



Gobierno
Autónomo
Municipal
de Punata



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO DE PUNATA 2021-2025

Punata, septiembre 2022



GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE PUNATA

AUTORIDAD:

Lic. Jaime Esteban Zeballos Vargas

Alcalde Municipal de Punata

EQUIPO TÉCNICO:

Saida Salazar Almendras

Ing. en Recursos Hídricos

Norman Samuel Medrano Guzmán

Ing. Agrónomo

GABINETE MUNICIPAL

Lic. Carlos Sandro Pérez Guzmán

Secretario General Administrativo

Lic. Waldo Héctor Requis Rojas

Director de Planificación

Lic. Jhimy Nolberth Alegre Yriarte

Asesor Legal

Lic. Edwar Henry García Flores

Director de Ingresos Municipales

Lic. Edwin Jaimes Flores

Director de Desarrollo Humano

Ing. Wilson Zaballos Gutiérrez

Director de Desarrollo Productivo

Ing. Víctor Albarado Fuentes

Director de Obras Públicas

Lic. Richard Omar Rodríguez

Director de Economía y Finanzas

Arq. Jhonny Ugarte Rojas

Director de Urbanismo



INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ENFOQUE POLÍTICO.....	1
2.1. Principios y valores institucionales	3
2.1.1. Principios.....	3
2.1.2. Valores	3
3. DIAGNOSTICO.....	4
3.1. Análisis interno.....	4
3.1.1. Atribuciones	4
3.1.2. Competencias.....	6
3.1.2.1. Competencias exclusivas.....	6
3.1.2.2. competencias compartidas	7
3.1.2.3. Competencias concurrentes.....	8
3.1.3. Productos	8
3.1.4. Evaluación del cumplimiento de atribuciones.....	8
3.1.5. Estado de la situación actual	9
3.1.5.1. Estructura organizacional	9
3.1.5.2. Procesos y procedimientos.....	11
3.1.5.3. Recursos humanos	11
3.1.5.4. Recursos económicos	12
3.1.5.5. Presupuesto quinquenal	12
3.1.5.6. Recursos físicos	12
3.1.6. Capacidades y falencias institucionales	13
3.1.6.1. Fortalezas y debilidades	13
3.2. Análisis Externo	23
3.2.1. Oportunidades y amenazas	25
4. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	25
4.1. Análisis estratégico para determinar los objetivos y estrategias 2021–2025.....	25
4.1.1. Objetivos estratégicos institucionales	26
4.1.2. Estrategias institucionales	27
4.1.3. Identificación de acciones estratégicas institucionales	28
5. PLANIFICACIÓN	28



INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: relación nominal de reglamentos	11
Cuadro N° 2: Recursos Humanos 2022	11
Cuadro N° 3: Ejecución presupuestaria del último quinquenio.....	12
Cuadro N° 4: Presupuesto quinquenal	12
Cuadro N° 5: Relación nominal de activos fijos	13
Cuadro N° 6: Análisis capacidad directiva	14
Cuadro N° 7: Análisis capacidad institucional.....	16
Cuadro N° 8: Análisis capacidad tecnológica/productiva y de servicios	18
Cuadro N° 9: Análisis capacidad talento humano.....	20
Cuadro N° 10: Capacidad externa	23
Cuadro N° 11: Identificación de objetivos estratégicos	27
Cuadro N° 12: Definición de estrategias institucionales.....	27
Cuadro N° 13: Identificación de acciones estratégicas institucionales y articulación con los resultados del PTDI	28
Cuadro N° 14: Matriz de planificación	28

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Enfoque político del PEI 2021-2025.....	2
Figura N° 2: Estructura organizacional ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Punata	10



RESUMEN EJECUTIVO

El Gobierno Autónoma Municipal de Punata, en cumplimiento a la Constitución Política del Estado (CPE), Ley Marco de Autonomías y Descentralización Administrativa, Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) y otras normativas, formulo el presente Plan Estratégico Institucional (PEI), que se constituye en el instrumento de gestión operativa a mediano plazo del Gobierno Municipal de Punata.

El presente PEI plasma un horizonte político temporal de mediano plazo para el quinquenio 2021-2025, lo que permitirá operativizar los objetivos estratégicos instituciones, a través de la estrategia instituciones para implementar las acciones y de esa forma estar más cerca de la población.

El PEI en su estructura contiene los siguientes acápites en su estructura: **enfoque político**, que comprende la definición del horizonte político del municipio, este enfoque se traduce en constituir a Punata de manera colectiva, participativa y corresponsable entre autoridades y organizaciones de la sociedad civil una *Ciudad Modelo con Identidad y con Desarrollo Integral*.

Los **principios y valores**, son adoptados para sostener el horizonte y enfoque político institucional, estos principios y valores tienen el propósito de configurar la cultura institucional, el comportamiento de los servidores públicos y sus respectivas relaciones al interior del Gobierno Municipal de Punata.

El **diagnóstico**, realiza un análisis del estado de situación del Gobierno Municipal, considerando un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y las amenazas) de la entidad, además identifica las capacidades institucionales, para proyectar el avance en el cumplimiento de las Metas, Resultados y Acciones del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES).

Los **objetivos y estrategias instituciones**, los objetivos institucionales dan cuenta de las aspiraciones que el Gobierno Municipal de Punata pretende lograr en el siguiente quinquenio, identifica la finalidad hacia donde debe dirigirse los recursos y esfuerzos define directrices y lineamientos generales para el alcance del enfoque político. Por su parte, las estrategias institucionales son directrices que orientaran la determinación de las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos.

La **planificación**, es la propuesta de implementación de acciones en el marco de los objetivos estratégicos proyectado a la consecución de los resultados y metas definidos en el PDES desde la perspectiva del Gobierno Municipal, se cuentan con 176 acciones concretas aglutinados en los siete distritos de municipio; por otro lado, se encuentran plasmadas 23 acciones y/o actividades recurrentes propias del Gobierno Municipal.



1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Gobierno Autónomo Municipal de Punata, se constituye en el instrumento de planificación operativa más importante de mediano plazo, su naturaleza responde a la gestión operativa de las acciones planificadas en todo el territorio local, el presente PEI refleja los objetivos estratégicos y estrategias institucionales y las acciones territorializadas considerando los distritos municipales.

La importancia del PEI se traduce en realizar una gestión operativa coherente con la realidad actual, para resolver eficaz y eficientemente los problemas y procesos territoriales adversos e indeseados, que permanecen desequilibrando el territorio en términos de ocupación de territorio con población, actividades u otro tipo de acciones que en muchos casos son incompatibles con el medio ambiente y que provocan impactos ecológicos no deseados.

En ese contexto el Gobierno Autónomo Municipal de Punata, poniéndose en una situación objetiva, realiza el esfuerzo para actualizar y enfocar de distinta manera el presente instrumento de planificación estratégica operativa, que servirá como una herramienta para gestionar las acciones en función a los objetivos estratégicos, de tal manera se buscara alcanzar metas de desarrollo sostenible en armonía con la madre tierra, considerando los elementos físico, geográficos, espaciales del territorio con los elementos socioculturales y económicos del municipio.

Este instrumento se trata de una herramienta de mayor amplitud y generalización de la planificación estratégica sectorial hasta el nivel distrital, que posibilitara orientar y compatibilizar los mismos entre ellos, es un medio que operativiza las acciones en todo el territorio en función a los objetivos estratégicos, a través de las estrategias instituciones planteadas para tal fin.

Consiguientemente, en el presente PEI se proyectó un horizonte político temporal de mediano plazo para el presente quinquenio 2021-2025, lo que permitirá en gran medida concretar los objetivos institucionales que dan cuenta de las aspiraciones que el Gobierno Municipal de Punata pretende lograr en el siguiente quinquenio, identifica la finalidad hacia donde debe dirigirse los recursos y esfuerzos, define directrices y lineamientos generales para el alcance del enfoque político. Por su parte, las estrategias institucionales son directrices que orientaran la determinación de las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos.

