso de convocatoria, se llevó a cabo la Cumbre 1, con 50 participantes, de los cuales 29 eran hombres y 21 eran mujeres, en ésta reunión se presentaron y aprobaron los informes Físico-Presupuestario de la Sub-Alcaldía, de la Presidenta del Comité de Vigilancia, del Sector Salud y del Sector Educación. Participaron 27 OTB. En este encuentro el DDPC3 capacitó y explicó a las instituciones presentes en que consistía el CGMP y su importancia en la planificación y elaboración del POA anual, así como en la rendición de cuentas. Se capacitó en el llenado del formulario de recojo de la demanda social.

Cuando en noviembre de 2004, se realizó la Cumbre 2 en San Juan, la cantidad de participantes aumento casi al doble, fueron 107, de los cuales 73 eran hombres y 34 eran mujeres, en esta reunión participaron de OTB llegó a 49. En esta Cumbre se presentó la Oferta Municipal por parte del Ejecutivo y también la matriz de demandas de las OTB. Después de concertar los criterios de priorización, se priorizaron las demandas sociales y los requerimientos de Salud y Educación para ser plasmadas en el POA/Presupuesto 2005.

En este municipio no se realizó la Cumbre 3 debido a que San Juan aún era Sub Alcaldía y no contaba con un Concejo Municipal.



*Participantes en los eventos del CGMP en San Juan
Gestión 2005*

En enero de 2005 se hizo entrega de los documentos ordenados, como parte del Programa de Transición Transparente a las nuevas autoridades, iniciándose así, oficialmente, las actividades con las autoridades del nuevo municipio de San Juan.

Las actividades desarrolladas en el marco de este Programa y que contribuyeron a que el nuevo gobierno municipal de San Juan conozca y tenga a mano la información necesaria para iniciar su gestión, fueron:

Actividades	Realización
Conformación de la Comisión Social	SI
Elaboración Carpeta de Transición Transparente	SI
Foros Debate	SI
Elaboración POA y Presupuesto 2005	SI
Traspaso de Información a Nuevas Autoridades	SI
Presentación de informes de Gestión del Ejecutivo y Concejo Saliente	SI
Remisión del POA y Presupuesto aprobado al Min. Hacienda	SI
Remisión de los estados financieros aprobados al Ministerio de Hacienda	SI
Capacitación de Alcaldes y Concejales	SI
Cambio de personal	NO
Recepción de instrumentos SINCOM 2005	SI

En el mes de febrero de 2005 se firmó el convenio de intervención del DDPC3 (6 Áreas Estratégicas; Finanzas, Gobernabilidad DEL, Servicios y Proyectos, Género e Indígenas), con las nuevas autoridades Municipales.

En Abril de 2005, se realizó el Encuentro de Avance 1 (EDA1), con 54 participantes de los cuales 48 eran hombres y 6 eran mujeres; a esta reunión asistieron 31 OTB. En el EDA 1 se presentaron y aprobaron los informes del Ejecutivo, incluyendo el tema de Transición Transparente, del flamante Concejo Municipal sobre la documentación recibida con la Transición Transparente. Finalmente, se reformuló el POA/Presupuesto de la gestión 2005.

En fecha 16 de Junio del 2005, se logró la aprobación de la Ordenanza Municipal N° 035/2006, emitida por el Concejo Municipal para adoptar y aplicar el Modelo de Gestión Municipal Participativa como política de fortalecimiento de la gestión institucional de la municipalidad de San Juan.

Luego, en julio de 2005, se realizó el EDA 2, con 61 participantes de los cuales 44 eran hombres y 17 eran mujeres; participaron 36 OTB. En dicha reunión el Alcalde Municipal presentó su informe Físico - Presupuestario y se reformuló el POA/Presupuesto 2005. El Concejo Municipal el Comité de Vigilancia y los sectores de salud y educación presentaron sus respectivos informes. Luego se firmó un nuevo ARCO para la siguiente gestión. De esta manera se concluyó con el 1° Ciclo de Gestión Municipal Participativa en el municipio de San Juan.

En fecha 20 y 21 de Septiembre de 2005, se realizó la Reunión de Mujeres, con 86 participantes. Estos dos días se capacitaron a las asistentes en temas de la Agenda Nacional, como la Asamblea Constituyente y las Autonomías, y el último día se capacitó y recogió la demanda de Género.

En fecha 29 de Septiembre de 2005, se inició una nueva etapa del Ciclo de Gestión Municipal Participativa con la realización de la Cumbre 1, con 130 participantes, de los cuales 86 eran hombres y 44 eran mujeres; participaron 46 OTB. En este evento, los actores municipales presentaron los informes correspondientes hasta el 8° mes del

año. Finalmente, se volvió a capacitar a las OTB en el llenado del formulario de la demanda social.

En fecha 14 de Octubre de 2005, se realizó la Cumbre 2, con 118 participantes de los cuales 80 eran hombres y 38 eran mujeres, participaron 52 OTB. En este evento, se conoció la oferta del Ejecutivo Municipal y se priorizó la demanda social.

En fecha 3 de Noviembre de 2005, se realizó la Cumbre 3 con la participación del Concejo Municipal, el Alcalde Municipal acompañado por el Jefe de la Unidad Financiera, Jefe de la Unidad Técnica, el Asesor legal y el Comité de Vigilancia. En esta reunión se aprobó la propuesta de POA y presupuesto presentada por el Alcalde, considerando que recogía la demanda social concertada.

En fecha 8 de Febrero de 2006, se realizó el EDA 1, con 65 participantes de los cuales 46 eran hombres 17 eran mujeres; participaron 33 OTB. Los actores municipales presentaron los informes correspondientes a la gestión 2005, los cuales fueron aprobados por los participantes.

A partir de octubre de 2004, el DDPC3 dio asistencia técnica y colaboró con la formación de los actores municipales en temas relacionados con la gestión municipal. Entre las actividades más importantes están las siguientes:

- Elaboración del Reglamento Interno del Concejo Municipal.
- Elaboración del Manual de funciones y Descripción de Cargos del Gobierno Municipal de San Juan.
- Elaboración del Estatuto, Reglamento Interno y Fondo de Control Social del Comité de Vigilancia.
- Apoyo en el proceso de elección del Primer Comité de Vigilancia democráticamente elegido en San Juan
- Elaboración del Boletín de Socialización del POA/Presupuesto 2005
- Capacitación a otras ONG, Instituciones y Organizaciones de la Mancomunidad Sara e Ichilo en el Ciclo de Gestión Municipal Participativa, para que sea replicado en otros municipios; participaron nueve cooperaciones que apoyan a la Mancomunidad.
- Organización, en coordinación con el GNTP, de la visita al municipio de San Juan, de un grupo de personas representantes municipales de todo el Mundo, como parte del taller "1º Encuentro Internacional de Intercambios de Experiencias en Planificación y Presupuesto Participativo" Organizado por GNTP (9 de noviembre de 2005).
- Organización y realización del taller de Resolución de Conflictos en San Juan, con 19 participantes (18 de enero de 2006).
- Levantamiento del IDM, de las seis áreas estratégicas con sus respectivos diagnósticos en San Juan, 27 de abril de 2005, con la participación de actores municipales y sociedad civil.
- Apoyo en la elaboración de la estrategia para la implementación de la UCIM en San Juan.

Resultados del CGMP en el Municipio de San Juan

La realización de los eventos del CGMP en el municipio de San Juan representó una nueva modalidad en el ejercicio de la gestión pública lo que generó confianza y credibilidad en la población. Este cambio de actitud se plasmó en un incremento

notable de participación de la sociedad civil organizada en los diferentes eventos del Ciclo.

Por otro lado el CGMP favoreció el liderazgo del municipio de San Juan frente a los otros municipios de la mancomunidad Sara - Ichilo. Esto se confirmó cuando este municipio, de reciente creación, pasó a ser un referente para toda la región en lo que respecta a la transparencia en la gestión municipal, puesto que tenía ordenadas sus cuentas, realizaba eventos de presentación de informes y de rendición de cuentas con los que mantenía al tanto de la gestión a los actores sociales y lograba consenso para la toma de decisiones.

En síntesis, el MGMP y dentro de éste el CGMP, se transformaron en un instrumento de transparencia e inclusión para la sociedad, porque promovió el acceso de la población a toda la información que fuese necesaria, impulsaba la participación de todos los sectores sin distinción y fortaleció de esa manera la gobernabilidad de un municipio que, con la vista en el futuro, quiere consolidarse en el presente, incorporando herramientas que vinculen la participación de cada uno de los actores de su territorio.

Lo ante dicho es confirmado por el Alcalde Katsumi Bani en el reportaje que se le realizó el 8 de Marzo en el municipio de San Juan. El Alcalde sostuvo que iniciaron "...el proceso de la creación del nuevo municipio el año 1996, dos años después de la participación popular (...); los recursos los empezamos a manejar en el 98, luego de haber conseguido la cuenta fiscal en el banco Santa Cruz; en ese momento, nos autorizó el Ministerio de Hacienda, como distrito..."

El Alcalde considera que las OTBs se han ido involucrado paulatinamente en el manejo de los recursos. Sostuvo que se habían trazado como meta que la sociedad civil se involucre en la gestión y que ese "...es uno de los mayores logros que se tiene, porque la misma gente que vive en las zonas es la que mide la gestión, se le consulta y da la información, ellos se apropian de la información. Eso ha hecho que se obtenga un resultado realmente sorprendente, demuestra que hubo una apertura importante de la población misma (...); entonces cada mes teníamos reuniones hasta las 12 o 1 de la mañana discutiendo qué se hace, qué no se hace con esos recursos. Eso ha ido madurando para que la participación de las OTB tenga mayor legitimidad en la disposición de esos recursos".

"A partir del 2005 ya como municipio, se llevaron a cabo los eventos del CGMP y el uso de los recursos de transferencia del Ministerio de Hacienda del Gobierno Central se hizo más eficiente y transparente. Además, se logró mayor coordinación y legitimidad en la participación....Este es un tema en el que yo veo la diferencia con otros municipios, la identidad que tenemos, ya que como municipio estamos hablando de cinco veces en extensión territorial y en habitantes casi el doble; esto es un reto y es complicado. Esta es la relación entre el gobierno municipal y la sociedad civil que ha ido madurando..."

Por otra parte, en lo que se refiere a Indicador de Transparencia del Índice de Desarrollo Municipal (IDM), el municipio de San Juan se encontraba en el nivel 1 (15%) en la gestión 2005. Para la gestión 2006 llegó al nivel 3 de 4 posibles en el IDM con 25%, lo que significa que el Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal y Comité de Vigilancia, elaboran sus informes con los instrumentos del CGMP que han sido transferidos por el equipo del DDPC3, existe un acceso a los archivos y se cuenta con informes parciales de auditoría interna.

Por lo tanto, se puede afirmar que los actores municipales de San Juan han asumido la importancia de realizar una gestión transparente, difundiendo toda la información del municipio hacia los actores municipales, abriendo la participación de la sociedad para la toma de decisiones sobre las prioridades de inversión y la aprobación de las rendiciones de cuentas. Los instrumentos del Modelo de Gestión Municipal Participativa han contribuido a que la gente respalde las acciones de sus autoridades, las considere transparentes y el municipio se haya convertido en un líder dentro de la Mancomunidad Sara – Ichilo.



*Desarrollo de los eventos del CGMP en San Juan
Gestión 2005*

CAPITULO III

SEGUNDO COMPONENTE⁷: LA FASE DE EJECUCION

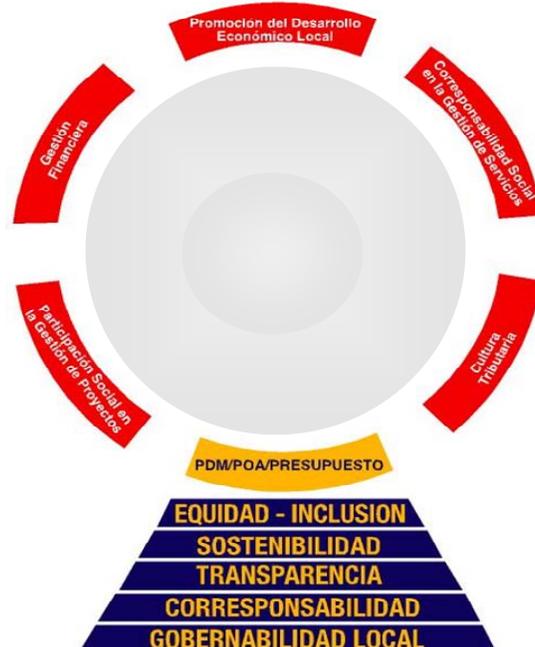
“¿Cuál es el mejor gobierno? El que nos incluye a gobernarnos a nosotros mismos”

La Fase de Ejecución es un conjunto de procesos, respaldados con metodologías e instrumentos operativos, que desarrolla la Alcaldía para ejecutar lo programado en el POA – Presupuesto de la gestión en ejercicio.

