

5.2 EVALUACION INSTITUCIONAL: HERRAMIENTA FODA

GUATEMALA			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Proceso histórico con más de 50 años de intentos de institucionalización de la descentralización y fortalecimiento del poder local, con un fuerte impulso con la democratización (1985) y a partir de la década de los 90.</p> <p>La combinación de entidades centralizadas y descentralizadas que impulsan el proceso, y la labor de procesos paralelos como el cumplimiento de los acuerdos de paz, la democratización, las agendas externas, las tendencias internacionales). El hecho de estar incluida la descentralización en la Constitución y leyes ordinarias en apoyo al proceso.</p> <p>La creación de instituciones específicas como la Comisión Presidencial para la Modernización y Descentralización del Estado (COMODES) y la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP), a cargo del funcionamiento de los Consejos de Desarrollo.</p> <p>Nuevas leyes en proceso de análisis en el Congreso (Ley de Regionalización, Ley de Participación, Modificación Ley del Organismo Ejecutivo)</p> <p>Autodescentralización (Desconcentración) Ministerios de Salud (Direcciones de Areas de Salud), Comunicaciones (Caminos vecinales) y Educación (Comités Educativos –COEDUCAS, Becas para la Niña, Juntas Departamentales) y la implementación de programas y proyectos con participación local y de ONGs, grupos comunitarios, redes familiares, o como el Sistema de Administración Financiera (SIAF).</p> <p>Intentos de fortalecimiento del poder local a nivel municipal en las comunidades mediante la participación social en los Concejos Comunitarios -COCODES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cambios estructurales en el marco legal, iniciando con modificaciones constitucionales a fin de concatenar los aspectos de descentralización con lo establecido en la Ley del Organismo Ejecutivo, especialmente en materia de delegación de competencias, y vincularlas a la coyuntura actual. Generar una política general de descentralización a largo plazo con madurez política, con una visión de país. Dar mayor participación a instituciones que promueven el desarrollo local mediante políticas a nivel nacional. Impulsar la aprobación de las iniciativas de Ley de Regionalización y de Participación Popular, actualmente en estudio. Impulsar el rol del sector empresarial en el desarrollo local Promover una agenda de desarrollo económico integral, y aprovechar el capital social existente. En cada una de las comunidades. Promover incentivos a fin de que las municipalidades asuman sus nuevas responsabilidades. Generar políticas de estado de largo plazo. Es necesario promover campañas nacionales de concientización de los beneficios del proceso. Brindar la oportunidad de fortalecer los recursos humanos y económicos del gobierno local a fin de prepararlos para recibir nuevas competencias. Promover el fortalecimiento municipal en cuanto al empoderamiento de capacidades y delegación de competencias y respeto a la representatividad legítima Lograr que los servicios que brinda el Estado sean de una manera más eficiente y eficaz (accountability) en el ámbito local a través de la auditoría social. Impulsar la planificación participativa, mediante la capacitación a las municipalidades en materia fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de planes de desarrollo a nivel municipal y local Limitado empoderamiento social en el proceso de descentralización y falta de voluntad política de involucrar a la sociedad civil en la toma de decisiones de políticas públicas. Débil mecanismo de institucionalización del proceso y poca capacidad del gobierno central de manejar varias políticas simultáneamente. Falta de políticas públicas de desarrollo y planificación que permitan dirigir el proceso, únicamente se han dado esfuerzos aislados. (legales: trilogía de leyes, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo; políticos: la Estrategia para la Reducción de la Pobreza – ERP, Acuerdos de Paz; Administrativos: desconcentración en Ministerios de Salud, Educación, Finanzas; Fiscales: recaudación tributaria, Negociación Pacto Fiscal; aunque hay ausencia de propio régimen tributario local; económicos: Limitados esfuerzos en la planificación y promoción de la actividad empresarial a nivel local. Ausencia de un sistema de coordinación institucional que operativice el marco legal desde lo central a lo local. Hay un marco legal vigente, aunque no es positivo, no se cumple y hay limitaciones para llevarlo a la práctica Las nuevas leyes fueron creadas con un criterio político partidista (coyuntura del FRG). Las leyes aprobadas recientemente tienen inconsistencias y no dan empoderamiento a los actores involucrados en el proceso. Por ser un proceso a largo plazo, no se visualizan resultados a corto plazo. La toma de decisiones depende de la voluntad política del nuevo gobierno y la incorporación en su agenda política. No existe un liderazgo articulado entre los actores involucrados y, por ende, hay duplicidad de esfuerzos y lucha por cuotas de poder 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia del gobierno central hacia el proceso debido al temor de cesión de poder Tendencia a considerar que se requieren inversiones altas en la implementación del proceso Las normas rígidas, manipuladas y obsoletas, con una orientación centralista afecta la evolución normal del proceso Tendencia hacia el centralismo no permite avances sustanciales Afecta el proceso el hecho de que se prevén resultados a mediano y largo plazo, no así a corto plazo. No se toma en cuenta la diversidad cultural del país, a pesar del mandato constitucional de ser un país pluricultural y multiétnico. Existen fuerzas de poder, entre la Comisión Presidencial de Modernización del Estado y la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia debido a la delegación de funciones, especialmente lo relativo al papel de los Consejos de Desarrollo A pesar de la existencia del Instituto de Fomento Municipal, no se le ha tomado en cuenta en las nuevas leyes en lo que se refiere a planificación de programas de desarrollo local. El tema de la descentralización compete con otros temas en la agenda pública a los cuales se les da prioridad (políticos – desmovilización–, administrativos: distribución presupuestaria económicos: infraestructura: megaproyectos, carreteras; fiscales: captación de recursos) Jurídicamente, aún con la aprobación de la trilogía de leyes, hay elementos de fondo que no han sido abordados, tal el caso del régimen fiscal. La recaudación fiscal continúa siendo centralizada, o elementos que vinculan a los consejos de desarrollo, especialmente las reformas a la leyes del Fondo de Solidaridad y el IVAPAZ

<p>El liderazgo en tres orientaciones: De abajo hacia arriba (incluye a las poblaciones, los niveles de gobierno, principalmente los municipales). El Centro (el Gobierno Local y la Comisión Presidencial de Modernización del Estado (COMODES). De afuera hacia adentro (un eje movilizador que de facto son las agendas externas bilaterales y multilaterales).</p> <p>En materia económica, se logran avances con los grupos gestores de comercio económico local, y mayor movimiento en el sector privado.</p> <p>Aporte del Gobierno Central al Local: El 10% constitucional y el 1% del IVAPAZ, constituyen un proceso de descentralización fiscal, así como la administración del Impuesto Unico sobre Inmuebles -IUSI, el manejo de subsidios del Fondo Guatemalteco de Vivienda – FOGUAVI-</p> <p>El surgimiento de mancomunidades asociadas para buscar modelos de desarrollo municipal bajo esquemas de coordinación y articulación intermunicipal (varias municipalidades)</p> <p>La descentralización no es una política ni estrategia o programa de inversión física, por lo que no requiere mayores capitales de inversión y funcionamiento.</p> <p>Apoyo del Instituto de Fomento Municipal - INFOM a las Municipalidades en materia de asistencia técnica y financiera para su fortalecimiento y desarrollo (Artículo 134 de la Constitución y Decreto 1132 – Ley Orgánica), de la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM) y la Asociación Guatemalteca de Alcaldes Indígenas (AGAI), el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar los esfuerzos para la municipalización de servicios sociales básicos (ej. Salud, educación, etc.) • Fortalecer las Unidades Técnicas Municipales, como espacios técnicos de asesoría a los consejos municipales de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La administración municipal manifiesta debilidad en la distribución de funciones y definición de jerarquías, y se caracteriza por excesiva burocracia. • Prevalecen los intereses particulares / sectorialistas en detrimento del bien común • Continúa oposición de los centros de poder. • Falta de cultura de negociación política y democrática en la toma de decisiones en políticas públicas. • Predominio de la cultura del centralismo y autoritarismo • Limitación constitucional a la política fiscal de las municipalidades, que afecta la autosostenibilidad financiera, creando dependencia hacia transferencias centrales. • Debilidad en la distribución del 10% constitucional dado que un 90% se destina a inversión y un 10% a funcionamiento • Dado que es un proceso relativamente incipiente, tiene como característica el ensayo y error, lo cual requiere de constante evaluación sobre los avances alcanzados 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay contradicciones en las leyes. En la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, la más débil de las tres, las decisiones de los Consejos no son vinculantes dado que no son órganos de decisión y sus sugerencias y propuestas pueden tergiversarse y manipularse a niveles decisorios. Los consejos de desarrollo local deberían ser trasladados al Código Municipal por ser tema municipal. En las tres leyes no se toma en cuenta a la sociedad y lo que requieren. • Si solo se transfieren competencias y no hay transferencia de recursos, pueden haber problemas de operación • La injerencia política en la toma de decisiones puede afectar que el gobierno local continúe siendo una autoridad secundaria • Se requiere fortalecer al Instituto de Fomento Municipal -INFOM -, considerando que se le ha dificultado brindar apoyo en materia de asistencia financiera, técnica y administrativa a nivel de gobierno municipal, no ha cumplido con su cometido de intermediación entre los planes de desarrollo nacional y municipal, ni en cuanto a la promoción socioeconómica a nivel de municipio, y la toma de decisiones es centralizada • Fortalecer a La Asociación Nacional de Municipalidades –ANAM- y brindar un mayor apoyo al INFOM en el fortalecimiento y asesoría técnica municipal.
--	--	--	--

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
FORTALEZAS	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
1. Fuerte Impulso descentralizador a partir de la década de los 90	El proceso descentralizador lleva más de 50 años. Ha habido avances y retrocesos.	Aprovechar la coyuntura política para impulsar el proceso de descentralización	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil
2. Combinación de entidades centralizadas y descentralizadas que impulsan el proceso, y labor de procesos paralelos	Programas y proyectos ejecutados conjuntamente con Entidades Centralizadas y Descentralizadas en apoyo al cumplimiento de los acuerdos de paz, la democratización, las agendas externas, las tendencias internacionales	Continuar apoyando los procesos paralelos afines al proceso de descentralización, sin excluir las tendencias internacionales, pero priorizando el bien común.	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil, Organismos Internacionales, Organizaciones No gubernamentales, Acuerdos Bilaterales y Multilaterales, Agendas Externas
3. Está establecida la prioridad de descentralización en la Constitución y leyes ordinarias.	No es suficiente que exista un mandato constitucional, leyes ordinarias y especiales y otros instrumentos, ya que es un proceso que va más allá de un marco legal	Establecer diálogo abierto entre las partes involucradas a fin de dar a conocer el marco legal y, especialmente, los alcances de la trilogía de leyes (Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo y Código Municipal)	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil
4. La creación de instituciones específicas como la Comisión Presidencial para la Modernización y Descentralización del Estado (COMODES) y la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP), a cargo del funcionamiento de los Consejos de Desarrollo.	El hecho de que haya diversas instancias a cargo no resulta favorable para el proceso debido a que crea varios entes en la toma de decisión	Evaluar el rol de cada una de las instituciones involucradas en la ejecución de las acciones descentralizadoras, y unificar un solo ente rector	Gobierno Central, Poder Legislativo
5. Nuevas leyes en proceso de análisis en el Congreso (Ley de Regionalización, Ley de Participación, Modificación Ley del Organismo Ejecutivo)	Contar con iniciativas de ley de esa naturaleza complementarían el proceso de descentralización. La Ley de Regionalización incentivaría la organización y el ordenamiento territorial regional. La Ley de Participación involucraría a todos los actores a intervenir en el proceso de desarrollo de sus respectivas comunidades	Agilizar ante el Poder Legislativo el análisis y aprobación de esas iniciativas de ley complementarias al proceso, en consulta con la sociedad civil y los gobiernos locales	Gobierno Central, Poder Legislativo, Sociedad Civil, Gobiernos Locales
6. Autodescentralización (Desconcentración) Ministerios de Salud (Direcciones de Areas de Salud), Comunicaciones (Caminos vecinales) y Educación (Comités Educativos –COEDUCAS, Becas para la Niña, Juntas Departamentales) y la implementación de programas y proyectos con participación local y de ONGs, grupos comunitarios, redes familiares, o como el Sistema de Administración Financiera (SIAF).	Este ejercicio es muy necesario debido al crecimiento de la población, que hace difícil concentrar en el gobierno central las funciones de control y ejecución de actividades. No obstante, la intervención de la sociedad civil es aún muy limitada y la toma de decisiones y asignación de recursos aún dependen del gobierno central	Es requisito indispensable continuar con el proceso de desconcentración (autodescentralización), y considerar la delegación en la toma de decisiones al poder local para que ellos mismos puedan implementar sus propios programas y proyectos. La implementación del Sistema de Administración Financiera (SIAF) en todos los municipios constituye una herramienta en apoyo a la eficiencia y eficacia del manejo de recursos a nivel local	Gobierno Central, Sociedad Civil, Gobiernos Locales
7. Puesta en marcha Consejos Comunitarios – COCODES, y los Consejos Municipales de	Ha habido Intentos de fortalecimiento del poder local a nivel municipal en las	Crear condiciones institucionales, legales y financieras que faciliten la participación de los	Gobierno Central, Sociedad Civil, Gobiernos Locales

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
FORTALEZAS	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
Desarrollo -COMUDES, dentro del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (SCDUR), con el fin de coordinar en conjunto con la Sociedad Civil, la formulación de políticas, planes y programas de desarrollo y coordinación a nivel institucional	comunidades mediante la participación social en los –COCODES- y –COMUDES- dentro del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural (SCDUR), mediante foros, reuniones, comisiones de trabajo. La coordinación está a cargo de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Su función es centralizada.	municipios en el proceso de descentralización	
8. El liderazgo en tres orientaciones: De abajo hacia arriba (incluye a las poblaciones, los niveles de gobierno, principalmente los municipales). El Centro (el Gobierno Local y la Comisión Presidencial de Modernización del Estado (COMODES) y la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP). De afuera hacia adentro (un eje movilizador que de facto son las agendas externas bilaterales y multilaterales).	No hay un liderazgo articulado y los esfuerzos de coordinación no se llevan a cabo en forma sistemática. No se da una descentralización participativa, y la toma de decisiones continúa siendo centralizada. Hay una mayor presencia estatal, y de facto las organizaciones no gubernamentales e internacionales en el interior (que antes se concentraba en el área metropolitana). No existe una consistencia y coherencia en los niveles políticos de decisión del proceso.	Impulsar una política de descentralización que implique las tres orientaciones indicadas, a fin de que se den las condiciones de coordinación para un proceso de descentralización eficiente y eficaz.	Nivel de decisión (político), Gobierno Central, Sociedad Civil, Gobiernos Locales
9. En materia económica, se logran avances con los grupos gestores de comercio económico local, y mayor movimiento en el sector privado.	El sector empresarial tiene una alta incidencia en materia productiva. La participación de este sector es incipiente y se concentra mayormente en el área metropolitana, lo cual reduce las oportunidades de desarrollo de la comunidades	Incentivar la inversión y la participación del sector empresarial a nivel, de acuerdo a sus respectivas potencialidades, lo cual es cuestión de decisiones políticas de cómo y dónde invertir.	Sector Empresarial, gobierno local, sociedad civil
10. Aporte del Gobierno Central al Local: El 10% constitucional y el 1% del IVAPAZ, constituyen un proceso de descentralización fiscal, así como la administración del Impuesto Unico sobre Inmuebles -IUSI, el manejo de subsidios del Fondo Guatemalteco de Vivienda –FOGUAVI-	Los aportes constitucionales son un fuerte apoyo, ya que les de las bases de captar recursos a los gobiernos municipales. La limitación es que la mayoría de los gobiernos municipales solamente dependen de estas transferencias y tienen debilidad en la captación de recursos de otras fuentes (arbitrios, tasas municipales)	Fortalecer a los gobiernos municipales en la adecuada distribución de sus recursos, debido a que no tienen sistemas eficientes de administración, así como aprovechar las funciones de las unidades técnicas municipales en materia de asesoría de planificación a los Concejos Municipales para implementar su propio modelo de desarrollo local de forma sostenible de adentro hacia afuera	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil
11. El surgimiento de mancomunidades asociadas para buscar modelos de desarrollo municipal bajo esquemas de coordinación y articulación intermunicipal (varias municipalidades) (Art. 49 al 51 del Código Municipal)	De conformidad con los Artículos 49 al 51 del Código Municipal, las municipalidades pueden asociarse para la “formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias”, lo cual resulta muy positivo para fortalecer el desarrollo local hacia afuera.	Promover mecanismos para una participación real y efectiva de las comunidades, e impulsar el desarrollo local horizontal y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes, en un clima de transparencia, seguridad y confianza.	Gobierno Local, comunidades
12. La descentralización no es una política ni	Como todo proceso nuevo, la implementación	Crear programas de concientización en los	Nivel de decisión (político),

