

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

ASPECTOS GENERALES

Bolivia, a partir del nuevo modelo Económico y Social, trazado en el **Plan** de Desarrollo Económico y Social de su **Agenda Patriótica¹ 2025 “BOLIVIA DIGNA Y SOBERANA”** enmarcado hacia el horizonte del **Vivir Bien** ha iniciado una etapa en su historia, colmada de esperanzas y desafíos en la que prevalece la necesidad de erradicar la pobreza extrema y consolidar la Revolución Cultural, Democrática y la Revolución en el Sector Productivo.

La realización de la Agenda Patriótica es una responsabilidad compartida de todos los niveles de gobiernos, asignadas por la Constitución Política del Estado (CPE) al Nivel Central del Estado (NCE), los Gobiernos Autónomos Departamentales (GAD), **los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM)** y los Gobiernos Autónomos Indígena Originario Campesinos (GAIOC).

El plan operativo anual municipal POA se sujeta a los objetivos del **Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI)** del Departamento de Tarija y el **Plan Estratégico Institucional (PEI)**, los mismos que están en armonía con los ejes estratégicos de la Agenda del Bienestar y articulados al Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y la Agenda Patriótica 2025.

En este contexto el Plan Operativo Anual **POA Municipal** es el instrumento de gestión para medir la **eficacia y eficiencia** de la gestión municipal en relación con sus objetivos de planificación a corto plazo en relación de los resultados alcanzados y recursos utilizados con una visión articulada e integrada en los planes de desarrollo encaminados a los objetivos y políticas del Plan Estratégico Institucional (PEI). A razón de lo descrito en el párrafo anterior es de suma importancia conocer la situación de la gestión municipal; las dificultades que enfrentan para el desarrollo local, los obstáculos técnicos, jurídicos y sociales que estancan el progreso, ya que el manejo eficaz y eficiente de nuestros recursos financieros es una responsabilidad compartida entre el gobierno municipal y las autoridades de fiscalización (Consejo Municipal, ITB), para que de esta manera tomar acciones correspondientes de la sociedad en su conjunto dentro de la jurisprudencia del municipio, para hacer respetar sus derechos, Es así que

¹ Ministerio de Planificación y Desarrollo Estado Plurinacional de Bolivia

surge la necesidad de realizar la: EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE TARIJA (POA– 2022) como instrumento para poder determinar el alcance y eficacia y eficiencia en el cumplimiento a los objetivos plasmados con el propósito de analizar el grado de relación entre los objetivos trazados de gestión municipal y el presupuesto del POA municipal y si estos mecanismos de ejecución presupuestaria han resuelto los problemas emergentes del municipio.

Por lo consiguiente el presente trabajo de investigación está estructurado por los siguientes capítulos : Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema y justificación de la investigación realizada, objetivos que orientan el desarrollo del trabajo, en el Capítulo II se desarrolla el marco teórico al tratarse de un análisis amplio la evaluación del POA municipal se subdivide en tres partes: marco teórico, marco teórico referencial y marco teórico practico, en el Capítulo III se hace referencia a la metodología de la investigación que se ha utilizado y se delimita el tamaño de la muestra que se utilizó para el análisis, en el Capítulo IV se realiza el análisis de resultados, donde se presenta los instrumentos, indicadores para la evaluación del POA municipal y finalmente en el Capítulo V. se realiza las conclusiones y recomendaciones en función al logro de una efectiva gestión municipal mediante el manejo de los medios técnicos y financieros en la ejecución del POA y las políticas municipales, insistiendo que el estudio es netamente un proceso técnico de evaluación y no político.

necesidades socioeconómicas entre otras dimensiones.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El manejo estratégico de nuestros recursos financieros es una responsabilidad compartida entre el gobierno municipal y las autoridades de fiscalización (Consejo Municipal, OTBs), la operatividad y la administración en la ejecución presupuestaria del POA y el impacto que genera en el desarrollo económico de los y las ciudadanas del municipio de Tarija impulsan y motivan a realizar la EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE TARIJA (POA– 2022)

Con el fin de conocer las dificultades que enfrenta el municipio para el desarrollo local, así mismo evidenciar si existen obstáculos técnicos y jurídicos que estancan el progreso económico y social del municipio en el cumplimiento de los objetivos plasmados en el Plan territorial de Desarrollo Integral del Departamento de Tarija.

Por ello es de suma importancia establecer los indicadores de eficacia y eficiencia en la ejecución presupuestaria y los mecanismos de control y seguimiento del POA con el fin de realizar un análisis a profundidad de la distribución y priorización de los recursos financieros del municipio y si estos recursos están siendo ejecutados en su totalidad. Lo cual conlleva a realizar el análisis de estudio y determinar:

¿Cuál es el grado de eficacia y eficiencia en la Gestión Municipal del GAMT en el periodo 2022?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento oficial de planificación estratégica en los diferentes sectores nacionales, regionales, **municipales** y seccionales. Como instrumento de gestión permite identificar los objetivos y metas del municipio; priorizando el presupuesto en los recursos que se va a invertir, destinar y el tiempo de ejecución para cada operación en programas, proyectos y actividades.

Contar con una herramienta de gestión dinámica Integral, *permite controlar el logro de resultados, en perfecta relación con la Misión y la Visión del municipio, autorregulado a sus indicadores, en el tiempo y función de la capacidad de la organización municipal.*

El sentido evaluar el Plan Operativo Anual (POA) municipal como instrumento de gestión municipal **permite identificar los objetivos y metas**, estableciendo estrategias de crecimiento económico en sus diferentes niveles de administración jurídica, bajo normas y mecanismos regidos en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, con el fin de describir y analizar **la baja, media y/o alta capacidad de eficacia y eficiencia** en lograr el desarrollo económico de nuestro municipio.

Bajo el precepto mencionado en el párrafo anterior emerge la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación de EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE TARIJA (POA – 2022). para esta manera establecer el grado de relación de los objetivos trazados de gestión municipal y el presupuesto del POA 2022 del Municipio de Tarija analizando indicadores de eficiencia, eficacia y si los mecanismos de planificación y ejecución presupuestaria han atenuado y resuelto los problemas de crisis económica en la que está sumergida el municipio.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Evaluación Económica del Plan Operativo Anual POA del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija GAMT, para determinar la eficacia y eficiencia en la Gestión Municipal 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para determinar la eficacia y eficiencia del Plan Operación Anual Municipal de Tarija y su impacto en el desarrollo y crecimiento económico del municipio tenemos que priorizar los siguientes objetivos específicos:

1. Describir el proceso de planificación de Gestión Pública, la elaboración del POA.
2. Calcular los indicadores de evaluación control y seguimiento (eficiencia y eficacia) en la ejecución presupuestaria.
3. Realizar la matriz de ponderación en la ejecución del POA como instrumento de calificación, control y seguimiento.
4. Identificar y proponer conclusiones y recomendaciones a las unidades involucradas, a fin de mejorar la Gestión Pública municipal.

1.4. HIPÓTESIS

El municipio define un presupuesto anual para cubrir los gastos y para realizar la inversión en las políticas municipales, planes, programas y proyectos para alcanzar las metas de corto y mediano plazo.

Es así que la ejecución presupuestaria consiste en poner en ejecución todo el presupuesto y recursos económicos en obras y actividades, de modo que se debe ejecutar todo o invertirlo todo, de tal forma que se cumpla lo planeado logrando los objetivos proyectados para alcanzar las metas propuestas.

En este contexto de desarrollo económico municipal, en la presente investigación se plantea la siguiente hipótesis: *“El GAMT en el periodo de Gestión Municipal 2022 ha logrado indicadores de eficacia y eficiencia favorables.”*

1.5. VARIABLES

La estructura de planificación y ejecución presupuestaria del Plan Operativo Anual Municipal d de Tarija gestión 2022 están en función de las siguientes variables:

1. Los objetivos trazados por la gestión municipal
2. Techo presupuestario
3. Tiempo de ejecución de programas, proyectos y actividades.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología de la investigación es el conjunto de procedimientos (métodos y técnicas) que se aplican para responder al problema de investigación, en este contexto la metodología es la estrategia que se aplica para comprobar una hipótesis o la demostración de un problema de investigación.

El presente trabajo: EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE TARIJA (POA – 2022) tiene como objetivo general evaluación del POA del GAMT para determinar la eficacia y eficiencia en la gestión municipal 2022, con el propósito de analizar el grado de relación entre los objetivos trazados de gestión municipal y el presupuesto del POA municipal 2022 por lo cual se plantea la siguiente hipótesis *“El GAMT en el periodo de Gestión Municipal 2022 ha logrado indicadores de eficacia y eficiencia favorables.”*

En este sentido la metodología de investigación a utilizar deberá especificar los procesos actuales de priorización y seguimiento a la ejecución de proyectos en el Municipio de Tarija permitiendo identificar las relaciones de "causa- efecto" entre las variables de la hipótesis de la investigación.

2.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La realización del presente trabajo está estructurada dentro de una Investigación cualitativa a través de la recopilación de datos, documentación oficial y se vale del uso de herramientas matemáticas, estadísticas e informáticas para medirlos, esto permite hacer conclusiones generalizadas que pueden ser proyectadas en el tiempo. Por lo cual los métodos de investigación se desarrollarán en el siguiente apartado.

2.1.1. Método Deductivo

El presente trabajo se va a recurrir al concepto del Método Deductivo para lo cual se define según “Pheby (1988): Que el método deductivo, se suele decir que se pasa de lo general a lo particular.”

Mediante este método, se va de lo general (como leyes o principios) a lo particular (la realidad de un caso concreto), la veracidad de la conclusión obtenida dependerá de la validez de las premisas tomadas como base o referencia.

El trabajo de investigación se basará en el **Método Deductivo**, presuponiendo la utilización de una hipótesis guía y delimitando el problema a investigarse, para obtener una conclusión y finalmente se verificar o descartar a través de la experiencia.

2.1.2. Método Analítico

Se define como concepto según “Lopera 2010: el método analítico como un procedimiento para llegar a la comprensión mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivo.”

El método Analítico es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Este método se utilizará a partir descomposición de la estructura del POA Municipal con el fin de evaluar la eficacia y la eficiencia en el destino de ejecución presupuestaria ejecutada en la gestión 2022.

2.2. DISEÑO POR UTILIZAR

El diseño de la investigación será transversal descriptivo y correlacional lo cual evita manipular las variables de la investigación y de esta manera analizar la estructura del POA Municipal como tal en su contexto natural, para después analizarlos, según priorización de los objetivos trazados en la gestión municipal del GAMT.

El diseño es **transeccional descriptivo**, porque permitirá describir variables y analizar su incidencia e interrelación, en un momento dado, en este caso se analizará el POA Municipal GAMT en la gestión 2022.

2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente trabajo utilizo como instrumentos de recolección de datos hojas de Excel en las que se elaboró planillas con cada uno de los 10 programas elegidos cada uno con información del POA 2022 del GAMT y Reporte de Ejecución Presupuestaria de Gastos SIGEP.

2.4. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1. Fuentes de Información Secundarias

Según informes proporcionados por el personal técnico de la Secretaria Municipal de Planificación Integral para el Desarrollo se obtuvo documentación presentada del Plan de Desarrollo territorial Integral PDTI 2021-2025 del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija el POA – 2022 y el Reporte de Ejecución Presupuestaria de Gastos SIGEP. Asimismo, por documentación proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística INE Censo de Población y Vivienda (CNPV) 2012

Documentos y libros referidos a la gestión y evaluación del POA del municipio de Tarija en cuanto a proyectos de planificación, priorización, toma de decisiones y control, índices del desempeño, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), matrices de control, seguimiento y evaluación del POA Municipal y documentaciones especializadas en la toma de decisiones para la distribución y priorización de recursos, necesarias para sustentar el presente trabajo de investigación.

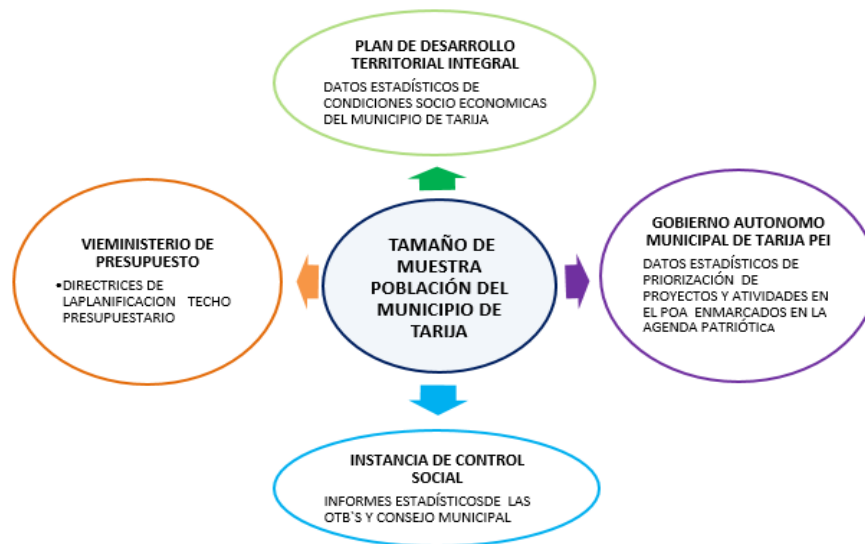
2.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA

En el presente trabajo se va a recurrir a la definición del tamaño de la muestra para lo cual se define como: “Según Fisher citado por Pineda et al, el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de los recursos disponibles y de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. Por tanto, una recomendación es tomar la muestra mayor

posible, mientras más grande y representativa sea la muestra, menor será el error de la muestra.”

Para la selección de la muestra se utilizó el “*Muestreo Teórico* establecido en el Plan General de Desarrollo Económico Social PGDES y a su vez articulado con el Plan de Desarrollo Municipal PDM”² por lo cual se determina el tamaño de la muestra a la población del municipio de Tarija en su conjunto y los actores vinculados en el proceso de planificación de la POA del municipio de Tarija como se puede apreciar en el siguiente Figura N°1

Figura N°1
DETERMINACION DEL TAMAÑO DE MUESTRA



Fuente: Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal Dirección General de Programación y Gestión Presupuestaria Unidad de Entidades Territoriales
Elaboración: propia

² Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal Dirección General de Programación y Gestión Presupuestaria Unidad de Entidades Territoriales

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN.

El marco teórico llamado marco normativo analítico, esquema analítico es el conjunto de teorías, conceptos, reglas principios, etc., se pretende buscar un consenso en conceptos que nacen de teorías en constante evolución y sobre las cuales se escribe permanentemente que permitirán explicar el fenómeno concreto para realizar el análisis, de la EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE TARIJA (POA – 2022) y así contar con muchas designaciones, teorías, bosquejos aceptables.

3.1. PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

En términos generales, la planificación económica es la técnica instrumental y operativa que indica el proceso idóneo que debe seguirse respecto de las acciones futuras, orientadas a la concreción de objetivos por medios óptimos. A través de la planificación, el Estado elige cuáles son sus prioridades económicas, con la finalidad de obtener mayor producción y más equitativa distribución de la riqueza³.

La planificación es la primera función administrativa, dentro de una organización es importante porque demarca el objetivo de los planes a realizar; es así que se convierte en un parámetro de control de ejecución presupuestaria⁴.

3.2. LEY N° 777 D SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO SPIE

La Ley N° 777 La presente Ley tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.⁵

Es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo,

³ Planificación del Desarrollo Económico/ Walisky, Louis J, pág. 7

⁴ Planificación del desarrollo / Waterson, Alberth Tomo1 pag 10

⁵ Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE

mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley.

El Sistema de Planificación Integral del Estado, está conformado por los siguientes subsistemas: Planificación, Inversión Pública y Financiamiento Externo para el Desarrollo Integral, Seguimiento y Evaluación Integral de Planes.

3.2.1. Relación y jerarquía de la planificación

La Planificación de largo plazo, con un horizonte de hasta veinticinco (25) años, está constituida por el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) que para el periodo 2015-2025 es la Agenda Patriótica 2025. La planificación de mediano plazo, con un horizonte de cinco años, está constituida por el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) en el marco del desarrollo Integral para Vivir Bien y para el corto plazo se tiene al instrumento de planificación POA municipal ⁶.

PLANIFICACIÓN DE LARGO PLAZO

- Plan General de Desarrollo Económico y Social PGDES al 2025 es la Agenda Patriótica del Bicentenario

PLANIFICACIÓN DE MEDIANO PLAZO

- El Plan de Derarrollo Económico Social en el marco de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PDES)
- Los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI)
- Los Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI)
- Los Planes de Gestión Territorial Comunitaria para Vivir Bien (PGTC)
- Planes Estratégicos Municipales (PEI)

PLANIFICACIÓN DE CORTO PLAZO

- Planes Inmediatos
- Planes Operativos Anuales

3.2.2. Proceso cíclico de la planificación

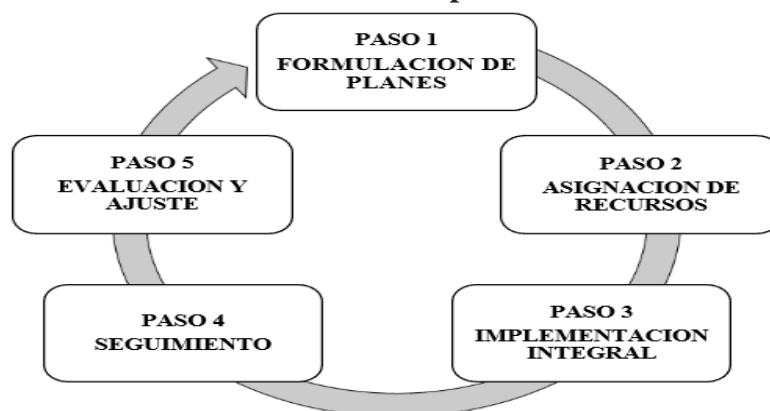
⁶ Documento Oficial: Lineamientos Metodológicos para la formulación de 19 Planes Territoriales de Desarrollo Integral Para Vivir Bien (PTDI)

La planificación territorial de mediano plazo se implementa en un proceso cíclico que comprende las siguientes fases⁷:

- Formulación de planes de largo, mediano y corto plazo.
- Asignación de recursos.
- Implementación integral y articulada de los planes.
- Seguimiento al cumplimiento de las metas, resultados y acciones contenidas en los planes.
- Evaluación y ajuste de los planes.

El proceso cíclico del proceso de planificación del Estado Plurinacional de Bolivia permite articular una dinámica continua de planificación, que se retroalimenta y perfecciona de forma permanente y sistemática. El proceso de implementación es acompañado de un seguimiento integral a cargo de las Máximas Autoridades Ejecutivas de las Entidades Territorial Autónoma y/o la Asamblea Departamental, Regional o Consejo Municipal, según corresponda, en coordinación con las organizaciones sociales y el sector privado de su jurisdicción, en coordinación con el Órgano Rector del SPIE, acorde a la normativa específica. La evaluación de los planes se realiza en el marco de una valoración cuantitativa y/o cualitativa, tanto de medio término como a la finalización de los mismos, respecto a las metas, resultados y acciones previstas.

Figura N°2
Ciclo del Proceso de planificación



⁷ Documento Oficial Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien

FUENTE: Documento Oficial Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien
Elaboración: Propia

3.2.3. Políticas y lineamientos estratégicos de la planificación

Tomando en cuenta el enfoque político identificado por la entidad territorial autónoma basado en las orientaciones específicas planteadas para el sector en la Agenda Patriótica 2025 y el PDES, cada entidad autónoma municipal establecerá su visión de desarrollo, políticas y sus objetivos estratégicos que orientarán el establecimiento de las metas y resultados.

En base al diagnóstico integral del territorio cada entidad territorial autónoma procederá a la identificación de pilares, metas, resultados y acciones, mediante las cuales realizará su programación y territorialización de acciones con enfoque de sistemas de vida, riesgos y cambio climático, articulando las competencias y roles de los actores para su implementación⁸.

En el marco del PDES cada entidad territorial autónoma identifica los pilares, metas y resultados prioritarios para el territorio de su jurisdicción para el quinquenio correspondiente.

La entidad territorial autónoma incorporará acciones a ejecutarse en el quinquenio de acuerdo con los resultados previstos en la figura 3 de identificación de pilares, metas, resultados y acciones. Los resultados se constituyen en los articuladores de las acciones que forman parte del proceso de planificación territorial del desarrollo integral⁹.

Figura N°3 Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones.