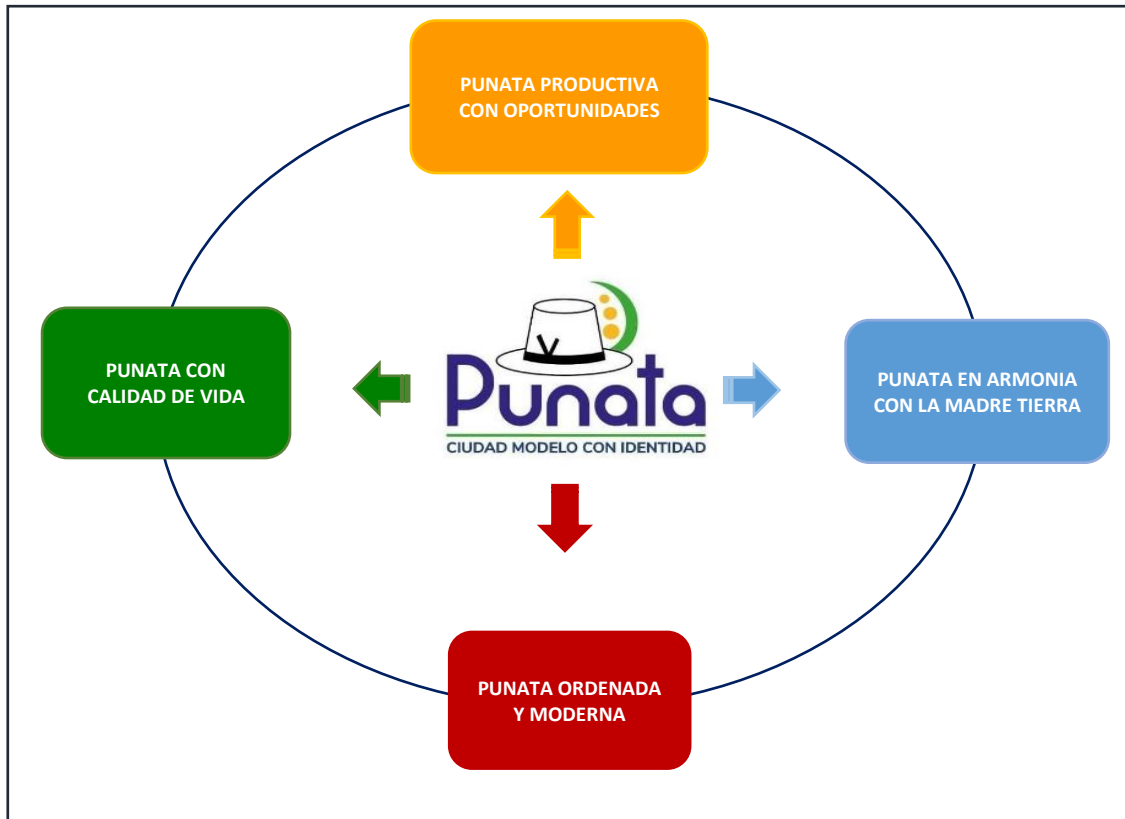
En la lectura del presente documento encontrara: **enfoque político**, que comprende la definición del horizonte político del municipio; **principios y valores**, que configura la cultura institucional y el comportamiento de los servidores públicos; **diagnóstico**, que establece el estado de situación, análisis de interno y externo; **objetivos y estrategias instituciones**, que da cuenta de las aspiraciones del gobierno municipal y orienta la determinación de las acciones; **planificación**, es la propuesta de implementación de acciones en el marco de los objetivos estratégicos del gobierno municipal.

2. ENFOQUE POLÍTICO

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, en su esencia está dirigida a contribuir directamente a la implementación del Plan Territorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Municipio de Punata

(PTDI) 2021-2025. Por tanto, el enfoque político del PEI, se fundamenta en el enfoque político del PTDI, el mismo está estructurado en base a cuatro ejes estratégicos, como se grafica en la siguiente figura:

Figura N° 1: Enfoque político del PEI 2021-2025



Fuente. Elaboración propia en base a los ejes estratégicos del PTDI 2021-2025

El enfoque político se traduce en hacer de **Punata una Ciudad Modelo con Identidad y con desarrollo integral** a través de la implementación de cuatro ejes estratégicos: **Punata productiva con oportunidades**, **Punata Ordenada y Moderna**, **Punata con Calidad de Vida** y **Punata en Armonía con la Madre Tierra**, todo esto en concordancia con el planteamiento en el PTDI 2021-2025.

Punata productiva con oportunidades: la perspectiva es generar oportunidades económicas a través del fortalecimiento del aparato productivo, como el motor de la generación y dinamización de la economía local.

Punata ordenada y moderna: el planteamiento es trabajar en una agenda territorial de desarrollo integral urbano/rural.

Punata con calidad de vida: se trabajará en la gestión de disminución de las desigualdades y mejoramiento de las condiciones de vida.

Punata en armonía con la madre tierra: se plantea trabajar en la gestión de la conservación de la madre tierra.

De esta manera, considerando los cuatro ejes estratégicos se contemplará las acciones concretas a mediano plazo, los mismos se reflejarán para su operativización en el Plan Operativo Anual (POA).

2.1. Principios y valores institucionales

2.1.1. Principios

Servicio: humildad y preocupación por las personas, tener apertura para escuchar y ser escuchado, negociar en todo momento. Los servidores públicos en su integridad deben trabajar con humildad; pero sobre todo, deben ser empáticos y saber escuchar.

Liderazgo: saber reconocer por más mínima que parezca la contribución del otro. Las autoridades y los servidores públicos en su generalidad deben practicar el liderazgo en todo momento.

Sinergia: saber unir, integrar, ser solidario y siempre trabajar en equipo. Las autoridades y los equitos técnicos del Gobierno Municipal en todo momento deben buscar sinergias.

Aprendizaje: educar promoviendo el desarrollo humano, amor por la búsqueda del conocimiento. Los servidores públicos en su totalidad deben estar dispuestos en todo momento a buscar más conocimiento en función a las competencias que se son asignadas.

Igualdad: es el trato idéntico que un organismo, les brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social u otra circunstancia plausible de diferencia. El Gobierno Municipal está en obligación de brindar la asistencia con condiciones iguales a toda la población.

Equidad: es un valor que implica justicia e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres respetando la pluralidad de la sociedad. El Gobierno Municipal debe entregar a cada uno lo que se merece en función a los méritos o condiciones, sin favorecer en el trato a una organización perjudicando a otra.

2.1.2. Valores

Respeto: es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. De modo que, tanto las autoridades, personal y las organizaciones de la sociedad civil, deben guardar respeto, ante todo.

Eficiencia: se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos. Esto deber ser una práctica cotidiana de los servidores públicos.

Solidaridad: es el apoyo o la adhesión circunstancial a una causa o al interés de otros, el Gobierno Municipal al tratarse de un conglomerado de personas, es esencial la práctica de la solidaridad entre semejante.



Transparencia: Conducta positiva de los individuos, eso significa garantizar la apertura total y acceso de la ciudadanía a la información de todas las instancias del Gobierno Municipal.

Democracia: es ejercer los derechos y obligaciones de la ciudadanía, significa que se debe asegurar la participación en la toma de decisiones en los diferentes espacios o instancias del Gobierno Municipal.

Responsabilidad: es dar cumplimiento a las obligaciones y ser cuidadoso al tomar decisiones o al realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo. Este valor es fundamental entre los servidores públicos.

Honestidad: vivir una vida congruente, es decir, que lo que pensamos, sentimos y hacemos está en sincronía. Los servidores públicos deben saber diferenciar entre lo que está bien y mal y actuar con base en valores inclinados al bien común.

Tolerancia: Implica el respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que choquen o sean diferentes de las nuestras. Los servidores públicos deben practicar la tolerancia entre sus semejantes.

3. DIAGNOSTICO

3.1. Análisis interno

3.1.1. Atribuciones

Las atribuciones de la Alcaldesa o el Alcalde Municipal, de acuerdo al Art. 26 de la Ley 482 de Gobiernos Autónomos Municipales, son los siguientes:

1. Representar al Gobierno Autónomo Municipal.
2. Presentar Proyectos de Ley Municipal al Concejo Municipal.
3. Promulgar las Leyes Municipales u observarlas cuando corresponda.
4. Dictar Decretos Municipales, conjuntamente con las y los Secretarios Municipales.
5. Dictar Decretos Ediles.
6. Aprobar su estructura organizativa mediante Decreto Municipal.
7. Proponer y ejecutar políticas públicas del Gobierno Autónomo Municipal.
8. Designar mediante Decreto Edil, a las Secretarías y los Secretarios Municipales, Sub Alcaldesas o Sub Alcaldes de Distritos Municipales y Autoridades de Entidades Desconcentradas Municipales, con criterios de equidad social y de género en la participación, en el marco de la interculturalidad.
9. Designar mediante Decreto Edil, a las Máximas Autoridades Ejecutivas de las Empresas Municipales y de las Entidades Descentralizadas Municipales, en función a los principios de equidad social y de género en la participación e igualdad y complementariedad.
10. Dirigir la Gestión Pública Municipal.
11. Coordinar y supervisar las acciones del Órgano Ejecutivo.