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
FORTALEZAS	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
estrategia o programa de inversión física, por lo que no requiere mayores capitales de inversión y funcionamiento.	de infraestructura y recurso humano requiere asignación especial en el presupuesto. No obstante, los beneficios que se obtienen son mayores. Aparentemente no se ha hecho ninguna investigación sobre la historia de los costos de inversión ocasionados para el país.	diferentes niveles en cuanto a que el proceso de descentralización no requiere grandes inversiones y funcionamiento, hacer una evaluación de costos efectuados frente a los logros alcanzados	Gobierno Central, Sociedad Civil, Gobiernos Locales
13. Apoyo del Instituto de Fomento Municipal - INFOM a las Municipalidades en materia de asistencia técnica y financiera para su fortalecimiento y desarrollo (Artículo 134 de la Constitución y Decreto 1132 – Ley Orgánica), de la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM) y la Asociación Guatemalteca de Alcaldes Indígenas (AGAI), el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	Tanto las autoridades municipales electas popularmente como representantes designados por el Gobierno Central (gobernadores Departamentales, representantes de los Consejos de Desarrollo, y dado su liderazgo, territorio y funciones delegadas, necesitan de fortalecimiento para llevar a cabo las funciones que les han sido encomendadas	Fortalecer al INFOM para que además de ejercer función de ejecutor de obras y fortalecimiento municipal, también sea tomado en cuenta, junto con ANAM y AGAI en la planificación y programación del desarrollo a nivel local, y que los actores puedan dar cuenta de su gestión.	Gobierno Central, Gobierno Local, Instituciones de fortalecimiento de gobiernos locales.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
OPORTUNIDADES	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
1. Realizar cambios estructurales en el marco legal, iniciando con modificaciones constitucionales a fin de concatenar los aspectos de descentralización con lo establecido en la Ley del Organismo Ejecutivo, especialmente en materia de delegación de competencias, y vincularlas a la coyuntura actual.	El marco jurídico de la descentralización debe ser coincidente y limitar la controversia, que propicie un clima de participación ciudadana, e involucrar a la población en la toma de decisiones sobre políticas, planificación y cualquier acción pública en cuanto a la provisión de servicios, el control fiscal de la administración pública	Establecer un Plan de Acción para evaluar el marco jurídico vigente, sus alcances y vinculación con las leyes relativas a la Administración Pública que sirva como uno de los antecedentes para la generación de una política general de descentralización	Gobierno Central (organismo ejecutivo y legislativo)
2. Generar una política general de descentralización a largo plazo con madurez política y con una visión de país.	Los aspectos jurídico, administrativo, económico y fiscal deben estar debidamente coordinados en el quehacer del proceso de desarrollo del país a nivel macro (nacional, regional, gubernamental, comunitario, y municipal) en una política general de largo plazo	Invertir en la realización de evaluaciones y diagnósticos para determinar el grado de avance de desarrollo del proceso tanto en la metrópoli como en las comunidades	Gobierno Central, Gobierno Local, y entes con capacidad de levantar iniciativas de política
3. Dar mayor participación a instituciones que promueven el desarrollo local mediante políticas a nivel nacional.	El proceso de descentralización requiere un esfuerzo conjunto. Es importante involucrar a las instituciones que de facto están apoyando el proceso de descentralización, principalmente en el área rural que tengan representatividad en la elaboración de políticas que atañen a nivel nacional, gubernamental, municipal y comunitario.	Promover la coordinación entre Organismos bilaterales y multilaterales, ONGs y Gobierno central y local, y Sociedad Civil, a fin de que participen en el desarrollo de las políticas, para que tengan un mayor impacto.	Gobierno Central, Gobierno Local, Organismos Bilaterales y Multilaterales, ONGs, Sociedad Civil
4. Impulsar la aprobación de las iniciativas de Ley de Regionalización y de Participación Popular, actualmente en estudio.	Dado que ya existen estas iniciativas y se encuentran en proceso de revisión por parte de la Comisión respectiva en el Congreso de la República, es necesario que la sociedad civil participe en la toma de decisiones que requieren de una fuerte voluntad política para su aprobación	Integrar una comisión que represente a los grupos de interés en apoyo a la aprobación de la Ley de Regionalización y de Participación Popular	Gobierno Central, Gobierno Local, representantes de la Sociedad Civil Organizada
5. Impulsar el rol del sector empresarial en el desarrollo local	No se cuenta con estrategias o modelos de desarrollo económico local, o evaluación del capital humano con que cuentan las comunidades a nivel nacional.	Llevar a cabo un análisis a fondo de los elementos principales para iniciar un proceso de desarrollo local desde el punto de vista económico, social y mediante la articulación entre el sector público y privado	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil
6. Promover una agenda de desarrollo económico integral, y aprovechar el capital social existente en cada una de las comunidades.	No hay una agenda de desarrollo económico local que permita en forma integral incorporarse a la problemática y realidad local (ej. Migración, desempleo, diversidad económica, educación, participación ciudadana)	Promover la realización de diagnósticos a nivel local que permitan la implementación de una agenda de desarrollo económico con un enfoque integral con vistas a reducir los problemas a nivel nacional y local, especialmente con vistas a la reducción de la pobreza	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
OPORTUNIDADES	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
7. Promover incentivos a fin de que las municipalidades asuman sus nuevas responsabilidades.	Las partes involucradas (gobierno central, gobierno municipal, sociedad civil), aún no han tomado conciencia de su rol de participación en el proceso de descentralización	Promover incentivos (seminarios, talleres, reuniones) a fin de que el gobierno local asuma sus funciones en forma eficiente y eficaz y establecer métodos de evaluación de que tengan los conocimientos adecuados en sus nuevas funciones y atribuciones (manejo de procesos y dinámica administrativa municipal), un amplio conocimiento de la estructura del gobierno local. Ampliar su participación en el desarrollo local mediante formulación de planes y programas para la promoción de sus respectivos procesos de desarrollo local, así como diseño de estrategias para el mejoramiento en la captación de ingresos	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil
8. Es necesario promover campañas nacionales de concientización de los beneficios del proceso.	No se ha dado un sistema de información a nivel nacional, solamente esfuerzos aislados más orientados al fortalecimiento institucional.	Es necesario realizar campañas apropiadas a la nueva estructura y para que los administradores del proceso puedan utilizar la información para elaborar sus planes operativos.	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil
9. Brindar la oportunidad de fortalecer los recursos humanos y económicos del gobierno local a fin de prepararlos para recibir nuevas competencias.	El fortalecimiento del recurso humano y económico ha sido muy limitado. El mayor aporte en esta materia ha sido de parte del INFOM, de la ANAM y de entidades que participan paralelamente en el proceso (ONGs, Organismos Bilaterales y Multilaterales).	Es necesario llevar a cabo un plan nacional de fortalecimiento institucional y capacitación para seleccionar el recurso humano con determinadas habilidades y preparar a los nuevos administradores gobierno local con habilidades en las áreas administrativas involucradas en el proceso de descentralización	Gobierno Central, Gobierno Local, ONGs, Organismos Bilaterales y Multilaterales
10. Promover el fortalecimiento municipal en cuanto al empoderamiento de capacidades y delegación de competencias y respeto a la representatividad legítima	El fortalecimiento municipal no solamente implica el fortalecimiento del recurso humano. También se requiere fortalecimiento de la capacidad institucional, de una delegación real de funciones, una voluntad política de cesión de poder, de recursos económicos y logística para poder llevar a cabo la delegación de funciones del gobierno central al local	Debe fortalecerse las áreas de definición de responsabilidades, fortalecimiento de la capacidad de liderazgo, la planificación y coordinación de actividades, seguimiento de normas y monitoreo y evaluación, aprovechando los recursos existentes y la experiencia internacional	Gobierno Central, Gobierno Local
11. Lograr que los servicios que brinda el Estado sean de una manera más eficiente y eficaz (accountability) en el ámbito local a través de la auditoría social.	La auditoría social es un derecho ciudadano, y permite un proceso más democrático y participativo con una gestión pública transparente con un mayor nivel de eficiencia y eficacia.	El ciudadano tiene la oportunidad de ejercer este derecho mediante diversas formas, como comisiones de control, de exigir esta práctica de control ciudadano a fin de limitar las prácticas de corrupción, abuso de poder o enriquecimiento ilícito de funcionarios públicos. Más que financiera y contable, es	Gobierno Central, Gobierno Local, ONGs, Organismos Bilaterales y Multilaterales

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
OPORTUNIDADES	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
		un ejercicio que incluye todo el quehacer de la administración pública.	
12. Impulsar la planificación participativa, mediante la capacitación a las municipalidades en materia fiscal	No existe un mecanismo de planificación participativa en el cual se realicen planteamientos para discutir y establecer un orden de prioridad de los problemas, especialmente de índole económico y social que atañen a las comunidades, especialmente la reducción de la pobreza, como uno de los desafíos más importantes que enfrentan los países en vías de desarrollo	Con la planificación participativa, las comunidades pueden plantear sus demandas y hacer propuestas. Para una planificación participativa, es requisito indispensable plantear sus demandas y hacer propuestas, formar consensos, integrar comisiones, elaborar diagnósticos de la situación existente, elaboración de un plan de trabajo y la implementación de programas para aprovechar las propias condiciones económicas y sociales de las comunidades.	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
13. Determinar la efectividad y conveniencia de la municipalización de servicios sociales básicos (ej. Salud, educación, etc.)	Es deber del Estado la provisión de servicios básicos sociales a la población (salud, educación, agua potable, alcantarillado, etc.) lo cual representaría la asignación de recursos. Actualmente se está dando una descentralización (autodescentralización) de los ministerios de Salud (Direcciones Regionales de Salud) y Educación (PRONADE-COEDUCAS), con cierta intervención municipal y de las comunidades. Además de la municipalización de los servicios, también existe la posibilidad de su privatización.	Es necesario un diagnóstico para examinar y determinar la conveniencia o no de la municipalización o privatización de estos servicios, con el fin de asegurar su eficiencia. El gobierno central debe tomar en cuenta que se requiere de transferencia de recursos y de capacidades a los gobiernos locales. Podría ser útil alcanzar un consenso a nivel municipal y seleccionar determinada comunidad para poner en marcha un programa piloto.	Gobierno Central, Gobierno Local, Sector Privado, Sociedad Civil
14. Fortalecer las Oficinas Técnicas Municipales, como espacios técnicos de asesoría a los consejos municipales de desarrollo.	Las Oficinas Técnicas Municipales (OTMs), son asesoras de los Concejos Municipales, en apoyo a la planificación local, coordinación y consolidación de diagnósticos, planes y programas de desarrollo local y a la gestión de políticas públicas municipales	Definir y ejecutar programas de fortalecimiento municipal, especialmente mediante la identificación de las necesidades de capacitación para ampliar conocimientos y mejorar sus capacidades técnicas y trabajo en equipo, planificación y coordinación, de acuerdo a las necesidades de cada comunidad	Gobierno Central, Gobierno Local, Instituciones de Capacitación (INFOM, ANAM, ONGs), Sociedad Civil
15. Incentivar la participación de los Fondos Sociales como el Fondo de Inversión Social (FIS), Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ), Fondo de Solidaridad para el Desarrollo Comunitario (FSDC) en apoyo a la inversión pública	La creación de los Fondos Sociales con la finalidad de canalizar recursos para la ejecución de programas y proyectos de impacto social, destinados a grupos pobres o en extrema pobreza desfavorecidos o vulnerables	Es necesaria una mayor coordinación para el aprovechamiento idóneo de los recursos asignados a los fondos sociales en apoyo a las propuestas de inversión establecidas en la Estrategia para la Reducción de la Pobreza con una visión de nación,	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
DEBILIDADES	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
1. Carencia de planes de desarrollo a nivel municipal y local	La centralización, la falta de voluntad política, ausencia de políticas de ordenamiento territorial y la poca participación de las comunidades, y el desconocimiento de la multietnicidad del país, han sido algunas limitantes para poder elaborar e implementar de planes de desarrollo a nivel local y municipal	Implementar planes estratégicos (potencialidades locales-procesos económicos, políticos, sociales) de desarrollo a nivel municipal y local, cuyo requisito indispensable es la participación ciudadana, con una visión de descentralización desde lo local	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
2. Limitado empoderamiento social y falta de voluntad política de involucrar a la sociedad civil en la toma de decisiones de políticas públicas o desconocimiento de las fortalezas y debilidades del proceso.	El Estado y las instituciones sociales tienen un papel preponderante para que las comunidades se atribuyan como propio el proceso de descentralización. La voluntad política es clave para los cambios que representa este proceso.	Las campañas de difusión pueden ser una herramienta útil que permita a la población en reconocimiento de la descentralización como un proceso de beneficio social	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
3. Débil mecanismo de institucionalización del proceso y poca capacidad del gobierno central de manejar varias políticas simultáneamente.	La administración pública debe fomentar el crecimiento económico y social. La creación de una administración pública eficiente y eficaz, sin necesidad de recurrir a actos de corrupción y abuso de poder, van a incidir en el mejoramiento de la prestación de los servicios	Establecer mecanismos legales integrales y de control que ayuden al estado a contar con instituciones transparentes, para una administración pública democrática y participativa.	Gobierno Central, Gobierno Local
4. Planificación y coordinación que permitan dirigir el proceso de descentralización en una forma integral.	Únicamente se han dado esfuerzos aislados. (legales: trilogía de leyes, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo; políticos: la Estrategia para la Reducción de la Pobreza – ERP, Acuerdos de Paz; Administrativos: desconcentración en Ministerios de Salud, Educación, Finanzas; Fiscales: recaudación tributaria, Negociación Pacto Fiscal; aunque hay ausencia de propio régimen tributario local; económicos: Limitados esfuerzos en la planificación y promoción de la actividad empresarial a nivel local.	Promover la concertación mediante la participación comunitaria y visualizar el proceso de descentralización como un proceso dinámico dentro de las tendencias de modernización del estado y de la democratización, inclinado a transferir (descentralizar) toma redecisiones, responsabilidades y funciones desde el centro hacia lo local.	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil, ONGs, Comunidad Internacional
5. Ausencia de un sistema de coordinación institucional que operativice el marco legal desde lo central a lo local.	Para que los gobiernos locales y municipales realicen su actividad, es necesario una adecuada coordinación de control y fiscalización de la administración en un universo de legitimidad de las autoridades en respuesta de las demandas de la sociedad	Dado que ya existe un marco legal que legitima la descentralización, paralelamente es requisito que existe un sistema de coordinación interinstitucional que ponga en marcha el proceso de descentralización desde el gobierno central hacia el gobierno local	Gobierno Central, Gobierno Local
6. Hay un marco legal vigente, aunque no es positivo, no se cumple y hay limitaciones para	Como se indicó, el marco legal existe, aunque el avance del proceso depende de la voluntad	Es necesario establecer un ente regulador de todo el proceso, y una revisión y reforma del	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
DEBILIDADES	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
llevarlo a la práctica	política en la delegación de poder y de los recursos derivados de las transferencias y de la captación de tributos.	marco legal existente, caracterizado por la simpleza y accesibilidad para los involucrados	
7. Las nuevas leyes fueron creadas con un criterio político partidista (coyuntura del FRG).	Según el análisis documental y de la información verbal, la trilogía de leyes propuestas con la intención de fomentar una mayor participación ciudadana, fortalecer la administración pública y lograr avances en la modernización del Estado. Aparentemente esta aprobación se realizó a la ligera, sin un estudio a fondo y con criterios políticos partidistas del momento.	Después de casi año y medio de vigencia, ya es posible llevar a cabo una evaluación de la trilogía de leyes, en cuanto errores u omisiones y aspectos positivos y negativos detectados en la práctica	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
8. Las leyes aprobadas recientemente tienen inconsistencias y no dan empoderamiento a los actores involucrados en el proceso.	En la práctica la trilogía de leyes aprobadas resultan confusas, contradictorias e incompletas, especialmente en cuanto a: (a) el contenido de las competencias; (b) procedimientos y mecanismos para la participación ciudadana; (c) mecanismos de control; (d) mecanismos legales especialmente en los asuntos municipales; (d) funcionamiento con carácter de órgano consultivo de los consejos de Desarrollo	Se requiere voluntad política para llegar a consensos que permitan una nueva discusión sobre los alcances de las leyes aprobadas y su posible modificación, dado que son instrumentos de participación social y de coordinación en la administración pública	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
9. Por ser un proceso a largo plazo, no se visualizan resultados a corto plazo. La toma de decisiones depende de la voluntad política del nuevo gobierno y la incorporación en su agenda política.	El proceso de descentralización por ser a largo plazo, es un proceso integrado, realizado en forma gradual y ordenada. Las actuales autoridades en su propuesta de gobierno le dan una alta prioridad a la descentralización y participación ciudadana	Requerir el cumplimiento las siguientes acciones estratégicas establecidas en su propuesta de gobierno relativas al proceso de descentraización y la participación: (a) Fortalecimiento municipal; (b) Promoción de los Consejos de Desarrollo; (c) Impulsar acciones a nivel de gobierno central como la prestación de servicios sociales, auditoría social, planificación descentralizada del desarrollo local, entre otras.	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
10. No existe un liderazgo articulado entre los actores involucrados y, por ende, hay duplicidad de esfuerzos y lucha por cuotas de poder	Asumir las funciones de dirección y liderazgo organizacional del proceso de descentralización, con una visión de nación, transformador y participativo, y la toma de decisiones acertadas de acuerdo a cada modelo de desarrollo local, con capacidad de análisis de oportunidades y amenazas, y la potencialización de fortalezas aprovechando los recursos existentes	Crear un sistema de liderazgo capaz, receptivo y participativo en la toma de decisiones, anteponiendo los intereses comunales a los individuales y con conocimiento de la realidad social e intereses afines	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
11. La administración municipal manifiesta debilidad en la distribución de funciones y definición de jerarquías, y se caracteriza por	Una de las causas principales de la debilidad en la gestión municipal es la dispersión jerárquica de las competencias, con lo cual se	Llevar a la práctica programas de fortalecimiento institucional municipal, con el fin de contribuir a la capacitación humana,	Gobierno Central, Gobierno Local,