FUENTE: Documento Oficial Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 en el marco del

⁸Fuente: Artículo 5 Numeral 2 de la Ley N°. 300 de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien

⁹ Documento Oficial Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien

PILAR	META	RESULTADO	LÍNEA DE BASE	INDICADOR DE IMPACTO	ACCIONES	INDICADOR DE PROCESO

Desarrollo Integral para Vivir Bien
Elaboración: Propia

3.3. LEY N° 1462 SISTEMA PRESUPUESTARIO

Artículo 1.- concepto y objeto del sistema de presupuesto.¹⁰Un sistema presupuestario es un conjunto ordenado y coherente de principios, reglamentos, procesos y herramientas técnicas, que están diseñados para formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los presupuestos públicos, de acuerdo con los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la Republica.

Asimismo, tiene por objeto generar y obtener información fiable, útil y oportuna sobre la ejecución presupuestaria, para la evaluación del cumplimiento de la gestión pública.

3.3.1. Principios del Sistema Presupuestario

Los principios que sustentan el Sistema de Presupuesto, además de la eficacia, eficiencia y oportunidad, establecidos en la Ley 1178, son:

- a) Equilibrio: Para cada gestión fiscal, en cada entidad y órgano público, el monto total del presupuesto de gastos debe corresponder al monto total de recursos incluido en el Presupuesto.
- b) Sostenibilidad: El Presupuesto de cada entidad debe sujetarse a las posibilidades reales de su financiamiento.
- c) Universalidad: El presupuesto de cada entidad y órgano público debe contener todos los recursos y gastos que se estimen disponer y realizar para cada gestión fiscal.

¹⁰ Constitución política del estado. Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, Artículo 1

- d) Transparencia: El presupuesto debe ser expresado en términos claros, y difundido tanto al interior de cada entidad como para conocimiento público.
- e) Flexibilidad: El presupuesto puede ser objeto de ajustes o modificaciones, debiéndose sujetar los mismos a las disposiciones legales y técnicas establecidas o que se establezcan para este efecto.¹¹

3.3.1.1. Niveles, Atribuciones y Responsabilidades

El Sistema de Presupuesto contempla los siguientes niveles de organización:

- a) Nivel Normativo y Consultivo
Constituido por el Ministerio de Hacienda, como Órgano Rector del Sistema, siendo el Viceministerio de Presupuesto y Contaduría la unidad técnica especializada.
- b) Nivel Ejecutivo y Operativo
Constituido por todas las entidades y órganos públicos incluidos en el ámbito de aplicación

3.3.1.2. Formulación de los Presupuestos Institucionales

La formulación de los Presupuestos Institucionales contempla:

- a) La estimación del Presupuesto de Recursos
- b) La definición de la Estructura Programática, según los Programas y Proyectos vinculados con el Plan General de Desarrollo Económico y Social.
- c) Programación del Presupuesto de Gastos

3.3.1.3. Ejecución Presupuestaria

La ejecución del presupuesto incluye los procesos administrativos de capacitación de recursos, de realización de desembolsos o pagos, y de ajustes al presupuesto aprobado, sujetos a las regulaciones contenidas en las normas legales inherentes a la materia.

3.3.1.4. Subsistema de Seguimiento y Evaluación Presupuestaria

¹¹ Constitución política del estado. Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, Artículo 1

Cada entidad y órgano público deberá elaborar y emitir en forma periódica, reportes de ejecución financiera del presupuesto. Estos reportes deben ser preparados a nivel agregado o institucional y por categoría programática. Los reportes de ejecución financiera deberán considerar la relación con la ejecución física prevista en el Programa de Operaciones Anual.

3.3.2. Ejecución Presupuestaria Municipal

Los municipios para una adecuada gestión fiscal deben planificar su presupuesto en el POA, en base a las Directrices de Formulación Presupuestaria (Resolución Bi-Ministerial N° 07, 24 de junio de 2016), el Manual de Modificaciones Presupuestarias y el Clasificador Presupuestario (Resolución Ministerial N° 536, 24 de junio de 20156) del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, para evitar el manejo discrecional de los recursos públicos.¹²

La Ejecución Presupuestaria del gasto de inversión y el gasto corriente de los municipios en una gestión fiscal, el cual comprende al análisis de los resultados físicos y financieros obtenidos a cada fin de gestión fiscal, es calificar los resultados alcanzados, así como las variaciones entre lo “programado” y lo “ejecutado”, con la identificación de sus causas y la recomendación de las medidas correctivas que deban tomarse.

Este procedimiento consiste en realizar un conjunto de operaciones y cumplimiento de normativas vigentes, que tienen como objeto el gasto de los recursos públicos mediante las inversiones previstas en el Programa de Operaciones Anual, actividad netamente de administración de los ingresos y gastos previstos en el presupuesto para un período determinado para un año.

Los recursos efectivamente gastados se registran en la ejecución presupuestaria, con montos en comprobantes de pago y facturas que constituyen obligación real y firme de la entidad ejecutora. Es el indicador que señala el nivel porcentual que corresponde a la ejecución de montos en moneda nacional en bolivianos (Bs), efectiva, real y

¹² SISPLAN. La Paz: Secretaría Nacional de Planificación. Manual de gestión municipal

registrada, respecto al presupuesto inicial de los recursos de inversión. Es importante mencionar que previo al análisis de la ejecución del presupuesto, **el Alcalde, el Concejo Municipal y el Control Social hacen el seguimiento y la evaluación presupuestaria por lo menos a mitad y al cierre de gestión anual**, destinado a monitorear y evaluar para posibilitar la toma de decisiones correctivas durante el proceso de ejecución y recomendar las acciones futuras necesarias.¹³

3.4. DECRETO SUPREMO N° 3246 ARTICULACIÓN DEL POA

El Decreto Supremo N° 3246, de 5 de julio de 2017, Normas Básicas de Programación de Operaciones, que regula la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones en las entidades del sector público, en su artículo 11, párrafo I, dispone que la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual (POA), es responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva, y de todos los servidores públicos involucrados, en el ámbito de sus funciones. Conforme al artículo 17 del Decreto Supremo N° 3246, el POA se articula con el Presupuesto Anual, vinculando una a una las acciones de corto plazo con los programas correspondientes de la estructura programática del presupuesto. Asimismo, el artículo 20 de la misma norma dispone que el POA podrá modificarse durante el ejercicio fiscal cuando existan modificaciones en el, o no comprometa modificaciones al, Plan Estratégico Institucional (PEI).

En ese marco, mediante Resolución Procuraduría N° 054/2018, de 18 de abril de 2018, se aprobó el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) de la Procuraduría General del Estado, de aplicación y cumplimiento obligatorio por el personal de las diferentes áreas y unidades organizacionales de la entidad.

3.4.1. Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de gestión que permite:

- Identificar los objetivos y metas de un municipio o institución

¹³ Bolivia, G. O. (2014). Ley N° 482, de Gobiernos Autónomos Municipales. La Paz, Bolivia: Gaceta Oficial

- Definir las operaciones necesarias para el cumplimiento del Plan Operativo Anual
- Determinar los recursos y el tiempo de ejecución para cada operación (proyectos y actividades)
- Designar responsables para el desarrollo de las operaciones
- Establecer indicadores de eficiencia y eficacia

3.5. PLAN TERRITORIAL DE DESARROLLO INTEGRAL PARA VIVIR BIEN (PTDI)

Los lineamientos metodológicos para la formulación de Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI) con una visión de mediano plazo (5 años), tienen como propósito orientar el proceso de planificación territorial del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia en el marco del Vivir Bien en armonía con la Madre Tierra, encarando los grandes desafíos para construir la Bolivia de la Agenda Patriótica 2025. Estos lineamientos están formulados en el marco del Sistema de la Planificación Integral del Estado (SPIE) y del Plan de Desarrollo Económico Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien 2016-2020 (PDES), que constituye el plan de mediano plazo del Estado Plurinacional, y son el instrumento orientador, regulador y metodológico que articula a las Entidades Territoriales Autónomas en un mismo horizonte de planificación. La planificación integral del desarrollo para Vivir Bien se sustenta en un sistema articulado de planificación sectorial y territorial que busca armonizar la visión y acción del Estado plurinacional en una perspectiva estratégica, superando la dispersión de esfuerzos y la fragmentación. La planificación territorial del desarrollo integral permite articular y compartir un único horizonte plurinacional donde se coordinan en armonía las regiones, departamentos, municipios y comunidades, en el marco de una comunidad nacional, donde todos los actores se complementan en sintonía con la visión de la planificación del Estado plurinacional. Estos lineamientos metodológicos establecen la estructura, características y el contenido mínimo de los PTDI para los niveles departamental y municipal, mismos que deben elaborarse en concordancia con la Agenda Patriótica 2025, el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) del Estado Plurinacional y en articulación con los planes Sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI).

3.5.1. Estructura del PTDI

Los Planes Territoriales de Desarrollo Integral de las entidades territoriales autónomas podrán seguir el siguiente contenido mínimo:

- i) Enfoque Político. Comprende la definición del horizonte político de la entidad territorial autónoma articulado a la propuesta política del PDES.
- ii) Diagnóstico. Es un resumen comparativo de los avances logrados en la entidad territorial autónoma en los últimos años, estado de situación, problemas y desafíos futuros, conteniendo elementos de desarrollo humano e integral, de economía plural, de ordenamiento territorial y uso del suelo.
- iii) Políticas y Lineamientos Estratégicos. Establece las directrices y lineamientos generales para el alcance del enfoque político previsto en el PDES.
- iv) Planificación. Es la propuesta de implementación de acciones en el marco de las metas y resultados definidos en el PDES desde la perspectiva de la entidad territorial autónoma, que comprende los elementos de desarrollo humano e integral, de economía plural y de ordenamiento territorial.
- v) Presupuesto total quinquenal.

3.5.1.1. Plan Territorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Municipio de Tarija 2021 – 2025

El Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, es la responsable de la Planificación Territorial del Desarrollo Integral (PTDI), que se realiza en el ámbito de su jurisdicción con la participación de actores públicos, privados y actores sociales. Asimismo, este instrumento de gestión municipal se elabora en concordancia con el PGDES, PDES, el PTDI del Gobierno Autónomo Departamental y en articulación con los PSDI (Plan Sectorial de Desarrollo Integral).

Los objetivos estratégicos, lineamientos de política y acciones contenidas en este documento se van a convertir en un instrumento de articulación y gestión de recursos financieros con los diferentes niveles de gobierno, entidades públicas y privadas. La gran brecha entre necesidades crecientes de la población y las limitaciones financieras nos dicen que debemos ir en busca de recursos externos, flujos de inversión y

turísticos; además de desarrollar la cooperación horizontal y recíproca entre gobiernos locales y otros niveles de gobierno.

3.6. AGENDA PATRIÓTICA 2025

La Agenda Patriótica 2025 refleja en su texto las realidades de Bolivia hoy y las realidades que queremos que nuestro país alcance en 2025. A tal efecto, el Presidente Evo Morales Ayma propone 13 pilares.

Cada uno de estos pilares tiene una serie de dimensiones que se deben cumplir para lograr esta gran meta que nos hemos propuesto los bolivianos, bolivianas. Para hacer realidad este anhelo del pueblo boliviano.

“La realización de la Agenda Patriótica es una responsabilidad compartida de todos los niveles de gobiernos, por esa razón, en la segunda parte de la presente cartilla, se identifica y analiza cuantitativamente las competencias asignadas por la Constitución Política del Estado (CPE) al Nivel Central del Estado (NCE), los Gobiernos Autónomos Departamentales (GAD), los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM) y las Autonomías Indígena Originario Campesinas (AIOC), desde los 13 pilares y 68 dimensiones de la Agenda Patriótica 2025. En esta parte se ha incluido matrices desplegadas, donde se visibilizan las competencias que relacionan a los distintos niveles de gobierno con cada una de las dimensiones y sus respectivos pilares que comprenden la Agenda Patriótica”¹⁴

3.6.1. Pilares de la Agenda Patriótica

“Son las características de nuestros 13 pilares, así como las metas que debemos alcanzar para que estos pilares sean el cimiento, el fundamento de nuestro nuevo horizonte civilizatorio para Vivir Bien. Consideramos que debemos plantearnos 13 pilares de la Bolivia Digna y Soberana, los cuales son los siguientes”¹⁵:

1.- Erradicación de la pobreza extrema.

¹⁴ AGENDA PATRIÓTICA 2025 Participación en la Construcción Institucional de la Bolivia Digna y Soberana con Autonomías

¹⁵ MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO MPD

- 2.- Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.
- 3.- Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.
- 4.- Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
- 5.- Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo financiero.
- 6.- Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.
- 7.- Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
- 8.- Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.
- 9.- soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.
- 10.- Integración complementaria de los pueblos con soberanía.
- 11.- Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.
- 12.- Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.
- 13.- Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.7. MARCO REFERENCIAL DEPARTAMENTAL

3.7.1. Plan Territorial de Desarrollo Integral del Departamento de Tarija (PDTI)

El Plan Territorial de Desarrollo del Departamento, contiene el horizonte estratégico y el sistema de objetivos, las políticas y las estrategias que están orientadas a construir un departamento con bienestar.

La visión representa el tipo de Departamento que se quiere construir en el largo plazo y expresa de manera sintética lo fundamental de una proyección que es factible de

conseguir en el tiempo. De esta a su vez, se desprenderán los objetivos y estrategias de desarrollo.

Figura N°4
Visión de Desarrollo Departamental



Fuente: Plan Operativo Anual Gestión 2022 - GAMT

Donde el BIENESTAR significa el buen vivir de los habitantes del departamento, con equidad y sin exclusiones, consiguiendo todos los medios, bienes y servicios para desarrollarse plenamente y vivir en una sociedad con estabilidad, seguridad y felicidad.

La agenda del bienestar que tiene como objetivo atender las necesidades más urgentes, diversificar la economía y atender necesidades intangibles, generando las condiciones para la expresión cultural, artística y recreativa de la población, determinada por 3 ejes que están en armonía con la naturaleza y con democracia y pluralidad ellos son:

1. Bienestar económico, se desarrollará una estrategia para salir de la dependencia exclusiva del gas a partir de la diversificación económica, permita generar empleo sostenible.
2. Bienestar social, se atenderá las necesidades básicas, es decir concentrándonos en transformar el sistema de salud y expandir los servicios básicos esenciales para todo el departamento.
3. Bienestar intangible, alcanzar que la población viva con alegría, promoviendo ámbitos como la cultura, el arte, el deporte, y el esparcimiento. Este eje es fundamental porque la finalidad última del desarrollo es contribuir a la felicidad del ser humano.¹⁶

¹⁶ Plan Operativo Anual Gestión 2022-GAMT

La Política del Gobierno Departamental en esta nueva gestión del Gobierno Autónomo del Departamento de Tarija refleja y determina una propuesta estratégica departamental basada en la Agenda del Bienestar en la cual se desarrollan 5 planes, los mismos que se articulan dentro de los 13 pilares de la Agenda Patriótica 2025 que propone una política departamental hacia el desarrollo, estos son:

	PLAN VIDA	PLAN OPORTUNIDAD	PLAN DIGNIDAD	PLAN ALEGRÍA	PLAN TRANSPARENCIA
ÁREAS DE INTERVENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Salud • Educación • Medio Ambiente • Gestión social 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Económico y Productivo • Energía e Hidrocarburos • Turismo • Transporte • Recursos hídricos y Riego 	<ul style="list-style-type: none"> • Agua potable • Saneamiento básico • Gas Natural • Electricidad • Vivienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura y arte • Alegría • Deporte • Convivencia, Tranquilidad y Seguridad Ciudadana • Entretenimiento y recreación 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Autonomía

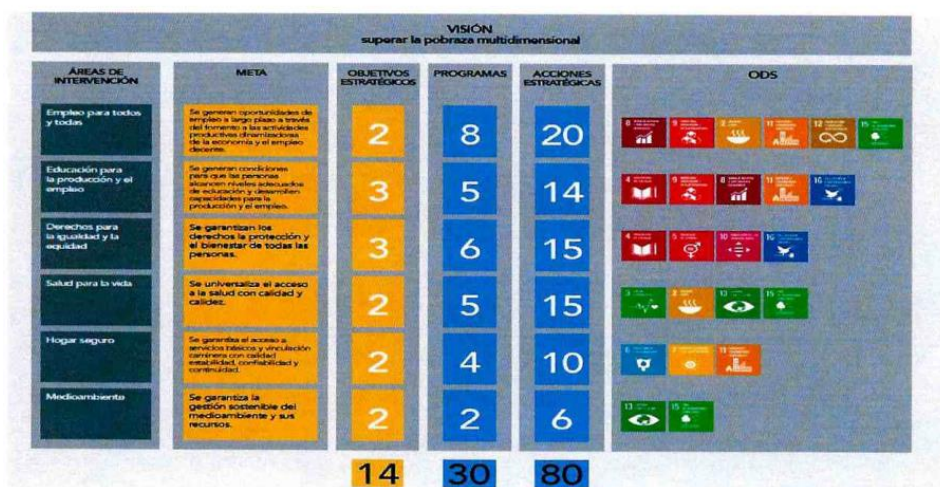
Figura N°5
Agenda del Bienestar

Fuente: Plan Operativo Anual Gestión 2022 - GAMT

La Agenda Departamental 2030 de Tarija ha formulado objetivos y acciones estratégicas alineadas a 71 metas de desarrollo sostenible, tendientes a reducir las carencias y desigualdades económicas y sociales de los grupos más vulnerables. Dos vacíos y carencias debemos completar: en primer lugar, el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija debe firmar convenios Inter gubernativas para asumir nuevas competencias autonómicas; en segundo lugar, lograr mayor con responsabilidad ciudadana en las tareas de superación de la pobreza multidimensional y la reactivación económica.

En ese marco de la Agenda Departamental 2030 de Tarija consta de 6 áreas de intervención, 6 metas, 14 objetivos estratégicos, 30 programas y 80 líneas de acción, todas ellas dirigidas a la consecución de la visión del Departamento de Tarija al 2030 que superar la pobreza multidimensional.

Figura N°6
Agenda Departamental 2030 de Tarija



Fuente: Plan Operativo Anual Gestión 2022 - GAMT

3.8. MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICA MUNICIPAL

3.8.1. Plan Estratégico Institucional

3.8.1.1. Misión

Las nuevas prerrogativas otorgadas a los Gobiernos Autónomos Municipales como el de Tarija, le permite mantener su misión institucional de acuerdo su visión y los objetivos que se persiguen, así, que esta se define como:

“El Gobierno Autónomo Municipal de Tarija busca la cohesión social y la dotación de servicios públicos y colectivos como el agua, la salud, educación la seguridad ciudadana, el manejo de la basura, los desechos sólidos, el ordenamiento de la ciudad y los espacios públicos en base de ejecución de programas y proyectos definidos en un proceso de planificación participativa y estratégica”

3.8.1.2. Visión

En la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), se propuso una imagen objetivo que el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija y la Provincia Cercado quiero alcanzar en el futuro, y cuya actualidad queda demostrada por los hechos, esta se define como:

“El Gobierno Autónomo Municipal de Tarija busca construir un municipio sostenible e innovador, con una sociedad resiliente y que gestione adecuadamente sus condiciones institucionales, económicas, ambientales y sociales que permitan a nuestra gente el ejercicio pleno de ciudadanía (derechos y deberes) en espacio amable de convivencia”

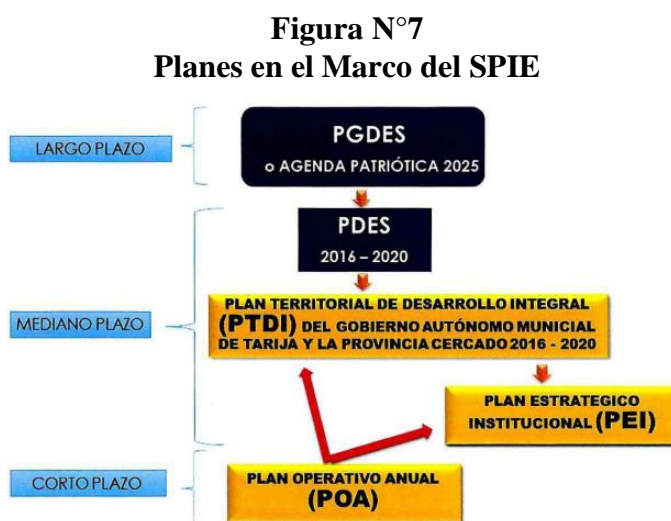
Los elementos de esta visión permiten orientar la definición de los objetivos estratégicos a conseguir en el largo y mediano plazo, los que contribuyen a su vez a definir políticas, estrategias y acciones concretas a realizar, a través de la ejecución de programas, proyectos y actividades.

3.8.2. Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI) Municipal

Los Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI) 2016-2020 el Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado, se articulan de forma directa al PDES, PSDI, PTDI, según corresponda.