En esta fase, se brinda apoyo técnico a todas las instancias operativas de la Alcaldía y a las organizaciones de la sociedad civil para facilitar la ejecución del POA; este apoyo le permite al Gobierno Municipal cumplir con la normativa en los procesos de formulación y ejecución de proyectos, manejo y registro financiero, incorporación de actores sociales en la gestión municipal a través de la ejecución de proyectos y co-administración de servicios, la promoción de ferias de productores, la realización de ferias a la inversa, la conformación de Unidades de Información Municipal (UCIM), la promoción de una cultura tributaria y otras acciones destinadas a transparentar la gestión municipal.

Como se ha dicho, este segundo componente comprende una serie de acciones, que se realizan durante la ejecución del POA, en forma independiente o de manera simultánea.

Modelo de Gestión Municipal Participativa



⁷ Las experiencias del segundo componente del MGMP que se presentan en este documento, son una síntesis de las sistematizaciones que reflejan el trabajo realizado por el DDPC3 en sus municipios socios.

La presentación de las experiencias por separado tiene un fin didáctico y no implica que estén aisladas del resto de procesos que conforman la Fase de Ejecución.

A continuación se presentarán las experiencias de corresponsabilidad en la gestión de servicios, con el caso de la EPSA de San Buenaventura; la promoción del desarrollo económico local, con el caso de la feria a la inversa de San Benito; la mejora de los ingresos propios con los casos del PMC de Cliza y el IPREU de San Juan; la difusión de la información a través de las UCIM y el IDM con los casos de los indicadores de gobernabilidad de Eucaliptus y San Juan.

Corresponsabilidad Social en la Gestión de Servicios

A continuación se presentará el caso del fortalecimiento y gestión de Entidades Prestadoras de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado (EPSA).

La Conformación de una EPSA tuvo principal incidencia en los municipios de Eucaliptos, Curahuara, Turco, San Buenaventura y Reyes, a los cuales se les brindó el conocimiento sobre alternativas en la conformación de las entidades prestadoras de los servicios, de manera que estos municipios puedan adecuarla a sus intereses.

Esta actividad se desarrolló de diferentes maneras, en algunos municipios asistiendo en la constitución de EPSA, en otros la consolidación de la misma, con la aprobación de sus estatutos, reglamentos y manual de funciones.

Para lograr esto, el DDPC3 tuvo primero que ver los mecanismos para llegar a la gente, tarea que no resultó fácil, pero al lograr la incorporación activa de la población en el proceso de constitución de la EPSA, motivó nuevos espacios de diálogo entre sociedad civil y el Gobierno Municipal.

En este cometido, se realizaron talleres informativos sobre la gestión del servicio de agua potable y alcantarillado con la población, haciendo énfasis en lo inherente a la salud de la población, para lograr mayor conciencia colectiva sobre la importancia de este servicio, respaldado por el marco de la Ley 2066⁸.

La EPSA de San Buenaventura⁹

La EPSA constituida cuenta con estatutos aprobados, reglamentos del uso del agua y manual de funciones. Se denomina Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado San Buenaventura (EMAPASBV) y, para su creación, cuenta con el respaldo legal correspondiente (Ordenanza Municipal 25/05 de Constitución emitida por el Concejo Municipal de San Buenaventura)

Para lograr esto en el municipio de San Buenaventura, se tuvo que trabajar durante doce meses, capacitando y concientizando a los actores principales, que fueron los representantes de OTB en conjunto, junto al Comité de Gestión de Servicios Básicos

Se demostró a la población, en reuniones sucesivas, la importancia que la calidad del servicio y la atención del municipio mejoraría si se contara con un presupuesto para la atención de este Servicio.

⁸ Ley de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario

⁹ Ver ANEXO III

Anteriormente existía un Comité de Agua y Saneamiento (CAPYS) que solo funcionó un tiempo. En la actualidad EMAPASBV cuenta con un ambiente propio, compartido con la cooperativa de luz, una motocicleta, tuberías, una secretaria a tiempo completa y un operador a tiempo completo.

Podemos rescatar de la experiencia sucintamente relatada y en forma coincidente con otros municipios, las siguientes conclusiones:

- La concientización de la sociedad civil, que luego formó parte en las decisiones de constituir la empresa pública municipal fue determinante.
- La constitución de la entidad prestadora de servicios, con estatuto, reglamento, manual de funciones y cuenta fiscal específica para el servicio.
- Se mejoró la gestión de la EPSA en base a la aplicación de instrumentos pertinentes proporcionados por el DDPC3.
- El trabajo realizado en los barrios dio resultados alentadores por el compromiso asumido por los presidentes de OTB.

En este municipio, la participación de los distintos actores en los cálculos de tarifas, fue significativa. Estas se realizaron en base a la estructura real de costos de operación, mantenimiento y expansión. La población tomó conciencia de la importancia del pago de una tarifa adecuada a la realidad, para darle sostenibilidad al servicio.

La incorporación activa de la población en el proceso de constitución de la EPSA, generó nuevos espacios de diálogo entre sociedad civil y el Gobierno Municipal e hizo realidad la corresponsabilidad en la toma de decisiones respecto a los servicios básicos.

La consolidación de la EPSA en el municipio de San Buenaventura manifiesta un cambio de actitud en quienes ejercen el gobierno local, favoreciendo la participación de múltiples actores en la toma de decisiones, originando de esta manera mayor transparencia en la gestión municipal al posibilitar que la población conozca de cerca los requerimientos para conformar, mantener y proyectar los servicios tan indispensables, como son el agua y el alcantarillado.



Cartel que anuncia a la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de San Buenaventura

Promoción de Desarrollo Económico Local

En enero de 2004, el Presidente de la República, Carlos D. Mesa G., promulgó el Decreto Supremo 27328 mediante el cual, el Estado privilegia la adquisición de bienes, servicios y productos hechos en Bolivia, favoreciendo así la participación de micro, pequeñas y medianas empresas nacionales en las licitaciones de las instituciones públicas.

La medida, bautizada como “Compro Boliviano”, fue aprobada para apoyar la reactivación del aparato productivo, permitiendo que sólo las empresas bolivianas participen en licitaciones del Estado de hasta ocho millones de bolivianos, y que además tengan una preferencia en el precio de hasta un 20 por ciento cuando compitan con las importadoras.

Para contribuir a viabilizar esta medida, desde el Área de Desarrollo Económico Local, el DDPC3 intervino apoyando el proceso de generación de ferias a la inversa en municipios rurales buscando la entrega eficiente y efectiva de servicios, la implementación y la administración de infraestructura y la ejecución de prácticas administrativas transparentes que habiliten un ambiente estable y justo para inversiones empresariales que resulten en beneficios para el sector y para la comunidad. Un ejemplo fidedigno es el caso del municipio de San Benito del cual podemos rescatar lo siguiente.

La Feria a la Inversa de San Benito¹⁰

Con el respaldo del Decreto Supremo N° 27328 “Compro Boliviano”, el cual promueve el desarrollo de la producción nacional, el DDPC3 en alianza con la Honorable Alcaldía Municipal de San Benito y la Fundación Pro Capacitación Laboral (PROCAL) de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) realizó la Primera Feria Rural a la Inversa.

Este fue un encuentro donde el municipio expuso las demandas que necesitaba comprar / contratar de manera tal que las entidades locales que producen / prestan esos servicios puedan acceder a ellos con sus ofertas.

En circunstancias anteriores, las demandas se hacían en forma elitista e incluso, en ocasiones, llegaron a realizarse en forma privada.

En esta oportunidad, la actitud fue diferente. En la feria a la inversa se expuso lo que la Alcaldía demandaba y necesitaba comprar o contratar, a través de muestras, fotos, maquetas, para lo que puso en conocimiento de los participantes los documentos de compra, los pliegos de los bienes servicios y obras que necesita.

En la feria a la inversa participaron:

- El expositor, que en este caso era la Alcaldía de San Benito.

¹⁰ Ver ANEXO IV

- El público, que son los oferentes (productores) de bienes, servicios, y obras que asisten a la feria la inversa para informarse de lo que la Alcaldía de San Benito compra y cómo compra.

El desarrollo de la misma cuenta con tres etapas bien definidas y que podemos sintetizar de la siguiente manera:

1. **Pre Feria:** Elaboración del reglamento específico. Selección de obras, bienes y servicios. Elaboración de carpetas técnicas. Elaboración de los pliegos de condiciones. Construcción de maquetas, planos y fotografías. Difusión de la feria. Montaje de la misma por áreas. Capacitación.
2. **Feria:** Inauguración. Venta de pliegos. Capacitación a empresarios. Asistencia técnica a las propuestas. Recepción de las propuestas. Apertura de sobres. Calificación técnica. Nomina de los ganadores. Clausura.
3. **Post Feria:** Notificación de las adjudicaciones. Verificación de documentación requerida. Firma de contratos. Ejecución, fiscalización y entrega de obras.

Gracias a la realización de esta feria a la inversa, la sociedad, particularmente los productores de San Benito, pudieron acceder a información sobre las demandas, condiciones y procedimientos de contratación de parte de la Alcaldía, lo que les permitió presentar sus ofertas y llegar a establecer acuerdos transparentes con las autoridades municipales.

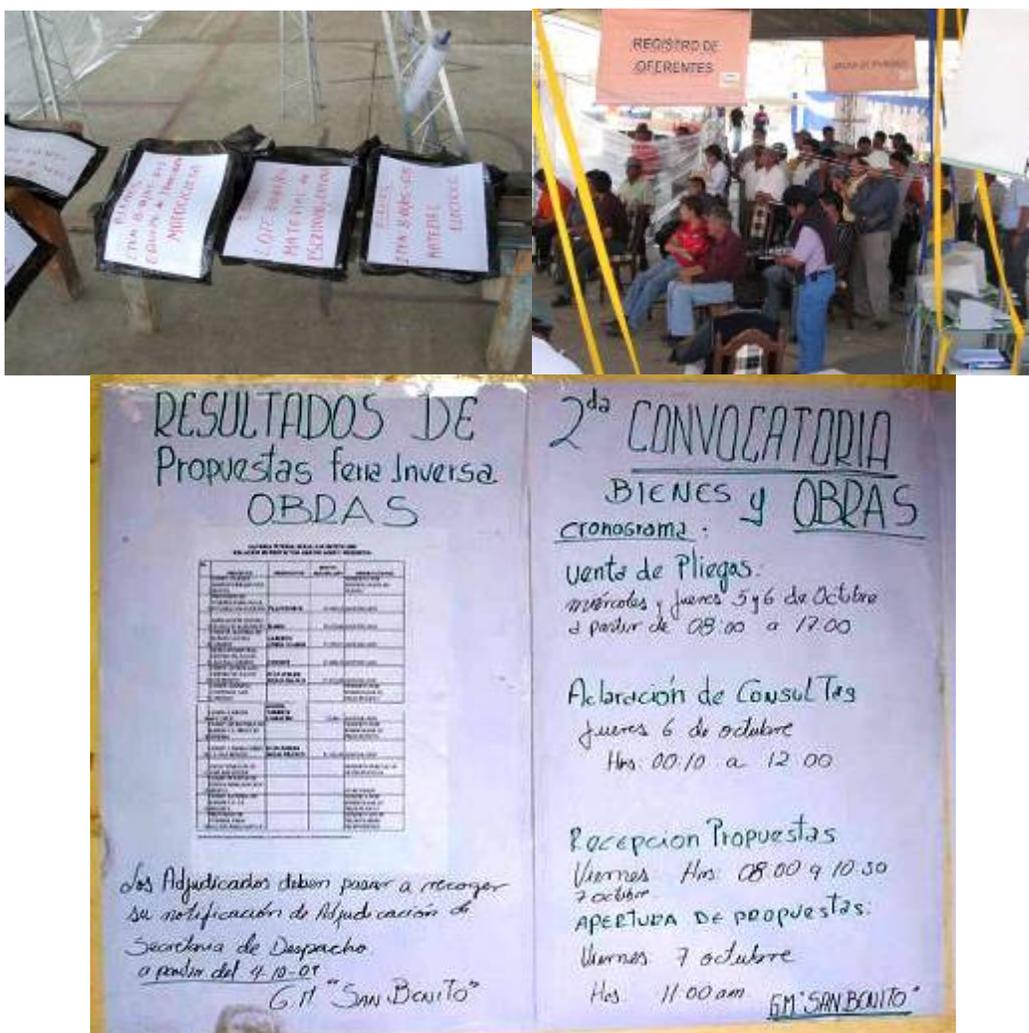
Además se produjeron los siguientes resultados:

- a) Por primera vez se llevó a cabo una feria a la inversa rural
- b) Para los proyectos demandados, 120 oferentes registrados presentaron 234 pliegos (216 para la construcción de obras y 18 para la contratación de bienes y servicios).
- c) Se entregaron 19 tarjetas empresariales entre los oferentes que se constituyeron en microempresas.
- d) Todos los proyectos de obras civiles se encuentran en fase de ejecución.
- e) Al uniformar los costos de materiales, el gobierno municipal de San Benito logró reducir los costos de las obras, aunque falta cuantificar el ahorro.
- f) Sensibilización y capacitación de los técnicos municipales locales, empresarios y representantes de la sociedad civil en la Ley 27328 Compro Boliviano y el Instrumento Feria a la Inversa
- g) Se ha logrado revertir la poca credibilidad de la que gozaba el gobierno municipal debido a la falta de "transparencia" con la que anteriores administraciones licitaban y adjudicaban obras y proyectos municipales.
- h) Muchos de los microempresarios que no lograron adjudicarse ningún proyecto, han participado posteriormente de otras ferias a la inversa donde han tenido más éxito.