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

GUATEMALA

DEBILIDADES	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
excesiva burocracia.	corre el riesgo de duplicar funciones y realización de trabajos no adecuados, que da como resultado la dificultad en la realización de programas y proyectos y la ineficiencia de la ejecución de la obra pública, especialmente en las comunidades con menos recursos, y da como resultado un clima de desconfianza y rechazo de la comunidad	financiera y técnica, especialmente en lo que se refiere a la delegación de nuevas funciones.	
12. Prevalen los intereses particulares / sectorialistas en detrimento del bien común	Todavía no existe un liderazgo articulado en materia de descentralización, la participación de las organizaciones de la sociedad civil es limitada, especialmente en la toma de decisiones en los distintos ámbitos y en la acción política para la promoción del desarrollo local, con una visión integral política, económica y social, de acuerdo a las necesidades del país.	Son necesarias propuestas de programas y llevarlos a la práctica, para el fortalecimiento de capacidades de liderazgo y gerencia, así como fortalecimiento de la sociedad civil, con el objeto de conformar un cuerpo de actores capaces de resolver sus propios conflictos y generar consensos a fin de propiciar un desarrollo local integral, según las demandas y necesidades de las comunidades	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
13. Continúa oposición de los centros de poder para llevar a cabo el proceso de descentralización	La descentralización conlleva ejercicio de poder, toma de decisiones, delegada por el pueblo en el estado, como la organización al servicio del bien común. El Estado y la Sociedad deben estar articuladas respetando sus respectivos ámbitos de competencia, por lo que es necesario el diálogo permanente a efecto de lograr consensos en una forma coordinada de distribución del poder.	Fomentar el diálogo entre los centros de poder político (ejecutivo-legislativo), en donde se encuentra el poder real de decisión, a fin de que haya un equilibrio en la toma de decisiones que afectan de una u otra forma en cuanto a la transferencias de competencias, y que los ciudadanos puedan participar democráticamente en el proceso	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
14. Falta de cultura de negociación política y democrática en la toma de decisiones en políticas públicas.	La descentralización es un paradigma, una forma de gobierno, y un estilo de coordinación política y administrativa vinculadas al estado en su forma de dirigir los intereses públicos. Aún no existe un clima de pertenencia de las comunidades, y la descentralización sin cultura está más orientada a un centralismo de la política estatal y al autoritarismo.	En la descentralización, las decisiones tendrían que tomarse en las propias comunidades en un marco de democracia y consenso en forma coordinada con el Estado y Gobierno, especialmente en cuanto a la planificación del desarrollo, y la ejecución y producción de servicios sociales	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
15. Predominio de la cultura del centralismo y autoritarismo	Esta práctica deviene de 30 años de regímenes centralistas y autoritarios en los cuales las decisiones se concentraban en el gobierno central, contrario a la democracia que garantizaría las prácticas descentralizadas; a más democracia, mayor descentralización. Reiniciado el proceso democrático a partir de 1985, el proceso de descentralización ha ido avanzando muy lentamente. De este tema	Aquí surge la necesidad de comparar modelos de descentralización de otros países que sean ejemplo de "buena práctica" que permitan determinar los riesgos y los grados de delegación que el Estado pretenda ceder en cuanto al poder que ha ejercido, y tomar en cuenta la debilidad participativa e institucional del gobierno local.	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil, Comunidad Internacional, Organismos Bilaterales, Multilaterales, Otros Modelos de Descentralización

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
DEBILIDADES	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
	surge la coyuntura de hasta dónde debería el estado delegar poder de decisión y los riesgos que conllevaría hacia un autoritarismo regional		
16. Limitación constitucional a la política fiscal de las municipalidades, que afecta la autosostenibilidad financiera, creando dependencia hacia transferencias centrales.	La política fiscal trata sobre los recursos con los cuales debería contar el Estado para cumplir sus funciones, en apoyo a garantizar el bien común, el bienestar económico, con una visión de país, basado en principios de justicia y equidad social, y en base a los preceptos constitucionales relativos al régimen económico y social, en impulsar la descentralización y el fortalecimiento municipal	Es obligación del Estado crear las condiciones necesarias (económicas, financieras y sociales) que promuevan la eficiencia y eficacia establecida en los preceptos constitucionales. La política fiscal es una herramienta clave para el Estado, e instrumento básico de la descentralización.	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
17. Debilidad en la distribución del 10% constitucional y otros ingresos que percibe de otros impuestos y fondos sociales, dado que un 90% se destina a inversión y un 10% a funcionamiento	Esta es una norma constitucional que obliga al Gobierno a trasladar el 10% de su presupuesto a los gobiernos municipales. También tienen un pequeño porcentaje del Impuesto al Valor Agregado –IVA, Un porcentaje del Impuesto Unico sobre Inmuebles-IUSI, y del Impuesto sobre Circulación de Vehículos, y otra porción derivada de los Fondos Sociales, lo cual ha creado dependencia desde el gobierno municipal hacia el gobierno central, y limita el interés de los gobiernos locales de captar sus propios recursos (impuestos, prestación de servicios). Todo ello se agrega a deficiencia en el manejo de sus respectivos presupuestos y debilidad institucional y falta de control financiero	El Instituto de Fomento Municipal –INFOM-, y el Instituto Nacional de Estadística –INE- han tenido la tarea de recabar información de los municipios para determinar la asignación de fondos a cada uno de ellos. El Gobierno Central determina la asignación de acuerdo a fórmulas de cálculo que podrían correr el peligro de no ser equitativos y no se beneficie a las poblaciones más pobres. Se requeriría mejorar los criterios de distribución, mejorar la capacidad de autorecaudación, así como replantear un aumento en el porcentaje utilizado en gastos de funcionamiento, que limita en alguna medida la prestación de los servicios sociales. Por otro lado, es requisito indispensable evaluar la reforma a la leyes vinculadas a las transferencias (Ley orgánica del Presupuesto)	Gobierno Central, Gobierno Local,
18. Dado que es un proceso relativamente incipiente, tiene como característica el ensayo y error, lo cual requiere de constante evaluación sobre los avances alcanzados.	En este sentido, se llevan a cabo diversas prácticas que no siempre dan los resultados esperados. Esto demuestra que no existe una política central, ni un ente rector que ejerza el liderazgo en el proceso, por lo que existen actividades dispersas que limitan que el proceso se lleve a cabo de una forma integral y articulada.	Promover el ejercicio de la auditoría social es importante en este proceso. Se requiere también llevar a cabo evaluaciones periódicas en cuanto a la delegación de funciones a los gobiernos locales con el fin de determinar hasta dónde el gobierno central pretende descentralizar.	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
AMENAZAS	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
1. Resistencia del gobierno central hacia el proceso debido al temor de cesión de poder	Uno de los principales elementos para avanzar en el proceso de cambio, es que los actores antepongan el interés nacional a intereses particulares, especialmente la clase política en donde está verdaderamente la toma de decisiones, ya que se requiere tener capacidad para impulsar acciones para el traslado de competencias	Dado que el proceso se ha caracterizado por una cultura centralizadora, y una resistencia a la cesión de poder, se requiere de una fuerte labor educativa a fin de incentivar la participación de una manera responsable, dejando de lado los intereses particulares.	Gobierno Central, Gobierno Local, sociedad civil
2. Tendencia a considerar que se requieren inversiones altas en la implementación del proceso	Descentralización fiscal en que tienen la facultad legal de recaudar sus propios recursos. No obstante, en el caso de Guatemala no ocurre así. Existe una fuerte tendencia de los gobiernos locales a depender de las transferencias derivadas del Gobierno Central, un bajo acceso al endeudamiento local, deficiente recaudación, tributaria y de prestación de servicios. Estos aspectos no se puede separar del financiamiento del proceso de descentralización. Hasta la fecha no existe un estudio que demuestre el costo que ha representado para el Estado la transferencia de recursos a los gobiernos locales.	Se requiere un estudio en cifras que ha representado para el Estado el proceso de descentralización, en comparación con los costos de la centralización, especialmente, el gasto público y social de los recursos obtenidos de las transferencias y asignaciones derivadas de impuestos y fondos sociales que sea de utilidad a a los actores involucrados para poder evaluar la carga de inversión que representa para el Estado la delegación de competencias	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil
3. Las normas rígidas, manipuladas y obsoletas, con una orientación centralista afecta la evolución normal del proceso	Existe el fundamento constitucional de la descentralización, se aprobó la trilogía de leyes en materia de descentralización. No obstante, no se adaptó el articulado en la constitución ni se modificaron las leyes ordinarias como la Ley del Organismo Ejecutivo (19), la Ley Orgánica de Presupuesto, y no se aprobaron algunas leyes afines al proceso (Ley de Regionalización, Ley de Participación)	Integrar una comisión especializada para llevar a cabo un análisis a fondo del actual marco legal del proceso de descentralización en Guatemala, y su integración con los preceptos constitucionales, las leyes ordinarias, los reglamentos, etc, con énfasis en las áreas de controversia y dualidad de funciones.	Gobierno Central (Organismo Ejecutivo y Legislativo), Sociedad Civil
4. Tendencia hacia el centralismo no permite avances sustanciales	La teoría y la normatividad tiende hacia la descentralización. No obstante, la práctica se orienta a la centralización, especialmente en materia de delegación de competencias y transferencia de recursos. Aún hay dependencia de la voluntad política del momento.	La Participación ciudadana en la toma de decisiones es indispensable para poder planificar su propio proceso de desarrollo local, una gestión municipal eficiente y eficaz, y un mayor aprovechamiento del capital humano	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
AMENAZAS	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
5. Afecta el proceso el hecho de que se prevén resultados a mediano y largo plazo, no así a corto plazo.	La descentralización tiene diversas características que la distinguen, como su permanencia, como una forma de organización democrática del estado, es un proceso integral a largo plazo, y de forma gradual; por lo tanto, requiere un compromiso de las partes involucradas para poder lograr avances significativos.	Aunque los resultados de la descentralización son difíciles de medir dada sus características de ser un proceso a largo plazo, es necesario que los actores involucrados continúen apoyando las acciones acordadas en los ámbitos de decisión, a fin de lograr alcanzar las metas propuestas, especialmente en el Plan del actual gobierno.	Gobierno Central, Gobierno Local, Organismos Bilaterales y Multilaterales, ONGs, Sociedad Civil Organizada
6. No se toma en cuenta la diversidad cultural del país, a pesar del mandato constitucional de ser un país pluricultural y multiétnico.	Es importante el respeto a la diversidad cultural y étnica, como un instrumento para el desarrollo económico y social, con miras a garantizar el bien común. Según mandato constitucional, Guatemala es un país multiétnico y pluricultural, lo cual debe ser tomado en cuenta en las políticas, marcos jurídicos e institucionales. Actualmente está contemplado en la "Política de Descentralización del Organismo Ejecutivo" aprobada en julio 2004. No obstante, continúa sin haber una política de desarrollo a nivel de país.	En la nueva Política de Descentralización se toma en cuenta entre los principios rectores de la descentralización: la autonomía municipal, eficiencia y eficacia e servicios públicos, solidaridad social, el respeto a la realidad multiétnica, pluricultural y multilingüe del país, y tomando en cuenta los principios de diálogo, negociación y concertación, a fin de enfrentar la desigualdad, la pobreza, y la exclusión, que limitan el desarrollo económico y social	Gobierno Central, Gobierno Local, Organismos Bilaterales y Multilaterales, ONGs, Sociedad Civil Organizada
7. Existen fuerzas de poder, entre la Comisión Presidencial de Modernización del Estado y la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia debido a la delegación de funciones, especialmente lo relativo al papel de los Consejos de Desarrollo	La definición de competencias de la administración pública se refleja en la eficiencia y eficacia de la actividad del estado, especialmente en la delegación de funciones, transferencia de fondos, la cual se ve limitada por la falta de consenso en la toma de decisiones y distribución de recursos. Aparentemente, no se ha tomado en cuenta a instituciones importantes dentro del proceso, tales como la banca central, el Instituto de Fomento Municipal -NFOM, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS, las Asociaciones Municipales, etc.	Es necesario que las partes involucradas en el proceso de descentralización definan un liderazgo compartido, con el fin de evitar la duplicidad de acciones y funciones. El diseño del proceso, aparentemente se ha llevado a cabo desde la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP, lo cual debería corregirse para hacer de la descentralización un proceso integral.	Gobierno Central, Gobierno Local
8. A pesar del papel del Instituto de Fomento Municipal en la actividad municipal a nivel del país, no se le ha dado mayor participación en las delegaciones en las nuevas leyes en lo que se refiere a la planificación de programas de desarrollo local.	El INFOM fue creado para brindar asistencia financiera, técnica y administrativa. No obstante, su papel ha sido débil, dado que se ha orientado más a la ejecución de proyectos y fortalecimiento municipal, dentro de sus capacidades debido especialmente a recortes presupuestarios. Además, tiene limitaciones en cuanto a participación en la planificación participativa a nivel local.	Monitoreo y evaluación participativa del proceso; hacer un análisis de las capacidades del INFOM ; evaluar la posibilidad de plantear una reorganización de las funciones que le han sido delegadas por el Estado, mejorando y modernizando su gestión interna.	Gobierno Central, Gobierno Local, INFOM y otras Entidades Autónomas,