En este marco estratégico, se fórmula de piano operativo anual para el periodo 2021, articulando a las acciones de mediano y corto plazo de Plan de Desarrollo Económico y Social Nacional, el Plan Territorial de Desarrollo Integral Departamental y Municipal. Los objetivos, políticas, estrategias y acciones del PTDI, en cada uno de sus áreas de acción, respaldadas por la normativa vigente.

Los planes en el Marco del SPIE tienen una jerarquía e interdependencia que permite una articulación organizada de metas y resultados, así como la construcción de procesos de complementariedad en el proceso de planificación sectorial y territorial.



Fuente: Plan Operativo Anual Gestión 2022 - GAMT

Según componentes del sistema de Programación de Operaciones de la formulación del POA en las entidades del sector público debe sujetarse a lo determinado por su PEI y expresarse en acciones de corto plazo.

Asimismo, una acción de corto plazo es aquella programada para una gestión fiscal, articulada y concordante con las acciones establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Para la gestión 2022, se mantendrá la estructura programática del ciclo de la calificación anterior, hasta que se apruebe el Nuevo Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES)

3.8.2.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se fórmula considerando los elementos centrales que hacen a la articulación espacial y operativa, del PGDES AGENDA 2025, PDDDES con el PTDI, del cual se desprende el POA Municipal.

Pasamos por años difíciles en Tarija. Una crisis económica, seguida de una pandemia que nos aisló física y económicamente, perjudicando a los sectores más vulnerables de la ciudad. Pero también mostró un rostro solidario y nos demostró que Tarija es un pueblo que no va a bajar los brazos.

Ante menores ingresos a mayor demanda ciudadana, en la gestión debe en primera instancia definir sus objetivos de manera clara objetivos. Orientar los esfuerzos y recursos a los problemas más agudos y urgentes, cómo el de reactivar economía con una inversión pública agresiva, que optimice los recursos propios con aplacamiento financiero y/o endeudamiento racional sin comprometer los ingresos futuros.

Dentro de las líneas para alanzar la visión y cumplir con la misión se presenta los siguientes objetivos estratégicos:¹⁷

¹⁷ Plan Operativo Anual Gestión 2022 - GAMT

Figura N°8
Objetivos Estratégicos



Fuente: Plan Operativo Anual Gestión 2022 - GAMT

MARCO TEÓRICO PRÁCTICO

3.9. PLAN OPERATIVO ANUAL POA MUNICIPAL

El POA municipal se refiere al Plan de Desarrollo Municipal (PDM) con la Participación Popular, en cada municipio del país, el Gobierno Municipal, las instituciones del Estado que trabajan en el municipio, los pobladores (comunarios y vecinos) organizados en Organizaciones Territoriales de Base (OTB), Asociaciones Comunitarias y Organizaciones Funcionales deben ponerse de acuerdo y elaborar el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), que es una guía de cinco años para alcanzar el desarrollo del municipio.

Esta guía llamada PDM indica: como queremos que sea el municipio, qué clase de desarrollo proponemos y cómo lo alcanzaremos. Por lo tanto, en el PDM están inscritos de manera ordenada y de acuerdo con su importancia los diferentes proyectos de obras y servicios, que fueron solicitados por las organizaciones sociales, y que deben

realizarse en cinco años en todo el territorio del municipio (comunidades y barrios de los distritos o cantones).

3.9.1 Estructura Organizacional Vigente

El Organigrama Estructural de la Institución, tiene un enfoque matricial, es decir fue diseñada en función a los programas de Plan Territorial de Desarrollo Integral. La conformación de las Secretarías, Direcciones y Jefaturas de Unidad fueron estructuradas conforme a los niveles jerárquicos establecidos dentro del Gobierno Autónomo Municipal.

En la actual estructura organizacional se encuentran insertados las nueve Sistemas de la ley N° 1178 SAFCO (se incluye al Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública), lo cuales son evaluados de forma anual por la Unidad de Auditoría Interna con la finalidad de mantener su vigencia y eficacia.

Los Niveles Jerárquicos adecuados de acuerdo con la ley, son las siguientes:

Ver Anexo N° 3

3.9.2. Objetivos del POA municipal

Para ejecutar ordenadamente los proyectos del PDM, cada año el gobierno municipal tiene que programar con participación de las organizaciones sociales, qué proyectos y qué actividades serán realizados en el año que corresponde, como también su respectivo presupuesto de inversión.

Por lo tanto, cada año el Gobierno Municipal elabora un Plan de Operaciones Anual (POA), para poner en práctica el PDTI para Vivir Bien del Municipio de Tarija. De esta forma, las obras y las actividades del gobierno municipal no pueden ser improvisadas; sino que tienen que ser acordadas previamente por todos los pobladores del municipio. Entonces, el POA Municipal es un instrumento que:

- Establece los objetivos que nos proponemos alcanzar
- Puntualiza las actividades que serán realizadas
- Indica los tiempos en que serán realizadas

- Estima los recursos que serán invertidos
- Designa los responsables de las actividades
- Establece cómo se medirán los resultados a obtenerse.

3.9.3. Gestión Municipal

La gestión municipal se manifiesta como un conjunto de procesos para que los municipios puedan lograr sus objetivos y metas trazadas y para ello influye mucho la capacidad de los recursos humanos o de los funcionarios para ellos estos deben tener capacitaciones constantes sobre políticas públicas para un buen desempeño de sus funciones.

3.9.4. Estructura e Instrumentos POA municipal

El POA Municipal es un **documento - herramienta** que está dividido en muchas partes, de acuerdo con el municipio y su tamaño. Sin embargo, como mínimo, todo POA Municipal tiene que contener las siguientes partes:

Figura N°9
Estructura del Plan Operativo POA Municipal

Presentación	3.2. Análisis del entorno
1. Resumen ejecutivo	4. Formulación de objetivos de gestión
2. Marco legal estratégico y organizativo	4.1. Objetivo general de la gestión
2.1. Base legal y misión institucional	4.2. Objetivos específicos por área funcional o programa
2.2. Marco estratégico	4.3. Metas
2.3. Estructura organizativa institucional del Gobierno Municipal	5. Programas N, proyectos
3. Análisis de contexto	6. Presupuesto
3.1. Análisis de situación	7. Resumen y Anexos

Fuente: Documento Manual para la Participación Social en la Elaboración del POA Municipal.
Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación Viceministerio de Planificación Estratégica y Participación Popular Unidad Nacional de Fortalecimiento Comunitario

3.9.4.1. *Quiénes participan en la elaboración POA municipal*

En la elaboración participativa del POA Municipal participan el Gobierno Municipal, las organizaciones sociales que representan a todos los pobladores y los representantes de otras instituciones que funcionan dentro del municipio.¹⁸

Concejo Municipal. Son los representantes del municipio que tienen la facultad de dictar leyes municipales, deliberar y fiscalizar las operaciones del Alcalde dentro del municipio.

Ejecutivo Municipal. Conformado por el Alcalde y los técnicos municipales. Su tarea es administrar los recursos en un proceso de Planificación Participativa y conforme a la normativa vigente.

Otras organizaciones de la Sociedad Civil. Éstas pueden ser asociaciones de productores, mujeres, jóvenes, adultos mayores y otras que participan en los momentos principales del proceso de planificación, en concertación con las OTB.

Instancia de Control Social. Son representantes de la sociedad civil organizada que ejercen el control social dentro del municipio.

OTB (Organizaciones Territoriales de Base). Sociedad civil organizada territorialmente, que identifica, prioriza y participa en la planificación de programas, proyectos y actividades, para el bienestar colectivo.

3.9.4.2. Ciclo de la Gestión Municipal Participativa POA

Consiste en realizar diferentes eventos participativos para elaborar adecuadamente el Plan Operativo Anual, cómo se evaluará el mismo y su rendición de cuentas. Así, los responsables de la gestión pública municipal y la sociedad civil se pronunciarán efectivamente.

¿Qué son y en qué consisten las “Cumbres Municipales” para elaborar el POA?

¹⁸ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Documento Planificación participativa del POA

Son espacios en los que se reúnen los actores municipales para la elaboración del Plan Operativo Anual donde cada uno de ellos participa en la identificación y priorización de los programas y proyectos que deben realizarse en la gestión y que contribuyen al desarrollo del municipio. Con su participación, la sociedad civil y otras organizaciones asumen un rol activo en la toma de decisiones, en la ejecución y control de las obras y proyectos.

¿Qué hacen los actores municipales en estas cumbres?

CUMBRE 1

TAREAS PREVIAS

- Preparación y organización
- Convocar a las organizaciones y sectores de Salud y Educación
- Definir metodología y cronograma
- Preparación de información para socialización

DESARROLLO

- Balance de la ejecución del POA de la gestión en curso (Informe Ejecutivo, Concejo, Control Social, Educación y Salud)
- Capacitación sobre la Priorización en el marco del PDM y PEI (Formularios de demanda)

CUMBRE 2

TAREAS PREVIAS

- Elaboración de la Propuesta Municipal

DESARROLLO

- Disponibilidad de Recursos (Techos)
- Priorización de la demanda social (proyectos) para su consideración en el POA
- Socialización de la oferta municipal y la demanda concertada de Salud y Educación

CUMBRE 3

TAREAS PREVIAS

Elaboración del proyecto del POA y Presupuesto

DESARROLLO

Presentación del proyecto del POA y Presupuesto, el mismo recoge las demandas priorizadas por las OTBs, la oferta municipal concertada, los gastos obligatorios y recurrentes (Salud, Educación, etc.) en el marco de las competencias municipales y la visión de desarrollo.

3.10. INDICADORES DE EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL POA 2022 GAMT

“El seguimiento es un proceso periódico de recolección de datos que se centra en los productos obtenidos o desarrollados a lo largo del periodo y los problemas atravesados, al objeto de brindar opciones para adoptar medidas correctivas.

El seguimiento del POA debe realizarse en el marco de la metodología planteada en el artículo 16 Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) del Ministerio de Justicia de Transparencia Institucional¹⁹, el cual establece necesaria de emisión de un reporte con el siguiente formato de información:

Figura N°10
Formato de Seguimiento establecido por el RE-SPO
(Resolución Ministerial N°59/2018, de 8 de mayo de 2018)

	Resultados			Presupuesto			Relación de avance (*)
Acción de corto plazo Gestión 2022	Esperados	Logrados	Eficacia %	Aprobado	Ejecutado	Ejecución %	Avance %

Fuente: Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional

Las acciones de cortos plazos gestión 2022, resultados esperados y logrados se encuentran en el POA 2022 vigente, en cuanto al presupuesto aprobado, ejecutado y ejecución %, se obtienen de información remitida por la Unidad Financiera de la entidad.

3.10.1. Indicador de Evaluación y Análisis de Ejecución Presupuestaria

Mide el grado de ejecución del presupuesto vigente del periodo, aplicando la siguiente formula:

¹⁹ Resolución Ministerial N°59/2018 de 8 de mayo de 2008

$$Ejecucion = \frac{Ejecutado}{Aprobado} x 100$$

La Ejecución puede adoptar valores entre 0% a 100%.

3.10.2. Indicador de Evaluación y Análisis de Eficacia

La eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de meyas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Algunas definiciones:

- Según Idlberto Chiavenato, la eficacia “es una medida del logro de resultados”
- Para Koontz y Weirhrich, la eficacia es “el cumplimiento de objetivos”

La eficiencia mide el grado de cumplimiento de los resultados propuestos en el POA, contrastando los resultados logrados con los resultados esperados, bajo la siguiente formula:

$$EFICACIA = \frac{Logrados}{Esperados} x 100$$

La eficacia abarcará valores entra 0% y 100%. Cuando se identifique una eficacia mayor a 100%, se adopta por defecto el valor de 100%.

En los casos donde se identifique una diferencia superabundante de 200% o más, la Dirección General de Planificación debe hacer tal situación, emitiendo un comentario o recomendación adecuada.

3.10.2.1. Parámetros de valoración de la Eficacia

- Si la eficacia lograda se encuentra entre **0% a 50%** de la Eficacia programada, es una Eficacia Deficiente o Insatisfactoria.
- Si la eficacia lograda se encuentra entre **51% a 70%** de la Eficacia programada, es una Eficacia Regular.
- Si la eficacia lograda se encuentra entre **71% a 85%** de la Eficacia programada, es una Eficacia Buena.

- Si la eficacia lograda se encuentra entre **86% a 100%** de la Eficacia programada, es una Eficacia Óptima.

Los parámetros reflejan exigencia moderada en los rangos de evaluación²⁰.

3.10.3. Indicador de Evaluación y Análisis de Eficiencia

Podemos definir la eficiencia según Idalberto Chiavenato: significa utilización correcta de los recursos.

Para Koontz y Weihrich la eficiencia es “El logro de las metas con la menor cantidad de recursos”.

- Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

La eficiencia es un indicador que relaciona los resultados alcanzados y recursos utilizados, representa el grado de presupuesto con el que se hacen las cosas.

A nivel del MJTI, la dirección General de Planificación es la encargada de calcular el indicador de Eficiente el MJTI aplicando la siguiente fórmula.

$$EFICIENCIA = \frac{\text{Eficiencia lograda}}{\text{Ejecucion Presupuestaria}} \times 100 = \frac{\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados programados}}}{\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto vigente}}} \times 100$$

La fórmula dará como resultado un valor de 0% o superior.

3.10.3.1. Parámetros de valoración de la Eficiencia

- Ineficiente, si el nivel obtenido s de 0% a 90%
- Eficiente, si el nivel obtenido es de 91% a 120%

²⁰ Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional

- Si la Eficiencia es superior al 120% se debe recomendar ajustar la programación del POA o Presupuesto²¹.

Nivel de Eficiencia	Criterio	Interpretación
0% - 90%	Ineficiente	Baja Eficacia (baja ejecución física) y alta ejecución presupuestaria
91% - 120%	Eficiente	Optima o Buena Eficacia (ejecución física) y/o presupuestaria
Eficiencia > 120%	Error en la programación	Baja ejecución presupuestaria y alta ejecución física. Se recomienda ajustar la programación del POA o presupuesto.

Fuente: Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional

3.10.4. Etapas del seguimiento al POA

Bajo los lineamientos y criterios citados anteriormente, el seguimiento la ejecución del POA se desarrolla a través de las siguientes etapas:

- Identificación del POA 2022 y de las modificaciones realizadas.
- Análisis de la Ejecución Presupuestaria:** En base a información reportada por Unidad Financiera, se identifica el presupuesto vigente ejecutado, por categoría programática, unidad organizacional y operación (si es posible) identificando de esta forma su relación con el POA 2022.
- Determinación del Grado de Eficacia:** Considera de la fórmula presentada las líneas arriba, que compara “lo logrado vs. lo Programado”, cada unidad organizacional determina la eficacia de nivel de: resultado intermedio, operación, Unidad Organizacional, acción de corto plazo y acción de mediano plazo. El quinto nivel de la eficacia (eficacia en la entidad) es calcular por la Dirección General de Planificación. con base en la información recibida de todas las unidades organizacionales.
- Comparación Eficacia - Ejecución Presupuestaria:** determinación y análisis del indicador de eficiencia, conforme la fórmula citada anteriormente,

²¹ Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional

identificando el dónde se ejecuta presupuesto sin lograr resultados y donde se lograr resultados sin ejecutar presupuesto.

- e) **Identificación de dificultades atravesadas durante la ejecución del POA 2022:** conforme a lo reportado por las diferentes unidades organizacionales, se busca identificar o factores negativos comunes.

3.11. MATRIZ INSTITUCIONAL DE SEGUIMIENTO DEL POA MUNICIPAL

El desempeño institucional municipal con el objetivo de determinar las acciones que son necesarias para hacer más eficiente y eficaz la gestión municipal en cuanto a su ejecución presupuestaria POA Municipal, presenta la matriz de seguimiento de evaluación del POA como se puede apreciar en la figura N°11 detallada a continuación:

Figura N°11
Matriz de Seguimiento del POA Municipal de Tarija Gestión 2022

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T.																				
PROGRAMA GESTION 2022																				
ESTRUCTURA DE PDES				PDTI ACCIONES DE MP		PEI ACCION DE CORTO PLAZO		N°	Cat. Prog	CONSOLIDADO	INDICADOR ABSOLUTO	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs.			EFICIENCIA		
P	M	R	A	COD.	DENOMINACION	COD POA	DENOMINACION					PROG. (cuantificar)	EJEC. (cuantificar)	%	PROG (Bs)	EJEC (Bs)	%	RESULTS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
TOTAL, PROGRAMA POA GAMT GESTION 2022																				

Fuente: Plan Operativo Anual Gestión 2022 - GAMT

Estructura del PDES: El plan de desarrollo económico social son las acciones de largo plazo enmarcadas en la agenda patriótica 2025 se encuentran denominadas por: Pilar, Metas, Resultados y Acciones.

PEI: El Plan Estratégico Institucional son las acciones de mediano plazo y se encuentran denotadas por el código estratégico y la denominación es el alcance de objetivo del programa a referirse en el mediano plazo.

PDTI: El Plan de Desarrollo Territorial Integral son las acciones del corto plazo y se encuentran denotadas por el código estratégico y la denominación es el alcance de objetivo del programa a referirse en el corto plazo.

Categoría programática: Es la codificación de asignación de recursos financieros de acuerdo con su nivel institucional y competencias, se desagregan en: programa, proyecto, actividad.

CONSOLIDADO: Son los Proyectos y/o programas, se debe colocar el nombre Proyecto, Programa, Transferencia o secretaria dependiente del GAMT.

INDICADOR ABSOLUTO: Es la denominación de lo Ejecutado/Programado*100.

EFICACIA: Se denota lo programado y ejecutado cuantificado por las acciones, metas que se han propuesto en las líneas de acción de corto plazo por el programa, proyecto y actividad realizadas y se cuantifica en porcentaje anual.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (Bs): Expresión monetaria destinada para el logro de metas y/o objetivos trazados y se cuantifica en porcentaje anual.

EFICIENCIA: Se denota los resultados de los logros y divide entre la ejecución presupuestaria expresados en porcentajes.

De acuerdo con el llenado de la matriz se logra determinar los siguientes indicadores:

- **Avance de Eficacia:** Es el grado de cumplimiento de objetivos a nivel de resultados de productos (bienes, servicios y/o normas), se obtiene de la

multiplicación entre el avance físico (eficacia) y la ponderación realizada en función al número de subindicadores.

- **Avance de Ejecución Presupuestaria:** Es el porcentaje de presupuesto ejecutado para cada Indicador, y se obtiene a través de la relación entre el presupuesto ejecutado total y el presupuesto programado total
- **Avance de Eficiencia:** En base al numeral III, Artículo 18 de las normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NB-SPO), la eficiencia es el resultado alcanzado respecto a los insumos o recursos utilizados para su cumplimiento (Avance de eficacia/Ejecución presupuestaria;
- **Avance de Efectividad:** Es el resultado alcanzado en la gestión en relación con lo esperado al finalizar el quinquenio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Provincia Cercado, se encuentra situada en el corazón del departamento de Tarija, este se encuentra ubicado en el continente sudamericano, entre los paralelos 21° 00' y 22° 50' de latitud sur y los meridianos 62° 15' y 65° 20' de longitud Oeste de la Línea de Greendwich. Limita internacionalmente con la República Argentina al Sud y al Este con la República del Paraguay, al Oeste con los Departamentos de Chuquisaca y Potosí, y al Norte con el Departamento de Chuquisaca. Con una superficie de 37.623 km², cubre el 3,42% del territorio nacional, con características geográficas variadas y relieves que van desde los 4.000 msnm hasta los 300 msnm, que determinan la variabilidad de su clima frío y seco en la zona alta, templado y temporalmente húmedo en los valles sub andinos y cálido seco y cálido húmedo en la llanura chaqueña, y sus características fisiográficas, se divide en cuatro grandes unidades:

- El altiplano tarijeño.
- Los valles interandinos.
- El Valle Central donde se encuentra la Provincia Cercado.
- El Chaco Tarijeño.