12. Proponer al Concejo Municipal, para su aprobación mediante Ley Municipal, el Plan de Desarrollo Municipal, el Plan Municipal de Ordenamiento Territorial y la Delimitación de Áreas Urbanas.
13. Presentar el Programa de Operaciones Anual y el Presupuesto del Órgano Ejecutivo Municipal y sus reformulados.
14. Presentar al Concejo Municipal, para su consideración y aprobación mediante Ley Municipal, el Programa de Operaciones Anual, el Presupuesto Municipal consolidado y sus reformulados, hasta quince (15) días hábiles antes de la fecha de presentación establecida por el órgano rector del nivel central del Estado.
15. Proponer la creación, modificación o supresión de tasas y patentes a la actividad económica y contribuciones especiales de carácter Municipal, para su aprobación mediante Ley Municipal.
16. Proponer al Concejo Municipal, la creación, modificación o eliminación de impuestos que pertenezcan al dominio exclusivo del Gobierno Autónomo Municipal.
17. Proponer al Concejo Municipal, para su aprobación mediante Ley Municipal, los planos de zonificación y valuación zonal, tablas de valores según la calidad de vía de suelo y la delimitación literal de cada una de las zonas determinadas, como resultado del proceso de zonificación.
18. Presentar el Proyecto de Ley de procedimiento para la otorgación de honores, distinciones, condecoraciones y premios por servicios a la comunidad, y conceder los mismos de acuerdo a dicha normativa.
19. Aprobar mediante Decreto Municipal, los estados financieros correspondientes a la Gestión Municipal y remitirlos al Concejo Municipal, en un plazo no mayor a setenta y dos (72) horas de aprobados los mismos.
20. Presentar informes de rendición de cuentas sobre la ejecución del Programa de Operaciones Anual y el Presupuesto, en audiencias públicas por lo menos dos (2) veces al año.
21. Proponer al Concejo Municipal la creación de Distritos Municipales, de conformidad con la respectiva Ley Municipal.
22. Resolver los recursos administrativos, conforme a normativa nacional vigente.
23. Ordenar la demolición de inmuebles que no cumplan con las normas de servicios básicos, de uso de suelo, subsuelo y sobresuelo, normas urbanísticas y normas administrativas especiales, por sí mismo o en coordinación con autoridades e instituciones del nivel central del Estado y Departamentales, de acuerdo a normativa Municipal.
24. Presentar al Concejo Municipal, la propuesta de reasignación del uso de suelos.
25. Suscribir convenios y contratos.
26. Diseñar, definir y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos de políticas públicas municipales, que promuevan la equidad social y de género en la participación, igualdad de oportunidades e inclusión.
27. Presentar al Concejo Municipal, el Proyecto de Ley de enajenación de bienes patrimoniales municipales.
28. Presentar al Concejo Municipal, el Proyecto de Ley de autorización de enajenación de bienes de Dominio Público y Patrimonio Institucional, una vez promulgada, remitirla a la Asamblea Legislativa Plurinacional para su aprobación.
29. Ejecutar las expropiaciones de bienes privados aprobadas mediante Ley de expropiación por necesidad y utilidad pública municipal, el pago del justiprecio deberá incluirse en el presupuesto anual como gasto de inversión.

3.1.2. Competencias

Las competencias se clasifican en exclusivas, privativas, concurrentes y compartidas, de acuerdo al Art. 302 parágrafo I de la Constitución Política del Estado Plurinacional.

3.1.2.1. Competencias exclusivas

1. Elaborar su Carta Orgánica Municipal de acuerdo a los procedimientos establecidos en esta Constitución y la Ley.
2. Planificar y promover el desarrollo humano en su jurisdicción.
3. Iniciativa y convocatoria de consultas y referendos municipales en las materias de su competencia.
4. Promoción del empleo y mejora de las condiciones laborales en el marco de las políticas nacionales.
5. Preservar, conservar y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales, fauna silvestre y animales domésticos.
6. Elaboración de Planes de Ordenamiento Territorial y de uso de suelos, en coordinación con los planes de los niveles centrales del Estado, departamentales e indígenas.
7. Planificar, diseñar, construir, conservar y administrar caminos vecinales en coordinación con los pueblos indígena originario campesino cuando corresponda.
8. Construcción, mantenimiento y administración de aeropuertos públicos locales.
9. Estadísticas municipales
10. Catastro urbano en el ámbito de su jurisdicción en conformidad a los preceptos y parámetros técnicos establecidos para los Gobiernos Municipales.
11. Áreas protegidas municipales en conformidad con los parámetros y condiciones establecidas para los Gobiernos Municipales.
12. Proyectos de fuentes alternativas y renovables de energía preservando la seguridad alimentaria de alcance municipal.
13. Controlar la calidad y sanidad en la elaboración, transporte y venta de productos alimenticios para el consumo humano y animal.
14. Deporte en el ámbito de su jurisdicción
15. Promoción y conservación del patrimonio natural municipal.
16. Promoción y conservación de cultura, patrimonio cultural. histórico, artístico, monumental, arquitectónico, arqueológico, paleontológico, científico, tangible e intangible municipal.
17. Políticas de turismo local.
18. Transporte urbano, registro de propiedad automotor, ordenamiento y educación vial, administración y control del tránsito urbano.
19. Creación y administración de impuestos de carácter municipal, cuyos hechos imponible no sean análogos a los impuestos nacionales o departamentales.
20. Creación y administración de tasas, patentes a la actividad económica y contribuciones especiales de carácter municipal.
21. Proyectos de infraestructura productiva.
22. Expropiación de inmuebles en su jurisdicción por razones de utilidad y necesidad pública municipal, conforme al procedimiento establecido por Ley, así como establecer limitaciones administrativas y de servidumbre a la propiedad, por razones de orden técnico, jurídico y de interés público.

23. Elaborar, aprobar y ejecutar sus programas de operaciones y su presupuesto.
24. Fondos fiduciarios, fondos de inversión y mecanismos de transferencia de recursos necesarios e inherentes a los ámbitos de sus competencias.
25. Centros de información y documentación, archivos, bibliotecas, museos, hemerotecas y otros municipales.
26. Empresas públicas municipales.
27. Aseo urbano, manejo y tratamiento de residuos sólidos en el marco de la política del Estado.
28. Diseñar, construir, equipar y mantener la infraestructura y obras de interés público y bienes de dominio municipal, dentro de su jurisdicción territorial.
29. Desarrollo urbano y asentamientos humanos urbanos.
30. Servicio de alumbrado público de su jurisdicción.
31. Promoción de la Cultura y actividades artísticas en el ámbito de su jurisdicción
32. Espectáculos públicos y juegos recreativos.
33. Publicidad y propaganda urbana.
34. Promover y suscribir convenios de asociación o Alcaldía municipal con otros municipios.
35. Convenios y/o contratos con personas naturales o colectivas, públicas y privadas para el desarrollo y cumplimiento de sus atribuciones, competencias y fines.
36. Constituir y reglamentar la Guardia Municipal para coadyuvar el cumplimiento, ejercicio y ejecución de sus competencias, así como el cumplimiento de las normas municipales y de sus resoluciones emitidas.
37. Políticas que garanticen la defensa de los consumidores y usuarios en el ámbito municipal.
38. Sistemas de micro riego en coordinación con los pueblos indígena originarios campesinos.
39. Promoción y desarrollo de proyectos y políticas para niñez y adolescencia, mujer, adulto mayor y personas con discapacidad.
40. Servicios básicos, así como aprobación las tasas que correspondan en su jurisdicción.
41. Áridos y agregados, en coordinación con los pueblos indígena originarios campesinos, cuando corresponda
42. Planificación del desarrollo municipal en concordancia con la planificación departamental y nacional
43. Participar en empresas de industrialización, distribución y comercialización de Hidrocarburos en el territorio municipal en asociación con las entidades nacionales del sector.

3.1.2.2. competencias compartidas

De forma compartida entre el nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas se ejercen las siguientes competencias:

1. Régimen electoral departamental y municipal.
2. Servicios de telefonía fija, móvil y telecomunicaciones.
3. Electrificación urbana
4. Juegos de lotería y de azar.
5. Relaciones internacionales en el marco de la política exterior del Estado.
6. Establecimiento de Instancias de Conciliación ciudadana para resolución de conflictos entre vecinos sobre asuntos de carácter municipal.

7. Regulación para la creación y/o modificación de impuestos de dominio exclusivo de los gobiernos autónomos.

3.1.2.3. Competencias concurrentes

El Estado central y las entidades territoriales autónomas ejercen las siguientes competencias de forma concurrente:

1. Preservar, conservar y contribuir a la protección del medio ambiente y fauna silvestre manteniendo el equilibrio ecológico y el control de la contaminación ambiental.
2. Gestión del sistema de salud y educación.
3. Ciencia, tecnología e investigación.
4. Conservación de suelos, recursos forestales y bosques.
5. Servicio meteorológico.
6. Frecuencias electromagnéticas en el ámbito de su jurisdicción y en el marco de las políticas del Estado.
7. Promoción y administración de proyectos hidráulicos y energéticos.
8. Residuos industriales y tóxicos.
9. Proyectos de agua potable y tratamiento de residuos sólidos
10. Proyectos de riego.
11. Protección de cuencas.
12. Administración de puertos fluviales
13. Seguridad ciudadana.
14. Sistema de control gubernamental.
15. Vivienda y vivienda social.
16. Agricultura, ganadería, caza y pesca.

3.1.3. Productos

El Gobierno Autónomo Municipal de Punata en el marco de sus atribuciones y competencias tiene la responsabilidad de representar y dirigir la gestión municipal, así como velar por la planificación del desarrollo municipal en concordancia con la planificación departamental y nacional. En consecuencia, es deber implementar las políticas definidas en el Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI), los productos podrían configurarse de la siguiente manera:

- ✓ Representación del gobierno municipal
- ✓ Promulgar las Leyes Municipales u observarlas cuando corresponda.
- ✓ Dictar Decretos Municipales, conjuntamente con las y los Secretarios Municipales.
- ✓ Dictar Decretos Ediles.
- ✓ Planificar el desarrollo municipal en concordancia con la planificación departamental y nacional

3.1.4. Evaluación del cumplimiento de atribuciones

De manera general respecto al cumplimiento de las atribuciones se puede indicar que los mismos han sido cumplidos en su gran mayoría. Sin embargo, la atribución 26 que hace referencia a:



Diseñar, definir y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos de políticas públicas municipales, que promuevan la equidad social y de género en la participación, igualdad de oportunidades e inclusión; es aún débil en su implementación.