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
AMENAZAS	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
9. El tema de la descentralización compite con otros temas en la agenda pública a los cuales se les da prioridad (políticos – desmovilización–, administrativos : distribución presupuestaria económicos : infraestructura: megaproyectos, carreteras; fiscales : captación de recursos)	Las autoridades de gobierno deben establecer los mecanismos a fin de cumplir con el plan de gobierno presentado al inicio de su gestión.	El papel de las autoridades de gobierno y los órganos de decisión tendrían que considerar que la descentralización es un factor importante para lograr resultados importantes en los temas de la agenda pública y como un todo dentro del proceso de desarrollo nacional	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada
10. Jurídicamente, aún con la aprobación de la trilogía de leyes, hay elementos de fondo que no han sido abordados, tal el caso del régimen fiscal. La recaudación fiscal continúa siendo centralizada, o elementos que vinculan a los consejos de desarrollo, especialmente las reformas a las leyes del Fondo de Solidaridad y el IVAPAZ	Promover la aprobación de las leyes de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y Código Municipal, a fin de fortalecer la figura de los consejos de desarrollo urbano y rural como mecanismo de concertación social y participación. Por otro lado, es necesario continuar el diálogo para aprobar el Pacto Fiscal como política para garantizar el gasto público y mejoramiento de la recaudación en materia tributaria, y definir los marcos legales de las competencias municipales, e involucrar a entidades que pueden brindar un apoyo positivo al fortalecimiento municipal y rendición de cuentas	Aparentemente, todavía no existe una cultura y un empoderamiento de parte de los actores involucrados en el proceso, ni mecanismos financieros eficientes, por lo que se requiere un esfuerzo de fortalecimiento de las áreas aún débiles desde el punto de vista de participación ciudadana y a nivel institucional.	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada
11. Hay contradicciones en las leyes. En la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, las decisiones de los Consejos de Desarrollo no están suficientemente definidas, son ambiguas y pueden tergiversarse y manipularse a niveles decisorios.	Revisión de la trilogía de leyes, especialmente lo referente a los aspectos que puedan dar lugar a manipulación en los niveles decisorios. Un aspecto importante es regular la función de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y Código Municipal. Es necesario asegurarse que se incluya la figura de los Consejos de Desarrollo Local como parte del Código Municipal.	En el marco legal que aborda el papel de los Consejos de Desarrollo, las decisiones de estos Consejos no son vinculantes dado que no son órganos de decisión y sus sugerencias y propuestas pueden tergiversarse y manipularse a niveles decisorios. Los consejos de desarrollo local deberían ser trasladados al Código Municipal por ser tema municipal. Es importante resaltar que la trilogía de leyes aprobadas no toma en cuenta a la sociedad y lo que requieren.	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada
12. Si solo se transfieren competencias y no hay transferencia de recursos (institucionales, logísticos, humanos), pueden haber problemas de operación	Fueron aprobadas constitucionalmente las transferencias de recursos a disponibilidad de los gobiernos locales. No obstante, por un lado los gobiernos locales no estaban preparados con la infraestructura, la logística y recurso humano para afrontar la delegación de funciones, lo cual marca la debilidad institucional actual; por otro también se han dado obstáculos en la asignación de los recursos financieros	Es necesario un análisis y evaluación global de los mecanismos actuales de financiamiento	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)			
GUATEMALA			
AMENAZAS	COMENTARIO	ACCION	RESPONSABILIDAD
13. La injerencia política en la toma de decisiones puede afectar que el gobierno local continúe siendo una autoridad secundaria	La descentralización conlleva riesgos. Uno de ellos es la injerencia política en la toma de decisiones, lo cual puede llevar a que prevalezcan los intereses particulares a los colectivos. Esta limitante se refleja en que las autoridades municipales continúan siendo dependientes del ambiente político partidista, dada la debilidad que prevalece en las sociedades locales, convirtiendo el ejercicio de la democracia en un mero proceso electoral, sin una participación real de las comunidades en sus procesos de desarrollo	La descentralización es un proceso inevitable. No obstante, el gobierno nacional debe atribuirse las estrategias y el fortalecimiento institucional para asegurar su eficiencia y efectividad	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada
14. Fortalecer y dar mayor participación al Instituto de Fomento Municipal -INFOM -,	Al INFOM se le ha dificultado brindar apoyo en materia de asistencia financiera, técnica y administrativa a nivel de gobierno municipal, no ha cumplido con su cometido de intermediación entre los planes de desarrollo nacional y municipal, o la promoción socioeconómica a nivel de municipio. La toma de decisiones continúa siendo centralizada y politizada en algunos casos	Como se indicó en el numeral 8 , es necesario llevar a cabo un ejercicio de Monitoreo y evaluación de la actividad real que ejecuta el INFOM; hacer un análisis de sus capacidades; evaluar la posibilidad de plantear una reorganización de sus funciones que le han sido delegadas por el Estado, mejorando y modernizando su gestión interna, y la principal, y, por último, llevar a cabo un ejercicio de reingeniería administrativa y financiera de sus funciones.	Gobierno Central, Gobierno Local, INFOM
15. Promover una mayor participación de entidades y asociaciones en apoyo al desarrollo local como la Asociación Nacional de Municipalidades –ANAM, , la Asociación Guatemalteca de Alcaldes Indígenas -AGAAI, y Organizaciones No Gubernamentales	La Asociación Nacional de Municipalidades – ANAM- presentó una propuesta al legislativo del Reglamento de la Ley de Descentralización. No obstante, éste aún se encuentra en análisis por parte de la Comisión de Descentralización	Para que el proceso de descentralización logre avances significativos, sería conveniente contar con el apoyo de organizaciones como la ANAM, AGAAC, como órganos de consulta y por ser parte de la sociedad civil organizada, permitiendo que ejerzan su porción de liderazgo para lo cual fueron establecidas, y las ONGs como instituciones que de facto participan en el proceso.	Gobierno Central, Gobierno Local, Instituciones de Capacitación (INFOM, ANAM, ONGs), Sociedad Civil Organizada
16. Promover la aprobación de una Política Nacional de Descentralización	En el transcurso del presente año fue aprobada la Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo, con una orientación de largo plazo del proceso.	Llevar a la práctica el objetivo de la política a fin de garantizar los avances del proceso de descentralización en un marco de coordinación entre el gobierno central, Gobierno Local y la sociedad civil	Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil

5.2 EVALUACION INSTITUCIONAL: ANALISIS FODA

BOLIVIA			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Se instaura la Nueva Política Económica se implementan paulatinamente reformas estructurales enmarcadas en los lineamientos del "Consenso de Washington". (Dto. 21060, 1985)</p> <p>En 1994, el Proceso de Descentralización logra grandes avances con la aprobación de la Ley de Participación Popular (LPP) y la Ley General de Descentralización (LGD), luego de un debate iniciado por movimientos regionales en la década de los 80s. Existe voluntad política del actual gobierno para llevar a cabo el proceso y ceder espacios de participación social y limitar el centralismo</p> <p>En el período de 1997 a 1999, se aprueba la Ley de Municipalidades y en el 2000 la Ley de Diálogo Nacional</p> <p>Se inicia verdaderamente una estrategia de descentralización, con la creación de la Ley de Descentralización (orientada hacia el ámbito territorial a nivel de departamentos) y la Ley de Participación Popular (orientada hacia el ámbito territorial de los municipios-). El Gobierno de Sánchez de Lozada (1994) da el apoyo para ceder espacios y recursos con la aprobación de las LPP y LGD, y se da un nuevo ordenamiento territorial con la creación de 314 municipios.</p> <p>Los lineamientos establecidos del modelo de distribución de recursos es simple y permite la transparencia</p> <p>Conformación de instancias impulsoras y responsables de la descentralización. Una a nivel gubernamental (prefecturas) y otra a nivel municipal (alcaldías municipales)</p> <p>Importantes avances en la aprobación de políticas y estrategias públicas (Seguro Universal de Maternidad y Niñez, el Proceso de Mancomunidades, la Ley del Diálogo Nacional, La Ley de Municipalidades el Programa de Jóvenes contra la Pobreza, la Estrategia de Reducción de la Pobreza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalización de un ente rector de la estructura organizativa responsable del proceso de descentralización en los niveles de administración (intergubernamental (gobierno central-prefecturas, gobierno central-municipios) • Mantenimiento de una adecuada asignación de recursos económicos, humanos y tecnológicos, mediante un modelo de distribución de recursos simple y transparente, y un sistema equitativo de coparticipación, vinculados a la capacidad administrativa y de gestión de los gobiernos locales. • Cambio de paradigma hacia un modelo más estratégico y menos procedimental, dejando atrás el enfoque administrativista actual (funcionamiento). • Continuo incentivo de la propuesta de reforma constitucional (Arts. 109 y 110), sobre la elección de la figura del Prefecto y consejeros departamentales mediante voto popular y la promoción de un referendo para su aprobación. • Promoción del fortalecimiento institucional en la nueva estructura de las prefecturas, especialmente en materia de delegación de competencias al prefecto y consejos departamentales, y nuevas delegaciones de funciones a los gobiernos municipales • Promoción de la autonomía departamental y municipal, en la cual tengan la oportunidad de tomar sus propias decisiones en el manejo de sus recursos y planificación de su propio desarrollo local. • Consenso en un acuerdo político sobre el proceso de descentralización, y la ordenación espacial y el territorio, mediante la revisión de la Ley Nacional de Reforma Agraria (INRA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una dependencia de la voluntad política del gobierno central en la toma de decisiones que afectan el proceso de desarrollo local y por ende del proceso de descentralización • El período de estancamiento (1997-1999) hizo decrecer el ritmo de avance del proceso debido a una falta de voluntad política y a priorización de otros temas en la agenda política • El sistema político ha manifestado posiciones ambiguas en cuanto a la subordinación de las formas de participación social en las políticas de estado, dado el carácter clientelar dependiente del gobierno local hacia el gobierno central (centralismo). • Relativamente adecuada asignación de recursos, aunque con dificultades en su distribución debido a atrasos en entrega y cantidades asignadas a los municipios. • El proceso de descentralización a nivel de gobierno central ha sido descuidado y marginado de la gestión pública, aunque a nivel municipal está consolidado y los gobiernos municipales están en proceso de ejecución de políticas públicas. • Existe una debilidad legal dado el carácter político de la figura del "voto constructivo de censura", establecido en la Ley de Municipalidades, que faculta a la remoción del alcalde de su cargo (de existir motivos que lo ameriten), que puede dar lugar a malas interpretaciones y abuso de poder. • La descentralización tiene un enfoque administrativista debido a los rezagos del centralismo estatal y temor de cesión de cuota de poder • La descentralización ha estado basada en la transferencia de responsabilidades más que de recursos (económicos, técnicos) • No existen políticas ni modelos de desarrollo económico regional (diálogo político, económico y social) 	<ul style="list-style-type: none"> • No determinar medidas para modificar la práctica de que el proceso de descentralización continúe sujeto a la voluntad política del gobierno imperante. • Fomentar clima de empoderamiento del gobierno local y sociedad civil de los municipios. • La pobreza y la metrópolis • Reto del nuevo gobierno de reactivar el proceso de descentralización, y algunos cambios constitucionales, especialmente en el nombramiento de la figura del prefecto • Deficiente sistema de transferencia de recursos a cada uno de los departamentos y municipios, debido a que es deficiente y perjudica el desenvolvimiento normal de las prefecturas y gobiernos municipales. • La falta de no llevar a cabo las modificaciones a la ley para fortalecer los procesos de fiscalización de las autoridades locales por parte de los ciudadanos para reducir la corrupción. • Continuar con un bajo nivel institucional del personal municipal • Que el personal municipal continúe con la visión desde el punto de vista político en el manejo de la administración pública • Resistencia al cambio de grupos de interés (comités cívicos, corporaciones de desarrollo regional) • Resistencia de ciudades grandes de ceder porcentaje de presupuesto a comunidades pequeñas • Asumir responsabilidades para la aplicación de mecanismos de sanción. • Resolver los problemas serios de "accountability" y capacidades técnicas a nivel de municipios • Evaluar los resultados de los comités de vigilancia establecidos en la Ley de Descentralización, responsables de la fiscalización de los recursos
<p>El proceso se complementa con la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento en todos los municipios de 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy pocas mancomunidades pueden 	<ul style="list-style-type: none"> • La deficiencia y disparidad en la distribución