Los aspectos geográficos se observan en el gráfico 1 a continuación:

Gráfico N° 1. División Política Del Departamento de Tarija



Fuente: Plan Municipal de Ordenamiento Territorial (PMOT) de Bolivia

La Provincia Cercado se encuentra en el corazón del Departamento de Tarija, limita al nor-oeste con la provincia Méndez, al sur con la provincia Arce, al este con la provincia O'Connor y al Sud-oeste con la provincia Avilés, cuenta con la siguiente distribución política: Ciudad de Tarija con trece 13 distritos urbanos y los distritos rurales son ocho 8 correspondientes a los cantones de Lazareto, Tolomosa, San Mateo, Santa Ana, San Agustín, Yesera, Junacas y Alto España, como se observa en el mapa:

Gráfico N° 2. División Política de la Provincia de Cercado



Fuente: Plan Municipal de Ordenamiento Territorial (PMOT) de Bolivia

4.1.1. Población del Departamento de Tarija

Según datos del CPV 2012, Tarija es el cuarto departamento con mayor crecimiento en el país, la provincia de Cercado es la que concentra la mayor densidad poblacional del departamento de 205.375 habitantes, con una tasa de crecimiento del 4.87% proyectándose al año 2022 con una población ajustada de **hab. 272.692 hab.**²²

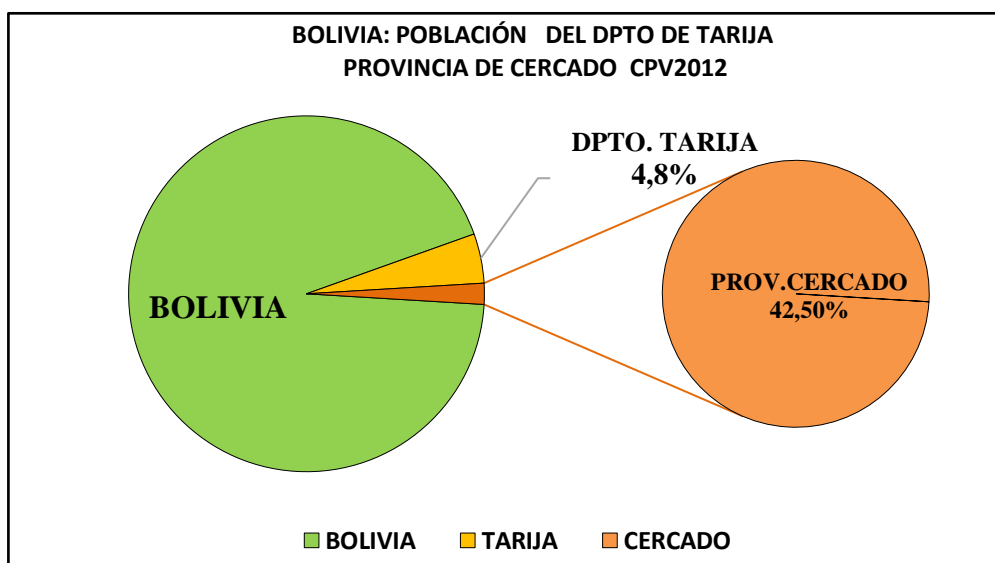
²² Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012

Cuadro N° 1. Bolivia: Población del Departamento de Tarija, Provincia Cercado INE CPV 2012

BOLIVIA: POBLACIÓN DEL DPTO. DE TARIJA Y LA PROVINCIA CERCADO INE CPV 2012			
INDICADOR	CENSO 2012	POBL. AJUSTADA 2022	DENSIDAD POBLACIONAL %
BOLIVIA	10.059.856	11.677.933	
TARIJA	483.518	582.185	4.8%
CERCADO	205.375	272.692	42,50%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012
Elaboración: Propia

*Gráfico 3. Bolivia: Población del Departamento de Tarija;
Provincia Cercado INE CPV 2012*



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012
Elaboración: Propia

De acuerdo con el siguiente gráfico la población del departamento de Tarija representa el 4.8% a nivel nacional, la provincia de Cercado concentra la mayor parte de la población del departamento representando el 42.50% a nivel departamental.

4.2. ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS DE MUNICIPIO DE TARIJA

4.2.1. Población del municipio de Tarija

Según datos oficiales del último Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2012 realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la población del Municipio de Tarija es de 205,375 habitantes con una tasa de crecimiento de 4.78%, se estima que la población ajustada para el año 2022 es de **272.692** habitantes en el municipio de la ciudad de Tarija.

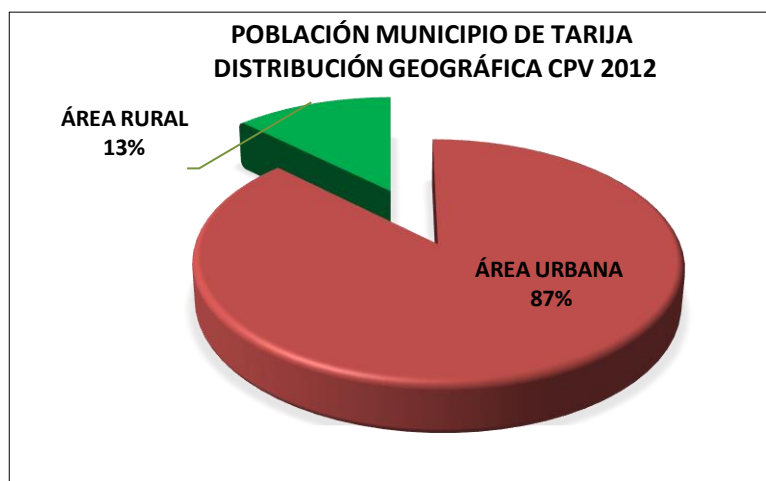
Cuadro N° 2. Municipio de Tarija Población según Distribución Geográfica, CPV 2012

POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE TARIJA SEGÚN DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA CPV 2012			
MUNICIPIO DE TARIJA	CENSO 2012	POBL. AJUSTADA 2022	DENSIDAD POBLACIONAL %
Urbana	179.561	238.33	87.4%
Rural	25.814	33.359	12.6%
TOTAL	205.375	272.692	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012
Elaboración: Propia

Gráfico N°4. Población Municipio de Tarija según Distribución Geográfica, PV 2012

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012



Elaboración: Propia

La población del municipio de Tarija por su distribución demográfica contempla el área urbana y el rural, el 87% se encuentra en el área urbana donde se esta la mayor concentración de la población y el restante 13% corresponde al área Rural.

4.2.1.1. Población por Distritos del Municipio de Tarija

El Municipio de Tarija está constituido por 21 distritos²³, de los cuales 13 distritos pertenecen al área urbana y 8 distritos pertenecen al área rural.

Dentro de los distritos urbanos del Municipio de Tarija, los que concentran mayor densidad poblacional son:

- Distrito 9 - Zona Palmarcito
- Distrito 8 - Zona Villa Abaroa
- Distrito 7 - Zona Mercado Campesino
- Distrito 13 - Zona Senac.

El distrito con mayor densidad poblacional corresponde al área urbana; es el **Distrito 9-Zona Palmarcito** y representa el **16%** de la población del municipio de Tarija, compuesta de **14 barrios** con una población ajustada para el año 2022 de **42.676 hab.**, con una tasa de crecimiento poblacional del 4.87% esto indica que la población del municipio de Tarija según la mancha urbana crece hacia el **nor-oeste** del municipio.

En contraste los distritos del área rural que concentran con mayor densidad poblacional corresponden al:

- Distrito 15 – Lazareto
- Distrito 17 - San Mateo
- Distrito 16 - Tolomosa
- Distrito 18 - Santa Ana

²³ Se hace hincapié a la numeración proporcionada por el PDM (2015-2019) donde se omite en la numeración correlativa de la composición de los distritos del GAMT pág. 16.

El **distrito 15 - Lazareto** perteneciente al área rural, compuesto por 15 comunidades es el de mayor crecimiento con una población ajustada para el año 2022 es de **9.524 hab.** con una tasa de crecimiento de 2.05% , según datos INE CPV 2012.

Esto indica que las comunidades más pobladas del área rural se encuentran en el **sud-oeste** de municipio.

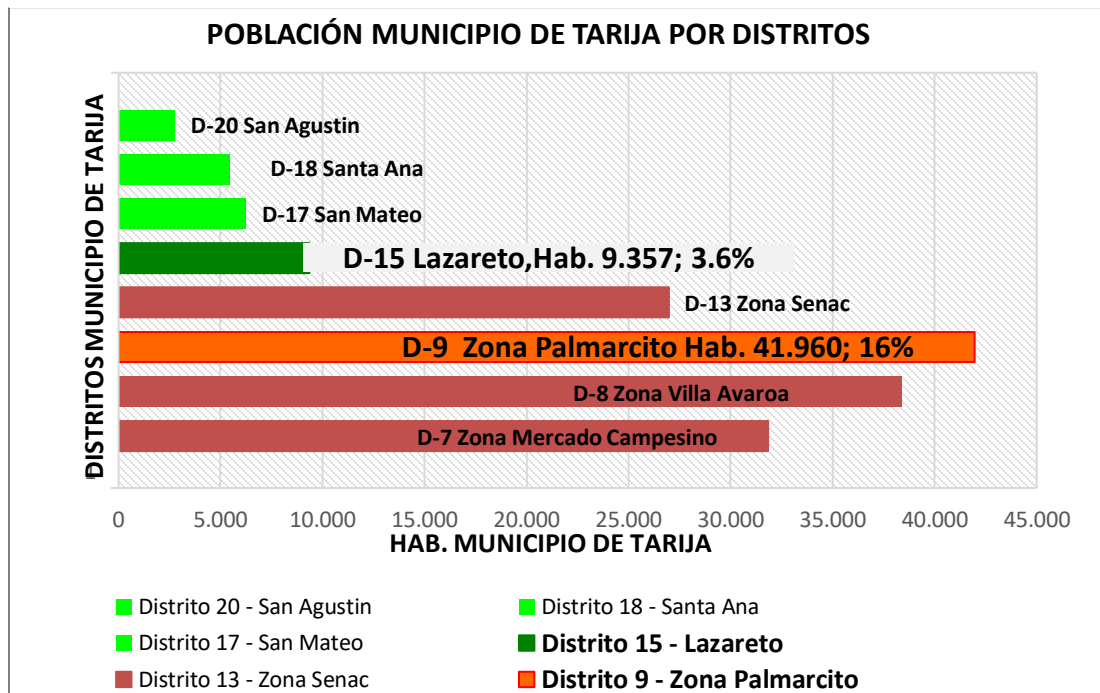
Cuadro N° 3. Población Municipio de Tarija por Distritos CPV INE 2012²⁴

POBLACIÓN MUNICIPIO DE TARIJA POR DISTRITOS URBANA Y RURAL CPV INE 2012				
DISTRITOS ÁREA URBANA	BARRIOS	CENSO 2012	POBL. AJUSTADA 2022	DENSIDAD DEMOGRÁFICA %
Distrito1 - El Molino	1	3.445	5.110	1,70%
Distrito2 - San Roque	1	3.559	5.255	1,70%
Distrito 3 - Las Panosas	1	3.158	4.744	1,50%
Distrito 4 - La Pampa	1	5.383	7.582	2,60%
Distrito 5 - Virgen de Fátima	1	6.773	9.355	3,30%
Distrito 6 - Camino a Tomatitas	16	18.847	24.755	9,20%
Distrito 7 - Zona Mercado Campesino	13	24.965	32.558	12,20%
Distrito 8 - Zona Villa Abaroa	6	30.106	39.115	14,70%
Distrito 9 - Zona Palmarcito	14	32.898	42.676	16,00%
Distrito 10 - Zona Morros Blancos	11	19.542	25.641	9,50%
Distrito 11 - Zona San Gerónimo	4	6.982	9.621	3,40%
Distrito 12 - Zona Miraflores	3	2.763	4.242	1,30%
Distrito 13 - Zona Senac	10	21.140	27.679	10,30%
(A) SUB TOTAL, DISTRITOS ÁREA URBANA	82	179.561	238.333	87,40%
DISTRITOS ÁREA RURAL	CMDA.	CENSO 2012	POBL. AJUSTADA 2022	DENSIDAD DEMOGRÁFICA %
Distrito 15 - Lazareto	8	7.316	9.524	3,60%
Distrito 16 - Tolomosa	11	4.436	5.841	2,20%
Distrito 17 - San Mateo	11	4.876	6.404	2,40%
Distrito 18 - Santa Ana	7	4.266	5.623	2,10%
Distrito 19 - Yesera	6	1.594	2.211	0,80%
Distrito 20 - San Agustín	18	2.146	2.912	1,00%
Distrito 21 - Junacas	5	622	963	0,30%
Distrito 22 - Alto España	7	558	881	0,30%
(B) SUB TOTAL, DISTRITOS ÁREA RURAL-COMUNIDADES	73	25.814	34.359	12,60%
TOTAL, DISTRITOS (A+B) ÁREA URBANA Y RURAL		205.375	272.692	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012

²⁴ Ver Anexo 1. Población municipio de Tarija por distritos INE CPV 2012 (a detalle número de barrios y comunidades)

Gráfico N° 5. Población Municipio de Tarija ´por Distritos



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012

Elaboración: Propia

De acuerdo con el gráfico N.º 5 el distrito con mayor densidad poblacional del **16%** corresponde al **distrito 9-Zona Palmarcito** compuesta de 14 barrios con una población ajustada **41.960 hab.** para el año 2022 según datos de CPV INE 2012, esto indica que la mancha urbana crece hacia el **nor-oeste** del municipio.



El distrito rural con mayor densidad demográfica es del **3.60%** corresponde al **D- 15 Lazareto** compuesta por 8 comunidades una población ajustada de **9.357 hab.** esto indica que las comunidades más pobladas del área rural se encuentran en el **sud-oeste** de municipio.

4.2.2. Condiciones de Servicios Básicos

Según datos oficiales del último Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2012 realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) se tiene un total de 54.924²⁵ viviendas en el municipio de Tarija es de las cuales 47.437 cuentan con procedencia del agua potable, 39.151 viviendas cuentan con cobertura de saneamiento básico y 51.411 viviendas cuentan con cobertura de energía eléctrica.

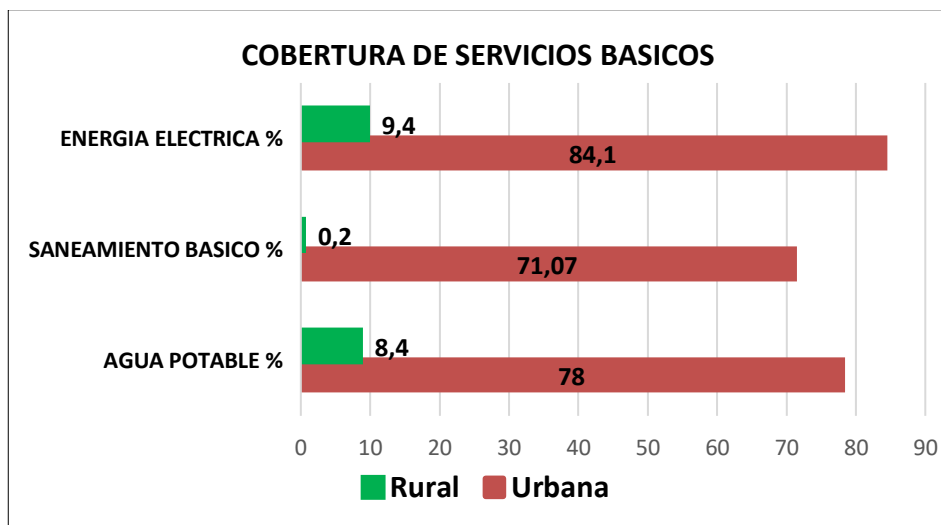
Cuadro N° 4. Cobertura de Servicios Básicos

COBERTURA DE SERVICIOS BÁSICOS CPV 2012							
MUNICIPIO DE TARIJA	N° VIVIENDAS	AGUA POTABLE	SANEAMIENTO BASICO	ENERGIA ELECTRICA	AGUA POTABLE %	SANEAMIENTO BASICO %	ENERGIA ELECTRICA %
Urbana	47.826	42.794	39.037	46.198	78	71,07	84,1
Rural	7.100	4.643	114	5.213	8,4	0,2	9,4
TOTAL	54.926	47.437	39.151	51.411	86,4	71,27	93,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012

Elaboración: Propia

Gráfico N° 6. Cobertura de Servicios Básicos



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012

Elaboración: Propia

²⁵ En este apartado se hace hincapié a datos proporcionados por INE CPV2012, y no es posible realizar una proyección del crecimiento del número de viviendas sin cotar con datos oficiales actualizados.

Como se puede apreciar en el gráfico N°6 la cobertura de los servicios básicos del municipio de Tarija abarca un total del **84%** de acceso de servicios básicos según datos proporcionados por INE CPV 2012 de los cuales el 78% de cobertura de servicios básicos corresponde a los distritos del área urbana (D-1 al D-13), mientras que para los distritos del área rural existe una gran deficiencia al acceso de servicios básicos con un **6%** en el acceso de servicios básicos.

4.2.3. Actividad Económica y Categoría ocupacional

El municipio de Tarija cuenta con 205.375hab. según datos INE CPV 2012, donde sus principales Actividades Económicas imponentes son la Economía Informal seguido por el Comercio, Transporte y Almacenes y Construcción en última posición se encuentra la actividad económica de Minería e Hidrocarburos en la Categoría Ocupacional la mayor población se encuentra trabajando como obrera/o o empleada/o seguido por trabajadora/o por cuenta propia.

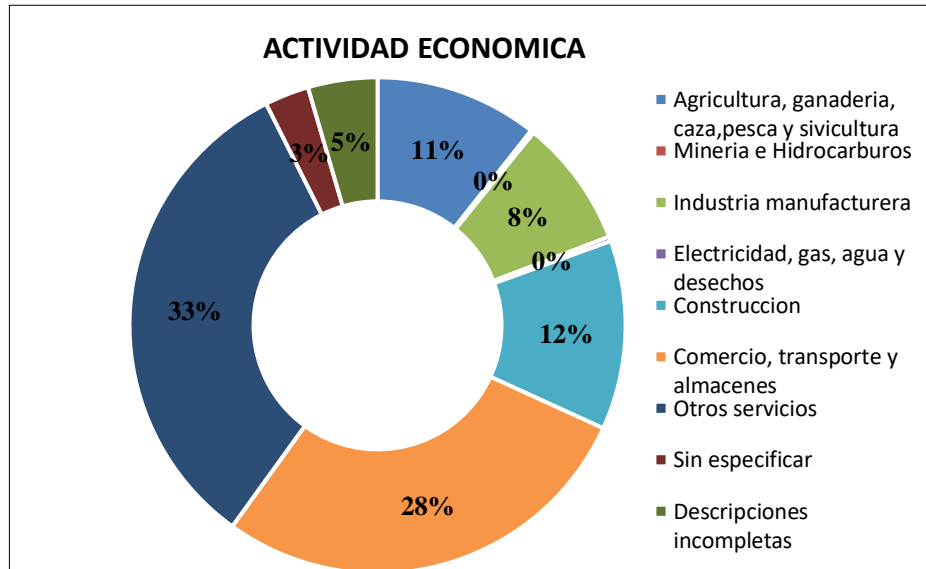
Cuadro N° 5. Actividad Económica y Categoría Ocupacional, CPV 2012

MUNICIPIO DE TARIJA	
ACTIVIDAD ECONOMICA Y CATEGORIA OCUPACIONAL	
ACTIVIDAD ECONOMICA	
TOTAL	98.690
Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	10.492
Minería e Hidrocarburos	202
Industria manufacturera	8.236
Electricidad, gas, agua y desechos	298
Construcción	12.164
Comercio, transporte y almacenes	27.783
Otros servicios	32.199
Sin especificar	2.849
Descripciones incompletas	4.467
CATEGORIA OCUPACIONAL	
TOTAL	98.690
Obrera/o empleada	41.738
Trabajadora/or del hogar	2.137
Trabajadora/or por cuenta propia	39.404
Empleadora/or o socia/o	3.098
Trabajadora/or familiar o aprendiz sin remuneración	2.623
Cooperativa de producción/ servicios	512
Sin especificar	9.178

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012

Elaboración: Propia

Grafico N° 7. Actividad Económica CPV 2012

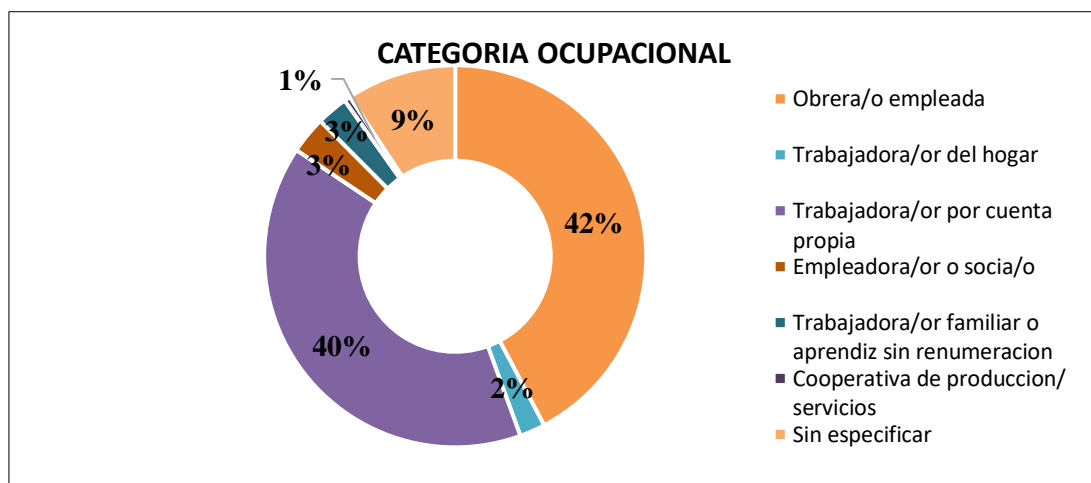


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012

Elaboración: Propia

El municipio de Tarija cuenta con 205.375 habitantes donde sus principales Actividades Económicas imponentes son la Economía Informal con el 33% seguido por el Comercio, Transporte y Almacenes con el 28% y Construcción con el 12% en última posición se encuentra la actividad económica de Minería e Hidrocarburos con el 0%.