Respecto a las competencias, una vez revisada las planificaciones del último quinquenio, se evidencia que hay tareas que no han sido cumplidos hasta la presente gestión, entre ellas resaltan los siguientes:

- ✓ Elaboración de la carta orgánica municipal.
- ✓ Elaboración del plan de ordenamiento territorial y uso de suelos.
- ✓ Implementación de un sistema de catastro municipal.
- ✓ Control de calidad y sanidad en la elaboración, transporte y venta de productos alimenticios.
- ✓ Políticas que garanticen la defensa de los consumidores y usuarios en el ámbito municipal.

3.1.5. Estado de la situación actual

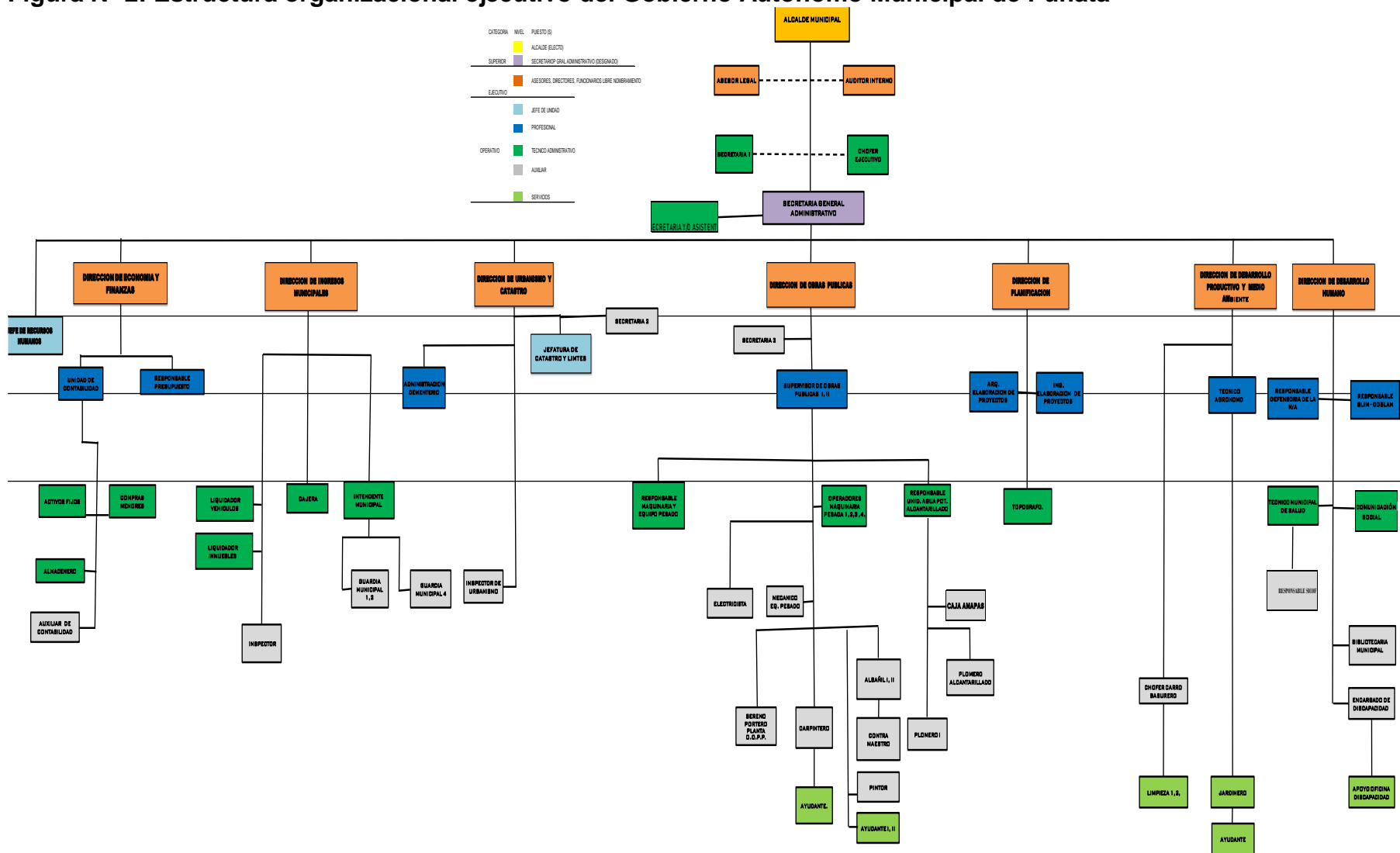
3.1.5.1. Estructura organizacional

En el Gobierno Autónomo Municipal de Punata (GAMP), actualmente la estructura organizacional está concebida como una estructura jerárquica vertical, con definiciones claras de responsabilidades en cada uno de las unidades organizacionales.

En la estructura que presenta el GAMP, se percibe claramente que el objetivo es contar cargos que sean eficientes, de modo que las ordenes de transmisión sean rápidas en orden jerárquico desde el primer nivel del eslabón al último, así como de responsabilidades, como se representa en el siguiente organigrama.



Figura N° 2: Estructura organizacional ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Punata



3.1.5.2. Procesos y procedimientos

En relación a los procesos y procedimientos existen instrumentos operativos que regulan los procedimientos administrativos, los mismos se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1: relación nominal de reglamentos

N°	Descripción	Aprobación
1	Reglamento específico del sistema de programación de operaciones (SPO)	D.E. N°008 de 18/03/2016
2	Reglamento específico del sistema de organización administrativa (SOA)	D.E. N°001 de 18/03/2016
3	Reglamento específico del sistema de presupuesto (SP)	D.E. N°006 de 18/03/2016
4	Reglamento específico del sistema de administración del personal (SAP)	D.E. N°002 de 18/03/2016
5	Reglamento específico del sistema de administración de bienes y servicios (SABS)	D.E. N°003 de 18/03/2016
6	Reglamento específico del sistema de tesorería (ST)	D.E. N°004 de 18/03/2016
7	Reglamento específico del sistema de crédito público (CSP)	D.E. N°007 de 18/03/2016
8	Reglamento específico del sistema de contabilidad integrada (SCI)	D.E. N°005 de 18/03/2016
9	Manual de funciones	D.E. N°001 de 3/01/2022
10	Reglamento interno de fondos rotatorios a caja chica	D.E. N°066 de 15/04/2016
11	Fondos en avance	D.E. N°067 de 15/04/2016
12	Reglamento interno de pasajes y viáticos	D.E. N°068 de 15/04/2016

Fuente: Dirección de economía y finanzas-GAMP, 2022.

3.1.5.3. Recursos humanos

Los recursos humanos con los que cuenta el Gobierno Autónomo Municipal de Punata, se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2: Recursos Humanos 2022

Personal permanente	Consultores de línea	Total	Hombres	Mujeres
72	136	208	147	61
Descripción	Cantidad			
Licenciatura	53			
Técnico superior	18			
Técnico medio	5			
Egresado	10			
Bachiller	122			
TOTAL	208			

Fuente: Unidad de RRHH-GAMP, 2022.

3.1.5.4. Recursos económicos

En el último quinquenio el GAM Punata alcanzo un promedio de ejecución de 73.78% entre el 2016 y 2020, el 2020 fue la más baja que alcanzo a 69.71%.

Cuadro N° 3: Ejecución presupuestaria del último quinquenio

Periodo	Presupuesto inicial	% de ejecución
2016	42.207.867	82.94
2017	54.397.840	74.07
2018	69.484.987	72.12
2019	62.156.624	70.04
2020	64.675.377	69.71

Fuente: Elaboración propia en base reportes SIGEP, 2022.

3.1.5.5. Presupuesto quinquenal

Cuadro N° 4: Presupuesto quinquenal

	FUENTE DE INGRESOS	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
20/210	Recursos Especificos (DA-1)	10.508.455,00	11.000.000,00	14.700.000	13.500.000,00	13.500.000,00
20/230	Recursos Especificos (Hospital DA-2)	9.034.787,00	9.034.787,00	10.462.048	10.462.048,00	10.462.048,00
41/111	Recursos COMSALUD (Ministerio de Salud)	41.054,00	0,00			
41/111	Recursos TGN (Personas con Discapacidad)		41.883,00	39.338	39.388,00	39.388,00
41/113	Recursos de Coparticipación Tributaria (TGN)	17.174.750,00	19.488.031,00	21.771.289	22.031.881	22.361.571
41/113	Cobros Municipales	0,00	0,00			
41/119	Recursos IDH (Impuesto Directo a los Hidrocarburos)	5.035.654	4.492.766,00	5.657.770	5.163.193	5.210.260
41/120	Transferencias T.G.N. (Disminución de Caja y Bancos)	0,00	0,00			
42/220	Transferencias de Recursos Especificos (G.A.D.C. MATADERO)	0,00	0,00			
43/732	Transferencia de Credito Externo	0,00	0,00			
92/230	Recursos FNDR (Fondo Nacional de Desarrollo Regional)	4.189.854,00	107.212,00			
43/412	Recursos FPS	0,00	256.408,00			
80/345	Recursos UNFPA	0,00	0,00			
	Transferencia de capital (de unidades familiares)	0,00	0,00	390.201		
TODOS	SALDOS CAJA BANCOS TOTAL GESTION	4.363.076,00	11.351.579,00			
		50.347.630,00	55.772.666,00	53.020.646	51.196.510	51.573.267
						261.910.719,00

Fuente: Elaboración propia en base de POA 2023 y techo presupuestario plurianual 2022.