BOLIVIA			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>reformulación de la Ley de Municipalidades (1999) y la Ley del Diálogo Nacional (2000) (se aprueba el uso de recursos de condonación de la deuda –HIPC– para su distribución según criterios de pobreza e inversión por parte de gobiernos municipales)</p> <p>Recepción del 20% de ingresos del gobierno central al municipal (Ley 1551 de Participación Popular), transferencia de impuestos prediales y automotores a los gobiernos municipales (Ley 2335 Diálogo Nacional), recursos de cofinanciamiento y compensación y crédito subnacional; regalías, impuestos de hidrocarburos y Fondo Compensatorio Departamental (Ley 1654 de Descentralización Administrativa)</p> <p>Paradigma para América Latina: la participación popular y delegación de facultades a gobiernos locales para la reducción de la pobreza.</p> <p>Se superaron las siguientes dificultades: (a) conflictos con grupos de poder; (b) se definieron las funciones y atribuciones; (c) Se mejoró la recaudación de impuestos; (d) Se transfirieron nuevas responsabilidades a los gobiernos.</p> <p>El traspaso a los gobiernos locales de los servicios de salud, educación y asistencia social a las prefecturas y la transferencia de la infraestructura física y la administración, mantenimiento y renovación de educación, salud, deportes, caminos vecinales.</p> <p>Además de la coordinación institucional, se establecen políticas públicas a nivel local de forma endógena (en su contexto y de acuerdo a la coyuntura social) y con capacidad de autorregulación (ej. Educación, salud)</p>	<p>las comisiones de desarrollo económico y local y las agencias de desarrollo económico y local con el fin de promover su propio desarrollo, de acuerdo a su propia cultura, recursos, capacidades, e intereses comunitarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Dinamizar las transferencias de recursos asignados en el presupuesto para hacer más eficiente y eficaz la prestación de servicios públicos y la promoción de actividades que dinamicen la economía a nivel de departamentos y municipios. Fortalecimiento de los Incentivos para la continuidad en la ejecución de programas y proyectos de modernización de la administración pública Fortalecimiento de medidas para limitar la corrupción, la evasión fiscal y el contrabando en los municipios y departamentos fronterizos. Fortalecimiento del proyecto de “Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo –TICD, y democratizar la información mediante un libre acceso, vital para constante comunicación entre los gobiernos locales y la sociedad civil. Programas de concientización de la población sobre los efectos negativos del contrabando para el gobierno central y gobiernos locales dada la dependencia de la fuente principal de transferencia de recursos (coparticipación tributaria) Incentivar al gobierno local para una mayor inversión en las comunidades y municipios alejados con mayores índices de pobreza Mayor credibilidad política y mecanismos concientización para realizar procesos eleccionarios transparentes de las autoridades municipales Apoyo del gobierno central y local a instituciones descentralizadas, organizaciones no gubernamentales (ONGs) ubicadas en los municipios que promueven programas de descentralización 	<p>mostrar avances debido a que fueron conformadas a partir del gobierno central</p> <ul style="list-style-type: none"> Debilidad institucional e ineficiente autofinanciamiento de recursos financieros. En su mayoría los municipios dependen de las transferencias del gobierno central Incumplimiento de las normas y procedimientos podrían hacer peligrar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos. La falta de aplicación de mecanismos de sanción fomenta el autoritarismo, anarquía y abuso de poder tanto a nivel de gobierno central como de gobierno local. Transferencia de las debilidades del gobierno central, entre otros, limitada capacitación, excesiva burocracia, instituciones inoperantes, limitada auditoría y escaso “accountability” Los Fondos de Inversión y de Desarrollo se encuentran colapsados y centralizados. Se mantiene la visión tradicional del desarrollo a través de políticas macros y generales, sin seguir el nuevo enfoque de desarrollo económico y social a nivel local y departamental, como parte las condiciones necesarias para un desarrollo sostenible integral a nivel nacional Los niveles intermedios del proceso de descentralización han demostrado debilidades en su función de articuladores de las políticas públicas locales y nacionales. Existen deficiencias y disparidad en la distribución de los recursos de coparticipación A pesar de estar contemplado en la Ley de Participación Popular, una gran cantidad de poblaciones indígenas aún no tienen personalidad jurídica, y las poblaciones que las tienen, sólo son documentos burocráticos sin efectividad de acción, ineficientes e irrelevantes, o bien son nuevas pequeñas burocracias. Esto debido a la oposición de los gobiernos municipales de otorgar estos derechos de personalidad jurídica . 	<p>de recursos pone en riesgo la democracia participativa con base en la pluralidad étnica reconocida constitucionalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de una coordinación interinstitucional eficiente (gobierno central-gobierno local) y falta de mecanismos operacionales claros para asumir las nuevas competencias Medidas deficientes en cuanto a respetar la organización territorial, cultural y social de las comunidades indígenas y la no aceptación del derecho consuetudinario. Incumplimiento de política para otorgar la personalidad jurídica o falta de solución al reconocimiento del espacio territorial ocupado por las comunidades indígenas, podría ser causal de conflictos sociales y territoriales. (El espacio territorial ocupado por las comunidades indígenas muchas veces es mayor que un municipio se encuentra entre dos municipios. Falta de reconocimiento de derechos individuales indígenas y campesinos al no otorgar documentos de identidad que les impide acceso al trabajo, servicios, etc. Falta de consenso afectaría el cumplimiento de la Ley de Diálogo Nacional entre la sociedad civil, el sistema político y el gobierno nacional (y su importancia en la realización de pre-diálogos de las mesas de diálogo municipales y departamentales) para la evaluación de los avances de desarrollo.
El apoyo de agendas externas en especial	• Tecnologías de Información y	• Por un lado, la Contraloría de Cuentas ejerce	

BOLIVIA			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>de la cooperación internacional, a fin de contar con mayores recursos para consolidar el proceso de descentralización.</p> <p>a) Descentralización genera credibilidad olítica de las comunidades hacia las instituciones públicas, permite decidir sobre la signación de sus recursos, y realizar auditoría ocial en el gasto de inversión y ncionamiento.</p> <p>Reconocimiento constitucional entre otros:</p> <p>a) De una nación democrática, multiétnica y pluricultural</p> <p>b) Reconocimiento personalidad jurídicas pueblos indígenas y originarios, comunidades campesinas y juntas vecinales</p> <p>c) aprobación funcionamiento de los Comités de Vigilancia con el fin de evaluar la gestión municipal y el manejo de recursos</p> <p>d) Aprobación distritación municipal y creación de Unidades Administrativas Territoriales con base en organización social y espacial de pueblos indígenas, comunidades campesinas y juntas vecinales para prestación de servicios públicos y articulación del desarrollo áreas rural-urbana (distritos municipales y subalcaldías)</p>	<p>Comunicación (TIC) en apoyo al fomento del desarrollo rural, desarrollado por Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y Organizaciones Territoriales de Base (OTBs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar una descentralización operativa (delegada en el gobierno local) con una centralización formativa –normativa (delegada en el gobierno central) • La participación social organizada como elemento de influencia en el proceso de toma de decisiones de carácter nacional (coyuntura actual: referendum sobre nacionalización del gas y renuncia del expresidente Sánchez de Lozada). • Alcanzar el logro político de la aprobación de la modificación constitucional en la selección de la figura del prefecto, con lo que se lograría una descentralización política y administrativa prefectual con incidencia en la toma de decisiones a nivel de los departamentos. • Los conflictos territoriales podrían resolverse mediante reordenamiento territorial o mediante sistema de mancomunidades. 	<p>un papel muy limitado en la auditoría de los recursos asignados a nivel local; y, por otro, los Comités de Vigilancia no cumplen su cometido de creación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pareciera que existe una carencia de un sistema de indicadores sociales como medio de conocimiento, que permitan medir la percepción de los pobladores sobre la influencia y grado de participación en el avance del proceso de descentralización • Los Distritos Municipales Indígenas (DMIs) establecidos en la Ley de Participación Popular (LPP) para fortalecer a los pueblos indígenas sigue siendo marginal de la dinámica redistributiva de los ingresos impositivos. • La malversación de recursos a nivel municipal y la corrupción, hacen emerger grupos de poder locales con rasgos de prebendalismo y manipulación que afecta a los distritos más lejanos y con mayor índice de pobreza. • Existe una falta de cultura de los derechos ciudadanos, desconocimiento y carencia de una capacidad de concertar y respetar la diversidad en los municipios nacionales. 	

EVALUACION INSTITUCIONAL: ANALISIS FODA

BOLIVIA			
FORTALEZAS	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<ul style="list-style-type: none"> Se instaura la Nueva Política Económica se implementan paulatinamente reformas estructurales enmarcadas en los lineamientos del "Consenso de Washington". (Dto. 21060, 1985) 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de la actual política económica del gobierno debido a que promueve el crecimiento económico de Bolivia, la reducción de la pobreza y el fortalecimiento de las finanzas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Aparentemente, la política económica del actual gobierno genera expectativas favorables para Bolivia que permitirán el avance del proceso de descentralización iniciado en 1994, y para superar la crisis económica y política acumulada desde la década de los 1990s.
<ul style="list-style-type: none"> En 1994, el Proceso de Descentralización logra grandes avances con la aprobación de la Ley de Participación Popular (LPP) y la Ley General de Descentralización (LGD), luego de un debate iniciado por movimientos regionales en la década de los 80s. 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario realizar una revisión y una propuesta de modificación a ambas leyes, con más claridad, a fin de evitar la mezcla de competencias y la duplicidad de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, Cooperación Internacional, Organizaciones No Gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> Existen debilidades en la Ley de descentralización, especialmente en la elección de la figura del prefecto, y deficiencias en la delegación y de competencias debido a su falta de claridad, tiene tendencia a mezclarse a diferentes niveles
<ul style="list-style-type: none"> Existe voluntad política del actual gobierno para continuar acciones para el avance del proceso de descentralización y ceder espacios de participación social y limitar el centralismo 	<ul style="list-style-type: none"> Voluntad política y esfuerzos conjuntos para crear un clima de confianza a fin de que haya una mayor participación de la sociedad civil, especialmente en la toma de decisiones vinculadas al proceso de descentralización 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, Cooperación Internacional, Organizaciones No Gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> El anterior gobierno consideró el proceso de descentralización ya consolidado, por lo que se dio un estancamiento que afectó el acelerado avance que se había logrado con la aprobación de las Leyes de Participación Popular y la Ley de Descentralización
<ul style="list-style-type: none"> Se inicia verdaderamente una estrategia de descentralización, con la creación de la Ley de Descentralización (orientada hacia el ámbito territorial a nivel de departamentos) y la Ley de Participación Popular (orientada hacia el ámbito territorial de los municipios-). 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar apoyando las leyes aprobadas en apoyo al avance normal del proceso de descentralización 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Estas leyes forman parte del cambio estructural del esquema macroeconómico desde la aplicación de "La Nueva Política Económica" de Bolivia derivada de la Crisis de la década de los 1980s. Estas leyes dieron inicio a un proceso novedoso de descentralización por la vía municipal, incorporando la participación social
<ul style="list-style-type: none"> El Gobierno de Sánchez de Lozada (1994) da el apoyo para ceder espacios y recursos con la aprobación de las LPP y LGD, y se da un nuevo ordenamiento territorial con la creación de 314 municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar apoyando las leyes aprobadas en apoyo al avance normal del proceso de descentralización administrativa y económica, así como acelerar la aprobación de un nuevo proyecto de ley de ordenamiento territorial reformulado, en el cual se propone planes de ordenamiento territorial (POT), a nivel nacional, departamental y municipal, así como un esquema metodológico de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Entre los aspectos importantes de estas leyes, sobresale el hecho de que se constituye al municipio como la unidad territorial básica de la planificación del desarrollo, y se transfieren recursos de coparticipación tributaria a todos los municipios bajo el criterio de distribución per cápita y se otorga autoridad y jurisdicción territorial
<ul style="list-style-type: none"> Los lineamientos establecidos del modelo de distribución de recursos es simple y permite la transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar y poner en acción la Ley de Participación Popular en cuanto a la distribución aritmética y equitativa de recursos. Debe revisarse la asignación de los recursos, ya que parece ser desigual y 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> La asignación de recursos que no existía antes de la aprobación de la LPP, se realiza mediante la coparticipación, está establecida en la Ley de Participación Popular y su Reglamento, tomando en

BOLIVIA			
FORTALEZAS	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
	toma como referencia a la población. Sería necesario considerar una modificación de la ley más equitativa a fin de evitar conflictos en la población.		cuenta la jurisdicción territorial, una asignación del 20% del presupuesto nacional determinados por la Secretaría Nacional de Hacienda, dividiendo la población que corresponde a cada Municipio Receptor de la coparticipación Tributaria, entre el total de la Población Nacional
<ul style="list-style-type: none"> Conformación de instancias impulsoras y responsables de la descentralización. Una a nivel gubernamental (prefecturas) y otra a nivel municipal (alcaldías municipales) 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario ejercer presión a fin utilizar la práctica de la "auditoría social" de la gestión pública, a favor de una sociedad más democrática y participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> En este sentido se habla sobre instancias administrativas de la descentralización. No obstante, también existen instancias de descentralización a nivel de organismo legislativo.
<ul style="list-style-type: none"> Importantes avances en la aprobación de políticas y estrategias públicas (Seguro Universal de Maternidad y Niñez, el Proceso de Mancomunidades, la Ley del Diálogo Nacional, La Ley de Municipalidades el Programa de Jóvenes contra la Pobreza, la Estrategia de Reducción de la Pobreza) 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar promoviendo la elaboración, aprobación y ejecución de políticas y estrategias públicas, con carácter de política de Estado y como instrumentos sociales que promuevan la mejora en la calidad de vida de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> Bolivia ha logrado tener avances significativos en cuanto a propuestas de políticas e implementación de estrategias en apoyo al desarrollo nacional y local, y la Ley de Participación Popular ha dado apertura a la sociedad para poder participar en el proceso de desarrollo a nivel nacional y local.
<ul style="list-style-type: none"> El proceso se complementa con la reformulación de la Ley de Municipalidades (1999) y la Ley del Diálogo Nacional (2000) (se aprueba el uso de recursos de condonación de la deuda –HIPC- para su distribución según criterios de pobreza e inversión por parte de gobiernos municipales) 	<ul style="list-style-type: none"> Ejercer el derecho de requerir la práctica de la "auditoría social" de la gestión pública, a favor de una sociedad más democrática y participativa en el manejo de los recursos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente, tanto las políticas, estrategias, leyes, que conforman el marco de la descentralización en Bolivia, están orientadas a optimizar la estructura de la organización del Estado, como ente rector del ejercicio del poder
<ul style="list-style-type: none"> Recepción del 20% de ingresos del gobierno central al municipal (Ley 1551 de Participación Popular), transferencia de impuestos prediales y automotores a los gobiernos municipales (Ley 2335 Diálogo Nacional), recursos de cofinanciamiento y compensación y crédito subnacional; regalías, impuestos de hidrocarburos y Fondo Compensatorio Departamental (Ley 1654 de Descentralización Administrativa) Y los recursos provenientes de la deuda (HIPC) establecidos en la Ley de Diálogo Nacional formulada para definir participativamente los mecanismos de asignación y control social de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer efectivos los mecanismos de control fiscal a fin de que los recursos provenientes de las diversas fuentes del Estado, sean manejados en forma equitativa y transparente. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> Dado que la asignación de recursos es un mandato constitucional, el elemento faltante es una distribución equitativa y transparente de los mismos y favorecer a las poblaciones con el mayor nivel de pobreza y más bajos índices de desarrollo humano