En conclusión, la conjunción de la voluntad política de las autoridades municipales sumada a la capacitación permanente de los distintos actores y a una estrategia comunicacional acertada, hicieron de la primera feria rural a la inversa de San Benito una experiencia muy exitosa desde múltiples perspectivas. Desde la lógica de la promoción de la participación ciudadana en la gestión municipal, de la generación de condiciones de transparencia, desde el ámbito del desarrollo económico local e incluso desde el fortalecimiento de la gobernabilidad local, los efectos sinérgicos de esta

experiencia demuestran que su realización como alternativa para efectos de contrataciones estatales va mucho más allá de un nivel estrictamente administrativo.

La transparencia en la gestión municipal ha tenido en este sentido un estímulo sin precedentes. El solo hecho de bajar la información presupuestaria del gobierno municipal a las bases, a los actores de las diferentes organizaciones de la sociedad para que todos conozcan como se manejan los recursos que en muchos resultan escasos, no solo permite un manejo más transparente de las arcas municipales, sino también en la toma de conciencia de dichos actores respecto a sus necesidades y prioridades, ya no de manera sectorial, si no como conjunto, compartiendo por lo tanto una misma visión y un mismo proyecto de desarrollo.



Imágenes de la feria a la inversa de San Benito

Cultura Tributaria e Ingresos Propios: Padrón Municipal de Contribuyentes (PMC) de Cliza e Inventario Predial Urbano (IPREU) de San Juan

En cumplimiento de las atribuciones y competencias establecidas en la legislación vigente, el Estado Nacional transfiere recursos a los gobiernos locales. Sumado a esto, en los últimos años, el gobierno nacional fue ampliando las atribuciones y responsabilidades de los gobiernos locales, pero sin los recursos suficientes para afrontarlas.

Si bien existe un marco normativo que señala claramente, que una de las competencias del gobierno municipal es la generación y recaudación de ingresos propios y para ello, establece el procedimiento de realización del catastro y del padrón municipal de contribuyentes, proporcionando incluso un sistema informático que facilite la administración del mismo, la recaudación tributaria no representa una actividad prioritaria en la gestión municipal.

El DDPC3 identificó el alto nivel de dependencia fiscal como uno de los obstáculos para alcanzar el desarrollo auto sostenible en los gobiernos locales. En respuesta a esto, estableció como una de sus líneas de acción apoyar la generación de recursos propios para lograr mayor independencia fiscal, a través del fortalecimiento de la Administración Tributaria Local (ATL).

En el marco de esta premisa de trabajo se realizó un diagnóstico en los municipios de intervención y se identificaron condiciones propicias para la implementación de este tema en el municipio de Cliza, en el departamento de Cochabamba y en el municipio de San Juan en el departamento de Santa Cruz.

En el municipio de Cliza la situación administrativa de la Alcaldía no tenía las condiciones necesarias para hacer frente a los desafíos del municipio ya que se encontraba desorganizada: los roles y las funciones no estaban claramente definidos, la información con la que se contaba estaba desordenada y en algunos casos duplicada ya que existía más de una base de datos. A esto se sumaba el manejo arbitrario de la administración tributaria, que sistemáticamente se venía haciendo desde gestiones anteriores, probablemente por desconocimiento de las implicancias legales que podría tener el no contar con una administración tributaria eficiente.

Frente a este panorama, existía la voluntad política del alcalde municipal para llevar adelante el desafío de iniciar un proceso de empadronamiento. En estas condiciones, el DDPC3 propuso al municipio de Cliza fortalecer la administración tributaria generando un padrón de contribuyentes confiable, que permita plantear estrategias que incrementen la recaudación tributaria, así como organizar la administración tributaria y generar una imagen institucional coherente.

En el caso del municipio de San Juan la situación fue diferente. San Juan es un municipio nuevo y ya existía conciencia de la necesidad de contar con información detallada, confiable y actualizada sobre los predios existentes. El DDPC3 en este caso actuó como un catalizador de esa necesidad, contribuyendo a concretar las expectativas del gobierno local. De allí que, en coordinación con el gobierno municipal, se propuso realizar un inventario predial para poder determinar estrategias que incrementen la recaudación tributaria por concepto de IPBI, tasas y patentes por actividades económicas.

Esta tarea fue realizada por el equipo técnico en conjunto con el personal municipal y estudiantes, la participación de estos últimos fue en forma activa y determinante, ya que de ellos dependió el mayor esfuerzo, consistente en la recopilación de datos casa por casa, a lo que se le agregó de manera indirecta tener que realizar, de una forma literal, la capacitación personalizada a cada uno de los miembros de la sociedad.

La Mejora de los Ingresos Propios del Municipio de CLIZA¹¹

Podemos puntualizar, en lo que se refiere al Proceso de Fortalecimiento Tributario de la Alcaldía de Cliza, que se mejoró la organización interna de la Administración Tributaria Local (ATL), tal como puede verse en los siguientes datos:

- La eficacia en la recaudación de recursos propios en la gestión 2005, en relación al presupuesto inicial, fue de un 109%; es decir se logró recaudar el 9% más de lo que se programó para la gestión.
- La eficiencia en la recaudación de ingresos en la gestión 2005 fue de un 116%, como se muestra en el siguiente cálculo:
 - Según datos preliminares de ingresos propios de la gestión 2005, la Municipalidad de Cliza logró recaudar Bs. 2.711.427 de un presupuesto inicial programado de 2.500.100 logrando superar al 108% de lo inicialmente programado.
 - En el Impuesto a la propiedad de Bienes Inmuebles, el incremento en relación a la gestión 2004 fue de un 53%. Cabe también recordar que durante la gestión 2003 y parte de la gestión 2004, por ley se ejerció el Perdonazo Tributario, donde el esfuerzo fiscal de la ATL no fue significativo. Por el contrario, durante la gestión 2005 donde ya no se encontraba vigente el Perdonazo Tributario, el esfuerzo fiscal fue significativo e incluso se llegó a recaudar más que en las gestiones en las que se encontraba vigente la referida condonación tributaria.
- La independencia fiscal nos permite evaluar la capacidad del gobierno municipal para aumentar su autonomía fiscal. En Cliza este porcentaje en la gestión 2004 era del 29% y en la gestión 2005 subió a un 35% lo que significa que la capacidad de generar recursos propios se incrementó respecto a los recursos recurrentes del Gobierno Central



Propaganda para el empadronamiento en Cliza

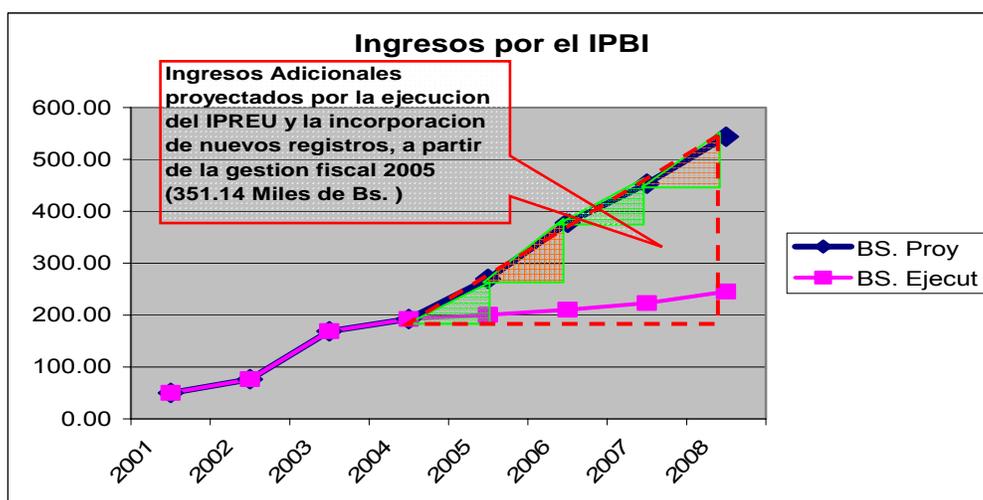
¹¹ Ver ANEXO V

El Caso del IPREU del Municipio de SAN JUAN

En este municipio se logró alcanzar la gran mayoría de los objetivos esperados, al combinar la inserción directa de la comunidad en el proyecto y la creación de un centro de capacitación y experimentación (Oficina de Catastro Municipal). Los resultados de ambas acciones, son:

- Plano base catastral de San Juan: al plano que existía se le digitalizó y se lo actualizó, incorporándole la información obtenida durante el proceso.
- Información predial técnica clasificada.
- Plano de zonas homogéneas para fines tributarios.
- Plano vial y de infraestructura básica de servicios. También para fines tributarios así como para el ordenamiento y planificación urbana.
- La compatibilización de base de datos catastrales y fiscales permitió crear conciencia en el gobierno municipal de la magnitud de la pérdida que significaba la falta de información técnica de los inmuebles actualizada.
- Si bien el proceso no se promocionó directamente con fines impositivos, creó sensación de riesgo en la población que se tradujo en un aumento de las consultas a la oficina técnica sobre la posibilidad de incremento en los valores de sus inmuebles.
- Al ser un proyecto de administración directa, todos los equipos y herramientas usados durante el proyecto pasaron a ser activos del municipio al finalizar el mismo.
- Se logró sensibilizar y concienciar a la población de San Juan sobre la necesidad de contar con un inventario predial con el fin de promover un equilibrio tributario orientado a mejorar la calidad de vida.
- El incremento de los recursos propios por concepto del IPBI, se efectivizará a partir del presente año, de acuerdo al siguiente cuadro:

351.14



En conclusión, luego de ver las experiencias del PMC de Cliza y el IPREU de San Juan, podemos señalar que la implementación de una cultura tributaria como componente del MGMP en ambos municipios, permitió a la población asumir una conciencia social sobre la importancia de cumplir con el pago de impuestos, considerando que los ingresos así obtenidos irían a beneficiar a la propia comunidad a través de la inversión en obras y servicios municipales. La sociedad asume la corresponsabilidad en la gestión local del desarrollo y paga sus impuestos porque la Alcaldía ha demostrado su voluntad de transparentar el manejo y destino de los ingresos municipales, a través de los informes y las rendiciones de cuentas que se realizan en los eventos del Ciclo de Gestión Municipal Participativa.



Parte del equipo de trabajo del IPREU en San Juan

La Difusión de Información: UCIM

Uno de los principios centrales que se promueven con el MGMP, es la difusión de información y la posibilidad de que la población pueda acceder a ella sin ningún tipo de restricciones. En este sentido se ha promovido la implementación de políticas de transparencia informativa a partir de la Unidad de Comunicación e Información Ciudadana Municipal (UCIM)

A lo largo de la experiencia, especialistas en comunicación del DDPC3 realizaron diferentes estudios y análisis sobre las causas de la inestabilidad institucional en los municipios de Bolivia. Una de las razones más recurrentes apuntaba a la inexistencia de niveles adecuados de información ciudadana que repercutía en la insatisfacción de los diferentes actores locales, determinando y obligando en la mayoría de los casos a la censura constructiva del Alcalde.

Un aspecto importante ha sido la necesidad de formular iniciativas de transparencia informativa sobre la gestión de las autoridades. La inexistencia de las mismas, ha generado una serie de problemas y movilizaciones sociales en los municipios, con los evidentes perjuicios de los cuales hemos sido testigos los bolivianos.

¿Cómo se procedió?

Las UCIM tuvieron que realizarse con un trabajo de concientización de las autoridades locales, luego capacitar a los responsables del área para y, por último, pasar a la etapa de implementación y equipamiento para su funcionamiento.

En los municipios de, Rurrenabaque, Cliza, Concepción y Ascensión de Guarayos hubo factores en común que podemos destacar con respecto a este tema:

- La inicial falta de predisposición de las autoridades (alcaldes y concejales), para asumir las implicaciones que este tipo de propuesta puede generar en términos de transparencia.
- Disposición de recursos para contratación de personal específico y disposición de infraestructura.
- Insuficientes recursos en el Gobierno Municipal para trabajar en esta línea.