3.1.5.6. Recursos físicos

Según el reporte al 31 de diciembre del 2021, el GAMP cuenta con un importante patrimonio en sus arcas, situación que es favorable para una gestión municipal de manera sostenida en el tiempo, como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 5: Relación nominal de activos fijos

N°	Activos fijos	Cantidad
1	Edificaciones	438
2	Muebles y enseres de oficina	12288
3	Maquinaria en general	208
4	Equipo médico y de laboratorio	3352
5	Equipo educacional y recreativo	17491
6	Vehículos automotores	99
7	Maquinaria para la construcción	6
8	Maquinaria agrícola	130
9	Herramientas en general	191
10	Equipos de computación	3623
11	Terrenos	129
12	Otros activos fijos	129
13	Activos intangibles	3
14	Equipo e instalaciones	807
15	Activos museológicos y culturales	5

Fuente: Dirección de economía y finanzas GAMP, 2022

3.1.6. Capacidades y falencias institucionales

El determinar las capacidades y falencias internas se aplicó la metodología del Perfil de Capacidad Interna (PCI).

El PCI, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en relación con la oportunidades y amenazas que le presente el medio externo. Es una manera de hacer diagnostico estratégico a una entidad y/u organización involucrando en él los factores que afectan su operación local: Capacidad Directiva, Política Institucional, Inversión, tecnología y/o productiva y de Recursos Humano (talento humano).

El perfil de fortalezas y debilidades, se representa gráficamente mediante la calificación de fortaleza o debilidad con relación a su grado en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorado con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B). en el entendido de que cada organización es distinta. Por tanto, las preguntas se formularon de acuerdo a la característica del Gobierno Municipal.

3.1.6.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y las debilidades como factores internos del Gobierno municipal, serán evaluadas en los siguientes cuadros de acuerdo a criterios establecidos por la metodología y las características del gobierno municipal.

a) Análisis del perfil de capacidad interna- capacidad directiva

Cuadro N° 6: Análisis capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen institucional					X		X		
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico					X		X		
3. Evaluación y pronóstico del medio				X				X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional					X			X	
6. Comunicación				X				X	
7. Orientación organizativa moderna y acorde				X			X		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X						X	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante			X				X		
10. Habilidad para manejar los conflictos		X						X	
11. Liderazgo de las autoridades		X					X		
12. Sistemas de control				X			X		
13. Sistemas de toma de decisiones					X			X	
14. Sistema de coordinación					X			X	
15. Evaluación de gestión				X			X		

Fuente: Gerencia estratégica. Serna G. 2014.

A= alta, M= media, B= buena

Interpretación

1. Imagen institucional. De manera general el GAM Punata tiene una regular imagen institucional ante la población. Por un lado, hay bastante demanda de servicios y ejecución de obras, la repuesta no siempre es oportuna debido a los escasos recursos económicos; por otra parte, la política partidaria es un escollo de todos los días que no siempre acompaña realizar una gestión municipal regular. Por esta situación se califica como debilidad.

2. Uso de planes estratégicos. EL GAM Punata cuenta con instrumentos de planificación como el PTDI, POA's y otro tipo de planes, lo cual se califica como positivo. Sin embargo, los planes en muchos casos solo quedaron en papel y no se implementaron como se planifico, esto responde a muchos factores, tal el caso de los conflictos de los últimos años en el país. De ahí se califica como una fortaleza media, pero carece de un sistema de seguimiento y evaluación permanente.

3. Evaluación y pronóstico del medio. Es concordante con el punto precedente, se planifica, pero no se cuenta con instrumentos de seguimiento y evaluación de manera sistemática. Por otro lado, no se cuenta con recursos humanos ni estrategias que se anticipen a los actos, por esta razón se califica como una debilidad alta.

4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. Es una debilidad media debido a que la capacidad de respuesta a los factores externos es muy lenta, no se cuenta con mecanismos preventivos que equilibren las situaciones adversas, la gestión de riesgos no siempre es una prioridad, de todas maneras, se ven esfuerzos que tranquilizan de alguna manera. Sin embargo, se tendrá que pensar en políticas que sean eficientes.

5. Flexibilidad de la estructura organizacional. Si bien se cuenta con una estructura organizacional, los números indican cerca de $\frac{3}{4}$ partes de personal son eventuales, lo que significa que hay una debilidad media, se observa que la estructura no responde precisamente a la expectativa y aun modelo de gestión propia de Gobierno Municipal.

6. Comunicación. La naturaleza de la entidad pública tiene que ver mucho con la interacción de personas, la verticalidad no siempre ayuda a la gestión municipal, lo importante es tener una comunicación fluida internamente y hacia el exterior; es decir, de arriba-bajo y viceversa, es recomendable buscar equilibrios a través de la horizontalidad en la comunicación. En este caso, la calificación corresponde a una debilidad alta.

7. Orientación organizativa moderna. Se califica como una debilidad alta también, puesto que se sigue trabajando bajo la lógica de un sistema cerrado, no existe la capacidad de adaptación a los cambios y desafíos inesperados, sean estos de carácter tecnológico, económico, productivo, social o de otra naturaleza.

8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa. Es un factor bastante complicado; por tanto, se califica como una debilidad alta, no hay garantía de una estabilidad laboral, los periodos de contrato son muy limitadas, la experiencia de las personas es permanentemente vulnerados debido al cambio de autoridades en algunos casos.

9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante. Se cataloga como una Fortaleza Baja, si bien se cuenta con los sistemas informáticos que emana el estado central. Sin embargo, la administración municipal no cuenta con sistemas que permitan trabajar en línea y se existen son muy limitados para áreas determinadas.

10. Habilidad para manejar los conflictos. Las autoridades municipales de turno cuentan con la habilidad y experiencia política para solucionar y gestionar los conflictos, sean estos de carácter interno o externo al gobierno municipal o a nivel municipal.

11. Liderazgo de las autoridades. La experiencia de las autoridades de turno hace que sea una fortaleza media, la horizontalidad en la toma de decisiones es una virtud de las autoridades, aunque no siempre es posible ver esta situación, de pronto este aspecto responde a momentos de la coyuntura política del municipio o a ciertas presiones de otra índole.

12. Sistemas de control. La carencia de mecanismos de sistemas de control hace que sea una debilidad alta. Los controles no se deben reducir únicamente al control de la ejecución presupuestas, sino se deben implementar otros sistemas para medir el grado de cumplimiento de otros indicadores que tienen que con los servicios que presta el Gobierno Municipal.

13.Sistemas de toma de decisiones. La calificación responde a una debilidad media, debió a que las decisiones no siempre son horizontales, sino que en la mayoría de los casos esas decisiones ya son tomadas con anterioridad bajo criterios políticos y técnicos precisamente superponiendo a la planificación, lo que en algún momento puede generar inestabilidad para las autoridades.

14.Sistema de coordinación. La coordinación es un factor determinante en la gestión municipal, se puede evidenciar que las diferentes unidades organizacionales del GAM Punata no terminan de entrar en sintonía para llevar adelante una gestión eficiente, esto hace que la calificación responda a una debilidad media.

15.Evaluación de gestión. La calificación es una debilidad alta, la evaluación no solo de gestión, sino de todas las actividades y tareas deben ser evaluadas con el propósito de mejorar cada vez más, la gestión no se cumple por la cantidad de ejecuciones, sino por la calidad de las mismas, para esto el único requisito es la evaluación periódica.

b) Análisis del perfil de capacidad interna- capacidad institucional

Cuadro N° 7: Análisis capacidad institucional

CAPACIDAD INSTITUCIONAL	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Respuesta a las necesidades de la colectividad				X			X		
2. El municipio cuenta con una visión y misión que es conocida y asumida por los funcionarios				X			X		
3. Infraestructura adecuada				X			X		
4. Personal profesional					X			X	
5. Personal con capacidad y experiencia		X					X		
6. Planes de desarrollo				X			X		
7. Inversión para el desarrollo					X		X		
8. Participación social en el POA	X						X		
9. Dificultad en la elaboración del POA		X						X	
10. Formación de nuevos líderes en la circunscripción del municipio				X				X	
11. Imagen del servicio que desarrolla el Municipio					X		X		
12. Coordinación con otros municipios			X					X	
13. Capacidad de gestionar proyectos municipales a instituciones de desarrollo	X						X		
14. Coordinación con organizaciones de desarrollo		X						X	
15. Transparencia en las actividades	X						X		

Fuente: Gerencia estratégica. Serna G. 2014

A= alta, M= media, B= buena

Interpretación

1. Respuesta a las necesidades de la colectividad. En el municipio las necesidades son múltiples, la atención a esas necesidades no siempre es oportunas, la dificultad radica diferenciar lo importante de lo urgente y en función de ello priorizar a atención a las colectividades. Por eso se considera como una debilidad alta.