Gráfico N° 8 Categoría Ocupacional, CPV 2012



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012

Elaboración: Propia

En el Municipio de Tarija en la Categoría Ocupacional la mayor población se encuentra trabajando como obrera/o empleada/o con el 42% seguido por trabajadora/o por cuenta propia con el 42% seguido de trabajadora/o socia con el 9% en última posición cooperativa de producción /servicios con el 1%.

4.2.4. Asistencia Escolar

En el municipio de Tarija la población empadronada de 6 a 19 años es de 58.129 estudiantes de los cuales 51.474 estudiantes del municipio de Tarija cuentan con escolaridad, 6.055 estudiantes no cuentan con asistencia escolar y el resto sin especificar.

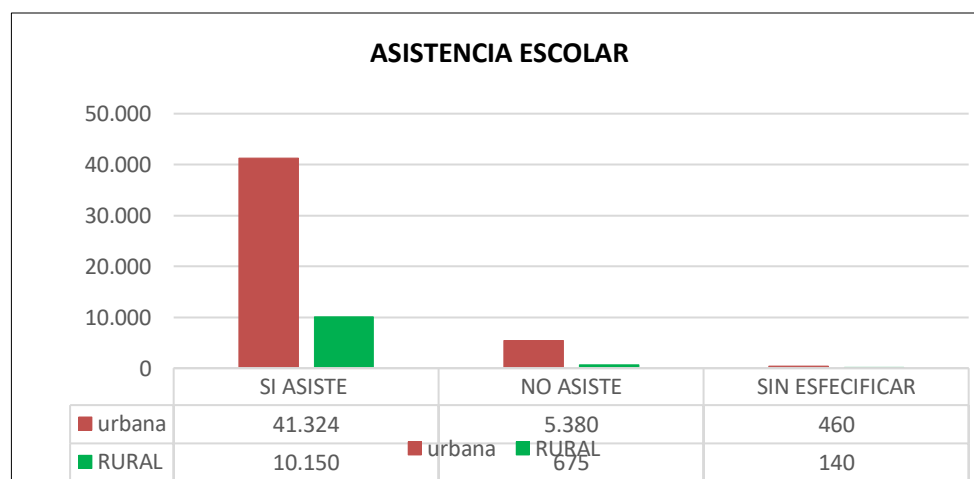
Cuadro N°6. Asistencia Escolar Población de 6 A 19 Años, CPV 2012

ASISTENCIA ESCOLAR, SEGÚN MUNICIPIO						
POBLACION DE 6 A 19 AÑOS						
MUNICIPIO DE TARIJA	SI ASISTE	NO ASISTE	SIN ESPECIFICAR	SI ASISTE %	NO ASISTE%	SIN ESPECIFICAR %
URBANA	41.324	5.380	460	80	88	77
RURAL	10.150	675	140	20	12	23

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE CPV 2012

Elaboración: Propia: Propia

Gráfico N° 9. Asistencia Escolar, CPV 2012



Elaboración: Propia

En el municipio de Tarija la asistencia escolar contempla a 51.474 estudiantes que si cuentan con escolaridad donde el 80 % se encuentran en la zona urbana y el 20% en la zona rural. De 6.055 estudiantes que no cuentan con escolaridad en el municipio de Tarija el 88% se encuentran en la zona urbana y el 12% en la zona rural.

4.2.5. Atención de Salud

En el Municipio de Tarija el lugar donde más acude la población cuando tiene problemas de salud es a los Establecimientos de Salud Público, seguido por Farmacias y Soluciones Caseras. La población que menos frecuenta son los Seguros de salud Privado.

Cuadro N°7. Atención de Salud, CPV2012

ATENCIÓN DE SALUD, SEGÚN MUNICIPIO, CENSO 2012						
Mcpio. de TARIJA	CAJA DE SALUD	SALUD PRIVADO	SALUD PUBLICO	MEDICO TRADICIONAL	SOLUCIONES CASERAS	FARMACIA
URBANA	58.074	25.762	111.633	37.193	77.299	94.324
RURAL	5.179	2.259	20.177	12.684	16.116	15.199
TOTAL	63.253	28.021	131.810	49.877	93.415	109.523

Fuente: Instituto Nacional De Estadísticas INE CENSO 2012
Elaboración: Propia

4.3. INDICADORES DE EVALUACION

El gobierno autónomo municipal de Tarija tiene como instrumento de evaluación la matriz de seguimiento de evaluación del POA esta matriz de control y seguimiento se realiza de forma trimestral.

En el presente trabajo se adecuo la matriz de forma anual con el fin de Analizar y Evaluar el Plan Operativo Anual POA del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija GAMT, para determinar la eficacia y eficiencia en la Gestión Municipal 2022.

Los datos requeridos para el análisis de la matriz son los siguientes:

Operacionales Técnicos

- Presupuesto por programas-sectores, y tipo de gasto GAMT gestión 2020
- Estado de la Ejecución Presupuestaria de Gastos SIGEP.

Indicadores e instrumentos de evaluación

- Plan de Desarrollo Económico Social PDES (pilares de la agenda patriótica)
- Plan de Desarrollo Estratégico Institucional PEI (acciones de mediano plazo)
- Plan de Desarrollo Territorial Integral PDTI (acciones de corto plazo)
- Ejecución Presupuestaria.
- Seguimiento a la Ejecución Física- Presupuestaria del POA 2022.

En base a lo señalado con anterioridad se evaluará los siguientes programas, proyectos y actividades de acuerdo con su asignación de recursos y categorización de prioridad del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija gestión 2022.

4.3.1. Recurso presupuestario Requerido del GAMT gestión 2022

Para ejecutar las actividades y operaciones programadas dentro de las áreas de funcionamiento, pre inversión e inversiones para cumplir con las acciones a corto plazo de la gestión y desarrollo institucional establecidas en el POA 2022 en forma eficiente y eficaz, se tiene programado a los siguientes ingresos presupuestarios de acuerdo a fuente de financiamiento.

En la gestión 2022 se tuvo un presupuesto de ingresos de Bs. **559.439.250,75** monto que está sustentado por las siguientes fuentes financieras:

- Recursos propios, son los ingresos por venta de bienes y servicios tributarios y no tributarios.
- Transferencias del TGN de Coparticipación Tributaria.
- Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH)
- Recursos de Organismos Financiadores y otras instituciones
- Recursos de las Unidades Descentralizadas

Detalladas en el siguiente cuadro N°8, se tiene un presupuesto según destino de ingresos categorizado por recursos propios internos y externos con un consolidado de **Bs. 464.419.130,75** a este monto se agrega los recursos de unidades descentralizadas

por un monto de **Bs. 95.020.120,00** haciendo un total del presupuesto de ingresos por recursos de Bs. **559.439.250,75**.

Cuadro N° 8. Presupuesto de Ingresos Programados según destino de Recursos GAMT gestión 2022

PRESUPUESTO DE RECURSOS GESTION 2022	
(Expresado en bolivianos)	
ORIGEN DE INGRESOS	PROGRAMADO
RECURSOS INTERNOS	458.720.748,00
Recursos Propios o Específicos	189.257.225,00
Recursos de Coparticipación Tributaria	138.552.095,00
Impuesto Directo a los Hidrocarburos IDH	88.024.786,00
Saldo de Cajas y Bancos Recursos Propios	5.217.980,00
Saldo de Cajas y Bancos Recursos Cop. Tributaria	7.896.638,00
Saldo de Cajas y Bancos Recursos IDH	19.772.024,00
Ctas. Por Cobrar Recursos Propios	10.000.000,00
RECURSOS EXTERNOS	5.698.382,75
Recursos del TGN	510.062,00
Recursos del Gob. Autónomo Dptal. Tarija	5.188.320,75
TOTAL INGRESOS CONSOLIDADO	464.419.130,75
Rec. Especificos de Entid. Descentralizadas	56.225.566,00
Rec. De Cop. Tributaria de Entid. Descentralizadas	38.794.554,00
TOTAL DE REC. DE ENTIDADES DESCENTRALIZADAS	95.020.120,00
TOTAL DE INGRESOS AGREGADO G.A.M.T.	559.439.250,75

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

4.3.2. Distribución de Recursos en Función a Programas

De acuerdo con el cuadro N°9 el GAMT para la gestión 2022 cuenta con un presupuesto de **Bs. 559.439.250,75** constituido en un total de **34** sectores y/o programas que abarcan desde su funcionamiento de órgano ejecutivo, partidas no asignables a programas- deudas y unidades descentralizadas. Este presupuesto se encuentra subdividido por:

- Dirección Administrativa 1 con un total 27 programas
- Entidades Descentralizadas con un total 7 programas

Cuadro N° 9. Presupuesto por programas-sectores, y tipo de gasto GAMT gestión 2020

PLAN OPERATIVO ANUAL POA GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE TARIJA				
DISTRIBUCION DE RECURSOS ESTIMADOS EN FUNCION A PROGRAMAS SEGÚN DIRECTRICES DE FORMULACION PRESUPUESTARIA GESTION 2022				
(Expresado en Bolivianos)				
N°	COD. PROG.	DETALLE	GESTION 2022	
			MONTO PROGRAMADO	%
1	00	Ejecutivo Municipal	9.302.812,00	2%
2	01	Concejo Municipal	9.992.436,00	2%
3	02-09	Administración Central	58.466.331,00	13%
4	10	Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria	151.190,00	0%
5	11	Saneamiento Básico	18.217.827,75	4%
6	12	Construcción y Mantenimiento de Micro riegos	200.000,00	0%
7	13	Desarrollo y Preservación del Medio Ambiente	1.332.611,00	0%
8	14	Aseo Urbano Manejo y Tratamiento de Residuos Solidos	22.583.322,00	5%
9	16	Servicio de Alumbrado Publico	8.447.984,00	2%
10	17	Infraestructura Urbana y Rural	64.037.451,00	14%
11	18	Gestión de Caminos Vecinales	17.323.915,00	4%
12	19	Servicio de Catastro Urbano y Rural	9.979.438,00	2%
13	20	Gestión de Salud	50.516.513,00	11%
14	21	Gestión de Educación	39.645.939,00	9%
15	22	Desarrollo y Promoción del Deporte	5.508.084,00	1%
16	23	Promoción y Conservación de Cultura y Patrimonio	1.383.760,00	0%
17	24	Desarrollo y Fomento del Turismo	566.897,00	0%
18	25	Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer	36.259.667,00	8%
19	26	Defensa y Protección de la Niñez y Adolescencia	1.196.268,00	0%
20	27	Vialidad y Transporte Publico	3.195.294,00	1%
21	29	Servicio de Faenado de Ganado	6.788.097,00	1%
22	30	Servicio de Inhumación, Exhumación, Cremación y Traslación	882.153,00	0%
23	31	Gestión de Riesgos	1.327.453,00	0%
24	33	Servicios de Seguridad Ciudadana	28.509.625,00	6%
25	34	Fortalecimiento Institucional	30.617.978,00	7%
26	35	Fomento al Desarrollo Económico Local y Promoción de	3.729.711,00	1%
27	99	Partidas No Asignables a Programas - Deudas	34.256.374,00	7%

TOTAL			464.419.130,75	100%
N°	COD. PROG.	DETALLE UNIDADES DESCENTRALIZADAS	GESTION 2022	
			MONTO PROGRAMADO	%
28	14	Aseo Urbano Manejo y Tratamiento de Residuos Solidos	21.783.322,00	23%
29	17	Infraestructura Urbana y Rural	38.794.554,00	41%
30	19	Vialidad y Transporte Publico	9.315.158,00	10%
31	27	Defensa del Consumidor	3.890.235,00	4%
32	28	Servicios de Catastro Urbano y Rural	7.729.800,00	8%
33	29	Servicio de Faenado de Ganado	6.788.097,00	7%
34	33	Servicios de Seguridad Ciudadana	6.718.954,00	7%
TOTAL			95.020.120,00	100%
TOTAL, GENERAL AGREGADO POA G.A.M. T.			559.439.250,75	100%

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

En cuanto a la Dirección Administrativa 1 la mayor asignación de sus recursos se destina al **programa 14 Infraestructura Urbana y Rural** con un total del **14%** del presupuesto, seguido por el **programa 02-09 Administración Central** con una representación porcentual del **13%**, el **11%** del presupuesto se destina al **programa 20 Gestión de Salud** y el **9%** corresponde al **programa 21** Gestión Educación.

Por otra parte, de acuerdo con las entidades descentralizadas el **41%** de su presupuesto se destina al programa **17 Infraestructura Urbana y Rural** (Entidad Descentralizada Obras Publicas Municipales)

4.4. MATRIZ SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN FÍSICA Y PRESUPUESTARIA DEL POA MUNICIPAL GAMT2022

En este acápite se realizó la elaboración de la matriz de seguimiento y control del POA con el fin de demostrar si *el GAMT en el periodo de Gestión Municipal 2022 ha logrado indicadores de eficacia y eficiencia favorables*, por lo cual se ha estratificado para el análisis 10 programas pertenecientes a la Dirección Administrativa 1 de un total de 34 programas asignados, el cual representa el 57% de los recursos asignados para la

gestión 2022, bajo este criterio se considera altamente significativo la evaluación de estos 10 programas pertinentes, los cuales se detallan en el siguiente cuadro N°10:

Cuadro N° 10. Programas sujetos a evaluación - POA Gobierno Autónomo Municipal de Tarija 2022

PROGRAMAS SUJETOS A EVALUACION - POA GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE TARIJA						
GESTION 2022 (Expresado en miles Bs)						
N°	COD. PROG.	PRESUPUESTO			EJEC. PRESU.	POND. POA
		DETALLE	INICIAL	EJECUTADO	%	%
1	00	Ejecutivo Municipal	9.302.812,00	8.837.671,40	95,00%	2,93%
2	01	Concejo Municipal	9.992.436,00	9.792.587,28	98,00%	3,15%
3	02-09	Administración Central	58.466.331,00	55.006.092,80	94,08%	18,43%
4	10	Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria	151.190,00	99.577,50	75,00%	0,05%
5	11	Saneamiento Básico	18.217.827,75	16.396.044,98	90,00%	5,74%
6	17	Infraestructura Urbana y Rural	64.037.451,00	57.723.705,90	90,00%	20,19%
7	20	Gestión de Salud	50.516.513,00	23.813.615,02	47,00%	15,93%
8	21	Gestión de Educación	39.645.939,00	36.077.804,49	91,00%	12,50%
9	25	Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer	36.259.667,00	36.166.381,44	100%	11,43%
10	34	Fortalecimiento Institucional	30.617.978,00	14.696.629,44	48,00%	9,65%
SUB TOTAL PRESUPUESTO DE PROG. SUJETOS A EVALUACION			317.208.144,75	258.610.110,25	81,53%	100,00%
TOTAL, PRESUPUESTO POA 2022			559.439.250,75			
TOTAL, ASIGNACION PORCENTUAL %						57%

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

De los 10 programas evaluados se tomó en cuenta 7 programas con la mayor asignación de los recursos los cuales son:

1. Infraestructura Urbana y Rural con un 20.19%
2. Administración Central con un 18.43%

3. Gestión de Salud con un 15.93%
4. Gestión de Educación con un 12.50%
5. Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer con un 11.43%
6. Fortalecimiento Institucional con un 9.65%
7. Saneamiento Básico con un 5.74%

y los 3 programas restantes con menor asignación de recursos para la gestión 2020

8. Concejo Municipal con un 3.15%
9. Ejecutivo Municipal con un 2.93%
10. Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria con un 0.05%

Es así que en los posteriores acápite se detallaran los programas evaluados en la Matriz de Seguimiento y Control del POA y las acciones en el corto plazo para cada programa respectivo.

4.4.1. Programa 00 Ejecutivo Municipal

Cuadro N° 11. Matriz Programa 00 Ejecutivo Municipal

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M. T. PROGRAMA 00 EJECUTIVO MUNICIPAL GESTION 2022								
ACCION DE CORTO PLAZO	N°	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACION	EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs	EFICIENCIA	CALIFICACION
DENOMINACION				%		%	%	
Realizar actividades de gestión, administración y de apoyo del Nivel Ejecutivo del GAMT, Tanto de servicios de consulta y asesoramiento jurídico, auditoria, legislativo, elementos materiales, producción y difusión de información institucional y servicios de administración y regulación personal	1	000 00 010	DESPACHO DEL ALCALDE MUNICIPAL	290%	OPTIMA	94%	309%	ERROR EN LA PROG.
	2	000 00 011	DIRECCION DE ASUSTOS JURIDICOS	231%	OPTIMA	98%	235%	ERROR EN LA PROG.
	3	000 00 012	DIRECCION DE GESTION AUTONOMICA Y DESARROLLO COMPETENCIAL GAMT	232%	OPTIMA	99%	235%	ERROR EN LA PROG.
	4	000 00 013	DIRECCION DE AUDITORIA INTERNA	96%	OPTIMA	90%	107%	EFICIENTE
	5	000 00 014	UNIDAD DE COORDINACION LEGISLATIVA Y DESPACHO	204%	OPTIMA	100%	204%	ERROR EN LA PROG.
	6	000 00 015	UNIDAD DE COMUNICACIÓN E INFORMACION PUBLICA	97%	OPTIMA	94%	104%	EFICIENTE.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M. T. PROGRAMA 00 EJECUTIVO MUNICIPAL GESTION 2022								
ACCION DE CORTO PLAZO	N°	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACION	EJECUCION PRESUPUESTARIA	EFICIENCIA	CALIFICACION
DENOMINACION				%		Bs	%	
Realizar actividades de gestión, administración y de apoyo del Nivel Ejecutivo del GAMT, Tanto de servicios de consulta y asesoramiento jurídico, auditoria, legislativo, elementos materiales, producción y difusión de información institucional y servicios de administración y regulación personal	7	000 0 016	OFICINA DE RELACIONES PUBLICAS CEREMONIAS Y PROTOCOLO	94%	OPTIMA	99%	94%	EFICIENTE
	8	000 0 017	UNIDAD DE TRANSPARENCIA	65%	REGULAR	95%	68%	INEFICIENTE
	9	000 0 018	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	187%	OPTIMA	95%	197%	EFICIENTE
	10	00 00 019	SUB-ALCALDIA DE CERCADO	96%	OPTIMA	95%	101%	EFICIENTE
TOTAL, PROGRAMA 00 EJECUTIVO MUNICIPAL				97%	OPTIMA	95%	103,03%	EFICIENTE

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

De acuerdo con la evaluación de la matriz el programa 00 Ejecutivo Municipal, tiene 10 actividades que son ejecutadas en Direcciones, Unidades y Oficinas de acuerdo al organigrama institucional del GAMT, para este programa. Como se puede apreciar

en el cuadro N° 11 el programa 00 Ejecutivo Municipal tiene una ejecución presupuestaria es del **95%**, se han cuantificado sus metas con respecto a sus acciones de corto plazo que son:²⁶

1. N° Contratos Modificatorios, Ordenes de Cambio, Informe MAE e Institucionales
2. N° Resoluciones Jerárquicos y Administrativas
3. N° Tramites, Cites, Convenios, leyes
4. N° Trabajos Concluidos
5. N° Amparos Constitucionales, Minutas, Solicitudes y otros
6. N° Spto., Campañas, Animación, Jingles
7. N° Spto., Programas Informativos, Fotografías y videos de Actividades Municipales
8. N° Documentos Elaborados
9. N° Elaboración de Notas dirigidos a diferentes secretarias, direcciones, y áreas unidades dependientes del GAMT.
10. N° Oficios Documentos, Proyectos Elaboración de Proyectos EDTP

Con un total de **90.111** actividades programadas y **87.850** actividades ejecutadas, esto proporciona una **eficacia del 97%**, del total de resultados logrados en base a su ejecución presupuestaria se tiene una **eficiencia del 103%** que significa un indicador eficiente.