A pesar de ello, luego de la aplicación de esta actividad, se obtuvo resultados alentadores como:

- Mejoramiento de los niveles de satisfacción ciudadana respecto de la información y atención generada en el Gobierno Municipal.
- Ejecución práctica de iniciativas de transparencia y lucha contra la corrupción, tales como libros de denuncias y recepción de quejas.
- Las autoridades han iniciado un proceso acelerado de adhesión a este tipo de iniciativas, porque ello permite generar condiciones para una mayor interacción con la ciudadanía a partir del libre acceso a cualquier tipo de información que ésta requiera.

Dado que esta experiencia aún está en proceso de consolidación, los impactos a largo plazo (estabilidad institucional y legitimidad de las autoridades), podrán medirse en un tiempo perentorio.

Agregado a esos resultados la sociedad de estos municipios visualizó a la UCIM como una oficina de recepción de quejas.

En conclusión podemos decir:

- Se ha formalizado y oficializado la UCIM como unidad responsable de la articulación entre autoridades municipales y ciudadanía, a través de sus diferentes actividades y tareas.
- Se ha provisto información a la sociedad civil, de manera oportuna e inmediata.
- Se ha mejorado la calidad de atención a la ciudadanía y la articulación de la misma con las diferentes instancias del gobierno municipal.
- Se ha generado información institucional reduciendo los niveles de incertidumbre ciudadana.

- Se ha logrado consolidar una instancia cercana a la ciudadanía para presentar sus denuncias de corrupción.

En conclusión, respecto a las experiencias de las UCIM podemos señalar que es indudable que la fluidez de la comunicación es el motor principal de la transparencia en la gestión municipal. El esfuerzo de consolidar una unidad responsable de proporcionar información del gobierno a cualquier actor municipal que lo solicite ha sido, sin duda, una de las mayores innovaciones del DDPC3 para hacer posible la transparencia en la gestión municipal.



Logotipo de la UCIM incluido en el letrero oficial y vista exterior de la oficina de Ascension de Guarayos

Gestión Financiera: Índice de Desarrollo Municipal (IDM)

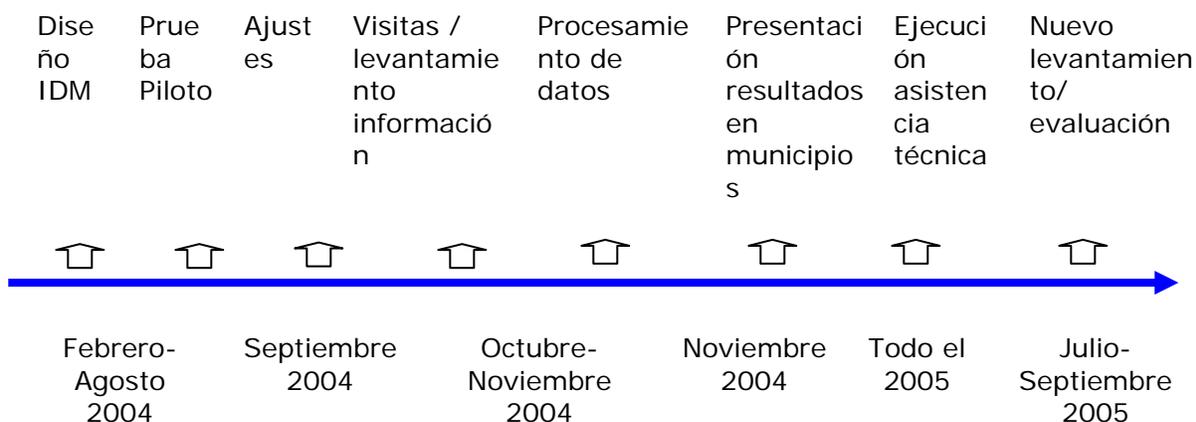
En la línea de gestión financiera, el proyecto DDPC3 promueve la participación en la elaboración del POA y del Presupuesto, la eficacia, eficiencia, responsabilidad fiscal, corresponsabilidad ciudadana y transparencia, seguros de que este emprendimiento consolidará y potenciará los Municipios del país.

Es así que dentro de las diversas actividades y productos que se desarrollan para consolidar la gestión municipal, surge el IDM como respuesta a una necesidad del DDPC3 de contar con una metodología y herramientas organizadas, para la recolección de información sobre la realidad de cada municipio, tomando en cuenta ciertos parámetros preestablecidos por la misma institución.

Esta herramienta engloba los datos de todas las actividades que se desarrollan en un municipio, dando una prospectiva de lo realizado, lo que queda por hacer y los recursos con que cuenta para llevarlas a cabo.

Para aplicar el IDM, se han seguido una serie de pasos, que van desde el diseño de los instrumentos hasta la planificación de la estrategia para luego realizar la transferencia a los distintos municipios.

Realizando una línea del tiempo, las etapas del IDM se ejecutaron de la siguiente manera:



En una primera etapa, el IDM tiene el objetivo de diagnosticar la situación de cada municipio, establecer una línea base y a partir de los resultados delinear la asistencia técnica específica a brindar por el DDPC3, permitiendo de esta forma apuntalar las actividades a desarrollarse y lograr, a partir de ellas, mejores resultados adecuados al nivel de desempeño de cada municipio.

En una segunda etapa el IDM, como herramienta de monitoreo y evaluación, establece los niveles de cumplimiento de un conjunto de indicadores preestablecidos por el DDPC3 y los impactos que se están logrando.

El Índice de Desarrollo Municipal (IDM) fue apropiado por los Municipios beneficiarios del DDPC3, a solicitud de los mismos. En este proceso se cuenta con la nueva estructura del IDM que es transferida a las municipalidades como herramienta de evaluación de desempeño de las mismas. Cabe destacar que no todos los indicadores son cuantitativos, algunos son cualitativos.

Los objetivos del IDM que sirven como evaluación en las diferentes áreas y son los siguientes:

1. Finanzas:

- La capacidad municipal de cubrir sus gastos con los recursos disponibles
- La capacidad municipal para aumentar su autonomía fiscal
- La capacidad municipal para generar recursos propios
- La flexibilidad del municipio para cubrir gastos imprevistos
- La eficiencia municipal en la planificación del gasto presupuestado
- La capacidad municipal para emitir reportes sobre ejecución presupuestaria (para la toma de decisiones)

2. Servicios Públicos / Proyectos:

- La prestación de los servicios municipales
- La capacidad municipal para ejecutar proyectos de inversión pública que incluya equidad de género, indígena y desarrollo económico, todos ya presupuestados al inicio de la gestión, en el presupuesto original

3. Gobernabilidad:

- Medir el grado de participación de las organizaciones sociales en los eventos del ciclo
- Evaluar si los distintos actores presentan informes de rendición de cuentas en los eventos del ciclo (transparencia)
- Evaluar la capacidad institucional de adquirida por el Comité de Vigilancia para planificar, realizar el control social e incorporar las demandas al POA
- Evaluar la capacidad institucional del Concejo Municipal para representar a sus mandantes, normar actividades y aprobar políticas que orienten la perspectiva del municipio
- Medir la relación existente entre los recursos de inversión del POA y las vocaciones de desarrollo municipal, establecidas en el PDM

4. Género:

- Medir el grado de participación de mujeres durante el CGMP
- Evaluar la importancia que prestan las municipalidades a la reducción de la brecha de género

5. Desarrollo Económico Local:

- Evaluar el grado de orientación de la inversión del POA hacia el desarrollo económico local
- Evaluar la capacidad municipal para promover el desarrollo económico local

6. Indígenas:

- Evaluar la importancia que prestan las municipalidades a la inversión orientada al desarrollo rural
- Evaluar la capacidad del gobierno municipal de reconocer y apoyar a los Distritos Municipales Indígenas
- Evaluar la capacidad municipal con vocación forestal y con TCO, mediante Unidades Forestales Municipales (UFM) de atender las demandas indígenas y de ASL emergentes de este potencial

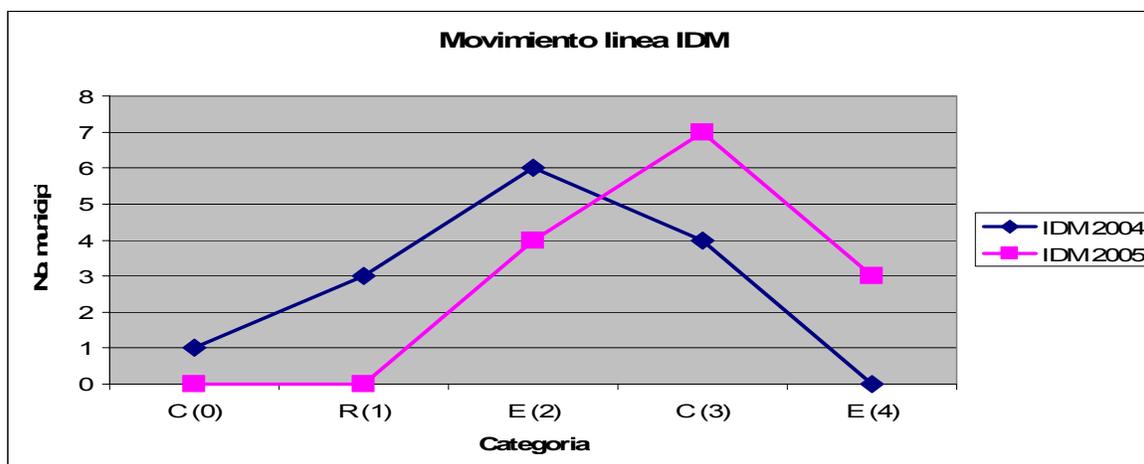
Estos indicadores se reflejan a su vez en 5 niveles para su clasificación que van desde el 0= Malo hasta el 4= Muy Bueno

Para poder llegar a esto, se trabajó inicialmente en 14 municipios, primero capacitando a los técnicos locales, para que a su vez ellos puedan transferir sus conocimientos a los expertos en las distintas áreas de estos municipios. En este punto se destaca la aptitud / actitud de los municipios con una fuerte voluntad política y social en la aplicación de este instrumento.

La aplicación en los 14 municipios iniciales mostró los siguientes resultados:

	Puntaje 2004	Puntaje 2005	Variacion	IDM 2004	IDM 2005
Punata	2.22	2.94	▲	3	4
Cliza	2.28	2.83	▲	3	4
Santiváñez	2.44	3.06	▲	3	4
San Benito	1.11	1.67	▲	1	2
Curahuara de Carangas	2.28	2.17	▼	3	3
Turco	1.94	2.06	▲	2	3
Eucaliptus	1.94	2.00	▲	2	3
San Javier	1.78	2.22	▲	2	3
Concepción	1.55	2.35	▲	2	3
Ascensión de Guarayos	1.42	2.42	▲	1	3
San Antonio de Lomerío	0.75	1.60	▲	0	2
Rurrenabaque	1.85	2.30	▲	2	3
Reyes	1.00	1.80	▲	1	2
San Buenaventura	1.50	1.85	▲	2	2
PROMEDIO	1.72	2.23		1.93	2.93

Este cuadro, representado en una línea de desempeño queda de la siguiente manera:



Este gráfico muestra mejoras significativas de la mayor parte de los municipios a partir del conocimiento de su realidad, puntualizando sus esfuerzos en mejorar en los indicadores donde el desempeño fue de un nivel entre 0 y 1.

La actividad dentro de los municipios junto a los antecedentes anteriores de aplicación del IDM, indujo al DDPC3 a buscar una simplificación en su aplicación y, en consecuencia, a facilitar la lectura e interpretación de los datos obtenidos.

Las actividades incluidas en los diferentes componentes del Modelo de Gestión Municipal Participativa, están relacionadas con los indicadores del IDM. Por ejemplo, la realización de las Cumbres y EDA (1° componente del Modelo) está relacionada con los indicadores 9 (participación de las organizaciones sociales en el CGMP), 10 (transparencia), 11 (capacidades del Comité de Vigilancia) y 12 (capacidades del Concejo Municipal). En lo que se refiere a la fase de ejecución, las actividades relacionadas con la gestión financiera están relacionadas con los indicadores 1 al 6 del IDM; la gestión de servicios con el indicador 7; la gestión de proyectos con el indicador 8; la participación de mujeres con los indicadores 14 y 15; los temas de desarrollo económico local con los indicadores 16 y 17 y las actividades relacionadas con los CIO se vinculan a los indicadores 18, 19 y 20.

Así también se debe reconocer que este instrumento es lo suficientemente moldeable desde la perspectiva de que a medida que los municipios se apoderan de su desarrollo, elaboran mejoras y adecuaciones a su realidad, de tal manera que permite crear indicadores nuevos o dejar a un lado otros, ya que no se los considera determinantes para medir el proceso que en la actualidad se lleva a cabo.

El IDM actualmente está en proceso de reajuste e incluirá todas las experiencias y recomendaciones, tanto de los municipios así como de los técnicos locales quienes implementarán el proceso.