2. El municipio cuenta con una visión y misión que es conocida y asumida por los funcionarios. El Gobierno municipal no cuenta con visión y misión institucional, al menos no es conocida por los funcionarios, por lo que no puede ser asumido algo desconocido. Si bien una organización municipal puede funcionar sin visión y misión, su gestión siempre se verá limitada. Por este motivo se califica como una debilidad alta.

3. Infraestructura adecuada. La calificación es una debilidad alta, debido a que no se cuenta con la infraestructura adecuada para realizar sus actividades y prestar una atención como corresponde a la población.

4. Personal profesional. El GAM Punata tiene dificultad para contar con profesionales especializados en gestión pública, el cambio de autoridades normalmente genera cambio de personal, lo cual es contraproducente en cualquier entidad porque es empezar de nuevo a capacitar al personal. La calificación es una debilidad media.

5. Personal con capacidad y experiencia. Existen profesionales capacitados y con experiencia, aunque no son los suficientes. su calificación es una fortaleza media.

6. Planes de desarrollo. En el GAM Punata no existe planes a largo plazo, eso significa una debilidad alta, porque su visión es cortoplacista no conlleva desarrollo institucional sostenible en el tiempo.

7. Inversión para el desarrollo. Si bien existe inversiones en el municipio con recursos locales y del estado central, la debilidad está en que los proyectos de inversión están relacionados a priorizar el cemento y no tanto así a la conservación del medio ambiente o la parte productiva. La calificación es una debilidad media.

8. Participación en el POA. Es una fortaleza alta debido a que en la elaboración del POA participan las organizaciones tanto del área urbano como del rural.

9. Dificultad en la elaboración del POA. Concordante con el anterior punto es también una fortaleza media, la dificultad se evidencia en algunos sectores en el sentido no siempre priorizan pensando en el bien común, muchas veces prevalecen intereses de algunas dirigen es en particular.

10. Formación de nuevos líderes en la circunscripción del municipio. Se percibe la existencia de una manifiesta intención de renovación de dirigentes y líderes comunales, en la práctica este hecho no se da y lo que la población espera es que se formen nuevos líderes y no continuar con los líderes tradicionales. La debilidad es alta y su impacto lo propio.

11. Imagen del servicio que desarrolla el municipio. La imagen proyectada por la por el Gobierno Municipal hacia la población es regular, existe satisfacción media por la gestión municipal, se argumenta que existe debilidades en la ejecución de algunas obras. La debilidad es media.

12. Coordinación con otros municipios. La calificación es una fortaleza baja, porque si bien se coordina con algunos municipios, pero la población no percibe los beneficios de esta coordinación o de esa relación.

13. Capacidad de gestionar proyectos municipales a instituciones de desarrollo. Las autoridades del ejecutivo municipal tienen la capacidad de gestionar proyectos ante el gobierno central, la Gobernación, así como financiadores de la cooperación, de allí que su evaluación es una fortaleza alta.

14. Coordinación con organizaciones de desarrollo. La calificación es una fortaleza mediana, porque si existe una coordinación de trabajo las diferentes organizaciones de desarrollo.

15. Transparencia en las actividades. La calificación es una fortaleza alta, las rendiciones de cuentas públicas que se realizan en el municipio reflejan una buena imagen ante la comunidad y, por tanto, la gestión municipal es respaldada por las organizaciones de la sociedad civil.

c) Análisis del perfil de capacidad interna- capacidad tecnológica/productiva y de servicios

Cuadro N° 8: Análisis capacidad tecnológica/productiva y de servicios

CAPACIDAD TECNOLÓGICA/PRODUCTIVA Y DE SERVICIOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Capacidad tecnológica			X				X		
2. Capacidad de innovación				X			X		
3. Nivel de tecnología utilizado en los servicios			X				X		
4. Generación de proyectos productivos					X		X		
5. Ejecución de Proyectos Productivos					X		X		
6. Apoyo técnico en proyectos productivos			X				X		
7. Apoyo técnico a los proyectos específicos						X		X	
8. Capacitación a la población en proyectos específicos			X					X	
9. Acceso a servicios básicos		X					X		
10. Calidad en los servicios ofertados					X			X	
11. Control de calidad en los servicios prestados				X				X	
12. Cultura de Calidad en los servicios				X			X		
13. Nivel de coordinación e integración con el área de salud			X				X		
14. Nivel de coordinación e integración con el área de educación			X				X		
15. Nivel de coordinación e integración con el área de saneamiento básico			X				X		

Fuente: Gerencia estratégica. Serna G. 2014

A= alta, M= media, B= buena

Interpretación

1. **Capacidad tecnológica.** Se califica como una fortaleza baja, si bien se cuenta con la tecnología para realizar las actividades administrativas, pero no son lo suficiente, la tecnología solo está concentrada en determinadas unidades organizacionales de la administración.
2. **Capacidad de innovación.** La capacidad de innovación en una debilidad alta, en el sentido de la administración municipal se concentra más en la gestión burocrática, en desmedro de proponer y hacer esfuerzos para innovar los servicios y atención a la ciudadanía.
3. **Nivel de tecnología utilizado en los servicios.** La tecnología empleada es básica, e insuficiente, la tecnología debe brindar procesos más ágiles y oportunos. La calificación es una fortaleza baja.
4. **Generación de proyectos productivos.** La calificación es una debilidad media. No se cuenta con un estudio de identificación de vocaciones productivas; por otro lado, no se cuenta con una política clara respecto a los proyectos productivos.
5. **Ejecución de Proyectos Productivos.** Concordante con el anterior punto, la debilidad es media, los pocos proyectos que se generan tienen limitaciones, esto debido a estudios más profundos técnicamente.
6. **Apoyo técnico en proyectos productivos.** En el GAM Punta, si bien se cuenta con técnicos que apoyan a los sectores productivos, pero se carece de una política municipal respecto al apoyo técnico en proyectos productivos en toda la cadena productiva. La calificación es una fortaleza baja.
7. **Apoyo técnico a los proyectos específicos.** No se cuenta con la cantidad suficiente para los proyectos específicos, los técnicos deben realizar múltiples actividades. La calificación es una debilidad baja.
8. **Capacitación a la población en proyectos específicos.** Algunos proyectos financiados por organizaciones del estado central realizan las capacitaciones a la población en temas propios de los proyectos. Pese a ello la comunidad solicita que las capacitaciones debieran ser constantes. La calificación es una fortaleza baja.
9. **Acceso a servicios básicos.** La población tiene acceso a los servicios básicos, agua, luz, salud, educación en su mayoría. Sin embargo, la población exige que se garantice a todos los sectores con los servicios. Su calificación es una fortaleza media.
10. **Calidad en los servicios ofertados.** La calidad de los servicios que presta el municipio es regular, la inquietud de la población es que la calidad de los servicios debe mejorar, ello implica una evaluación de cada proceso, por eso la calificación responde a una debilidad media.
11. **Control de calidad en los servicios prestados.** La calificación es una debilidad alta. No existe un control de calidad de los servicios prestados por el Gobierno Municipal.
12. **Cultura de calidad en los servicios.** Los diferentes procesos que realiza el gobierno municipal, se siente la ausencia de la calidad en los diferentes procesos administrativos. La calificación es también es una debilidad alta.

- 13. Nivel de coordinación e integración con el área de salud.** El municipio cuenta con servicios de salud, hospital de segundo nivel, centros de salud y consultorios médicos, con personal propio, aunque no en la cantidad necesaria. Por esta situación, la calificación es una fortaleza baja.
- 14. Nivel de coordinación e integración con el área de educación.** En la misma línea que el inciso anterior, el GAM Punata cuenta con un responsable que coordina las actividades educativas con los directores y la dirección distrital de educación. Es una fortaleza baja, porque falta mucho trabajar en la calidad educativa.
- 15. Nivel de coordinación e integración con el área de saneamiento básico.** La calificación es una fortaleza baja, los servicios locales de saneamiento básico se reducen considerablemente es época de estiaje, lo que provoca inestabilidad entre los beneficiarios de estos servicios.

d) Análisis del perfil de capacidad interna- capacidad recursos humanos

Cuadro N° 9: Análisis capacidad talento humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento humano		X						X	
2. Experiencia técnica				X			X		
3. Sistema de reclutamiento					X			X	
4. Rotación del personal				X			X		
5. Grado de ausentismo						X	X		
6. Sentido de Pertenencia				X			X		
7. Clima organizacional					X		X		
8. Motivación					X			X	
9. Incentivos					X			X	
10. Nivel de remuneración						X	X		
11. Nivel de Accidentalidad		X						X	
12. Retiros				X			X		
13. Capacitación				X			X		
14. Evaluación del desempeño				X			X		
15. Promoción					X			X	

Fuente: Gerencia estratégica. Serna G. 2014

A= alta, M= media, B= buena

Interpretación

- 1. Nivel académico del talento humano.** La calificación corresponde a una fortaleza media, en el gobierno municipal prestan sus servicios profesionales de diferentes especialidades, aunque la relación entre los no profesionales es inversamente proporcional.
- 2. Experiencia técnica.** Existe carencia de personal técnico especializado que sean originarios de Punata, esta situación limita en gran medida, los salarios de no son los más atractivos para profesionales de otros lugares; por esta causa se califica como una debilidad alta.
- 3. Sistema de reclutamiento.** Se cataloga como una debilidad media, en el sentido que no se cuenta con un sistema de reclutamiento, sólo en algunos casos se realiza a través de publicaciones en

redes sociales, por ende, no se privilegia la meritocracia y tampoco existe una política clara respecto al sistema de reclutamiento de personal.