BOLIVIA			
FORTALEZAS	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<ul style="list-style-type: none"> Paradigma para América Latina: la participación popular y delegación de facultades a gobiernos locales para la reducción de la pobreza. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar las acciones para que el Proceso de Descentralización de Bolivia continúe siendo un paradigma para América Latina, especialmente en cuanto al fortalecimiento de la estructura del estado, y, principalmente, a participación de la sociedad civil en la toma de decisiones para el control social y lucha contra la pobreza 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, Cooperación Internacional, Organizaciones No Gubernamentales, Estados Unitarios 	<ul style="list-style-type: none"> El Proceso de Descentralización Boliviano es considerado un modelo para América Latina, debido a la introducción de las Leyes de Participación Popular –LPP- y Ley de Descentralización. Al ser aprobadas en 1994, dieron impulso a la modernización del estado y la participación social (indígena y campesina) en la toma de decisiones de sus respectivos modelos de desarrollo local.
<ul style="list-style-type: none"> Se han venido superando las siguientes dificultades: (a) conflictos con grupos de poder (Comités Cívicos-Partidos Políticos; (b) definición de las funciones y atribuciones; (c) Mejora de la recaudación de impuestos; (d) Transferencia de nuevas responsabilidades a los gobiernos. 	<ul style="list-style-type: none"> El Gobierno Central debe continuar fortaleciendo su actividad administrativa a fin de superar las dificultades planteadas que se van presentando en el transcurso del proceso, así como resolver las demandas recibidas desde los municipios 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Bolivia ha sido una sociedad caracterizada por la exclusión y la segmentación. Su población indígena conforma más del 70%. La LPP permitió la inserción de estos grupos al proceso de desarrollo, a pesar de la falta de preparación de los actores sociales tradicionales, lo cual ha limitado su avance
<ul style="list-style-type: none"> El traspaso a los gobiernos locales de los servicios de salud, educación y asistencia social a las prefecturas y la transferencia de la infraestructura física y la administración, mantenimiento y renovación de educación, salud, deportes, caminos vecinales. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover que continúe en la agenda pública el traspaso hacia los gobiernos locales la prestación de los servicios públicos, así como los medios técnicos y financieros para que estos realmente beneficien a la población mejorando su calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Los sujetos de la participación popular son las organizaciones territoriales de base (OTBs) (comunidades campesinas, pueblos indígenas y juntas vecinales) con personalidad jurídica propia, con derechos y obligaciones, intervienen en todo lo relacionado con el desarrollo local
<ul style="list-style-type: none"> El apoyo de agendas externas en especial de la cooperación internacional, a fin de contar con mayores recursos para consolidar el proceso de descentralización. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar en coordinación con la cooperación internacional, con el objeto de que haya coincidencia entre ambas agendas, orientadas a fines comunes de desarrollo y equidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, Cooperación Internacional, Organizaciones No Gubernamentales, 	<ul style="list-style-type: none"> Los principales objetivos de las agendas externas actualmente se orientan hacia el crecimiento económico, la reducción de la pobreza, y la reducción del gasto y las condiciones sociales. Instituciones como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Agencia Alemana para el Desarrollo (GTZ), han facilitado financiamiento a los países de América Latina.
<ul style="list-style-type: none"> Además de la coordinación institucional, se establecen políticas públicas a nivel local de forma endógena (en su contexto y de acuerdo a la coyuntura social) y con capacidad de autorregulación (ej. Educación, salud) 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la participación al nivel de gobierno central, gobierno local y sociedad civil, a efecto de cumplir los objetivos de las políticas públicas existentes y futuras, que tomen en cuenta el desarrollo local 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> Para lograr avances en esta actividad, desde su concepción hasta la práctica, es requisito indispensable una coordinación entre políticas públicas, participación y poder local
<ul style="list-style-type: none"> La Descentralización genera credibilidad política de las comunidades hacia las instituciones públicas, permite decidir sobre la asignación de sus recursos, y realizar auditoría social en el gasto de inversión y funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover mecanismos que faciliten la participación de la sociedad en las actividades de la administración pública. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Debe haber un conocimiento de parte de la población de que cuenta con los recursos de fiscalización hacia el quehacer público de una forma clara y transparente, limitando la corrupción en el manejo del gasto público.
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento constitucional entre otros: 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los esfuerzos para reconocer el 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> Bolivia es una nación plurinacional integrada

BOLIVIA			
FORTALEZAS	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<p>a) De una nación democrática, multiétnica y pluricultural</p> <p>b) Reconocimiento personalidad jurídicas pueblos indígenas y originarios, comunidades campesinas y juntas vecinales</p> <p>c) aprobación funcionamiento de los Comités de Vigilancia con el fin de evaluar la gestión municipal y el manejo de recursos</p> <p>d) Aprobación distritación municipal y creación de Unidades Administrativas Territoriales con base en organización social y espacial de pueblos indígenas, comunidades campesinas y juntas vecinales para prestación de servicios públicos y articulación del desarrollo áreas rural-urbana (distritos municipales y subalcaldías)</p>	<p>proceso de descentralización como parte del proceso de desarrollo nacional y local en una forma integral</p>	<p>Civil Organizada</p>	<p>por grupos distintos, en donde el poder local, la participación ciudadana son indispensables para lograr un desarrollo incluyente</p>
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento e incumplimiento de las normas y procedimientos, así como vacíos legales en materia de gobierno municipal, podrían hacer peligrar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la implementación de un Código Municipal único y su reglamentación en apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> El seguimiento de las políticas con carácter de política de estado, el respeto de las normas y el seguimiento de los procedimientos son elementos importantes para el logro de los resultados propuestos en materia de descentralización. Aparentemente existe desconocimiento e incumplimiento de las normas y procedimientos.

EVALUACION INSTITUCIONAL: ANALISIS FODA

BOLIVIA			
OPORTUNIDADES	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
Institucionalización de un ente rector de la estructura organizativa responsable del proceso de descentralización en los niveles de administración (intergubernamental (gobierno central-prefecturas, gobierno central-municipios)	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una evaluación del marco institucional del modelo de descentralización de Bolivia, a fin de evaluar la integración de un ente asesor representativo en apoyo del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> En primer lugar, es necesario reconocer la estructura organizativa en tres niveles: nacional, departamental y municipal. Dado que es un proceso gradual, la creación de un ente rector sería favorable a fin de llevar a cabo la descentralización en una forma integral. Se reconoce la falta de coordinación entre las prefecturas y los gobiernos municipales
Mantenimiento de una adecuada asignación de recursos económicos, humanos y tecnológicos, mediante un modelo de distribución de recursos simple y transparente, y un sistema equitativo de coparticipación, vinculados a la capacidad administrativa y de gestión de los gobiernos locales.	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento por parte del Gobierno de las ineficiencias en la asignación de los recursos económicos, y de la necesidad del fortalecimiento del funcionario público, y definición de programas de capacitación, así como la implementación de sistemas financieros que permitan un mayor control de las finanzas municipales 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente existe desconocimiento de las políticas y normas que rigen la administración pública, por lo que el funcionario requiere de capacitación. Además, es necesario el fortalecimiento en cuanto la capacidad de autogestión, así como un mayor control de las finanzas municipales con métodos transparentes que permitan a la población tener más fácil acceso y un mayor control del quehacer municipal.
Cambio de paradigma hacia un modelo más estratégico y menos procedimental, dejando atrás el enfoque administrativista actual (funcionamiento).	<ul style="list-style-type: none"> Promover una mayor coordinación gobierno central-gobierno local-sociedad civil bajo un concepto de subsidiariedad estatal complementaria al proceso de desarrollo local. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> Aparentemente, el proceso de descentralización iniciado en 1994, aún no ha tenido los resultados que se pretendía debido a que la actividad de planificación continúa jerarquizada y vertical desde el gobierno central hacia el local, el apoyo más bien se ha orientado a la actividad administrativa. Dado que es un proceso gradual, se requiere su constante revisión y modificación.
Continuo incentivo de la propuesta de reforma constitucional (Arts. 109 y 110), sobre la elección de la figura del Prefecto y consejos departamentales mediante voto popular y la promoción de un referéndum para su aprobación.	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar al nuevo gobierno en su iniciativa de cambiar la forma de elección de la figura del Prefecto y los Consejos Departamentales que actualmente son nombrados a nivel de gobierno central a elección popular, y la promoción de un referéndum para su aprobación 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> El nombramiento de la figura del Prefecto quedó establecida en la Ley de Participación Popular como un funcionario público nombrado por el Presidente de la República. Vale la pena considerar la propuesta del actual gobierno de aprobar un referéndum para que sea electo popularmente, dado el papel de subsidiariedad del Gobierno Central dentro de los lineamientos del modelo de descentralización.
Funcionamiento en todos los municipios de las comisiones de desarrollo económico y local y las agencias de desarrollo económico y local con el fin de promover su propio desarrollo, de acuerdo a su propia cultura, recursos, capacidades, e intereses comunitarios	<ul style="list-style-type: none"> Continuar apoyando la articulación de las comunidades indígenas y campesinas mediante su incorporación a la vida jurídica, económica y política en beneficio del avance de su propio desarrollo local 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> Por su connotación política y social, la Participación Popular ha tenido algunos obstáculos que han generado confrontación, que ha dejado de manifiesto debilidades que el aparato estatal ha tenido que superar

BOLIVIA			
OPORTUNIDADES	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
Promoción del fortalecimiento institucional en la nueva estructura de las prefecturas, especialmente en materia de delegación de competencias al prefecto y consejos departamentales, y nuevas delegaciones de funciones a los gobiernos municipales	<ul style="list-style-type: none"> Es indispensable modificar la forma de elección de la figura del Prefecto y los consejos Departamentales establecido en la Ley de Descentralización Administrativa (LDA) 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> Modificar el accionar de la figura del Prefecto y los consejos Departamentales como órganos colegiados de consulta, control y fiscalización de los actos administrativos del prefecto, depende de la decisión política de la elección popular del Prefecto. De ello dependerá las nuevas delegaciones y funciones de ambos, así como la función real de las subprefecturas, tomando en consideración que las Prefecturas reciben un 50% de las asignaciones presupuestarias y a que algunos sectores las califican como "cuellos de botella" para el desarrollo local
Promoción de la autonomía departamental y municipal, en la cual tengan la oportunidad de tomar sus propias decisiones en el manejo de sus recursos y planificación de su propio desarrollo local.	<ul style="list-style-type: none"> Igual que el anterior, depende de la voluntad política del gobierno central de modificar la forma de elección de la figura del Prefecto y los Consejos Departamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> Dado que el proceso de descentralización ya lleva aproximadamente diez años desde su inicio, le permite al modelo boliviano llevar a cabo una evaluación del proceso de descentralización, conocer sus fortalezas y debilidades para poder llevar a cabo modificaciones estructurales
Consenso en un acuerdo político sobre el proceso de descentralización, y la ordenación espacial y el territorio, mediante la revisión de la Ley Nacional de Reforma Agraria (INRA)	<ul style="list-style-type: none"> Promover desde el gobierno central una evaluación de todo el marco jurídico de la descentralización y la participación popular, incluyendo la Ley Nacional de Reforma Agraria (INRA), por ser el territorio parte importante de la descentralización 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> Aparentemente, aún no se ha llevado a cabo una evaluación profunda de los resultados alcanzados desde el inicio del proceso de descentralización, lo cual no permite tener datos exactos del grado de avance del mismo. Sería necesario considerar la creación de un mecanismo de monitoreo, seguimiento y evaluación del proceso
Dinamizar las transferencias de recursos asignados en el presupuesto para hacer más eficiente y eficaz la prestación de servicios públicos y la promoción de actividades que dinamicen la economía a nivel de departamentos y municipios.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer mecanismos para determinar las causas de los atrasos en la entrega de recursos tanto a nivel departamental como municipal, limitante para comprometer los recursos destinados a la administración y desarrollo departamental y local 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> Pareciera que la entrega en forma tardía y en algunos casos politizada de los recursos ha incidido en desincentivar la participación, lo cual ha generado en falta de confianza del aparato estatal en apoyo al desarrollo local.
Fortalecimiento de los Incentivos para la continuidad en la ejecución de programas y proyectos de modernización de la administración pública	<ul style="list-style-type: none"> Realizar esfuerzo conjunto a fin de fortalecer la administración pública central y municipal, especialmente en las áreas de planificación de programas piloto de impacto social, no así de impacto político. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> Al igual que con la transferencia de recursos, también representa una limitante el desconocimiento en algunos casos y la falta de incentivos para la realización de un programa integral de desarrollo a nivel departamental y local
Fortalecimiento de medidas para limitar la corrupción, la evasión fiscal y el contrabando en los municipios y departamentos fronterizos.	<ul style="list-style-type: none"> Devolverle el espacio y el papel de control a los Comités de Vigilancia, como una instancia de representación de la sociedad a nivel municipal, para que ejerzan sus 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo al marco legal vigente, existe por un lado los mecanismos de control desde el gobierno central (Contraloría de Cuentas), y desde el gobierno local, están

BOLIVIA			
OPORTUNIDADES	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
	funciones de acuerdo a lo establecido en la Ley de Participación Popular, especialmente lo referente al control de los recursos de "coparticipación Tributaria"		los Comités de Vigilancia con facultades para programar su inversión, ejecución y evaluación de resultados. No obstante, no se han logrado los resultados esperados de la intervención de estos CV.
Fortalecimiento del proyecto de "Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo –TICD, y democratizar la información mediante un libre acceso, vital para constante comunicación entre los gobiernos locales y la sociedad civil.	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la implementación no solamente del Proyecto de Tecnologías de la Información y Comunicaciones –TICD, sino también otros programas como el Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF-, y el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa –SIGMA-, como herramientas con las que cuenta la Sociedad Civil en el manejo de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente, con el apoyo a programas y proyectos en materia de modernización del Estado de la comunidad internacional, se está promoviendo el fortalecimiento de la administración pública en diversas áreas, especialmente en el manejo y control de las finanzas, a fin de lograr una mayor transparencia en el manejo de la hacienda pública
Programas de concientización de la población sobre los efectos negativos del contrabando para el gobierno central y gobiernos locales dada la dependencia de la fuente principal de transferencia de recursos (coparticipación tributaria)	<ul style="list-style-type: none"> Crear mecanismos de control aduanero, así como fomentar el fortalecimiento de la economía local a través de la generación de fuentes de ingresos propios. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> La planificación participativa municipal, la gestión local, la asociación municipal (mancomunidad), pueden facilitar el crecimiento económico forman parte del proceso de desarrollo, aunque se requiere de mayores incentivos para dinamizar y fortalecer los mercados internos, especialmente en las áreas más retiradas y con mayores índices de pobreza
Incentivar al gobierno local para una mayor inversión en las comunidades y municipios alejados con mayores índices de pobreza	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer a las Organizaciones Territoriales de Base (OTBs), que se han mostrado débiles en cuanto a sus derechos y espacios de participación, así como incentivar y apoyar la asociación de municipalidades en mancomunidades que, dadas sus similares características acelerarían su crecimiento económico 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> Dado que las Organizaciones Territoriales de Base (OTBs) forman parte de la Ley de Participación Popular (LPP), es necesario un empoderamiento a fin de que ejerzan su función y que ocupen un lugar importante en el marco de la promoción del desarrollo local y regional.
Mayor credibilidad política y mecanismos de concientización para realizar procesos eleccionarios transparentes de las autoridades municipales	<ul style="list-style-type: none"> Aunque en el aspecto de la participación política fue donde se tuvo un mayor impacto, se requiere reconocer los espacios participativos desde lo local 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> En 1995 se realizaron las primeras elecciones municipales, evento histórico dentro de las reformas aprobadas, surge el gobierno municipal como ente representativo de la democracia y de la integración efectiva de los municipios, cuyo proceso no se hubiera podido llevar a cabo sin la participación ciudadana, y ya se han realizado otras elecciones municipales.
Apoyo del gobierno central y local a instituciones descentralizadas, organizaciones no gubernamentales (ONGs) ubicadas en los municipios que promueven programas de descentralización	<ul style="list-style-type: none"> Mantener contacto con ONGs y la Cooperación Internacional, a fin de coordinar marcos de acción de forma integrada y de acuerdo a la priorización de las necesidades de los sectores populares. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, 	<ul style="list-style-type: none"> Tanto las ONGs y la cooperación internacional han jugado un papel importante en el avance del proceso, lo cual hace necesario una un trabajo coordinado para lograr óptimos resultados
Tecnologías de Información y	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la nueva tecnología no 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente existen una serie de