Para posibilitar la comprensión de los alcances de la aplicación del IDM y los ajustes que este desencadena al hacer visible situaciones que en una vista general no son tomados en cuenta, enunciaremos a continuación los resultados obtenidos en base a los indicadores de gobernabilidad en los municipios de Eucaliptos (Oruro) y de San Juan (Santa Cruz), tomando como datos los niveles de estado del 2004 y 2005, las metas programadas al 2006 y por último las metas alcanzadas a febrero del 2006.

Eucaliptus (Oruro): Los Resultados de los Indicadores de Gobernabilidad del IDM

En este municipio de características netamente rurales, se puede rescatar los siguientes resultados cualitativos y cuantitativos de los indicadores de Gobernabilidad en lo que respecta a Gestión Transparente

Indicador 9: Participación de las Organizaciones Sociales en los eventos del CGMP

Este indicador muestra que existe mayor participación y mayor grado de legitimidad en los eventos de rendición de cuentas y planificación del POA, superando la meta programada del 2006 a un 78%, con lo cual se logra alcanzar el nivel 3.

La participación en los eventos del CGMP representa 604 participantes, de los cuales 159 son Mujeres y 445 hombres que representan a Organizaciones Sociales, cantones y Zonas de del Municipio.

Indicador 10: Transparencia

Las Autoridades Municipales se sienten satisfechas por presentar la información necesaria en los eventos del CGMP a la población en general, lo que les permite asumir una conducta transparente en el cumplimiento de sus roles y funciones.

Se firmó una Agenda de Responsabilidades Compartidas entre los tres actores Municipales Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal y Comité de Vigilancia, para la realización de eventos del Ciclo de Gestión Municipal Participativa, lo que demuestra la voluntad política de estos actores para llevar adelante una gestión transparente y participativa.

Indicador 11: Capacidad Institucional del Comité de Vigilancia

El Comité de Vigilancia cuenta con un Reglamento Interno, aprobado con resolución, y lo utiliza para el cumplimiento de sus funciones. Además, presenta informes y rinde cuentas en los eventos del Ciclo de Gestión Municipal Participativa (Cumbres y EDA) del manejo de los recursos del Fondo de Control Social, con los cuales aporta para la realización de estos eventos. Está en capacidad de utilizar los instrumentos que le

fueron transferidos para llevar a cabo por sí mismo las Cumbres y EDA. Conoce los instrumentos para analizar y aprobar el POA y el presupuesto.

El Comité de Vigilancia, en aplicación del principio de transición transparente, entregó bajo inventario, la documentación y equipamiento existente, además de transmitir la información necesaria, al nuevo directorio del Comité de Vigilancia.

Indicador 12: Capacidad Institucional del Concejo Municipal

El Concejo Municipal mejoró sus capacidades de fiscalización y gestión en base los talleres de capacitación, asistencia técnica brindada en el marco del MGMP Está capacitado en el manejo de los instrumentos del CGMP y presenta informes en los eventos de Cumbres y EDA. Cuenta con un Reglamento Interno que orienta su funcionamiento y el de sus comisiones. Además, para el manejo administrativo, ha adoptado un sistema de archivo de la documentación para ponerla a disposición del público. Finalmente, participa en la formulación y aprobación del POA y el presupuesto, tal como establece la normativa.

Indicador 13: Relación del POA – Vocaciones del Municipio

La relación de las vocaciones del municipio con la inversión del POA, se incrementó considerablemente desde la gestión 2004, en la que representaba el 12% de recursos asignados en función de las vocaciones hasta la gestión 2006, en la que llegó al 49%, tal como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Relación de la Vocación del Municipio con la Inversión del POA

Nº	Detalle	Gestión 2004	Gestión 2005	Gestión 2006	Relación Mayor/Menor
1	PLAN OPERATIVO ANUAL (Recursos de Coparticipación Tributaria, HIPC-II y Recursos Propios)	3.980.576	1.150.825	1.663.897	La relación de la vocación del municipio se incrementa considerablemente en la gestión 2006 llegando a un 49% que permite evidenciar la consolidación de la vocación del municipio tomando en cuenta los recursos del IDH
	PORCENTAJE %	12%	34%	49%	

Fuente: Hoja de Trabajo Gestión 2004, 2005, 2006



Levantamiento del IDM en Eucaliptus - Gestión 2005

San Juan (Santa Cruz): Los Resultados de los Indicadores de Gobernabilidad del IDM

En la misma línea pero, en un municipio de reciente creación, como es el de San Juan, los datos de los indicadores de Gobernabilidad provocaron los siguientes cambios:

Indicador 9: Participación de las Organizaciones sociales en los eventos del CGMP.

Se logró cumplir la meta propuesta, esto demuestra que realmente los actores municipales crearon conciencia de lo importante de su participación y la población le dio el interés y apoyo requerido a la realización de los encuentros del ciclo.

Indicador 10: Transparencia.

Se incrementó la transparencia en el municipio, mediante la presentación de informes de avances del POA / Presupuesto por parte de los actores municipales (Ejecutivo Municipal, Concejo Municipal y Comité de Vigilancia).

Indicador 11: Capacidad Institucional del Comité de Vigilancia (CV).

Existe un gran participación de los miembros urbanos y rurales del Comité de Vigilancia en los eventos del CGMP; se manejan instrumentos para hacer seguimiento a las demandas que fueron incluidas en el POA / Presupuesto; también se hace un análisis de la ejecución del POA y el presupuesto presentados por el Alcalde.

Indicador 12: Capacidad Institucional del Concejo Municipal.

El Concejo Municipal elabora y presenta informes en los eventos del CGMP. Fiscaliza la gestión de la Alcaldía. Tiene un Reglamento Interno para su organización y funcionamiento. Elabora políticas municipales, contribuyendo a la gestión del Ejecutivo.

Indicador 13: Relación entre POA y la vocación de desarrollo del municipio.

Se destina a proyectos relacionados con las vocaciones del municipio un 40% de la inversión municipal.



Levantamiento del IDM en San Juan - Gestión 2005

Conclusiones Respecto a la Implementación del IDM

En la tercera etapa de formulación del IDM, actualmente en desarrollo, se está realizando un trabajo de readecuación del instrumento, para que pueda ser implementado directamente por las municipalidades como una herramienta de auto evaluación y monitoreo de las actividades. Se están diseñando herramientas simples para su aplicación (por ejemplo un nuevo manual, instrumentos de levantamiento de información y el software correspondiente).

En conclusión, los resultados de la aplicación del IDM permiten medir un conjunto de capacidades adquiridas por los actores municipales y detectar cuáles son las áreas de mayor debilidad para poder realizar acciones correctivas que contribuyan a mejorar el perfil del municipio en su conjunto. Los resultados obtenidos con el IDM son de conocimiento público porque todos los actores municipales proporcionan la información para determinar el nivel en el que se encuentra el municipio. Por tanto, estos resultados son un reflejo de los avances y dificultades que tienen las alcaldías y los actores municipales para lograr los objetivos y las metas trazadas en la gestión local. Una buena parte de los resultados del IDM están relacionados con las condiciones que los propios actores municipales generan en relación a la gestión transparente. En efecto, todo lo que se haga en términos de la mejora de los indicadores financieros, de proyectos, de gobernabilidad, de género, desarrollo económico local y de desarrollo rural, influirán en el resultado global del municipio respecto a su ubicación en los niveles del IDM. Por tanto, este instrumento se constituye en un termómetro de las acciones que realizan los actores municipales en términos de transparencia, eficiencia y promoción de la participación social en la gestión municipal.

CAPITULO IV

TERCER COMPONENTE: PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

“Los conflictos existen siempre; no trates de evitarlos, sino de entenderlos para mejorar”

Modelo de Gestión Municipal Participativa



Este tercer componente se añade al MGMP recientemente. A continuación expresaremos en detalle sus mecanismos y estrategias con una visión de un futuro mediato.

El Modelo de Prevención de Conflictos (MPC) incorporado en el MGMP busca prevenir conflictos que pudieran generar crisis de gobernabilidad a la gestión municipal, aportando a que las funciones del Ejecutivo Municipal (EM), el Concejo Municipal (CM) y el Comité de Vigilancia (CV), sean eficientes y transparentes para profundizar los procesos de participación y descentralización.

El MPC como componente del MGMP se integra al Ciclo de Gestión Municipal Participativa (CGMP) que considera eventos de la gestión municipal tales como: Encuentros de Avance (EDA) y Cumbres de planificación del POA, momentos en los que se expresan diferentes intereses y percepciones, y en los cuales se manifiestan conflictos con cierta frecuencia.

Este MPC propone introducir cinco Momentos Oportunos para el Cambio (MOC) que constituyen una oportunidad para enfrentar los conflictos latentes, manifiestos y en

escalada, asegurando su ejecución efectiva y eficiente en los eventos de la gestión municipal. Los MOC se realizan de forma coordinada con los diferentes eventos del CGMP.

Las actividades que se planifican en los MOC tienen como propósito final contribuir a la ejecución de los diferentes eventos del Ciclo, previniendo conflictos en el municipio.

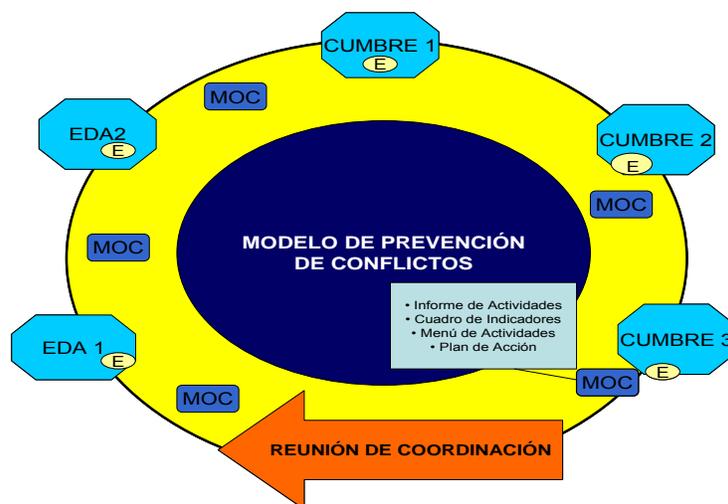
El MPC tiene tres componentes:

- a) La reunión de Coordinación
- b) Los Momentos Oportunos para el Cambio
- c) La evaluación de los eventos del CGMP

La aplicación del MPC se inicia con la Reunión de Coordinación que se dará a principios de la gestión anual. Posteriormente, se realizan cinco MOC que se llevan a cabo de la siguiente manera: 3 MOC con 20 días de anticipación a los EDA 1, 2 y Cumbre 1, y otros 2 MOC luego de las Cumbres 2 y 3. Esto con la finalidad de planificar, evaluar y prevenir conflictos a través de instrumentos como el Cuadro de Indicadores (Índice de Conflictividad) que permite analizar el nivel en el que se encuentra cada conflicto (ausencia de conflicto, latente, manifiesto, en escalada) y el Menú de Actividades que recomienda un conjunto de acciones de prevención, así como de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, tales como el arbitraje, mediación y conciliación, para aplicarlos durante la fase de crisis.

En todos los encuentros MOC se aplica el Cuadro de Indicadores y el Menú de Actividades así como la elaboración de informes de seguimiento a los problemas, antes de convertirse en conflictos. Para finalizar cada evento del CGMP se realizará una evaluación del mismo a fin de conocer las percepciones de los participantes en los temas abordados. Esta evaluación será presentada junto con el informe de seguimiento en la siguiente reunión MOC.

A continuación se presenta el gráfico¹² de la integración entre el MPC y el CGMP:



¹² Esquema del Modelo de Prevención de Conflictos

Los instrumentos que operan el MPC son:

a) **Guía del Operador:**

- Modulo 1: Modelo de Prevención de Conflictos
- Modulo 2: La Reunión de Coordinación
- Modulo 3: Los Momentos Oportunos para el Cambio
- Modulo 4: Evaluación de los eventos del CGMP
- Modulo 5: Elementos teóricos prácticos de apoyo

b) **Guía Didáctica:**

- La Realidad social y el MPC – Actores municipales y capacitadores
- La utilidad del MPC
- ¿Cómo utilizamos el MPC?

c) **Cuadro de indicadores y menú de actividades:**

- Los indicadores de conflictividad
- Los niveles de conflictividad
- Las actividades propuestas para la prevención de conflictos

Presentación del MPC Durante el EDA2 en el Municipio de Ascensión de Guarayos

El día 22 de Mayo en la localidad de Ascensión de Guarayos, después de la realización del EDA2, se procedió a la presentación al municipio del MPC por parte de una representante de AMDECRUZ.

Estaban presentes el señor Alcalde, Concejales y Oficiales de la Alcaldía, Directores de Salud y Educación, representantes del Comité de Vigilancia y algunos representantes de OTB rurales y urbanas.