Cabe indicar que, si bien el programa 00 Ejecutivo Municipal presenta una eficiencia del 103%, dentro de las 10 actividades que comprenden este programa existen actividades con calificaciones negativas como ser:

²⁶ Ver Anexo 4. Programa 00 Ejecutivo Municipal

- 000 00 010, 000 00 011, 000 00 012, 000 00 014 con una calificación de eficiencia de **error en la programación** esto indica baja ejecución presupuestaria (programada cuantificada) y alta ejecución física (expresión en bolivianos). Se recomienda ajustar la programación del POA o presupuesto, por ejemplo:

- **Actividad 000 0 010 DESPACHO DEL ALCALDE MUNICIPAL**

00 00 010	DESPACHO DEL ALCALDE MUNICIPAL	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		21	61	290%	1.082.338,00	718.686,80	66%	290%	66%	437%
	INDICADOR	OPTIMO			ALTA EJECUCION FISICA			ERROR EN LA PROGRAMACION		

- La actividad 000 00 017 Unidad de Transparencia tiene con una ejecución presupuestaria del 95%, una eficacia del 65% y una eficiencia del 68%, lo cual indica que es **ineficiente** es decir que hay una baja Eficacia (baja ejecución física) y alta ejecución presupuestaria. Baja Eficacia (baja ejecución física) y alta ejecución presupuestaria

00 00 017	UNIDAD DE TRANSPARENCIA	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		267	173	65%	264.648,00	250.601,14	95%	65%	95%	68%
	INDICADOR	REGULAR			ALTA EJECUCION FISICA			INEFICIENTE		

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia Programa 00 Ejecutivo Municipal

Cabe resaltar que este programa 00, tiene una ponderación del **2.93%** de recursos asignados del total del presupuesto POA GAMT gestión 2022

$$\text{EFICACIA.} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS.}} \cdot 100 = \frac{87.850}{90.111} * 100 = \mathbf{97\%}$$

$$\text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS.}} \cdot 100 = \frac{8.802.671,40}{9.302.812,00} * 100 = \mathbf{95\%}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} \cdot 100 = \frac{0.97}{0.95} * 100 = \mathbf{103.03\%}$$

Indicador Programa 00 Ejecutivo Municipal

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACION
EFICACIA	97%	OPTIMA
EJECUCION PRESUPUESTARIA	95%	
EFICIENCIA	103,03%	EFICIENTE

De acuerdo a la matriz de control y seguimiento POA, el programa 00 Ejecutivo Municipal, tiene un consolidado de 10 actividades, con una ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2022 del 95%, y una eficacia del 97% de sus metas programadas en su línea de acción de corto plazo y se obtuvo un indicador de eficiencia de 103,03% que representa “Eficiente”.

El indicador de **eficiencia** se ubica entre 91% - 120% es decir “EFICIENTE” Lo que refleja optima o buena eficacia.

4.4.2. Programa 01 Concejo Municipal

Cuadro N° 12. Matriz Programa 01 Concejo Municipal

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M. T. PROGRAMA 01 CONCEJO MUNICIPAL GESTION 2022								
ACCION DE CORTO PLAZO	N°	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACION	EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs,	EFICIENCIA	CALIFICACION
DENOMINACION				%		%	%	
Realizar servicios de gestión, administración y de apoyo del Nivel Legislativo, incluye ser. Legislativos, deliberativos y de fiscalización al nivel Ejecutivo Municipal a través de audiencias públicas, sesiones ordinarias, extraordinarias y de honor	1	001 00 01	SERVICIOS DE ADMINISTRACION DEL CONCEJO MUNICIPAL	38%	DEFICIENTE	98%	38,34%	INEFICIENTE
TOTAL PROGRAMA 01 CONCEJO MUNICIPAL				38%		98%	38,34%	

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

El programa 01 Concejo Municipal tiene un solo programa y actividad 001 00 01 Servicios de Administración del Concejo Municipal dentro de la Dirección Administrativa según el esquema organizacional del GAMT, con una ejecución presupuestaria del 98%. se han cuantificado sus metas con respecto a sus acciones de corto plazo²⁷

Número de audiencias públicas de rendición de cuentas inicial y final de la gestión.

Con un total de 173 actividades programadas y 65 actividades ejecutadas, esto da como resultado una eficacia del **38 %**, esto indica una eficacia deficiente, con respecto al total de resultados logrados en base a su ejecución presupuestaria se tiene una eficiencia del **38.34%** que significa un indicador ineficiente, baja Eficacia (baja ejecución física programada cuantificada) y alta ejecución presupuestaria

001 00 001	SERVICIOS DE ADMINISTRACION DEL CONCEJO MUNICIPAL	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		173	65	38%	9.992.436,00	9.792.587,28	98%	38%	98%	38.34%
	INDICADOR	DEFICIENTE			ALTA EJECUCION FISICA			INEFICIENTE		

²⁷ Ver Anexo 5. Programa 01 Concejo Municipal

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia Programa 01 Consejo Municipal

Este programa 01 Consejo Municipal, tiene una ponderación del **3.15%** de recursos asignados del total del presupuesto POA

GAMT gestión 2022

$$\text{EFICACIA.} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS.}} * 100 = \frac{65}{173} * 100 = \mathbf{38\%}$$

$$\text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS.}} * 100 = \frac{9.792.436.00}{9.992.436.00} * 100 = \mathbf{98\%}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} * 100 = \frac{0.38}{0.98} * 100 = \mathbf{38.34\%}$$

Indicador Programa 01 Concejo Municipal

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACION
EFICACIA	38%	DEFICIENTE
EJECUCION PRESUPUESTARIA	98%	
EFICIENCIA	38,34%	INEFICIENTE

Interpretación: La eficacia en el programa 01 lograda en la ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2022, se obtuvo un indicador de “DEFICIENTE” con un porcentaje del 38%.

El indicador de eficiencia se ubica entre 0% - 90% es decir “INEFICIENTE” Lo que refleja que el logro de metas previstas por el POA 2022, no han sido correspondidos de acuerdo con la ejecución del presupuesto.

4.4.3. Programa 02 – 09 Administración Central

Cuadro 13. Matriz Programa 02 - 09 Administración Central

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T								
PROGRAMA 02 - 09 ADMINISTRACION CENTRAL GESTION 2022								
ACCION DE CORTO PLAZO	N°	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACION	EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs,	EFICIENCIA	CALIFICACION
DENOMINACION				%		%	%	
Realizar servicios de gestión financiera y fiscal, gestión de fondos municipales y de la deuda pública administración del plan impositivo, servicios de contratación y adquisiciones	1	002 0 010	DIRECCION FINANCIERA	105%	OPTIMA	98%	106,74%	EFICIENTE
	2	002 0 011	DIRECCION DE CONTRATACIONES	69%	REGULAR	95%	72,82%	INEFICIENTE
	3	002 0 012	DIRECCION DE INGRESOS	99%	OPTIMA	97%	101,92%	EFICIENTE
	4	002 0 013	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DEL CEMENTERIO GENERAL Y CREMATORIO MUNICIPAL	26%	DEFICIENTE	89%	29,24%	INEFICIENTE
	5	002 0 014	OFICINA DE PARQUEOS	886%	OPTIMA	84%	1048,49%	ERROR EN LA PROG
Realizar servicios de administración de asuntos de la construcción y mantenimiento de infraestructura y servicios públicos del GAM incluye la dirección de Obras Municipales	6	005 0 010	DIRECCIÓN DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LA MOVILIDAD URBANA	112%		97%	115,28%	EFICIENTE
	7	005 0 011	DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE PREINVERSIÓN.	116%	OPTIMA	96%	120,31%	EFICIENTE
	8	005 0 012	DIRECCIÓN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE OBRAS MUNICIPALES	26%	DEFICIENTE	80%	32,57%	INEFICIENTE
	9	005 0 013	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS	158%	OPTIMA	101%	156,79%	ERROR EN LA PROG
	10	005 0 014	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE LA POSTA MUNICIPAL	402%	OPTIMA	88%	458,08%	ERROR EN LA PROG

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T.								
PROGRAMA 02 - 09 ADMINISTRACION CENTRAL GESTION 2022								
ACCION DE CORTO PLAZO	N°	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACION	EJECUCION PRESUPUESTARIA	EFICIENCIA	CALIFICACION
DENOMINACION				%		Bs	%	
						%		
Realizar gestión, mantenimiento y construcción de infraestructuras y actividades del sector de albergues	11	004 0 015	ALBERGUES MUNICIPALES (FUNCIONAMIENTO)	93%	OPTIMA	97%	95,80%	EFICIENTE
Realizar servicios de administracion actividades de formulación y ejecución de políticas, programas y proyectos a mejorar las desigualdades sociales y de genero	12	009 0 010	DIRECCIÓN DE LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD	100%	OPTIMA	100%	100,00%	EFICIENTE
	13	009 0 011	UNIDAD DE LA DEFENSORÍA DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	163%	OPTIMA	97%	167,67%	ERROR EN LA PROG
	14	009 0 012	DIRECCIÓN GENERO, GENERACIONAL Y POBLACIONES VULNERABLES	95%	OPTIMA	100%	94,96%	EFICIENTE
	15	009 0 013	OFICINA DE LA ASISTENCIA GENERACIONAL Y PERSONAS ADULTAS MAYORES	69%	REGULAR	94%	73,86%	INEFICIENTE
TOTAL, PROGRAMA 02 - 09 ADMINISTRACION CENTRAL				101%	OPTIMA	94%	107,17%	EFICIENTE

Fuente: POA GAMT gestión 2022
Elaboración: Propia

De acuerdo con la evaluación de la matriz el programa 02- 09 Administración Central, tiene cuatro programas con un total de 15 actividades que son ejecutadas en Direcciones, Unidades y Oficinas de acuerdo al organigrama institucional del GAMT, para este

programa. Como se puede apreciar en el cuadro N° 13 el programa 02- 09 Administración Central tiene una ejecución presupuestaria es del **94%**, se han cuantificado sus metas con respecto a sus acciones de corto plazo que son:²⁸

1. N° Notas, Formulación Presupuestaria, Informe Técnicos, Preventivos, Adiciones presupuestarias, Mod, presupuestarias. Seguimiento presupuestario.
2. N° Contrataciones menores, de ANPE, LP, Directas por Excepción
3. N° Procesos de Fiscalización de Liquidación por Determinación de Oficio, Mixta, Tramites y otras actividades
4. N° tramites, informes óbitos, información, construcción.
5. N° Despeje de Aceras y Calzadas, Notificaciones mal estacionados, Autorización de Uso de Vías
6. N° Emitir informes técnicos de secretarías, Dirección y Juntas Vecinales; Emitir Resoluciones al Transporte Público Urbano y Intercomunal; Regulación de paradas para el Transporte público.
7. N° Realizar estudios de diseño técnico de preinversión, para la Construcción de Infraestructuras Viales, Educativas, Salud, Áreas Deportivas
8. N° Infraestructura en Salud, Educación, Vial, Saneamiento Básico, Mercados, Áreas Verdes
9. N° Tramites Ingresados, Hojas de ruta derivados por la Dirección, Audiencias, Comunicados internos, instructivos y otros.
10. Documentación remitida e ingresada por la oficina de coordinación de Postas de Salud.
11. N° Acciones de socialización y difusión
12. N° Acciones de Coordinación con otras Instituciones o Federaciones

²⁸ Ver Anexo 6 Programa 02- 09 Administración Central

13. N° Casos atendidos por gestión, Operativos diurnos de inspección a locales de internet, tienda de barrios y sensibilización del consumo de alcohol en las tiendas de barrio.
14. N° Proyecto de Atención Social y Generacional, Programa Desarrollo Integral de la Juventud.
15. 9 proyectos de atención integral a Niñas, Niños, Jóvenes, Personas con Discapacidad y Adultos Mayores, llevan a cabo 160 acciones en protección, atención

Con un total de **618.751** actividades programadas y **623.334** actividades ejecutadas, esto da como resultado una eficacia del **101%**, del total de resultados logrados en base a su ejecución presupuestaria se tiene una eficiencia del **117%** que significa un indicador eficiente.

Cabe indicar que, si bien el programa 02 -09 Administración Central presenta una **eficiencia del 117%**, dentro de los cuatro programas y 15 actividades en total que comprenden este programa, existen actividades con calificaciones negativas como ser:

- 002 0 014, 005 0 013, 005 0 014, 009 00 011 con una calificación de eficiencia de **error en la programación** esto indica baja ejecución presupuestaria (programada cuantificada) y alta ejecución física (expresión en bolivianos). Se recomienda ajustar la programación del POA o presupuesto, por ejemplo:

- **Actividad 002 00 014 OFICINA DE PARQUEOS**

002 00 014	OFICINA DE PARQUEOS	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		652	5774	886%	5.197512.00	4.389.978.00	84%	886%	84%	1048.49%
	INDICADOR	HACER UNA RECOMENDACIÓN ADECUADA			ALTA EJECUCION FISICA			ERROR EN LA PROGRAMACION		

- El programa 02 0 011, 05 0 012, 09 0 013 tienen un indicador de eficiencia, **ineficiente** es decir que hay una baja Eficacia (baja ejecución física cuantificada) y alta ejecución presupuestaria. Baja Eficacia (baja ejecución física) y alta ejecución presupuestaria, por ejemplo:

- **Actividad 002 00 011 DIRECCION DE CONTRATACIONES**

002 00 011	DIRECCION DE CONTRATACIONES	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		782	539	69%	2.377.838,49	2.250.607,23	95%	69%	95%	72,82%
	INDICADOR	REGULAR			ALTA EJECUCION FISICA			INEFICIENTE		

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia de la Gestión 2022. Para el programa 02 – 09 Administración Central

Este programa 02 -09 Administración Central, tiene una ponderación del **18.43 %** de recursos asignados del total del presupuesto POA GAMT gestión 2022

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS}} * 100 = \frac{623.334}{618.751} * 100 = \mathbf{101\%} \quad \text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS}} * 100 = \frac{55.006.092,80}{58.517.120,80} * 100 = \mathbf{94\%}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} * 100 = \frac{0.101}{0.94} * 100 = \mathbf{107,17\%}$$

Indicador Programa 02 -09 Administración Central

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACION
EFICACIA	101%	ÓPTIMA
EJECUCION PRESUPUESTARIA	94%	
EFICIENCIA	107,17%	EFICIENTE

Interpretación: Con la eficacia lograda con el 101% ÓPTIMA, se obtuvo un indicador de eficiencia de

107,17% que representa EFICIENTE”. El indicador de eficiencia se ubica entre 91% - 120% es decir “EFICIENTE” Lo que refleja una buena eficacia. La ejecución presupuestaria para los programas del 02 – 09 tiene en ejecución del 94% de su presupuesto programado.

4.4.4. Programa 10 Producción y Fomento a la Producción agropecuaria

Cuadro 14. Matriz Programa 10 Producción y Fomento a la Producción agropecuaria

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T							
PROGRAMA 10 PRODUCCION Y FOMENTO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA							
ACCION DE CORTO PLAZO	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACION	EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs.	EFICIENCIA	CALIFICACION
DENOMINACION			%		%	%	
Ejecución de programas y proyectos para estabilizar o mejorar los precios e ingresos del sector agrícola, gestión o apoyo de servicios de extensión, servicios de lucha contra plagas	10 0 001	APOYO Y FOMENTO A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	66%	REGULAR	99%	149,88%	ERROR EN LA PROGRAMACION
	10 0 011	PROGRAMA DE CENTROS MUNICIPALES DE SERVICIOS EN MECANIZACION AGRICOLA	27%	DEFICIENTE	31%	117,44%	ERROR EN LA PROGRAMACION
TOTAL PROGRAMA 10 PRODUCCION Y FOMENTO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA			40%	DEFICIENTE	75%	53,00%	INEFICIENTE

Fuente: POA GAMT gestión 2022
Elaboración: Propia

De acuerdo con la evaluación de la matriz el programa 10 Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria, tiene 2 actividades que son ejecutadas en Direcciones, Unidades y Oficinas de acuerdo con el organigrama institucional del GAMT, para este programa. Como se puede apreciar en el cuadro N° 14 el programa 10 Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria tiene una ejecución presupuestaria es del **75%**, se han cuantificado sus metas con respecto a sus acciones de corto plazo que son:²⁹

²⁹ Ver Anexo 7. Programa 10 Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria,

1. N° Registro de unidades productivas/ año, inscripciones a las capacitaciones técnico-productivas/año
2. N° Programas, Convenio con Empresas Número Talleres de sensibilización en Universidades (Presenciales o Virtuales)

Con un total de **15.830** actividades programadas y **6.293** actividades ejecutadas, esto proporciona una **eficacia del 40%**, del total de resultados logrados en base a su ejecución presupuestaria se tiene una eficiencia del **53%** que significa un **indicador ineficiente**.

Cabe indicar que, si bien el programa 10 Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria presenta una eficiencia del 53%, las 2 actividades que comprenden este programa existen actividades con calificaciones negativas como ser:

- 10 00 001 y 10 00 011 con una calificación de eficiencia de **error en la programación** esto indica baja ejecución presupuestaria (programada cuantificada) y alta ejecución física (expresión en bolivianos). Se recomienda ajustar la programación del POA o presupuesto, por ejemplo:

- Actividad 10 0 0 001 APOYO Y FOMENTO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA

10 00 001	APOYO Y FOMENTO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		5257	3479	66%	85.495,50	84.800,50	99%	99%	75%	149.88%
	INDICADOR		REGULAR			ALTA EJECUCION FISICA			ERROR EN LA PROGRAMACION	

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia Programa 10 Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria

Cabe resaltar que este programa 10, tiene una ponderación del **0.05%** de recursos asignados del total del presupuesto POA GAMT gestión 2022

$$\text{EFICACIA.} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS.}} \cdot 100 = \frac{6.293}{15.830} * 100 = \mathbf{40\%} \quad \text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS.}} \cdot 100 = \frac{99.770,00}{132.770,00} * 100 = \mathbf{75\%}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} \cdot 100 = \frac{0,40}{0,75} * 100 = \mathbf{53\%}$$

Indicador Programa 10 Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria,

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACION
EFICACIA	40%	DEFICIENTE
EJECUCION PRESUPUESTARIA	75%	
EFICIENCIA	53%	INEFICIENTE

De acuerdo con la matriz de control y seguimiento POA, el programa 10 Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria, tiene un consolidado de 2 actividades, con una ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2022 del 75%, y una eficacia del 40% de sus metas programadas en su línea de acción de corto plazo y se obtuvo un indicador de eficiencia de 53% que representa “Ineficiente”. El indicador de **eficiencia** se ubica entre 0% - 90% es decir “INEFICIENTE” Lo que refleja baja ejecución física y alta ejecución presupuestaria o baja eficacia.

4.4.5. Programa 11 Saneamiento Básico

Cuadro 15. Matriz Programa 11 Saneamiento Básico

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T PROGRAMA 11 SANEAMIENTO BASICO GESTION 2022							
ACCION DE CORTO PLAZO	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACION	EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs.	EFICIENCIA	CALIFICACION
DENOMINACION			%		%	%	
Ejecución de programas y proyectos de promoción del desarrollo habitacional con el fin de posibilitar el acceso de servicios comunitarios y básicos que mejoren la calidad de vida de la población, abastecimiento de agua y alcantarillado.	011 0 001	PROGRAMA MUNICIPAL DE AGUA Y SANEAMIENTO BÁSICO	175%	-	63%	279,11%	ERROR EN LA PROGRAMACION
	011 0 002	MEJORAM. Y MANTENIM. DE SISTEMAS DE AGUA POTABLE PROV. CERCADO	36%	DEFICIENTE	91%	39,53%	INEFICIENTE
TOTAL, PROGRAMA 11 SANEAMIENTO BASICO			92%	OPTIMA	90%	101,31%	EFICIENTE

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

De acuerdo con la evaluación de la matriz el programa 11 Saneamiento Básico, tiene 2 actividades que son ejecutadas en Direcciones, Unidades y Oficinas de acuerdo con el organigrama institucional del GAMT, para este programa. Como se puede apreciar en el cuadro N° 15 el programa 11 Saneamiento Básico tiene una ejecución presupuestaria es del **90%**, se han cuantificado sus metas con respecto a sus acciones de corto plazo que son:³⁰

³⁰ Ver Anexo 8. Programa 11 Saneamiento Básico

1. N° Ejecución de obras para construcción de nuevas y ampliación de los sistemas actuales de agua potable y distribución
2. N° Construcción Sistema de agua potable, Alcantarillado y Ampliaciones

Con un total de **60** actividades programadas y **55** actividades ejecutadas, esto proporciona una eficacia del 92%, del total de resultados logrados en base a su ejecución presupuestaria se tiene una eficiencia del 101% que significa un indicador eficiente.