BOLIVIA			
OPORTUNIDADES	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
Comunicación (TIC) en apoyo al fomento del desarrollo rural, desarrollado por Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y Organizaciones Territoriales de Base (OTBs)	solamente para tareas de control y fiscalización, sino también para el fortalecimiento de la inversión, esfuerzo que requiere de capacitación y recursos para un ambiente tecnológico apropiado en beneficio de la población en la búsqueda de mayor inversión.	Civil Organizada, Cooperación Internacional, Organizaciones No Gubernamentales,	mecanismos que facilitan la comunicación, especialmente los avances en la tecnología y la informática que pueden facilitar el acceso a la información y el intercambio
Incentivar una descentralización operativa (delegada en el gobierno local) con una centralización formativa –normativa (delegada en el gobierno central)	<ul style="list-style-type: none"> Dado que el proceso abarca la descentralización política, administrativa y económica, es necesario apoyar el rol de subsidiariedad del estado, lo cual requiere de voluntad política para elaborar y ejecutar una política pública estatal en materia de información y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Los avances en la tecnología requieren de una fuerte capacitación y orientación a fin de que los gobiernos locales estén preparados para el cambio.
La participación social organizada como elemento de influencia en el proceso de toma de decisiones de carácter nacional y cambios políticos de la coyuntura política actual	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la participación ciudadana en la gestión pública así como coordinar la ley con la ejecución, así como fomentar mecanismos de desarrollo económico local para crear incentivos de permanencia y evitar la emigración hacia poblaciones con mayores oportunidades de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Bolivia es un país muy desigual, la riqueza está mal distribuida, una población con altos índices de pobreza, con diversidad étnica y cultural, algunas de las circunstancias que han generado confrontación. No obstante, se lograron grandes cambios y avances con la promulgación de las Leyes de Participación Popular y de Descentralización Administrativa. Se demostró la influencia de las mismas en la coyuntura actual primero con la renuncia del expresidente Sánchez de Lozada y luego con el referendun sobre nacionalización del gas en donde manifestó la intervención de los ciudadanos en la decisión sobre la solución de estos temas de interés nacional.
Alcanzar el logro político de la aprobación de la modificación constitucional en la selección de la figura del prefecto, con lo que se lograría una descentralización política y administrativa prefectual con incidencia en la toma de decisiones a nivel de los departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la participación ciudadana en el eventual referéndum para modificar este mandato constitucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Como se mencionó anteriormente, esta decisión va a incidir en un nuevo cambio sustancial en la política de gobierno a nivel departamental. Solamente haría falta promover una adecuada coordinación prefectual y municipal, a fin de no duplicar esfuerzos en el manejo de la gestión pública
Los conflictos territoriales podrían resolverse mediante reordenamiento territorial o mediante sistema de mancomunidades.	<ul style="list-style-type: none"> Promover una política territorial a partir de las nuevas necesidades y alianzas, y tomando en cuenta el territorio ocupado por grupos étnicos y los límites municipales y acelerar el proceso de aprobación de la personalidad jurídica de comunidades indígenas y campesinas y las juntas vecinales e impulsar el fortalecimiento de la 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Con la conformación de los 314 municipios, se dio espacio a la figura municipal como una “unidad territorial política y administrativamente organizada”. No obstante, no se tomó en cuenta el espacio territorial de las comunidades indígenas que en algunos casos ocupan espacio territorial de dos o más municipios. Se

BOLIVIA			
OPORTUNIDADES	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
	constitución asociación de municipalidades o "mancomunidades", tomando en cuenta su potencialidad étnica y cultural, así como sus recursos económicos y ecológicos, y considerando aquellos municipios con limitaciones ecológicas, económicas y productivas.		agrega a ello la dificultad por parte de las comunidades indígenas y campesinas y las juntas vecinales de obtener su personalidad jurídica propia, que es necesario resolver.

EVALUACION INSTITUCIONAL: ANALISIS FODA

BOLIVIA			
DEBILIDADES	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
Existe una dependencia desde lo local hacia la voluntad política del gobierno central en la toma de decisiones que afectan el proceso de desarrollo local y por ende del proceso de descentralización	<ul style="list-style-type: none"> • Crear mecanismos de empoderamiento a nivel de gobierno local que les permita reconocer sus derechos y obligaciones delegadas en las Leyes de Participación Popular y Descentralización Administrativa, especialmente en lo que se refiere al fortalecimiento de la capacidad productiva propia para la promoción del desarrollo local 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Aún persiste la falta de empoderamiento a nivel local de su derecho de promover e impulsar su propio desarrollo, lo cual les impide romper el vínculo de dependencia hacia el gobierno central.
El sistema político ha manifestado posiciones ambiguas en cuanto a la subordinación de las formas de participación social en las políticas de estado, dado el carácter clientelar dependiente del gobierno local hacia el gobierno central (centralismo).	<ul style="list-style-type: none"> • Igual que el anterior, es necesario empoderar a los gobiernos locales para que reconozcan sus derechos y obligaciones y su importancia de ejercer su papel protagónico en la promoción del desarrollo local y de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> • Aún hace falta una decidida voluntad política tanto a nivel de gobierno como social de involucrarse en el proceso de fortalecimiento del desarrollo rural local, desde una perspectiva municipal
Relativamente adecuada asignación de recursos, aunque con dificultades en su distribución debido a atrasos en entrega y cantidades asignadas a los municipios y falta de planificación de la inversión pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear las condiciones necesarias y utilizar los mecanismos de control para el mejor aprovechamiento de los recursos no solamente de los derivados de la coparticipación, sino también de otras fuentes y utilizar los mecanismos financieros de acuerdo a las demandas de cada municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparentemente no existen mecanismos de control sobre la utilización de los recursos percibidos por los gobiernos locales (coparticipación, Fondos Sociales, HIPC, de cooperación, propios), lo cual muchas veces son sujetos a la decisión del alcalde, lo cual puede tener una tendencia hacia la politización.
El proceso de descentralización a nivel de gobierno central ha sido descuidado y marginado de la gestión pública, aunque a nivel municipal está consolidado y los gobiernos municipales están en proceso de ejecución de políticas públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno central debe desligarse del papel benefactor de la prestación de servicios públicos y del centralismo en la toma de decisiones, y empoderar a los gobiernos locales a efecto de llevar a cabo una descentralización real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Aún se percibe cierta tendencia del gobierno nacional de mantener el centralismo, y requiere un cambio de mentalidad en cuanto a llevar a cabo una descentralización de competencias, de recursos y su administración.
Existe una debilidad legal dado el carácter político de la figura del "voto constructivo de censura", establecido en la Ley de Municipalidades, que faculta a la remoción del alcalde de su cargo (de existir motivos que lo ameriten), que puede dar lugar a malas interpretaciones y abuso de poder.	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario considerar la modificación de este precepto de " voto constructivo de censura" de inmediato a por lo menos un año de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Como se indicó, esta decisión puede dar lugar a malas interpretaciones, decisiones precipitadas, y abuso de poder, en detrimento de la estabilidad municipal.
La descentralización tiene un enfoque administrativista debido a los rezagos del centralismo estatal y temor de cesión de cuota de poder	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la delegación de poder hacia los gobiernos municipales con el fin de reducir el aparato estatal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Como todo nuevo proceso, la aceptación de una transición de centralismo hacia municipalismo ha tomado cierto tiempo, especialmente el temor a entrega de recursos financieros y técnicos, y la elección de autoridades municipales, que irá superándose conforme avance el proceso de

BOLIVIA			
DEBILIDADES	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
La descentralización ha estado basada en la transferencia de responsabilidades y de recursos (económicos, técnicos), más que de planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar una delegación de funciones uniforme por parte del gobierno central, desde una perspectiva participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<p>descentralización.</p> <ul style="list-style-type: none"> Aún existen debilidades en cuanto a la delegación de funciones desde el gobierno central. Existe el mandato constitucional la transferencia de recursos de un 20% del presupuesto nacional, uno de los más altos de América Latina, existen los recursos técnicos a nivel local. No obstante, hay limitaciones en cuanto a su distribución y planificación de la inversión.
No existen políticas ni modelos de desarrollo económico regional (diálogo político, económico y social)	<ul style="list-style-type: none"> Promover la elaboración y puesta en marcha de una política general de desarrollo que abarque todo el territorio nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, Cooperación Internacional, Organizaciones No Gubernamentales, 	<ul style="list-style-type: none"> Aunque la Participación Popular es una política pública en proceso de implementación, es necesario construir una política general de desarrollo a fin de que sea acorde e incluyente con las demás políticas, como la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza, considerando el alto índice de pobreza del país
Muy pocas mancomunidades pueden mostrar avances debido a que fueron conformadas a partir del gobierno central	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar los logros alcanzados por las mancomunidades legalmente vigentes, a fin de establecer esta instancia como exitosa para el desarrollo mutuo. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una estrategia de mancomunidades municipales, dentro del proceso de modernización del estado, como una forma de promover el desarrollo local. La mancomunidad es una opción generada de la necesidad de fortalecer a las municipalidades para el beneficio común.
Debilidad institucional e ineficiente autofinanciamiento de recursos financieros. En su mayoría los municipios dependen de las transferencias del gobierno central	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la capacidad de los municipios para enfrentar las demandas de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Aunque existe cierta dependencia de los recursos provenientes de la coparticipación, también perciben recursos de otros sectores, con el fin de satisfacer las demandas de cada municipio, más bien se detecta cierta debilidad en la distribución equitativa de los mismos, lo cual permitiría una mejor inversión.
La falta de aplicación de mecanismos de sanción fomenta el autoritarismo, anarquía y abuso de poder tanto a nivel de gobierno central como de gobierno local.	<ul style="list-style-type: none"> Promover uso adecuado y hacer efectivos los mecanismos de control, limitar la facultad discrecional de las decisiones, especialmente dar el espacio a los Comités de Vigilancia para el desarrollo de sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Por un lado, aún no se utilizan los mecanismos de control, especialmente los Comités de vigilancia del uso de los recursos, y, por otro, se hace uso del voto de censura de forma politizada y con abuso de poder.
Transferencia de las debilidades del gobierno central, entre otros, limitada capacitación, excesiva burocracia, instituciones inoperantes, limitada auditoría y escaso "accountability"	<ul style="list-style-type: none"> Limitar trasladar las debilidades del gobierno central hacia los gobiernos locales mediante la capacitación del recurso humano, la reducción de los trámites burocráticos y el fortalecimiento de las instituciones del estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> La utilización de los recursos de auditoría son limitados. La función de contraloría es deficiente y la función de los Comités de Vigilancia se ha visto limitada por el propio sistema de ejecución de la actividad administrativa.
Los Fondos de Inversión y de Desarrollo se encuentran colapsados y centralizados.	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario fortalecer este tipo de inversión debido a su carácter social, en 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> El primer fondo social fue aprobado e implementado para Bolivia en 1985 por

BOLIVIA			
DEBILIDADES	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
	beneficio de los sectores más pobres y que han sido mayormente beneficiados de los proyectos ejecutados mediante esta modalidad.		recomendación del Banco Mundial, como "compensación de los costos sociales que representó el ajuste estructural en América Latina. Y es implementado como una estrategia de carácter político-social, orientada focalizada a los sectores más pobres y desiguales aplicados como medidas acorto plazo para proyectos sociales de emergencia y en apoyo a la descentralización de políticas sociales puesto que se incorpora la participación social.
Se mantiene la visión tradicional del desarrollo a través de políticas macros y generales, sin seguir el nuevo enfoque de desarrollo económico y social a nivel local y departamental, como parte las condiciones necesarias para un desarrollo sostenible integral a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> Promover una Política de General de Desarrollo a nivel departamental y local dentro del nuevo enfoque de desarrollo económico y social 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, Cooperación Internacional, Organizaciones No Gubernamentales, 	<ul style="list-style-type: none"> Esta política general de desarrollo debe tomar como base la lucha contra la pobreza muy profunda y arraigada en Bolivia, derivada de por diversas causas, que podrían ser de origen histórico interno y externo, mayormente arraigado en el área rural del país.
Los niveles intermedios del proceso de descentralización han demostrado debilidades en su función de articuladores de las políticas públicas locales y nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Promover el apoyo a la realización del Referéndum para modificar la designación de la figura del Prefecto, como una forma inicial de articular la función de la administración pública a nivel departamental 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Existe la posibilidad de una eventual propuesta que promueva excluir la figura del departamento y dejar únicamente el gobierno municipal, a efecto de evitar la duplicidad de funciones, que tendría que evaluarse a nivel de consulta popular.
Existen deficiencias y disparidad en la distribución de los recursos de coparticipación	<ul style="list-style-type: none"> Promover la modificación a la ley que establece la distribución de recursos de coparticipación en forma territorial y de acuerdo al número de habitantes de cada municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Esta forma de coparticipación pareciera ser desigual, que afecta a los municipios menos poblados, más alejados y con mayor índice de pobreza, a los cuales se les dificulta el acceso al desarrollo económico.
A pesar de estar contemplado en la Ley de Participación Popular, una gran cantidad de poblaciones indígenas aún no tienen personalidad jurídica, y las poblaciones que las tienen, sólo son documentos burocráticos sin efectividad de acción, ineficientes e irrelevantes, o bien son nuevas pequeñas burocracias. Esto debido a la oposición de los gobiernos municipales de otorgar estos derechos de personalidad jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> Promover la agilización de la aprobación de la personalidad jurídica de las poblaciones campesinas e indígenas así como de las juntas vecinales, a fin de convertirlas en personas jurídicas de pleno derecho. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Esta sociedad civil organizada, les es reconocido por la Ley de Participación Popular responsabilidades y atribuciones específicas en materia de planificación y gestión municipal, por lo que tienen un papel importante en el proceso de desarrollo local.
Pareciera que existe una carencia de un sistema de indicadores sociales como medio de conocimiento, que permitan medir la percepción de los pobladores sobre la	<ul style="list-style-type: none"> Promover la creación de un sistema de indicadores sociales, a fin de evaluar la percepción de la ciudadanía y su grado de influencia en la toma de decisiones que 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> La utilización de esta herramienta de control social es muy importante no solamente para determinar el nivel de avance del proceso de descentralización,