En dicha presentación la gran mayoría de los asistentes mostraron una predisposición manifiesta a la aplicación del MPC, recuperando el concepto de conflicto como una oportunidad para el cambio. Como resultado de esto se fijó una fecha para la Reunión de Coordinación con la que se iniciará la implementación del MPC.

Conclusiones sobre el MPC

El Modelo de Prevención de Conflictos (MPC) está en proceso de construcción. Su aplicación piloto se realizará en los municipios de Eucaliptus, Rurrenabaque, Ascensión de Guarayos, Punata, Villa Tunari y Chulumani. Una vez probados los instrumentos, serán ajustados y difundidos, de manera que todos los municipios puedan aplicarlos.

Se espera que la utilización de los instrumentos del Modelo de Prevención de Conflictos permita generar condiciones de trabajo conjunto entre los actores municipales, dejando de lado intereses personales o partidarios, en la perspectiva de lograr acuerdos básicos para superar cualquier tipo de conflictos que afecten la gestión municipal, tales como la no satisfacción de la demanda social concertada y el cambio de prioridades de inversión, que son dos temas que generan conflictos entre los actores municipales. Por tanto, al tener el compromiso y la voluntad de los actores para participar activamente en la prevención de conflictos, se pueden generar condiciones para que la gestión municipal sea transparente y eficiente, de manera que se logre una amplia participación de actores en todos los eventos y procesos del Modelo de Gestión Municipal Participativa, informando y rindiendo cuentas respecto a

los recursos que administran. De esta manera, los actores municipales podrán establecer pactos que permitan superar problemas y generar condiciones para realizar una gestión municipal corresponsable.



*Taller de capacitación en los instrumentos del
Modelo de Prevención de Conflictos.
Cochabamba - Abril de 2006*



CAPITULO V

LECCIONES / APRENDIZAJES

“Se aprende cuando se aplican los conocimientos y son parte nuestra cuando los compartimos a los demás”

En el actual contexto por el que atraviesa el país, varias municipalidades han emprendido iniciativas de modernización y cambio en sus procesos organizacionales y sus programas de acción, exhibiendo una notable capacidad de intervención y crecientes buenos resultados en sus prácticas.

En la base de estas iniciativas se encuentra una clara voluntad de cambio y una meta o propósito determinado que se quiere alcanzar, tal el caso de lograr una gestión transparente, eficiente y participativa. En ocasiones, estos procesos son el resultado de situaciones críticas, por ejemplo en las áreas de finanzas municipales y de educación y salud, o bien, se desencadenan por autoridades que vienen con un nuevo proyecto comunal. Estas experiencias representan un cúmulo de posibilidades de mejorar la gestión y constituyen el objeto de esta sistematización, que presenta los resultados de la aplicación de los procesos e instrumentos del Modelo de Gestión Municipal Participativa, en los municipios socios del DDPC3.

Las buenas prácticas de gestión municipal transparente son aquellas acciones municipales que han llevado a resultados que sobresalen respecto a los de otros municipios, los que se han logrado en virtud de un proceso programado de intervención y cambio respecto del cual es posible aprender e imitar las buenas ideas.

En otras palabras, encontramos buenas prácticas municipales, cuando:

- a) Se trata de iniciativas de carácter municipal y no impuestas desde el nivel central.
- b) Se pueden apreciar resultados concretos y positivos asociados a esas prácticas.
- c) Constituyen una acumulación de acciones y procedimientos concebidos de determinada manera y no son fruto del azar ni de algún fortuito factor externo.
- d) Se tiene una racionalidad en su desarrollo; es posible para un observador aprender de estas prácticas y derivar lecciones en relación a mejorar la gestión municipal.

La iniciativa local junto a la capacidad municipal de liderar un proceso y de sumar a él recursos, talentos, visiones, etc., de distintos ámbitos, tendrán el claro distintivo del municipio que las origina y constituyen una expresión de la capacidad municipal de enfrentar y liderar procesos de cambio y modernización.

Las buenas prácticas municipales generan dos tipos de resultados, la mayoría de las veces directamente relacionados: resultados de efecto y resultados de proceso. Los resultados de efecto se refieren a los cambios que el proceso acciona y que se pueden apreciar como consecuencia de la iniciativa en cuestión. Se refieren a cambios en la situación de vida de las personas, es decir, a mejoramientos concretos en la calidad de los servicios que ofrece la municipalidad y que repercuten en sus usuarios.

También se refieren a cambios en la organización o en la gestión de las municipalidades, desde el punto de vista que estos resultados quedan instalados en la gestión siendo consecuencia de la experiencia.

Los resultados de proceso se refieren a nuevas dinámicas, estilos de trabajo, conformación de equipos comprometidos, forma de tomar decisiones, prioridades y objetivos, etc., que se ponen en marcha en el contexto de la iniciativa en curso. Estos resultados de proceso son la forma en que se actúa y constituyen la clave que permite explicar por qué razones se destraba una manera conocida y rutinaria de hacer las cosas en el nivel municipal y se da curso a nuevas formas de acción que innovan, motivan y logran éxito en las tareas que se emprenden.

En todos los casos en los que trabajó el DDPC3, a través de la implementación del MGMP, las municipalidades dejan progresivamente su rol de simples ejecutores o receptores de los mandatos del nivel central y asumen un rol activo en la generación de políticas para la promoción del desarrollo a nivel local. En este sentido, el trabajo del DDPC3 influyó en la generación de cambios en la organización y gestión de las alcaldías, así como en los estilos de trabajo, la forma de tomar decisiones y de involucrar a los actores municipales para lograr una gestión transparente, eficiente y participativa.

La presentación de las buenas prácticas seleccionadas de algunos municipios en los que trabajó el DDPC3, permite identificar que los buenos resultados alcanzados tienen relación con un proceso que se impulsa al interior del municipio y que se potencia porque un grupo de personas vinculadas, que visualizan un estado de cosas que quieren cambiar y una situación dada a la que quieren llegar. Se aprecia también que estas experiencias de modernización y cambio tienen lugar en un contexto nacional claramente delimitado y se ven influidas y potenciadas por las principales políticas gubernamentales: descentralización del Estado, modernización de la gestión pública, democratización de la vida nacional y política social generadora de oportunidades.

Por último, en relación a la política social y la variedad de instituciones y programas que ofertan recursos para las municipalidades, se aprecia que en los casos de buenas prácticas presentadas, el MGMP genera una importante y activa presencia de estos programas, a los que las municipalidades han logrado incorporar a una agenda de trabajo.

El análisis exhaustivo de los procesos asociados a las buenas prácticas realizadas en los municipios en los que trabajó el DDPC3, permite levantar un conjunto de claves comunes a todas las experiencias presentadas, lo que otorga fundamento a la hipótesis de que estos elementos estarán presentes siempre que se inicie un proceso modernizador. Como veremos, en general se trata de prácticas de organización interna y de coordinación con otros actores, que contribuyen a legitimar los procesos de cambio emprendidos.

Cabe insistir, como ya se ha dicho, que las experiencias no están exentas de dificultades, por lo que corresponde asumir que estas son propias de las experiencias de innovación y cambio.

i) Claridad de objetivos y metas

Una buena práctica de gestión municipal tiene como punto de partida una definición clara del objetivo buscado y lo que se quiere cambiar, lo que se asocia con la presencia

de una o más personas al interior del municipio con voluntad para gestionar los cambios.

Además, se transmite a los funcionarios municipales, o al menos a aquellos que de uno u otro modo están involucrados en los cambios en curso, el objetivo y las metas de la reforma emprendida, de modo que estén en sintonía con las autoridades municipales y se sumen al proceso. De esta forma, se conforma al interior del municipio una suerte masa crítica, que asume la gestión de los procesos emprendidos, tal como se puede analizar en las experiencias presentadas en esta sistematización.

En este sentido, en las experiencias presentadas se ha comprobado que uno de los objetivos asumidos por las autoridades municipales y sus equipos técnicos fue en de realizar procesos transparentes, de manera que la población esté informada de todo el manejo administrativo de la Alcaldía, lo que influyó notablemente en el respaldo social y la respuesta de la ciudadanía a la convocatoria de sus autoridades.



*El Alcalde de San Juan,
Katsumi Bany Abe*



*El Alcalde de Eucaliptus,
Víctor Tenorio Cachi*

ii) Liderazgo

Este es un elemento presente en todos los casos en los que se aplicó el MGMP. Puede tratarse del liderazgo del alcalde o bien, del que ejercen determinadas personas situadas en puestos claves al interior de la organización municipal. Son personas que conjugan la formación técnica con la visión política, sino en ellos mismos, en un equipo de trabajo especialmente conformado para la conducción del proceso. El liderazgo no sólo tiene que ver con capacidad de conducción, sino principalmente, con el compromiso con el proceso emprendido, el convencimiento de que la opción elegida representa la mejor forma de hacer las cosas, la capacidad para comprometer a los demás funcionarios y la voluntad personal que trasciende lo exclusivamente profesional, en tanto la persona "se juega la vida" en su trabajo y lo entiende como un "proyecto personal".

Es importante insistir en que no siempre es el alcalde quien lidera los procesos, sin embargo, estos siempre cuentan con un fuerte respaldo de su parte. De no existir este respaldo, no habría cambio.

Se debe recalcar que los liderazgos identificados en esta sistematización, están comprometidos con valores como la honestidad y compromiso con la mejora de la calidad de vida de la población, lo que implica promover una gestión transparente que beneficie al conjunto de la ciudadanía.

iii) Profesionalización

Asociado a las buenas prácticas se observa talento y capacidad profesional en las autoridades municipales y líderes de los procesos, en los municipios en los que trabajó el DDPC3. Son actores con vocación de servicio público y con una clara orientación a la comunidad. Tienen condiciones de liderazgo, claridad de las metas y objetivos que quieren lograr y priorizan el trabajo en equipo. Se trata, en general, de personas jóvenes, calificadas y conocedoras de los procesos que se deben llevar adelante para lograr una gestión municipal eficiente y transparente. Esta característica ha contribuido a que se ponga un freno a la corrupción y se actúe con transparencia.

iv) Equipos de gestión o equipos "de cambio"

La existencia de equipos de trabajo motivados y comprometidos contribuyen a la generación de nuevas modalidades de trabajo más eficientes y transparentes, así como a la generación de mecanismos de coordinación. Facilita la legitimación de la experiencia al interior del municipio asegurando, en parte, su sostenibilidad.

En varios de los casos presentados se aprecia un elemento de identificación generacional en la conformación de los equipos de trabajo. Su relación, en consecuencia, trasciende lo exclusivamente profesional para situarse en un plano bastante más personal.

Ahora bien, no en todos los casos presentados hay equipos de trabajo consolidados. Sin embargo, en casi todos ellos existe el convencimiento de que las instancias de trabajo colectivas son claves para el éxito de la gestión y contribuyen a darle continuidad en el tiempo, en la medida en que permiten separar los procesos de las personas que los conducen.

v) Gente nueva

Es frecuente observar que en el origen de las experiencias presentadas en esta sistematización, hay gente nueva, ya sea un alcalde recién electo, una nueva autoridad o un conjunto de actores que asumen nuevas responsabilidades. Gente nueva preparada, con experiencia y relativamente joven que tiene la voluntad de actuar honestamente y en beneficio de su población.



Equipo de la Alcaldía de San Juan

vi) Capacitación

Los equipos técnicos de las alcaldías, ligados a las buenas prácticas presentadas, han participado de programas de capacitación y formación de los recursos humanos. Existe al interior de los municipios el convencimiento de que la capacitación constituye una herramienta fundamental para entrenar a los funcionarios en la utilización de nuevas técnicas y tecnologías, asegurar el compromiso con los procesos emprendidos y motivarlos y prepararlos para el cambio en el que la honestidad, la eficiencia y eficacia sean valores que se practiquen a diario.

Un aprendizaje que se extrae de varias de estas experiencias es que inyectar más recursos al municipio no basta para obtener resultados positivos si no se cuenta con recursos humanos capacitados y motivados que aseguren una gestión y manejo eficiente y transparente de los recursos existentes.



Taller de capacitación de Comités de Vigilancia- Oruro, Gestión 2005

Taller de capacitación del Censo Predial San Juan - Gestión 2005

vii) Planificación

Las experiencias presentadas se apoyan en los instrumentos del MGMP. En el proceso de elaboración de estos instrumentos se utilizan metodologías que involucran a los funcionarios y actores municipales, y se establecen instancias de consulta a la comunidad.

La clave es que se trata de instrumentos efectivamente utilizados en la gestión, que permiten tomar decisiones con arreglo a determinadas visiones estratégicas compartidas. En este sentido, si bien se trata de procedimientos a los que obligan las normas, dejan de ser instrumentos impuestos desde el nivel central y pasan a formar parte de la lógica de planificación interna del municipio.