4. **Rotación del personal.** Es una debilidad baja, esto debido al cambio de autoridades, normalmente las autoridades nuevas incorporan gente de su confianza y esto provoca en algunos casos las rotaciones obligatorias del personal antiguo.
5. **Grado de Ausentismo.** Se califica como una debilidad baja, las faltas a su puesto de trabajo son mínimas en la mayoría de los casos, pero existen.
6. **Sentido de Pertenencia.** Es un factor crítico, por tanto, se convierte en una debilidad alta, la mayoría del personal no se siente comprometido con la institución. Un factor puede ser insatisfacción del salario percibido o simplemente no comulgan con las perspectivas de las autoridades de turno.
7. **Clima organizacional.** En consonancia con el punto precedente, si no hay compromiso con el trabajo a desarrollar, el clima laboral queda deteriorada y las actividades se convierten en individualidades, poca disposición a los objetivos institucionales, carencia de trabajo en equipo, ausencia de solidaridad entre otros aspectos. En consecuencia, la calificación es una debilidad media.
8. **Motivación.** En consecuencia, con los anteriores puntos la motivación en el trabajo es baja, si bien la motivación no necesariamente está sujeta a un buen salario, existen otras condicionantes para tener motivado al personal: reconocimientos, promociones, condiciones laborales entre otros. La debilidad es media.
9. **Incentivos.** De acuerdo a la evaluación realizada, no existen políticas de incentivos al personal, puede ser una característica del sistema público que no se otorguen incentivos al personal, pero en todo caso el personal está consiente al ingresar a trabajar al municipio que no contará con dichos incentivos por lo que la debilidad se considera media.
10. **Nivel de remuneración.** Los servidores públicos no están conformes con el nivel salarial, pero encuentran positivo el hecho de contar con una fuente de ingresos en circunstancias sociales actuales. Están conscientes que de acuerdo al presupuesto de la Alcaldía no mejorará la situación. Se considera como una debilidad es baja.
11. **Nivel de Accidentalidad.** Los accidentes laborales se dan en un poco porcentaje, puesto que la mayor parte de las actividades que se desarrollan en un municipio no revisten peligro, salvo aquellas donde intervienen obras públicas; aun así, el grado de accidentes es bajo. La calificación queda como fortaleza mediana.
12. **Retiros.** esta situación tiene una directa relación con el índice de rotación del personal, debido a los cambios de las autoridades, el retiro del personal es inminente cuando prima las posturas político partidarias y el consiguiente detrimento en la continuidad y los objetivos de la gestión. Todo personal nueva demora en adaptarse al trabajo y el hecho de tener que capacitar u orientar al personal frecuentemente resta tiempo y debilita la gestión. La calificación es debilidad alta.

13. Capacitación. En la administración pública la capacitación de recursos humanos fundamental para desarrollar sus potencialidades y lograr los objetivos de gestión. Lastimosamente en el sector público este hecho no es comprendido en su verdadera dimensión, en muchos casos los funcionarios por sus propios media toman algunos cursos de capacitación. Por esto se considera una debilidad alta.

14. Evaluación del desempeño. La gestión pública principalmente en los municipios y por su dinámica propia, no existe una evaluación del desempeño del personal, los responsables del departamento de personal solo cumplen la función de controlar asistencia y realizar las planillas de trabajo, pero no se realizan evaluaciones del desempeño en función a los objetivos de cada cargo. Por esta razón se califica como una debilidad alta.

15. Promoción. Normalmente la promoción es un incentivo que se da al personal por su conducta, experiencia y logros desarrollados en el puesto de trabajo. Es un hecho que, si bien puede darse entre los empleados, pero no es reconocido por la dirección de personal o por las autoridades del gobierno municipal. Su calificación es debilidad media ya que los empleados conocen de esta realidad y no existe aspiraciones a promociones.

El enfoque político del PTDI, debe ser impulsado por el gobierno municipal a través de su PEI, lo que significa que es importante efectuar un análisis de las falencias del desarrollo económico local que frenan las líneas de acción.

d) Falencias en el desarrollo económico

i) Carencias en innovación, investigación y creatividad. El municipio a través del gobierno municipal no puede competir solamente en costos. Tiene que competir por la vía de la innovación y la producción de calidad. Hay que tener presente que las empresas buscan los conocimientos no transferibles en los territorios donde se generan. Por tanto, es necesario alcanzar el máximo nivel de este tipo de conocimientos en el territorio.

ii) Desconexión entre los sistemas productivos y educativos. Este elemento, tiene una relación directa, los sistemas educativos tienen que trabajar en sintonía con los sistemas productivos locales principalmente, de esta manera se puede pensar en una transición hacia un nuevo paradigma.

iii) Capacidad emprendedora. La creación y promoción de nuevos emprendimientos es importante para ampliar el tejido empresarial y la ocupación a nivel local. La creación de empresas favorece la innovación y permite crear un tejido de pymes complementario a las medias y grandes empresas, hecho que se convierte también en un factor de atracción de nuevas inversiones.

iv) Disponer de infraestructuras competitivas de diversa naturaleza, circunstancia que requiere un esfuerzo en inversiones muy por encima del presupuesto municipal.

v) Capacidad de decisión y recursos en inversión pública para poder encaminar déficits económicos. La coordinación de las instituciones para promover grandes proyectos es, también, un factor crítico.

Un crecimiento económico de calidad y equilibrado con el medio ambiente como el que se pretende alcanzar requiere unos servicios y suministros básicos de alto nivel, proveídos en clave de sostenibilidad.

3.2. Análisis Externo

El análisis externo se enfocará en oportunidades y amenazas para el desarrollo del municipio, tomando en cuenta los instrumentos normativos y de planificación generados por el nivel central del Estado.

a) Oportunidades desde el Estado

El Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES): que tiene vigencia hasta el 2025; tiene como desafío el fortalecimiento del Estado Plurinacional de Bolivia a través de procesos de reestructuración institucional, apoyo a los sectores productivos, infraestructura caminera, entre otros en el marco de los 13 pilares.

El Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES): Conformado, por diez ejes estratégicos y que tiene como horizonte la industrialización con sustitución de importaciones para “vivir bien”.

El Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI): Instrumento que consolida la planificación del desarrollo con la organización del territorio municipal, articulando en el corto, mediano y largo plazo el desarrollo humano integral, la economía plural y el ordenamiento y la ocupación del territorio.

b) Perfil de capacidad externa

Es el análisis del grado de influencia que tienen los elementos del medio ambiente externo sobre la organización, éstos pueden ser económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos. La incidencia de dichos factores, ya sean oportunidades o amenazas, tendrán un impacto importante sobre la institución.

Cuadro N° 10: Capacidad externa

Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
Factores	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<u>Económicos</u>									
Inflación						X		X	
Devaluación						X		X	
IDH				X			X		
Inversión Pública	X						X		
<u>Políticos</u>									
Nueva Constitución	X						X		
Normas	X						X		
Tributos		X						X	
Estabilidad Política						X			X
<u>Sociales</u>									
Tasas de Natalidad			X					X	
Distribución del Ingreso				X			X		
Desempleo					X		X		
Migración					X			X	

Calificación Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tecnológicos									
Nivel de Tecnología		X					X		
Flexibilidad de Procesos					X			X	
Automatización			X					X	
Geográficos									
Ubicación	X						X		
Clima	X							X	
Vías de Acceso	X						X		

Fuente: Gerencia estratégica. Serna G. 2014

A= alta, M= media, B= buena

Interpretación

- Económicos:** En el contexto económico, el país luego de conflictos sociales y la pandemia covid 19 de los últimos años se encuentra trabajando en el proceso de reactivación económica, eso es favorable desde todo punto de vista, se puede pensar que existirá más inversión pública en todos los sectores, por los conflictos sociales y la pandemia, el municipio perdió considerablemente su capacidad de recaudación de ingresos propios; por tanto, de las inversiones. Otro factor que afecta negativamente es la falta de pago de impuestos por parte de ciertos sectores de la población. A ello se suman presiones sociales para el incremento de las obras y servicios municipales, lo que genera mayores restricciones económicas para la Alcaldía. Este último es una amenaza alta.
- Políticos:** El aspecto político es favorable desde el punto de vista de las normativas en vigencia, sólo algunos supuestos como la inestabilidad política puede constituirse en un riesgo para el gobierno municipal. La calificación es una Oportunidad baja por el último factor identificado.
- Sociales:** Se convierte en una amenaza media porque la tasa de desempleo es considerable, la inmigración interna es elevada, esto puede provocar un desfase en el ámbito laboral, prestación de servicios y principalmente en la ocupación del territorio.
- Tecnológicos:** Es una oportunidad media, se tiene acceso a los adelantos tecnológicos, la ciudad cuenta Internet, comunicación local, departamental y nacional, el gobierno municipal de igual manera tiene acceso a dicha tecnología para prestar sus servicios a la población.
- Geográficos:** Es un pueblo privilegiado, está conectada a la carretera antigua a Santa Cruz, su ubicación geográfica es ideal y se convierte en un centro articulador del valle alto, su clima es favorable. Las oportunidades altas.

c) Otros negativos de emisión

Reducción de los ingresos municipales

La pandemia del covid 19, desestabilizó el ordenamiento administrativo que tiene que ver con los procedimientos y procesos de contratación de obras, así como el seguimiento y control de su ejecución, las autoridades de turno casi en su integridad se dedicaron a gestionar la covid 19, situación que afectó en gran medida la inversión pública en el municipio. Por otro lado, los ingresos municipales quedaron reducidos, el empleo se paralizó y por ende los ingresos municipales se pintaron de rojo.