Cabe indicar que, si bien el programa 10 Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria presenta una eficiencia del %, las 2 actividades que comprenden este programa existen actividades con calificaciones negativas como ser:

➤ La actividad 011 0 002 Mejoramiento y Mantenimiento de sistemas de agua potable prov. Cercado tiene con una ejecución presupuestaria del 91%, una eficacia del 36% y una eficiencia del 40%, lo cual indica que es **ineficiente** es decir que hay una baja Eficacia (baja ejecución física cuantificada) y alta ejecución presupuestaria. Baja Eficacia (baja ejecución física) y alta ejecución presupuestaria

011 0 002	MEJORAM. Y MANTENIM. DE SISTEMAS DE AGUA POTABLE PROV. CERCADO	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		36	13	36%	17659087,75	16.133.368,90	91%	36%	91%	40%
	INDICADOR	DEFICIENTE			ALTA EJECUCION FISICA			INEFICIENTE		

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia Programa 11 Saneamiento Básico

Cabe resaltar que este programa 11, tiene una ponderación del **5,74%** de recursos asignados del total del presupuesto POA GAMT gestión 2022

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS}} \cdot 100 = \frac{55}{60} * 100 = \mathbf{92\%}$$

$$\text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS}} \cdot 100 = \frac{16.217.827,75}{18.217.827,75} * 100 = \mathbf{90\%}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} \cdot 100 = \frac{0,92}{0,90} * 100 = \mathbf{101\%}$$

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia de la Gestión 2022. Programa 1111 Saneamiento Básico

Indicador Programa 11 Saneamiento Básico

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACIÓN
EFICACIA	92%	ÓPTIMA
EJECUCION PRESUPUESTARIA	90%	
EFICIENCIA	101,31%	EFICIENTE

De acuerdo con la matriz de control y seguimiento POA, el programa 11 Saneamiento Básico, tiene un consolidado de 2 actividades, con una ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2022 del 90%, y una eficacia del 92% de sus metas programadas en su línea de acción de corto plazo y se obtuvo un indicador de eficiencia de 101% que representa “Eficiente”.

El indicador de **eficiencia** se ubica entre 91% - 120% es decir “EFICIENTE” Lo que refleja optima o buena eficacia

4.4.6. Programa 17 Infraestructura Urbana y Rural

Cuadro 16. Matriz Programa 17 Infraestructura Urbana y Rural

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T.								
PROGRAMA 17 INFRAESTRUCTURA URBANA Y RURAL GESTION 2022								
ACCIÓN DE CORTO PLAZO	N°	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACIÓN	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Bs.	EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
DENOMINACIÓN				%		%	%	
Ejecutar programas de mantenimiento y/o proyectos de inversión para la construcción/mejoramiento de Infraestructura vial Urbana	1	017 0 001	PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES	158%	OPTIMA	91%	174,03%	ERROR EN LA PROGRAMACION
	2	017 0 002	POSTA DEL GOBIERNO MUNICIPAL	1583%	OPTIMA	91%	1747,62%	ERROR EN LA PROGRAMACION
	3	017 0 003	MEJ.Y MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA GOBIERNO MUNICIPAL	2629%	OPTIMA	84%	3141,99%	ERROR EN LA PROGRAMACION
	4	017 0 004	MEJ. Y MANTENIMIENTO DE OBRAS RURALES	0%	DEFICIENTE	95%	0,00%	INEFICIENTE
	5	017 0 005	MEJ. VIAL BARRIAL CIUDAD DE TARIJA (PROGR. MI VECINO)	99%	OPTIMA	90%	110,58%	EFICIENTE
	6	017 0 006	MEJ. Y MANTENIMIENTO EQUIPO PESADO ÁREA RURAL	69%	REGULAR	87%	79,33%	INEFICIENTE

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T								
PROGRAMA 17 INFRAESTRUCTURA URBANA Y RURAL GESTION 2022								
ACCION DE CORTO PLAZO	N°	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACIÓN	EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs.	EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
DENOMINACIÓN				%		%	%	
Ejecutar programas de mantenimiento y/o proyectos de inversión para la construcción/mejoramiento de Infraestructura vial Urbana	7	017 0 007	PROGRAMA INFRAESTRUCTURA DIFERENTES BARRIOS CIUDAD DE TARIJA	52%	REGULAR	89%	58,69%	INEFICIENTE
	8	017 0 035	TRANSF. A ENTIDAD OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES DE TARIJA	0%	DEFICIENTE	95%	0,00%	INEFICIENTE
TOTAL, PROGRAMA 17 INFRAESTRUCTURA URBANA Y RURAL				117%	OPTIMA	91,00%	129%	ERROR EN LA PROGRAMACIÓN

Fuente: POA GAMT gestión 2022
Elaboración: Propia

De acuerdo con la evaluación de la matriz el programa 17 Infraestructura Urbana y Rural abarca un total de 8 actividades que son ejecutadas en Direcciones, Unidades y Oficinas de acuerdo al organigrama institucional del GAMT, para este programa. Como se

puede apreciar en el cuadro N° 16 el programa 17 Infraestructura Urbana y Rural tiene una ejecución presupuestaria es del **90%**, se han cuantificado sus metas con respecto a sus acciones de corto plazo que son:³¹

1. N° Tramites Ingresados y Egresados por la secretaria audiencias y Comunicaciones Internas
2. N° Supervisión y Fiscalización de la Ejecución
3. N° Supervisión y Fiscalización de la Ejecución
4. N° Supervisión y Fiscalización de la Ejecución
5. N° Supervisión de las Actividades para el Mejoramiento de Calles y Áreas Verdes
6. N° Mantenimiento y Reparación de Vehículos Pesados, Medianos, Livianos y Maquinarias del GAMT
7. N° Supervisión y Fiscalización de la Ejecución
8. Transf. corrientes a los órganos Legislativo, Judicial y Electoral, entidades de control y defensa, Descent. y Univ. por subsidios o subvenciones.

Con un total de **15.049** actividades programadas y **17.576** actividades ejecutadas, esto da como resultado una eficacia del **117%**, del total de resultados logrados en base a su ejecución presupuestaria se tiene una eficiencia del **129%** que significa un indicador de error en la programación.

El programa 17 Infraestructura Urbana y Rural presenta una **eficiencia del 129%**, con una calificación de eficiencia de **error en la programación** esto indica baja ejecución presupuestaria (programada cuantificada) y alta ejecución física (expresión en

³¹ Ver Anexo 9 Programa 17 Infraestructura Urbana y Rural

bolivianos). Se recomienda ajustar la programación del POA o presupuesto dentro de las 8 actividades en total que comprenden este programa, como ser:

- **Actividad 017 0 001 PRESTACIÓN DE SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES**

017 0 001	PRESTACIÓN DE SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		6.394	10.096	158%	2.722.203,23	2.469.863,93	91%	158%	91%	174.03%
	INDICADOR	OPTIMO			ALTA EJECUCION FISICA			ERROR EN LA PROGRAMACION		

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia de la Gestión 2022. Programa 17 Infraestructura Urbana y Rural

Cabe resaltar que este programa 17, tiene una ponderación del **20.19%** de recursos asignados del total del presupuesto POA GAMT gestión 2022 es el mayor programa con asignación de recursos.

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS}} \cdot 100 = \frac{17.049}{15.049} * 100 = 117\%$$

$$\text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS}} \cdot 100 = \frac{57.807.362,89}{64.137.451,00} * 100 = 90\%$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} \cdot 100 = \frac{117}{90} * 100 = 129.58\%$$

Indicador Programa 17 Infraestructura Urbana y Rural

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACIÓN
EFICACIA	117%	ÓPTIMA
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	90%	
EFICIENCIA	129,58%	ERROR EN LA PORG.

Interpretación: Con la **eficacia** no lograda, se obtuvo un indicador de eficiencia de 129% que representa “ERROR EN LA PROGRAMACIÓN”.

4.4.7. Programa 20 Gestión Salud

Cuadro N° 17. Matriz Programa 20 Gestión Salud

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T.								
PROGRAMA 20 GESTION SALUD 2022								
ACCION DE CORTO PLAZO	N°	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACIÓN	EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs	EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
DENOMINACIÓN				%		%	%	
Realizar servicios de la salud pública como la formulación y la administración de la política municipal, incluye fortalecimiento del sistema campañas masivas de vacunación, mejoramiento y mantenimiento de centros, prestaciones de servicios de hemodiálisis, control de plagas, equipamiento de hospitales	1	020 0 001	FORTALECIMIENTO A PROGRAMAS DE SALUD	107%	OPTIMA	98%	109,83%	EFICIENTE
	2	020 0 002	CAMPAÑAS MASIVAS DE VACUNACION PROV. CERCADO	363%	OPTIMA	94%	386,42%	ERROR EN LA PROG.
	3	020 0 003	MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE CENTROS DE SALUD PROV. CERCADO	44%	DEFICIENTE	100%	44,00%	INEFICIENTE
	4	020 0 051	PRESTACIÓN SERV. MCPAL. DE SALUD (HEMODIÁLISIS)	94%	OPTIMA	50%	188,33%	ERROR EN LA PROG.
	5	020 0 052	PROGR. PRESTACIONES P/ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE 1ER. Y 2DO. NIVEL PROV. CERCADO	146%	OPTIMA	22%	673,41%	ERROR EN LA PROG.
	6	020 0 053	FORTALECIMIENTO MUNICIPAL DE CENTROS DE SALUD PROV. CERCADO	196%	OPTIMA	91%	214,83%	ERROR EN LA PROG.
	7	020 0 069	PROGRAMA MUNICIPAL CONTROL DE PLAGAS URBANAS PROVINCIA CERCADO	105%	-	98%	106,95%	EFICIENTE
	8	020 0 070	EQUIPAMIENTO HOSPITAL DE 2° NIVEL SAN ANTONIO CIUDAD DE TARIJA	18%	DEFICIENTE	49%	42,15%	INEFICIENTE

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T								
PROGRAMA 20 GESTION SALUD 2022								
ACCION DE CORTO PLAZO	N°	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACIÓN	EJECUCION PRESUPUESTARIA	EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
DENOMINACIÓN				%		Bs, %	%	
Realizar servicios de la salud pública como la formulación y la administración de la política municipal, incluye fortalecimiento del sistema campañas masivas de vacunación, mejoramiento y mantenimiento de centros, prestaciones de servicios de hemodiálisis, control de plagas, equipamiento de hospitales	9	020 0 099	SERVICIOS DE SALUD UNIVERSAL Y GRATUITA - SUS	402%	ÓPTIMA	41%	971,35%	EFICIENTE
	10	020 0 150	PREVENCIÓN CONTROL Y ATENCIÓN DEL CORONAVIRUS	100%	ÓPTIMA	84%	119,00%	EFICIENTE
TOTAL PROGRAMA 20 GESTION SALUD				162%	ÓPTIMA	47%	29%	INEFICIENTE

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

De acuerdo con la evaluación de la matriz el programa 20 Gestión Salud abarca un total de 10 actividades que son ejecutadas en Direcciones, Unidades y Oficinas de acuerdo al organigrama institucional del GAMT, para este programa. Como se puede apreciar en el cuadro N° 16 el programa el programa 20 Gestión Salud tiene una ejecución presupuestaria es del **47%**, se han cuantificado sus metas con respecto a sus acciones de corto plazo que son:³²

1. N° Documentación remitida por la Dirección de Planificación en Salud Pública
2. N° de Actividades realizadas
3. N° Mejoramiento, mantenimiento construcción de centros de salud
4. N° Documentación remitida e ingresada por la Oficina de Coordinación de Centro de Salud Hemodiálisis

³² Ver Anexo 10 Programa 20 Gestión Salud

5. N° Documentación remitida, ingresada reuniones Intrainstitucionales y Extraintitucionales
6. N° Documentación remitida, ingresada reuniones Intrainstitucionales y Extraintitucionales
7. N° de Actividades realizadas
8. Programado en financiamiento
9. N° Documentación remitida e ingresada por la Oficina de Coordinación de Postas De Salud
10. Tramites derivados por ADM. Posta municipal

Con un total de **6.587** actividades programadas y **10.667**, actividades ejecutadas, esto da como resultado una **eficacia del 162%**, del total de resultados logrados en base a su ejecución presupuestaria se tiene una **eficiencia del 29%** el cual es Ineficiente.

El programa 20 Gestión de Salud presenta una **eficiencia del 29%**, con una calificación de **Ineficiente** esto indica Baja Eficacia (baja ejecución física cuantificada) y alta ejecución actividades en total que comprenden este programa, como ser:

Actividad 020 0 003 MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE CENTROS DE SALUD PROV. CERCADO

020 0 003	MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE CENTROS DE SALUD PROV. CERCADO	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		25	11	44%	150.000	150.000	100%	69%	44%	100%
	INDICADOR	DEFICIENTE			ALTA EJECUCION FISICA			EFICIENTE		

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia de la Gestión 2022. Programa 20 Gestión Salud

Cabe resaltar que este programa 20, tiene una ponderación del **15.93%** de recursos asignados del total del presupuesto POA GAMT gestión 2022

$$\text{EFICACIA.} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS.}} \cdot 100 = \frac{10.667}{6.587} * 100 = \mathbf{162\%}$$

$$\text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS.}} \cdot 100 = \frac{23.791.607,08}{50.791.607,08} * 100 = \mathbf{47\%}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} \cdot 100 = \frac{162}{47} * 100 = \mathbf{29\%}$$

Indicador Programa 20 Gestión Salud

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACIÓN
EFICACIA	162%	ÓPTIMA
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	47%	
EFICIENCIA	29%	DEFICIENTE

El programa 20 tiene una baja ejecución presupuestaria del **47%**, una alta eficacia del **162%** y una eficiencia baja del **29%**, lo cual indica que es **ineficiente** es decir (baja ejecución presupuestaria monetaria) y alta ejecución física (cuantificada).

4.4.8. Programa 21 Gestión Educación

Cuadro N° 18. Matriz Programa 21 Gestión Educación

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T PROGRAMA 21 GESTION EDUCACIÓN 2022							
ACCION DE CORTO PLAZO	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACIÓN	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Bs,	EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
DENOMINACIÓN			%		%	%	
Realizar servicios de educación pública municipal como la formulación y la administración de la política municipal, incluye además serv. Aux. de la educación como administración,	021 0 001	ALIMENTACION COMPLEMENTARIA ESCOLAR	100%	ÓPTIMA	99%	101,39%	EFICIENTE
	021 0 002	ATENCION, EQUIPAMIENTO Y SERV. BASICOS EDUCACION	100%	ÓPTIMA	95%	105,54%	EFICIENTE
	021 0 003	SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR	100%	ÓPTIMA	91%	110,04%	EFICIENTE
	021 0 004	MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA URBANA	81%	BUENA	89%	90,49%	INEFICIENTE
	021 0 005	MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA ÁREA RURAL	63%	REGULAR	99%	63,33%	INEFICIENTE

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T PROGRAMA 21 GESTION EDUCACIÓN 2022							
ACCION DE CORTO PLAZO	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACIÓN	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Bs,	EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
DENOMINACIÓN			%		%	%	
inspección, gestión y apoyo del transporte, la alimentación, el alojamiento, la atención medica odontológica, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura	021 0 006	FORTALEC.EN MANEJO DE COMPUTAD.EN UNID. EDUC. PROV. CERCADO	100%	OPTIMA	100%	100,00%	EFICIENTE
	021 0 007	PROGRAMA GABINETE DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN INTEGRAL EN UNID. EDUC. PROV. CERCADO	88%	OPTIMA	100%	87,50%	INEFICIENTE
	021 0 048	BONO INCENTIVO DE RETORNO A CLASES	100%	OPTIMA	91%	113,10%	EFICIENTE
TOTAL PROGRAMA 21 GESTION EDUCACION			99%	OPTIMA	91%	108,68%	EFICIENTE

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

De acuerdo con la evaluación de la matriz el programa 21 Gestión educación, tiene 8 actividades que son ejecutadas en Direcciones, Unidades y Oficinas de acuerdo con el organigrama institucional del GAMT, para este programa. Como se puede apreciar en el

cuadro N° 18 el programa 21 Gestión Salud tiene una ejecución presupuestaria es del **91%**, se han cuantificado sus metas con respecto a sus acciones de corto plazo que son:³³

1. N° Contrataciones Directas
2. N° Proceso de contratación Directa
3. N° Contrataciones Menores
4. N° MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA URBANA
5. N° MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA ÁREA RURAL
6. N° Proceso de contratación Menor
7. N° Programas de acceso a becas en todos los niveles de educación y formación priorizando a jóvenes estudiantes destacados y/o de escasos recursos
8. N° de unidades educativas del área urbana y rural de provincia Cercado

Con un total de **2.551** actividades programadas y **2.522** actividades ejecutadas, esto proporciona una **eficacia del 99%**, del total de resultados logrados en base a su ejecución presupuestaria se tiene una eficiencia del **108,68%** que significa un indicador eficiente.

Cabe indicar que, si bien el programa 21 Gestión Educación presenta una eficacia del 100%, dentro de las 8 actividades que comprenden este programa existen actividades con calificaciones negativas como ser:

³³ Ver Anexo 10. Programa 20 Gestión Salud

- ✓ 021 0 005, con una calificación de eficiencia de **ineficiente** esto indica es decir que hay una baja Eficacia (baja ejecución física) y alta ejecución presupuestaria. Baja Eficacia (baja ejecución física) y alta ejecución presupuestaria

- **Actividad 021 0 005 MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA ÁREA RURAL**

021 0 005	MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA ÁREA RURAL	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		51	32	63%	202.500,00	200.618,09	99%	63%	99%	63,33%
	INDICADOR	REGULAR			ALTA EJECUCION FISICA			INEFICIENTE		

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia Programa 21 Gestión educación

Cabe resaltar que este programa 21, tiene una ponderación del **12,50%** de recursos asignados del total del presupuesto POA GAMT gestión 2022

$$\text{EFICACIA.} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS.}} \cdot 100 = \frac{2.522}{2.551} \cdot 100 = \mathbf{99\%} \quad \text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS.}} \cdot 100 = \frac{36.065.357,97}{39.645.939,00} \cdot 100 = \mathbf{91\%}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} \cdot 100 = \frac{0.99}{0.91} \cdot 100 = \mathbf{108,68\%}$$

Indicador programa 21 Gestión de Educación

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACION
EFICACIA	99%	OPTIMA
EJECUCION PRESUPUESTARIA	91%	
EFICIENCIA	108,68%	EFICIENTE.

De acuerdo con la matriz de control y seguimiento POA, el programa 21 Gestión educación, tiene un consolidado de 8 actividades, con una ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2022 del 91%, y una eficacia del 99% de sus metas programadas en su línea de acción de corto plazo y se obtuvo un indicador de eficiencia de 108,68% que representa “Eficiente”.

El indicador de eficiencia se ubica entre 91% - 120% es decir “EFICIENTE” Lo que refleja optima o buena eficacia.

4.4.9. Programa 25 Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer

Cuadro N° 19. Matriz Programa 25 Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T. PROGRAMA 25 PROMOCIÓN Y POLITICAS PARA GRUPOS VULNERABLES Y DE LA MUJER GESTIÓN 2022							
ACCION DE CORTO PLAZO	Cat. Prog.	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACIÓN	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Bs.	EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
DENOMINACIÓN			%		%	%	
Realizar servicios de gestión y formulación administración, coordinación y vigilancia de la política, planes, programas y presupuesto destinados a mejorar cualitativamente el ejercicio de las desigualdades sociales y de género y los servicios colectivos de protección social a los grupos vulnerables, cuidado de la familia, los derechos humanos de las mujeres, los derechos, económicos, sociales, políticos, los derechos de una vida libre de violencia	025 0 010	ATENCION SOCIAL, FAMILIA Y GENERACIONAL	107%	ÓPTIMO	100%	107,44%	EFICIENTE
TOTAL PROGRAMA 25 PROMOCION Y POLITICAS PARA GRUPOS VULNERABLES Y DE LA MUJER			107%	ÓPTOMO	100%	107,44%	EFICIENTE

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

El programa 25 Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer tiene un solo programa y actividad 025 0 010

Atención Social, Familia y Generacional dentro de la Dirección Administrativa según el esquema organizacional del GAMT.