Dicho sea de paso, la participación social en los procesos de planificación del POA contribuye a que los espacios de concertación propuestos en el MGMP sean utilizados y cumplan el objetivo de establecer mecanismos de interacción entre los actores municipales. La activa participación de las organizaciones sociales contribuye a que el

Alcalde, los Concejales y miembros del Comité de Vigilancia se legitimen ante sus mandantes al presentar los informes y las rendiciones de cuentas que correspondan.

viii) Participación de la comunidad

Una característica de las buenas prácticas presentadas en esta sistematización es su apertura a la comunidad y la centralidad que adquiere la participación social en los procesos.

De acuerdo a los componentes del MGMP, en algunos casos se trata de trabajar con las organizaciones previamente existentes, en otros, de generar organizaciones ad hoc de acuerdo a determinadas características. En la mayor parte de los casos se trata de una participación que involucra a las personas en la toma de decisiones respecto de las acciones municipales.

Como resultado de la aplicación de los procesos e instrumentos del MGMP, los participantes de las organizaciones rescatan el rol del municipio como articulador de sus demandas y sienten que su participación contribuye al éxito de los procesos, los hace más ciudadanos y les entrega herramientas para una mejor y más informada participación social. De esta manera, las organizaciones sociales están informadas de las acciones de los actores municipales y están en capacidad de aprobar o rechazar los informes y las rendiciones de cuentas que presentan, respecto a la ejecución del POA y el presupuesto, a la fiscalización y al control social.



La participación fue una característica de los eventos del MGMP

ix) Apoyos externos

Las experiencias examinadas contaron con apoyo profesional y/o tecnológico por parte del DDPC3. El mayor aporte ha estado relacionado con la asistencia técnica y la capacitación, puesto que de esta manera se han transferido tecnologías y herramientas que promueven una gestión municipal transparente, eficiente y participativa.

x) Desde adentro hacia fuera

Las buenas prácticas se asocian con una fuerte identificación con la realidad local y la especificidad de los problemas que se quieren solucionar. En ellas, la municipalidad

logra poner sus propias prioridades y definiciones en el centro del proceso, organizando a partir de allí las relaciones de cooperación y asesoría con actores externos. Esto tiene relación no sólo con definiciones de gestión, sino especialmente con factores de identidad cultural asociada a la comuna. Esto se puede apreciar también en la experiencia de aplicación del MGMP en los municipios en los que trabajó el DDPC3.

OBSTACULOS A LOS QUE HAY QUE HACER FRENTE

Así como se han relevado los factores que explican y potencian las buenas prácticas, es necesario poner atención en los obstáculos que atentan contra las posibilidades de sostenibilidad de las experiencias, es decir, ponen en jaque la continuidad de los procesos de cambio emprendidos a través del tiempo. En la experiencia del DDPC3, se han encontrado tres tipos de obstáculos que limitan las posibilidades de éxito de las iniciativas, por lo que deberán tomarse en consideración a la hora de emprender iniciativas de modernización y cambio. Estos son:

- i) Ausencia de motivación y compromiso de los funcionarios municipales con el cambio y las buenas prácticas municipales, de modo que se superen las resistencias iniciales.
- ii) Escaso conocimiento municipal de los cambios que tienen lugar al interior del propio municipio y duplicidades entre diversas unidades.
- iii) Alta rotación de los recursos humanos, problema que afecta en mayor medida a los municipios pequeños y aislados.

CONCLUSIONES GENERALES DE LA SISTEMATIZACION

***“Un buen gobierno debe ser como el agua,
flexible y suave en sus puntos débiles y
transparente en su punto máximo”***

En síntesis, la presentación de las experiencias de aplicación del MGMP por parte del DDPC3 demuestra que la innovación al interior de las municipalidades, genera una capacidad creciente que han logrado integrarla y coordinarla con sus propios lineamientos estratégicos de desarrollo. Además, los actores municipales han asumido sus roles y participan efectivamente en la gestión municipal, asumiendo y practicando los principios de la corresponsabilidad y la transparencia.

Las buenas prácticas estudiadas se asocian con una gestión que, por un lado tiene claras sus prioridades políticas y, por otro, ha depositado la responsabilidad del cambio en la planificación participativa, la profesionalización de la gestión y en sólidos equipos de trabajo.

Se aprecia que detrás de los cambios hay voluntades y personas calificadas dispuestas a llevarlos a cabo. Se aprecia que la convicción de las iniciativas a desarrollar nace de diagnósticos compartidos y son parte de planes de trabajo consensuados. A su vez, las buenas prácticas se han desarrollando junto a la comunidad, fortaleciendo los espacios de participación social.

Las claves explicativas de las buenas prácticas presentadas en esta sistematización de las experiencias del DDPC3 pasan por dos ejes. Por un lado, existe un énfasis marcado en procesos de racionalización administrativa y optimización de los recursos disponibles, tanto los recursos internos como los externos a los que las municipalidades tienen opción de postular. Por otro, está el eje de la realidad municipal, sus factores de identidad y el particular papel que le cabe a las organizaciones sociales.

Las buenas prácticas tienen una relación directa con la capacidad municipal de hacer de los procesos iniciativas propias, con clara identificación con la realidad específica del municipio.

Por lo tanto, las experiencias de aplicación del MGMP en parte son iniciativas a imitar y en parte son una invitación a todas las municipalidades del país a mirarse a sí mismas, a sus capacidades institucionales y a sus organizaciones sociales, para definir en qué ámbitos y con qué herramientas, equipos, personas, etc., pueden emprender iniciativas de cambio.

Como se ha visto en esta sistematización de las experiencias de trabajo del DDPC3, la aplicación de los instrumentos, procesos y procedimientos de los componentes del Modelo de Gestión Municipal Participativa, se orientó a generar condiciones para que la gestión municipal sea transparente, participativa y eficiente.

En este sentido, los eventos del Ciclo de Gestión Municipal Participativa (Cumbres y EDA) contribuyeron a generar espacios de interrelación de actores cuya característica central es la presentación de informes y la rendición de cuentas. Los actores municipales tienen su documentación al día y la población está en capacidad de evaluar si el Alcalde está cumpliendo adecuadamente con las prioridades de inversión que fueron concertadas previamente, si el Concejo está realizando adecuadamente su labor de fiscalización y si el Comité de Vigilancia lleva a cabo su tarea de control social, puesto que accede a información que presentan estos actores sobre el estado de avance de las obras, la mejora de la calidad de los servicios y otras actividades realizadas en su gestión. La periódica realización de los eventos del CGMP legitima la conducta transparente de las autoridades municipales.

Por otra parte, los procesos de la fase de ejecución del POA y el Presupuesto, también contribuyen a promover la transparencia y la corresponsabilidad social en la gestión municipal, desde diferentes perspectivas: a) a través de la conformación de empresas de servicios municipales en las que participa la población para que se involucre en la conformación y puesta en marcha del servicio, conozca de cerca el funcionamiento de las empresas y de los ingresos y egresos que se generan; b) mediante la realización de ferias a la inversa, de manera que los productores locales sepan de cuánto dispone la Alcaldía para la construcción de obras o la contratación de servicios y puedan ofrecer sus productos o servicios, estableciéndose con claridad las condiciones para poder competir por convertirse en proveedor del gobierno municipal; c) a través del cumplimiento de los deberes ciudadanos al pagar impuestos que incrementen los ingresos municipales para canalizarlos hacia obras estratégicas aprobadas por la población; d) a través de la difusión de la información que se genera en la alcaldía, de manera que la población pueda acceder a ella sin ningún tipo de restricciones.

Los procesos que se llevan a cabo para la ejecución del POA contribuyen a la transparencia de la gestión municipal, porque la población y sus organizaciones sociales están informadas de las actividades que realiza la Alcaldía y asumen la

corresponsabilidad en la gestión, lo que implica hacerse parte responsable del logro de objetivos y la mejora de las condiciones de vida de la población.

Finalmente, la prevención de conflictos contribuirá a que los actores municipales se comprometan a dejar sus intereses político - partidarios de lado y a no generar conflictos que perjudiquen la gestión municipal. De esta manera, actuarán en forma conjunta, asumirán la corresponsabilidad de la gestión y aportarán a que la gestión municipal sea más eficiente y transparente.



Las organizaciones sociales asumen la corresponsabilidad para lograr una Gestión Municipal Transparente

CAPITULO VI

GLOSARIO

ARCO: Agenda de Responsabilidad Compartida.

CGMP: Ciclo de Gestión Municipal Participativa.

CIO: Comunidades Campesinas, Indígenas y Originarias.

CV: (Comité de Vigilancia) Instancia de control social que representa a las organizaciones e instituciones de la sociedad civil, actúa como nexo entre ésta y el Gobierno Municipal; controla el uso de los recursos de la Participación Popular.

CM: (Concejo Municipal) Es el órgano deliberante del Gobierno Municipal y la máxima autoridad del municipio.

Cumbres: Eventos del CGMP en los que se reúnen los actores municipales para elaborar conjuntamente el POA.

DDPC3: Proyecto de Desarrollo Democrático y Participación Ciudadana en su tercera fase.

EDA: Encuentro de Avance, son reuniones o eventos cuyo objetivo principal es la rendición de cuentas. Son dos (uno en enero o febrero y el otro en mayo o junio); forman parte del CGMP.

EM: (Ejecutivo Municipal) Alcalde o Alcaldesa, que es la máxima autoridad ejecutiva del municipio y su equipo técnico.

Facilitadores(as): Personas responsables de la capacitación.

Gobierno Municipal: Conformado por el Concejo Municipal y el Alcalde. Es la instancia que se encarga del gobierno y la administración del municipio. El Gobierno Municipal es autónomo en el ámbito de su jurisdicción territorial y de las competencias establecidas por Ley; esta autonomía consiste en la potestad normativa, fiscalizadora, ejecutiva, administrativa y técnica.

Instrumentos y formularios: Herramientas técnicas elaboradas para apoyar la realización de los distintos eventos del CGMP.

MGMP: Modelo de Gestión Municipal Participativa.

MPC: Modelo de Prevención de Conflictos.

Municipalidad: Es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio, forma parte del Estado y contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de su población.

Municipio: Es la unidad territorial, política y administrativa organizada en la jurisdicción y con los habitantes de la Sección de Provincia, es la base del ordenamiento territorial del Estado boliviano.

ONG: Organización No Gubernamental.

OTB: Organización Territorial de Base.

PDM: Plan de Desarrollo Municipal

POA: Programa Operativo Anual.

PPM: Planificación Participativa Municipal.

Presupuesto Municipal: Es la previsión de gastos, inversiones e ingresos del Municipio, para un año y se constituye en el instrumento principal del POA, ya que expresa en términos numéricos los resultados esperados.

Prevención: Realizar acciones anticipadas para evitar un riesgo o problema.

Sub Alcalde: Es la autoridad administrativa de un Distrito Municipal, designada por el alcalde municipal.

TCO: Tierra Comunitaria de Origen.

BIBLIOGRAFIA

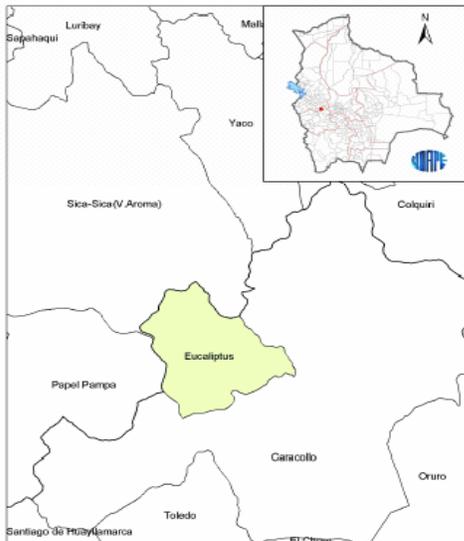
- Gaceta Oficial de Bolivia
- Módulo sobre el Modelo de Gestión Municipal Participativa del DDPC3
- Datos e informes suministrados por el DDPC3
- Datos del Ciclo de Gestión Municipal Participativa sobre los Municipios de Eucaliptus y San Juan
- Datos de las siguientes Sistematizaciones:
 - Primera Feria a la Inversa de San Benito
 - Aseo Urbano de Reyes
 - Índice de Desarrollo Municipal en Chapare
 - Empresa Prestadora del Servicio de Agua Potable y Saneamiento en San Buenaventura
 - Unidades de Comunicación e Información Municipal en Ascensión de Guarayos
- Paginas de Internet: USAID, DDPC3, GNTP, Instituto Nacional de Estadística y Censo de Bolivia, En la Red.

ANEXOS

ANEXO I

Información Estadística sobre el Municipio de Eucaliptus (Oruro)

El municipio de Eucaliptos es la primera sección municipal de la Provincia Tomás Barrón del Departamento de Oruro. Forma parte de la circunscripción 35. Tiene una extensión de 342 Km². Según el censo del 2001, cuenta con una población de 5.424 habitantes, distribuida según sexo en 2.701 hombres (49.80) y 2.723 mujeres (50.20 %). La lengua predominante es el español que lo habla el 48,9%; le sigue el aymara. Es un municipio categoría B.