Crecimiento irregular de la ciudad y falta de control urbano

Uno de los factores negativos que afecta al desarrollo de Punata, es el crecimiento desordenado de la ciudad y la falta de control urbano. Esta amenaza se hace latente en el proceso de urbanización irregular con sus correspondientes consecuencias como el desorden territorial, la inseguridad ciudadana y las demandas por servicios básicos urbanos; teniendo como resultado final el aumento de la pobreza. La amenaza se magnifica debido al limitado control urbano que ejerce el gobierno municipal a los asentamientos.

Fragilidad ambiental del municipio

En el municipio la fragilidad se manifiesta, en primer lugar, por la vulnerabilidad del municipio ante los fenómenos naturales (sequía), no se cuenta con un manejo adecuado de los residuos sólidos, baja educación ambiental de la población, estos factores aumentan los problemas ambientales que afectan de manera directa a la salud de la población.

3.2.1. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas como factores externos fueron abordados en el cuadro N° 10 de capacidad externa. Para la formulación de los objetivos y estrategias institucionales se retomarán, tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas).

4. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

4.1. Análisis estratégico para determinar los objetivos y estrategias 2021–2025

Fortalezas

- ✓ Ubicación geográfica estratégica
- ✓ Autoridades con alto grado de legitimidad
- ✓ Experiencia de la MAE en gestión municipal
- ✓ Feria comercial más grande de la Región del Valle Alto y del departamento
- ✓ Centro de prestación de servicios terciarios
- ✓ Disponibilidad de infraestructura para actividades culturales, sociales y deportivas
- ✓ Presencia de organizaciones e instituciones fuertes

Debilidades

- ✓ Falta de Plan Municipal de Ordenamiento Territorial
- ✓ Falta de un sistema de catastro multifinalitario
- ✓ Sistemas y procesos municipales burocráticos y manuales



- ✓ Manejo inadecuado de residuos sólidos
- ✓ Falta de sintonía con la madre tierra
- ✓ Ausencia de capacidad innovadora y creatividad
- ✓ Falta de sentido de pertenencia del personal
- ✓ Infraestructura con espacios inadecuados para la atención a la población

Oportunidades

- ✓ Ampliar y ordenar la feria comercial
- ✓ Mejorar el aparato productivo
- ✓ Ordenamiento del territorio
- ✓ Mejorar las condiciones y la calidad de vida
- ✓ Mejorar la convivencia con la madre tierra
- ✓ Autoridades de los tres niveles de la misma línea política
- ✓ Legitimidad de las autoridades
- ✓ Presencia de organizaciones e instituciones consolidadas

Amenazas

- ✓ Desastres naturales
- ✓ Rebrote del covid 19
- ✓ Disminución de recursos de coparticipación e IDH
- ✓ Crecimiento acelerado de la densidad poblacional
- ✓ Inseguridad ciudadana
- ✓ Incremento del parque automotor

4.1.1. Objetivos estratégicos institucionales

Los objetivos estratégicos macros del presente plan se definieron en función del horizonte político del PTDI, los mismo se detalla a continuación:

Cuadro N° 11: Identificación de objetivos estratégicos

Resultado del PTDI	Objetivo estratégico institucional
Gestión institucional con valores y principios	Gestionar las actividades concurrentes de la administración municipal con valores y principios
Producción agropecuaria con innovación y sostenibilidad	Hacer de Punata un municipio productivo con oportunidades, fortaleciendo el aparato productivo de manera conjunta entre autoridades y los emprendedores a nivel local
Gestión del ordenamiento urbano/rural integral	Desarrollar de manera integral las áreas urbanas y rurales, ordenar la ocupación del territorio y generar mejores condiciones de prestación de servicios a la ciudadanía incorporando tecnología necesaria
Gestión de la calidad de vida	Disminución de las desigualdades y mejoramiento de las condiciones de vida a través del mejoramiento de los servicios básicos, educación y salud
Disminución de los impactos ambientales	Conservación de la madre tierra para generar sistemas de vida equilibradas y sostener convivencias sostenibles

Fuente: Elaboración propia en base a los lineamientos del MPD, 2022.

4.1.2. Estrategias institucionales

De manera general, las estrategias institucionales son directrices que orientaran la determinación de las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales. En consecuencia, las estrategias se convertirán en insumos esenciales para la toma de decisiones respecto a las acciones a implementar.

Cuadro N° 12: Definición de estrategias institucionales

Objetivo estratégico institucional	Estrategias institucionales
Gestionar las actividades concurrentes de la administración municipal con valores y principios	Fortalecimiento de las actividades concurrentes de la administración municipal: la finalidad es ejecutar las actividades concurrentes en el marco de los valores y principios establecidos
Hacer de Punata un municipio productivo con oportunidades, fortaleciendo el aparato productivo de manera conjunta entre autoridades y los emprendedores a nivel local	Potenciamiento del aparato productivo: el propósito es gestionar la producción agropecuaria con innovación y sostenibilidad
Desarrollar de manera integral las áreas urbanas y rurales, ordenar la ocupación del territorio y generar mejores condiciones de prestación de servicios a la ciudadanía incorporando tecnología necesaria	Gestionar el desarrollo urbano/rural integral: el objetivo es trabajar en la gestión del ordenamiento territorial urbano/rural de manera integral
Disminución de las desigualdades y mejoramiento de las condiciones de vida a través del mejoramiento de los servicios básicos, educación y salud	Gestionar la calidad de vida: la perspectiva es la disminución de las desigualdades y mejoramiento de las condiciones de vida
Conservación de la madre tierra para generar sistemas de vida equilibradas y sostener convivencias sostenibles	Conservación de la madre tierra: la finalidad es gestionar la convivencia sostenible de los sistemas de vida

Fuente: Elaboración propia en base a los lineamientos del MPD, 2022.

4.1.3. Identificación de acciones estratégicas institucionales¹

En el presente acápite se relacionan las estrategias institucionales que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos institucionales planteados de manera general.

Cuadro N° 13: Identificación de acciones estratégicas institucionales y articulación con los resultados del PTDI

Resultados del PTDI	Objetivos estratégicos institucionales	Acciones estratégicas institucionales
Gestión institucional con valores y principios	Gestionar las actividades concurrentes de la administración municipal con valores y principios	Coordinación permanente para mejorar la calidad de gestión municipal de manera conjunta entre ejecutivo y legislativo
Producción agropecuaria con innovación y sostenibilidad	Hacer de Punata un municipio productivo con oportunidades, fortaleciendo el aparato productivo de manera conjunta entre autoridades y los emprendedores a nivel local	Mejoramiento de las condiciones de infraestructura y equipamiento para las actividades económicas
Gestión del ordenamiento urbano/rural integral	Desarrollar de manera integral las áreas urbanas y rurales, ordenar la ocupación del territorio y generar mejores condiciones de prestación de servicios a la ciudadanía incorporando tecnología necesaria	Mejorar la infraestructura, equipamiento y servicios en las zonas urbanas y rurales
Gestión de la calidad de vida	Disminución de las desigualdades y mejoramiento de las condiciones de vida a través del mejoramiento de los servicios básicos, educación y salud	Mejoramiento de la calidad educativa, salud y servicios básicos de manera integral
Disminución de los impactos ambientales	Conservación de la madre tierra para generar sistemas de vida equilibradas y sostener convivencias sostenibles	Incrementar la cobertura vegetal, manejo adecuado de residuos sólidos y prevención de desastres naturales

Fuente: Elaboración propia en base a los lineamientos del MPD, 2022.

6. PLANIFICACIÓN

Para desarrollar la planificación se consideró la relación causal entre los objetivos estratégicos institucionales (impactos) y las acciones estratégicas instituciones (productos), el mismo se detalla en el cuadro N° 14.

Cuadro N° 14: Matriz de planificación

¹ En la matriz de planificación las acciones se desagregan de manera detallada en función a los objetivos estratégicos.

Gobierno Autónomo Municipal de Punata

Gobierno Autónomo Municipal de Punata

Dirección: Plaza principal 18 de mayo acera norte

Teléfonos: +591 – 04 – 4577021 +591 – 04 –
4572088



Gobierno Autónomo Municipal de Punata