Con una ejecución presupuestaria del 100%. se han cuantificado sus metas con respecto a sus acciones de corto plazo³⁴ que son:

1. N° de acciones de socialización y difusión
2. N° eje salud, educación y tecnologías, deporte, recreación y tiempo libre, artístico, cultural
3. N° gestión de proyectos de asistencia social generacional
4. N° proyecto de ayuda económica para personas con discapacidad grave y muy grave

Con un total de **27.226** actividades programadas y **29.176** actividades ejecutadas, esto da como resultado una eficacia del **107 %**, esto indica una eficacia optima con respecto al total de resultados logrados en base a su ejecución presupuestaria se tiene una eficiencia del **107%** que significa un indicador eficiente.

Actividad 025 0 010 ATENCION SOCIAL, FAMILIA Y GENERACIONAL

025 0 010	ATENCION SOCIAL, FAMILIA Y GENERACIONAL	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		27.226	29.176	107%	36.259.667	36.166.381,44	100%	107%	100%	107%
	INDICADOR		OPTIMA			ALTA EJECUCION FISICA		EFICIENTE		

³⁴ Ver Anexo 12. Programa 25, Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia Programa 25 Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer

Este programa 25 Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer, tiene una ponderación del **11.43%** de recursos asignados del total del presupuesto POA GAMT gestión 2022

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS}} \cdot 100 = \frac{29.226}{27.226} * 100 = \mathbf{107\%} \quad \text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS}} \cdot 100 = \frac{36.166.382,44}{36.259.667} * 100 = \mathbf{100\%}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} \cdot 100 = \frac{107}{100} * 100 = \mathbf{107\%}$$

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia de la Gestión 2022. Programa 25

Indicador programa 25 Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACION
EFICACIA	107%	OPTIMA
EJECUCION PRESUPUESTARIA	100%	
EFICIENCIA	107,44%	EFICIENTE

De acuerdo con la matriz de control y seguimiento POA, el programa 25 Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer, tiene un consolidado de 1 actividad, con una ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2022 del 100%, y una eficacia del 107% de sus metas programadas en su línea de acción de corto plazo y se obtuvo un indicador de eficiencia de 107% que representa “Eficiente”. El indicador de **eficiencia** se ubica entre 91% - 120% es decir “EFICIENTE” Lo que refleja optima o buena eficacia.

4.4.10. Programa 34 Fortalecimiento Institucional

Cuadro N° 20. Matriz Programa 34 Programa Fortalecimiento Institucional

MATRIZ DE SEGUIMIENTO ACCIONES DE CORTO PLAZO POA G.A.M.T. PROGRAMA 34 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL GESTIÓN 2022							
ACCION DE CORTO PLAZO	Cat. Prog	CONSOLIDADO	EFICACIA	CALIFICACIÓN	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Bs	EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
DENOMINACIÓN			%		%	%	
Realizar servicios de Fortalecimiento a actividades de apoyo técnico profesionales en el área administrativa, legal y técnica	034 0 003	FORTALECIMIENTO MUNICIPAL DE LA INSTITUCION	100%	ÓPTIMA	65%	153,46%	ERROR EN LA PROGRAMACIÓN
	034 0 004	PROG. MCPAL. DE PROVISION Y MANTEN. DE BIENES Y SERV. GRALES.	71%	BUENA	39%	185,09%	ERROR EN LA PROGRAMACIÓN
TOTAL, PROGRAMA 34 PROGRAMA FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			96%	OPTIMA	48%	200,37%	ERROR EN LA PROGRAMACION

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

De acuerdo con la evaluación de la matriz el Programa 34 Matriz Programa Fortalecimiento Institucional, tiene 2 actividades que son ejecutadas en Direcciones, Unidades y Oficinas de acuerdo con el organigrama institucional del GAMT, para este programa. Como se puede apreciar en el cuadro N° 20 el programa 34 Matriz Programa Fortalecimiento Institucional tiene una ejecución presupuestaria es del **48%**, se han cuantificado sus metas con respecto a sus acciones de corto plazo que son:³⁵

3. N° Contratación de ANPE y/o adquisición de bienes y servicios mayores.
4. N° Inventario Activo Fijo

Con un total de **58.254** actividades programadas y **56.028** actividades ejecutadas, esto proporciona una **eficacia del 96%**, del total de resultados logrados en base a su ejecución presupuestaria se tiene una **eficiencia del 200%** que significa un indicador de **error en la programación.**

Cabe indicar que, si bien el programa 34 Matriz Programa Fortalecimiento Institucional presenta una eficiencia del 96%, las 2 actividades que comprenden este programa existen actividades con calificaciones negativas como ser:

- La actividad 034 0 003 Fortalecimiento Municipal de la Institución tiene con una ejecución presupuestaria del 65%, una eficacia del 100% y una eficiencia del 153%, lo cual indica error en la programación es decir que hay una baja ejecución presupuestaria y alta ejecución física.

³⁵ Ver Anexo 13. Programa 35, Fortalecimiento Institucional

Actividad 034 0 003 Fortalecimiento Municipal

034 0 003	FORTALECIMIENTO MUNICIPAL DE LA INSTITUCION	EFICACIA			EJECUCION PRESUPUESTARIA Bs			EFICIENCIA		
		PROG (cuantificar)	EJEC (cuantificar)	%	PROGRAMADO (Bs)	EJECUTADO (Bs)	%	RESULTADOS LOGRADOS	EJEC. PRESU.	%
		50.468	50.468	100%	10.847.900,49	7.068.959,49	65%	100%	65%	153%
	INDICADOR	OPTIMA			ALTA EJECUCION FISICA			ERROR EN LA PROGRAMACION		

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia Programa 34 Matriz Programa Fortalecimiento Institucional

Cabe resaltar que este programa 34, tiene una ponderación del **9,65%** de recursos asignados del total del presupuesto POA GAMT gestión 2022

$$\text{EFICACIA.} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS.}} \cdot 100 = \frac{58.254}{56.028} * 100 = \mathbf{96\%} \quad \text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS.}} \cdot 100 = \frac{14.696.629}{30.617.978} * 100 = \mathbf{48\%}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} \cdot 100 = \frac{0.96}{0.48} * 100 = \mathbf{200\%}$$

Indicador programa 34 Fortalecimiento Institucional

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACION
EFICACIA	96%	OPTIMA
EJECUCION PRESUPUESTARIA	48%	
EFICIENCIA	200,37%	ERROR EN LA PROGRAMACION

De acuerdo con la matriz de control y seguimiento POA, el programa 34 Matriz Programa Fortalecimiento Institucional, tiene un consolidado de 2 actividades, con una ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2022 del 48%, y una eficacia del 96% de sus metas programadas en su línea de acción de corto plazo y se obtuvo un indicador de eficiencia de 200% que representa “Error en la programación”.

El indicador de **eficiencia** > 120% es decir “ERROR EN LA PROGRAMACIÓN” Lo que refleja Baja ejecución presupuestaria y alta ejecución física.

4.5. MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL POA, PROGRAMAS EVALUADOS DEL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE TARIJA

Cuadro N° 21. Matriz General de Seguimiento y Control POA GAMT 2022

MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL POA GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE TARIJA											
ACCIONES DE CORTO PLAZO GESTIÓN 2022											
N°	COD. PROG.	PRESUPUESTO			POND. POA %	INDICADOR POND. INTRA PROG.	EJECUCION PRESUPUESTARIA	EFICACIA		EFICIENCIA	
		DETALLE	VIGENTE	EJECUTADO		LINEA BASE ANUAL %		%	IND. DE CALIF.	%	IND. DE CALF.
1	0	Ejecutivo Municipal	9.302.812,00	8.837.671,40	2,93%	100%	95%	97%	ÓPTIMA	102,62%	EFICIENTE
2	1	Concejo Municipal	9.992.436,00	9.792.587,28	3,15%	100%	98%	38%	DEFICIENTE	38,34%	INEFICIENTE
3	02-09	Administración Central	58.517.120,00	55.006.092,80	18,43%	100%	94%	101%	ÓPTIMA	107,17%	EFICIENTE
4	10	Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria	132.770,00	99.577,50	0,04%	100%	75%	40%	DEFICIENTE	53,00%	INEFICIENTE
5	11	Saneamiento Básico	18.217.827,75	16.396.044,98	5,74%	100%	90%	92%	ÓPTIMA	101,31%	EFICIENTE
6	17	Infraestructura Urbana y Rural	64.137.451,00	57.723.705,90	20,20%	100%	90%	117%	ÓPTIMA	129,58%	ERROR EN LA PROG.
7	20	Gestión de Salud	50.667.266,00	23.813.615,02	15,96%	100%	47%	162%	ÓPTIMA	344,10%	ERROR EN LA PORG.
8	21	Gestión de Educación	39.645.939,00	36.077.804,49	12,49%	100%	91%	99%	ÓPTIMA	108,64%	EFICIENTE
9	25	Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer	36.259.667,00	12.328.286,78	11,42%	100%	100%	107%	ÓPTIMA	107,44%	EFICIENTE
10	34	Fortalecimiento Institucional	30.617.978,00	14.696.629,44	9,64%	100%	48%	96%	ÓPTIMA	200,37%	ERROR EN LA PROGG.
TOTAL			317.491.266,75	234.772.015,59	100,00%		81.52%	100%	ÓPTIMA	123%	ERROR EN LA PROG.

Fuente: POA GAMT gestión 2022

Elaboración: Propia

Se tiene 10 programas pertenecientes a la Dirección Administrativa 1 de un total de 34 programas asignados, el cual representa el 57% de los recursos asignados para la gestión 2022, bajo este criterio se considera altamente significativo la evaluación de estos 10 programas pertinentes, los cuales se detallan a continuación:

Mayor ponderación:

- Programa 11 Infraestructura Urbana y Rural tiene una ponderación del 20,20% del total de la asignación de recursos, con una eficacia optima y una eficiencia eficiente.
- Programa 2 – 09 Administración Central con una ponderación del 18,43% del total de la asignación de recursos, con una eficacia optima y una eficiencia con error en la programación.
- Programa 20 Gestión Salud tiene una ponderación del 15,96% del total de la asignación de recursos, con una eficacia optima y una eficiencia con error en la programación.

Y para los programas con menor asignación de recursos para la gestión 2022

- Programa 0 Ejecutivo Municipal con una ponderación del 2,93% del total de la asignación de recursos, con una eficacia optima y una eficiencia eficiente.
- Programa 10 Producción y Fomento a la Producción Agropecuaria con una ponderación del 0,04% del total de la asignación de recursos, con una eficacia deficiente y una eficiencia ineficiente

Eficacia, Ejecución Presupuestaria y Eficiencia de la Matriz de Seguimiento y Control del POA, Programas Evaluados del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija

$$\text{EFICACIA.} = \frac{\text{LOGRADOS}}{\text{ESPERADOS.}} * 100 = \frac{833.566,24}{834.592} * 100 = \mathbf{100\%} \quad \text{EJEC. PRESUS.} = \frac{\text{EJECUTADOS}}{\text{PROGRAMADOS.}} * 100 = \frac{258.610.110,25}{317.491.266,75} * 100 = 81,53\%$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICACIA LOGRADA}}{\text{EJECUCION PRESUPUESTARIA}} * 100 = \frac{100}{81,53} * 100 = \mathbf{123\%}$$

Indicador de la Matriz de Seguimiento y Control del POA

DETALLE	AL 30 DE DICIEMBRE	CALIFICACIÓN
EFICACIA	100%	ÓPTIMA
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	82%	
EFICIENCIA	123%	ERROR EN LA PROGRAMACIÓN

De acuerdo con la matriz de seguimiento y control del POA, tiene una ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2022 del 82%, y una eficacia del 100% de sus metas programadas en su línea de acción de corto plazo y se obtuvo un indicador de eficiencia de 123%% que representa “Error en la programación”.

El indicador de **eficiencia** > 120% es decir “ERROR EN LA PROGRAMACIÓN” Lo que refleja Baja ejecución presupuestaria y alta ejecución física.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOEMNDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En la Evaluación Económica de la Gestión Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija (POA – 2022) se tomo como referencia teórica el modelo de gestión administrativa basado en los procesos de planificación, priorización de proyectos y control en marcados en la herramienta de gestión de la planificación y de seguimiento y control en la ejecución presupuestaria, determinando indicadores de eficacia y eficiencia en gestión 2022 del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

El marco teórico permitió verificar la estructura articulada del POA del GAMT con respecto al Sistema de Panificación Integral del Estado SPIE y los Planes de Desarrollo Económico de Mediano y Corto Plazo, lo cual ha permitido concluir que la estructura en la planificación del POA y los programas que presentan en la gestión 2022, se encuentran metódicamente articulados, ordenados y flexibles a modificaciones.

Contar con la herramienta de la planificación en la gestión pública del GAMT es imprescindible para poder identificar prioridades y asignación de recursos a ciertos programas, proyectos y actividades que lo necesitan, esto justifica el presente estudio del análisis realizado

En cuanto al análisis de resultados se ha evidenciado los problemas socio económicos del Municipio y se vinculó este enfoque con la priorización en los programas, proyectos y actividades en la ejecución presupuestaria, determinando indicadores de calificación de la Gestión Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

Se estratificó y evaluó a diez 10 programas, pertenecientes a la Dirección Administrativa 1 del total de 34 programas asignados en el POA, se consideró la priorización de los programas, proyectos en cuanto a la Planificación Estratégica Institucional y al porcentaje de recursos asignados para la gestión 2022, el cual representa el **57%** del total de recursos asignados para la gestión 2022 del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

De acuerdo con los objetivos trazados en la Evaluación de la Gestión Pública Municipal del GAMT POA 2022, se ha determinado indicadores de eficacia y eficiencia al evaluar. ejecutar y analizar la matriz de seguimiento y control del POA. A si mismo se ha determinado la calificación de los indicadores de eficacia y eficiencia.

De acuerdo con la Matriz Seguimiento y Control en la Ejecución del POA se obtuvo los siguientes indicadores de calificación en la Gestión Pública Municipal de Tarija para el periodo 2022, detallados a continuación:

1. Con una ejecución presupuestaria del **81.52%**, se obtuvo una **Eficacia del 100%** considerada como calificación **Óptima**, con una **Eficiencia del 123%** considerada como **Error en la Programación** eso quiere decir que tuvo baja ejecución presupuestaria y alta ejecución física.
2. De los 10 programas sujetos al análisis el **50%** de estos programas tienen una calificación de eficacia y eficiencia **Óptimos** es decir buena eficacia (ejecución física) y/o alta ejecución presupuestaria, el **30%** de los programas tienen indicadores **deficientes**; baja Eficacia (baja ejecución física) y alta ejecución presupuestaria y el restante **20%** de los programas sujetos a la evaluación de la gestión 2022 municipal de GAMT presentan **indicadores de error en la programación**, esto significa baja ejecución presupuestaria y alta ejecución física
3. Si bien solo el **20%** de los programas evaluados presenta indicadores de eficiencia de **error en la programación**, afectan de manera sustancial y primordial a la Matriz General del Seguimiento y Control del POA analizada ya que estos programas tienen la mayor ponderación de recursos destinados para la gestión 2022, los cuales son:
 - Programa 17 infraestructura Urbana y Rural con una ponderación total del **20.19%** de recursos asignados.
 - Programa 34 Fortalecimiento Institucional con una ponderación total del **9.65%** de recursos asignados.

4. El plan operativo anual municipal de la gestión 2022 tuvo una ejecución presupuestaria de **Bs 234.772.015,59** de un presupuesto vigente de **Bs.464.419.130,75** el cual representa una ejecución del **82.51%** que dentro de los márgenes de eficacia se encuentra un nivel **ACEPTABLE**.
5. En relación con el estudio socio económico se evidenció que el Municipio de Tarija, según la mancha urbana crece hacia el **nor-oeste** distrito 9 Zona Palmarcito y en el área rural distrito 15 Lazareto sud- oeste del municipio, este indicador nos proporciona el enfoque en la priorización de proyectos del municipio, en cuanto programas, proyectos y/o actividades para la Salud, Educación, Saneamiento Básico e Infraestructura.

se tiene:

Área urbana

Programa 11. Saneamiento Básico no existe ningún proyecto para el distrito 15 Lazareto

Programa 17. Infraestructura Urbana no existe ningún proyecto para el distrito 15 Lazareto

Programa 20. Gestión Salud se tiene de 13 proyectos destinados para la construcción, mejoramiento y refacción de postas municipales solo 2 proyectos para el distrito 15 con una representación porcentual del 15% de los proyectos destinados para este programa.

Programa 21. Gestión Educación de 51 proyectos destinados para el mejoramiento de colegios y refacción solo 5 proyecto destinado para el distrito 15 representa solo el 0,09% del total de programas de la Gestión Educación.

Área Rural

Programa 11. Saneamiento Básico De un total de 36 proyectos de alcantarillado y agua potable solo 9 proyectos fueron destinados al distrito 9 esto representa el 25% de los proyectos programados.

Programa 17. Infraestructura Urbana se tiene 23 proyectos de construcción, mejoramiento y refacción de obras municipales y solo 3 proyectos fueron

destinados al distrito 9 esto representa el 13% de programas asignados para este distrito.

Programa 20. Gestión Salud se tiene de 13 proyectos destinados para la construcción, mejoramiento y refacción de postas municipales solo 1 proyecto para el distrito 9 con una ejecución del 16%

Programa 21. Gestión Educación de 47 proyectos destinados para el mejoramiento de colegios y refacción solo 1 proyecto destinado para el distrito 9 representa solo el 0,02% del total de programas de la Gestión Educación.

6. Con todo lo mencionado, se rechaza la hipótesis de indicadores favorables de gestión pública municipal, si bien la eficacia representa 50% de los programas con calificación optima existe ejecución presupuestaria desde alta hasta baja y eso afecta al dictador de eficiencia y a que se tenga un indicador de eficiencia con error en la programación; que se interpreta como baja ejecución presupuestaria y alta ejecución física se recomienda ajustar la ejecución del POA.

5.2. RECOMENDACIONES

Considerando los datos e indicadores presentados se recomienda:

1. Se recomienda ajustar las actividades de los diez programas analizados con el fin de obtener un indicador de eficiencia óptimo es decir que haya una eficiencia en la ejecución física y/o presupuestaria.
2. Se recomienda ajustar los programas 01, 10 y 20 que representan el 30% de los 10 programas analizados que tiene un indicador de eficacia y eficiencia con una calificación deficiente, es decir baja eficacia (baja ejecución física) y alta ejecución presupuestaria, con el fin de obtener indicadores óptimos.
3. Se recomienda tener mayor cuidado en ejecución del programa 17 por que representa la mayor ponderación de los recursos asignados del POA con un 29,19% con respecto al total y este programa se encuentra dentro del 20% de los programas que tienen un indicador de eficiencia con calificación de error en la programación, y al tratarse de la mayor ponderación de recursos asignados influye directamente en la matriz general de control y seguimiento del POA.
4. Se recomienda tener una mayor ejecución presupuestaria por que el 82,51% representa una ejecución regular lo cual incide en los indicadores de eficacia y eficiencia de la Gestión Pública Municipal del GAMT 2022.

Considerando los datos socio económicos se recomienda:

1. Priorizar programas, proyectos y/o actividades para el distrito 9 zona palmarcito área urbana ya que de acuerdo con el análisis realizado la mancha urbana crece al nor oeste del Municipio.
2. Priorizar programas, proyectos y/o actividades para el distrito 16 zona Lazareto área rural ya que de acuerdo con el análisis realizado la mancha urbana crece al nor oeste del Municipio.
3. Se debería priorizar los programas de salud y educación ya que son los pilares fundamentales de la agenda patriótica 2025

4. La evaluación y análisis de los 10 programas que tienen mayor relevancia del GAMT en el periodo de Gestión Municipal de Tarija gestión 2022 logro indicadores de eficiencia y eficacia favorables, pero también desfavorables se recomienda mejorar y priorizar mejor los recursos para los programas que son más importantes para la sociedad
5. Se recomienda que se destinen más proyectos en los servicios básicos ya que según datos estadísticos solo se ha cubierto el 84% de los cuales corresponde el 78% para el área urbana y 6% en el área rural.
6. En cuanto a la distribución de sus recursos financieros se recomienda que exista una equidad en programas y proyectos para los distritos urbanos y rurales.
7. Revisando la normativa se pudo comprobar que los mismos reglamentos que rigen la gestión pública validan la utilización del devengado, lo cual contradice la necesidad de determinar los “desvíos” a la hora de realizar las evaluaciones entre lo programado y ejecutado. Por lo que se recomienda se debe tomar en cuenta el dato del presupuesto pagado respecto del comprometido para una buena gestión municipal.