La base económica del municipio es la actividad ganadera, particularmente ganado vacuno, ovino y camélido. Una segunda actividad importante es el comercio.

Según los indicadores sociales, el municipio se encuentra en el nivel III de pobreza, con un 91,70 % de población considerada pobre. Su Índice de Desarrollo Humano (IDH) es de 0,563 y está en el puesto 138 del ranking municipal del IDH.

El municipio de Eucaliptos, en la gestión del 2005, ha recibido un monto total de Bs. 1.051.253 por coparticipación popular y Bs. 378.165 por recursos HIPC II, haciendo un total de Bs. 1.429.418.

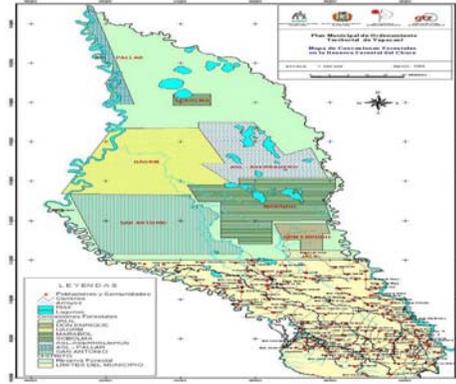
Después de las elecciones de diciembre 2004, el gobierno municipal quedó conformado de la siguiente manera:

Sigla	Partido / Agrupación	Nombre	Cargo	Observaciones
MSM	MOVIMIENTO SIN MIEDO	VICTOR TENORIO CACHI	ALCALDE	Acuerdo post electoral
UN	FRENTE DE UNIDAD NACIONAL	JOSE SANTOS GUARACHI	PRESIDENTE DEL CONCEJO	
PP	PLAN PROGRESO	ZENON ZAMBRANA ZARATE	VICEPRESIDENTE	
MSM	MOVIMIENTO SIN MIEDO	CELINA LOBO LUNA	SECRETARIA	
NFR	NUEVA FUERZA REPUBLICANA	OSCAR VICTOR HUAYLLANI ARAMAYO	VOCAL	
PP	PLAN PROGRESO	FELISA CORPUS MAMANI	VOCAL	

ANEXO II

Información Estadística sobre el Municipio de San Juan (Santa Cruz)

El Municipio de San Juan fue creado por Ley de la República N° 2233, de fecha 26 de julio de 2001. Sin embargo, recién a partir de enero de 2005 obtuvo su autonomía de gestión al haber elegido sus autoridades ediles en las elecciones municipales de diciembre de 2004.



San Juan es miembro de la Mancomunidad de Municipios Sara – Ichilo (MMSI) y su Alcalde Municipal, Katsumi Bani Abe, es el Presidente. El Municipio es parte de la Asociación de Municipios de Santa Cruz (AMDECRUZ).

Los principales productos del municipio son la producción avícola (cría de gallina ponedora y pollo barrillero), arroz a secano, soya y cítricos. Además estos últimos años se está divulgando el cultivo de macadamia y arroz irrigado.

Según el Censo 2001, cuenta con una extensión territorial de 1.564,35 Km² y una población de 9.131 habitantes, distribuidos de la siguiente manera: 620 familias en San Juan, 455 en la Enconada y 345 en Ayacucho, con aproximadamente 1.340 predios. En este municipio viven 744 personas que son japonesas o descendientes de japoneses, organizadas en 236 familias.

Después de las elecciones de diciembre 2004, el gobierno municipal quedó conformado de la siguiente manera:

Sigla	Partido / Agrupación	Nombre	Cargo	Observaciones
SAN JUAN XXI	SIGLO XXI DE SAN JUAN	KATSUMI BANY ABE	ALCALDE	Alcalde Constitucional
SAN JUAN XXI	SIGLO XXI DE SAN JUAN	JORGE TORRES CEREZO	PRESIDENTE DEL CONCEJO	
MAS	MOVIMIENTO AL SOCIALISMO	RENE JORDAN SUAREZ	VICEPRESIDENTE	
SAN JUAN XXI	SIGLO XXI DE SAN JUAN	MARILIN SALVATIERRA	SECRETARIA	
SAN JUAN XXI	SIGLO XXI DE SAN JUAN	ELSA COCA SOTO	VOCAL	
SAN JUAN XXI	SIGLO XXI DE SAN JUAN	ANA FARFAN FLORES	VOCAL	

ANEXO III

Información Estadística sobre el Municipio de de San Buenaventura (La Paz)



El municipio de San Buenaventura es la segunda sección de la Provincia Abel Iturralde. Es parte de la circunscripción 19. Tiene una superficie de 2.781 Km²

Según el censo del 2001, cuenta con una población de 6.203 habitantes, de los cuales 3.378 (54.46%) son hombres y 2.825 (45.54%) son mujeres. La lengua predominante es el español, que es hablada por el 75,6% de la población. Es un municipio categoría A.

La base económica del municipio es la actividad ganadera, pesca lacustre y turismo. Cuenta con servicios de transporte aéreo, terrestre y fluvial.

El municipio está en el nivel IV de pobreza con el 84,91% de la población en este rango. Su Índice de Desarrollo Humano (IDH) es de 0,603 y está en el puesto 78 del ranking municipal del IDH.

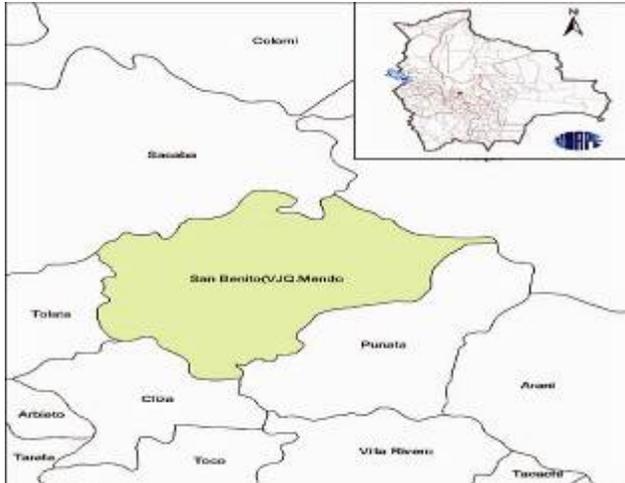
En lo que respecta a la información financiera de la gestión 2005 cuenta con recursos de coparticipación tributaria por Bs. 1.202.235 y Bs. 247.850 por recursos HIPC II, llegando a un total de Bs. 1.450.085

Después de las elecciones de diciembre 2004, el gobierno municipal quedó conformado de la siguiente manera:

Sigla	Partido / Agrupación	Nombre	Cargo	Observaciones
ADN	ACCION DEMOCRATICA NACIONALISTA	HERNANI SILVA MEDINA	ALCALDE	Acuerdo post electoral
MNR	MOVIMIENTO NACIONALISTA REVOLUCIONARIO	LUIS DANER FESSY GONZALES	PRESIDENTE DEL CONCEJO	
ADN	ACCION DEMOCRATICA NACIONALISTA	IVAR GONGORA COPRE	SECRETARIO	
ADN	ACCION DEMOCRATICA NACIONALISTA	KANYE KOGA	VOCAL	
MIR – NM	MOVIMIENTO DE LA IZQUIERDA REVOLUCIONARIA- NUEVA MAYORIA	SRA PARDO DEL CASTILLO	VOCAL	
UN	FRENTE DE UNIDAD NACIONAL	ADIVA EYZAGUIRRE	VOCAL	

ANEXO IV

Información Estadística sobre el Municipio de San Benito (Cochabamba)



El municipio de San Benito tiene una superficie de 132 Km². Es la tercera sección municipal de la provincia Punata, ubicada en pleno Valle Alto cochabambino. Cuenta con una población de 12.720 habitantes, según el Censo 2001, de los cuales 5.939 (46.69%) son hombres y 6.781 (53.31%) son mujeres en su mayoría. La lengua predominante es el quechua, que es hablado por el 52.8% de su población. Es un municipio categoría B.

La actividad primordial de es la agricultura y, particularmente la producción de duraznos.

De acuerdo a los indicadores sociales, el municipio está en el nivel III de pobreza, con el 55,55 de su población en condiciones de pobreza. Su Índice de Desarrollo Humano (IDH) es de 0,588 y está en el puesto 97 del ranking municipal del IDH.

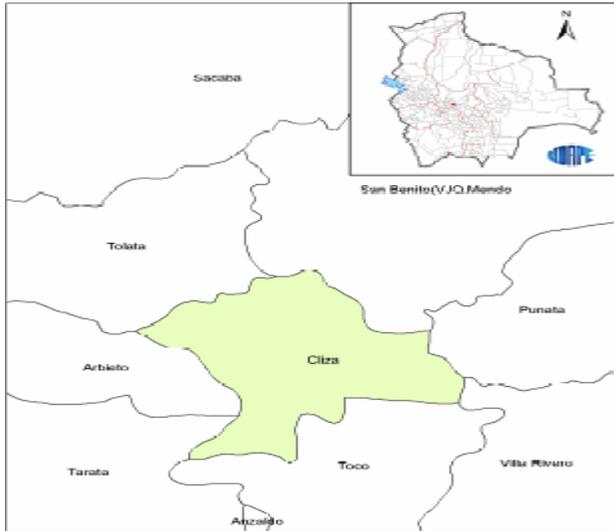
Los Ingresos Municipales del año 2005 por coparticipación tributaria, llegaron a Bs. 2.465.328 y por recursos HIPC II fueron Bs. 381.325, llegando a un total de Bs. 2.846.653.

Después de las elecciones de diciembre 2004, el gobierno municipal quedó conformado de la siguiente manera:

Sigla	Partido / Agrupación	Nombre	Cargo	Observaciones
MAS	MOVIMIENTO AL SOCIALISMO	REMY RODRIGO BALDERRAMA ARNEZ	ALCALDE	Acuerdo post electoral
GOL	GENERACION ORGANIZADA LOCAL	LEONIDAS ROJAS ONOFRE	PRESIDENTE DEL CONCEJO	
MIR - NM	MOVIMIENTO DE LA IZQUIERDA REVOLUCIONARIA- NUEVA MAYORIA	FELIX CADINA SEJAS	VICEPRESIDENTE	
FUC	FRENTE DE UNIDAD Y CAMBIO	HERNAN CLAROS MONTAÑO	SECRETARIO	
MSM	MOVIMIENTO SIN MIEDO	EDWIN ESCALERA MACHADO	VOCAL	
MAS	MOVIMIENTO AL SOCIALISMO	SANDRA TENORIO	VOCAL	

ANEXO V

Información Estadística sobre el Municipio de Cliza (Cochabamba)



Cliza es la primera sección de la Provincia Jordán. Tiene una extensión de 55 Km² y una población de 19.992 habitantes, de los cuales 9.492 son hombres (47.48%) y 10.500 son mujeres (52.52%). La lengua predominante es el quechua que es hablado por el 51,7% de la población. Es un municipio de categoría C.

La actividad productiva más importante del municipio está vinculada a la producción avícola.

Según los indicadores sociales, el municipio está en el nivel IV de pobreza, con una población pobre que

asciende al 46,85%. Su Índice de Desarrollo Humano (IDH) es de 0,642, llegando al puesto 34 del ranking municipal del IDH.

Los recursos municipales recibidos en la gestión 2005 son los siguientes: por coparticipación tributaria, el monto de Bs. 3.827.266 y por recursos HIPC II Bs. 500.406, llegando a un total de Bs. 4.327.672.

Después de las elecciones de diciembre 2004, el gobierno municipal quedó conformado de la siguiente manera:

Sigla	Partido / Agrupación	Nombre	Cargo	Observaciones
OCUC	ORGANIZACION CIVICA UNIDAD POR CLIZA	CASTO MOISES RONDAL CABRERA	ALCALDE	Alcalde Constitucional
OCUC	ORGANIZACION CIVICA UNIDAD POR CLIZA	FREDDY VARGAS TERCEROS	PRESIDENTE DEL CONCEJO	
MAS	MOVIMIENTO AL SOCIALISMO	TITO JALDIN DELGADILLO	VICEPRESIDENTE	
OCUC	ORGANIZACION CIVICA UNIDAD POR CLIZA	KARINA SALAZAR	SECRETARIA	
OCUC	ORGANIZACION CIVICA UNIDAD POR CLIZA	MARY LUCY ZANABRIA CASTELLON	VOCAL	
OCUC	ORGANIZACION CIVICA UNIDAD POR CLIZA	JOSE FILIBERTO PINTO TORRICO	VOCAL	

Sin embargo, el actual Alcalde es Freddy Vargas, ante la renuncia de Casto Rondal para habilitarse como candidato en las elecciones de 2005.