BOLIVIA			
DEBILIDADES	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
influencia y grado de participación en el avance del proceso de descentralización	promueven el avance de su desarrollo económico y social, y el nivel de descentralización alcanzado.		sino también otros indicadores políticos, económicos y sociales.
Los Distritos Municipales Indígenas (DMIs) establecidos en la Ley de Participación Popular (LPP) para fortalecer a los pueblos indígenas sigue siendo marginal de la dinámica redistributiva de los ingresos impositivos.	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario el reconocimiento por parte del Estado de los Distritos Municipales Indígenas (DMIs), e incorporarlos de conformidad con la Ley de Participación Popular dentro de la dinámica de los ingresos provenientes de la coparticipación. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Pareciera que existe una resistencia a incorporar a los Distritos Municipales Indígenas (DMIs) establecidos en la Ley de Participación Popular (LPP), lo cual ha generado y continuará generando confrontaciones, y se visualiza como un país excluyente del espacio que les corresponde dentro de la sociedad, considerando que su población indígena es de más de un 70%.
La malversación de recursos a nivel municipal y la corrupción, hacen emerger grupos de poder locales con rasgos de prebendalismo y manipulación que afecta a los distritos más lejanos y con mayor índice de pobreza.	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario comprometer la voluntad política y poner en práctica los mecanismos de control aprobados en la Ley de Descentralización Administrativa y de Participación Popular, y hacer efectivas las sanciones de conformidad con la ley a fin de reducir los riesgos de corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> La corrupción está muy arraigada y afecta el aparato estatal mediante diversas formas de corrupción, lo cual limita el normal desenvolvimiento del accionar público.
Existe una falta de cultura de los derechos ciudadanos, desconocimiento y carencia de una capacidad de concertar y respetar la diversidad en los municipios nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Promover programas de fortalecimiento institucional, organizacional y de capacitación tanto a nivel de la administración pública como de la sociedad civil 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Los gobiernos municipales continúan presentando debilidades, el endeudamiento es excesivo y la rendición de cuentas es inexistente, lo cual requiere de una atención inmediata por parte de las autoridades nacionales y locales.

EVALUACION INSTITUCIONAL: ANALISIS FODA

BOLIVIA			
AMENAZAS	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
Falta de medidas para modificar la práctica de que el proceso de descentralización continúe sujeto a la voluntad política del gobierno imperante.	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario: (a) implementar políticas hacer valer la eficacia de las leyes en materia de descentralización popular, que limite la discrecionalidad en la toma de decisiones; (b) concienciar a la sociedad sobre los resultados negativos de un desarrollo sostenible a nivel nacional; (c) continuar impulsando el fortalecimiento institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de los avances logrados, el proceso de descentralización continúa siendo determinado por la voluntad política y de la influencia de las clases económicamente dominantes de cada región
Fomentar clima de empoderamiento del gobierno local y sociedad civil de los municipios.	<ul style="list-style-type: none"> • (a) Enfrentar los desafíos que significa la responsabilidad de las comunidades de llevar a cabo su propio desarrollo, en el marco de los procesos de globalización, modernización del estado y descentralización. • (b) Continuar promoviendo actividades de apoyo al fortalecimiento de la gestión pública y el fortalecimiento municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión pública requiere la participación activa de los diversos actores involucrados. Entre algunos aspectos que se requiere fortalecimiento están el uso de prácticas participativas, fomentar una cultura descentralizada, disposición al cambio, preparación y utilización de instrumentos como guías, manuales, etc., sobre el significado del fortalecimiento municipal y el desarrollo local.
La pobreza y la metrópolis	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario la búsqueda de soluciones para la reducción de la pobreza y pobreza extrema, implementar programas y proyectos que limiten la migración a las áreas más pobladas y dar oportunidad para poder impulsar su propio desarrollo mediante incentivos de mayor bienestar social y mejoramiento de las condiciones de vida, especialmente en el área rural 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada, Cooperación Internacional, Organizaciones No Gubernamentales, 	<ul style="list-style-type: none"> • La exclusión y marginalización de los estratos sociales más pobres se hace evidente en la metrópolis, en donde la ciudad soporta la inmigración de estos grupos vulnerables y que requieren de la atención del estado. Sin embargo, es mucho más severa en el área rural, debido a la falta de recursos y oportunidades de desarrollo local. Es necesario crear las condiciones necesarias que mitiguen resultados negativos al desarrollo nacional.
Reto del nuevo gobierno de reactivar el proceso de descentralización, y algunos cambios constitucionales, especialmente en el nombramiento de la figura del prefecto	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar apoyar al nuevo gobierno en su iniciativa de cambiar la forma de elección de la figura del Prefecto y los Consejos Departamentales que actualmente son nombrados a nivel de gobierno central a elección popular, y la promoción de un referéndum para su aprobación, e incentivar la participación más activa de la figura prefectual en la actividad administrativa departamental y local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Según el actual gobierno, esta modificación representaría un cambio muy importante en la estructura actual del proceso de descentralización, debido a las funciones y atribuciones delegadas en la figura del prefecto, que actualmente depende directamente del Presidente de la República.
Deficiente sistema de transferencia de recursos a cada uno de los departamentos y municipios, debido a que es deficiente y perjudica el desenvolvimiento normal de las prefecturas y gobiernos municipales.	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario reconocer los principios de la participación establecidos en la Constitución Política y en la Ley de Participación Popular 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> •

BOLIVIA			
AMENAZAS	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
No se llevan a cabo las modificaciones a la ley para fortalecer los procesos de fiscalización de la actuación de las autoridades locales por parte de los ciudadanos para reducir la corrupción.	<ul style="list-style-type: none"> Es necesaria la aprobación de la Ley de Lucha contra la Corrupción actualmente en análisis, apoyada por la sociedad civil organizada y con poderes suficientes para la formulación de políticas, fiscalización de la actividad administrativa, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Desde la década de los 1990s, Bolivia ha sido sujeto a reformas institucionales profundas, lo cual ha incentivado una serie de cambios políticos, económicos y sociales, y la participación ciudadana es parte fundamental en el proceso. No obstante existe debilidad para superar dificultades y adoptar medidas para la reducción de la corrupción.
El hecho de que el personal municipal continúe con un bajo nivel institucional	<ul style="list-style-type: none"> El gobierno central debe implementar medidas a fin de subsanar la falta de capacitación del funcionario público en búsqueda de la eficiencia institucional con miras a elevar la calidad de la gestión pública y el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos del área rural 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local 	<ul style="list-style-type: none"> El bajo nivel institucional del funcionario público es una limitante para el desarrollo normal de la actividad administrativa. Como se indicó anteriormente, es necesaria la capacitación a fin de preparar al funcionario en sus nuevas delegaciones.
Resistencia al cambio de grupos de interés (comités cívicos, corporaciones de desarrollo regional)	<ul style="list-style-type: none"> Promover programas de concientización en cuanto al carácter de política de estado de la planificación participativa municipal y por mandato de ley, la elaboración de la aprobación de la estrategia de planificación a corto, mediano y largo plazo, con una visión de desarrollo, identificando y priorizando la ejecución de obras de impacto social y el control de la inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Continúa la falta de conocimiento y de empoderamiento sobre la capacidad de los grupos de interés de participar en su propio desarrollo.
Resistencia de ciudades grandes de ceder porcentaje de presupuesto a comunidades pequeñas	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario promover el diálogo a fin de que las ciudades grandes con mayores ventajas, de forma democrática cedan espacio de oportunidad a las comunidades pequeñas, a fin de lograr un desarrollo económico y social equitativo 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Las Juntas Vecinales, integradas en las poblaciones más pobres, podrían desempeñar un papel preponderante en las demandas sociales y abrir espacios de diálogo con las autoridades nacionales para modificar el sistema de la distribución de los recursos de coparticipación.
Asumir responsabilidades para la aplicación de mecanismos de sanción.	<ul style="list-style-type: none"> Promover la aplicación de los mecanismos de control tanto a nivel de gobierno central (contraloría de cuentas) y a nivel de gobierno municipal (Comités de Vigilancia). También se requiere el fortalecimiento técnico y financiero de ambas instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> A nivel de gobierno central existe debilidad institucional a nivel de control financiero del manejo de recursos. Dadas las atribuciones de los Comités de Vigilancia, su función también se ha visto debilitada debido a insuficiencia de recursos y a la politización de esta figura como mecanismo de control a nivel local, y su función es limitada en comparación a los requerimientos de la Ley de Participación Popular y a la gestión municipal.
Evaluar los resultados de los comités de vigilancia establecidos en la Ley de Descentralización, responsables de la	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario realizar una evaluación de los resultados de la actividad de los comités de vigilancia establecida en la Ley de 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> La figura de los Comités de Vigilancia es reconocida por el Estado con asignaciones delegadas legalmente, y es proveída de

BOLIVIA			
AMENAZAS	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
fiscalización de los recursos	Participación Popular, como mecanismo del control y vigilancia de la gestión pública y responsable de la supervisión del manejo de los recursos de coparticipación.		recursos para llevar a cabo su actividad de ejercicio del control social y deben ser miembros de las Organizaciones Territoriales de Base (OTBs), representativas de la sociedad civil organizada a nivel rural. La sanción taxativa de los Comités de Vigilancia ejercida sobre el gobierno municipal, mediante la suspensión de los recursos de coparticipación. Su trayectoria jurídica se inicia en el seno del Comité y se traslada al gobierno central, y culmina en algunos casos en el Senado. Durante la duración y conclusión de la demanda quedan congelados los recursos trasladados al gobierno municipal responsable de la infracción.
<ul style="list-style-type: none"> La deficiencia y disparidad en la distribución de recursos pone en riesgo la democracia participativa con base en la pluralidad étnica reconocida constitucionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar los mecanismos de distribución de los recursos, así como el uso de los mismos 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> En algunas ocasiones las comunidades no utilizan los recursos disponibles no solamente de la coparticipación, sino de otras fuentes, muchas veces debido a la ineficiencia y exceso de burocracia de la administración pública o por desconocimiento en el manejo de los mismos.
Falta de una coordinación interinstitucional eficiente (gobierno central-gobierno local) y falta de mecanismos operacionales claros para asumir las nuevas competencias	<ul style="list-style-type: none"> Como en otros aspectos de la hacienda pública, se requiere de mecanismos operacionales claros a fin de que las autoridades nacionales y locales asuman las nuevas competencias derivadas del marco legal de la descentralización 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> La coordinación interinstitucional es muy importante y manifiesta grandes deficiencias, especialmente a nivel intermedio de la administración (prefecturas), que afecta la gestión y administración municipal. Esta debilidad afecta grandemente la planificación participativa municipal como órgano de participación social en el desarrollo local.
Medidas deficientes en cuanto a respetar la organización territorial, cultural y social de las comunidades indígenas y la no aceptación del derecho consuetudinario	<ul style="list-style-type: none"> Incluir una mención específica territorial, a pesar de que se da aceptación tácita al otorgar funciones de justicia, y de administración y aplicación de normas propias a las autoridades de estos pueblos o comunidades en los territorios reconocidos y tradicionalmente asumidos los las comunidades indígenas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Uno de los mayores reconocimientos del movimiento indígena es la aprobación del carácter pluricultural y multilingüe de Bolivia, lo cual supone importantes cambio políticos y sociales, incluyendo a las comunidades indígenas que siempre habían sido excluidas y marginadas del proceso de desarrollo nacional y local y, por ende, el reconocimiento de su derecho consuetudinario en cualquier materia regulada por sus propias normas
Incumplimiento de política para otorgar la personalidad jurídica o falta de solución al reconocimiento del espacio territorial ocupado por las comunidades indígenas,	<ul style="list-style-type: none"> Dado que el Estado y en tratados internacionales se reconoce la personalidad jurídica de las comunidades indígenas, es necesario requerir a los gobiernos 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Al no otorgarse personalidad jurídica propia se limita su actividad como sujetos titulares de derecho el espacio territorial ocupado por las comunidades indígenas muchas

BOLIVIA			
AMENAZAS	ACCION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
podría ser causal de conflictos sociales y territoriales.	municipales el otorgamiento dentro del tiempo que marca la ley para la inscripción de las mismas		veces es mayor que un municipio se encuentra entre dos municipios.
Falta de reconocimiento de derechos individuales indígenas y campesinos al no otorgar documentos de identidad que les impide acceso al trabajo, servicios, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Así como se ha reconocido por mandato constitucional la identidad, el territorio y la autonomía de los pueblos indígenas, es indispensable que cuenten con el documento de identidad con la única limitante que debe otorgarse a mayores de edad y sin discriminación de género. Para hacer más inclusiva la sociedad boliviana, es necesario mejorar los sistemas de registro civil y control ciudadano. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario incorporar a la vida jurídica a las comunidades indígenas y campesinas, grupos excluidos de la sociedad, reconociendo los derechos sociales y sus obligaciones como ciudadano y, en este caso, como parte importante de la promoción de la participación popular. Es de reconocer que muchos de los ciudadanos no cuentan para el estado debido a que no están inscritos en los registros civiles, que les limita el acceso al trabajo y salarios justos, los servicios, etc. Ser una persona indocumentada representa no ser reconocida por el estado. Esta situación parecería una falta de interés y cierta desorganización por parte del Estado de regularizar la situación jurídica de los ciudadanos bolivianos. Existe una propuesta para ejecución de un programa de inscripción ciudadana de forma gratuita.
Falta de consenso afectaría el cumplimiento de la Ley de Diálogo Nacional entre la sociedad civil, el sistema político y el gobierno nacional (y su importancia en la realización de prediálogos de las mesas de diálogo municipales y departamentales) para la evaluación de los avances de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Continuar impulsando el diálogo a nivel nacional en cuatro criterios básicos: oportunidades, capacidades, participación y seguridad establecidos en el Documento de Diálogo Nacional 2000 y de acuerdo a los lineamientos de la Estrategia Boliviana para la Reducción de la Pobreza (EBRP), e implementar sistemas de monitoreo y evaluación de los acuerdos alcanzados, y coordinar la realización de las mesas departamentales y municipales para que en un esfuerzo conjunto presentar sus demandas y líneas de acción en las mesas intersectoriales de diálogo que se pretende realizar cada 3 años. 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Central, Gobierno Local, Sociedad Civil Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> El Documento de Diálogo establece lineamientos puntuales en cuanto a el estado actual de la pobreza y pobreza extrema que afecta el país, promoviendo la participación ciudadana integrando mesas intersectoriales de diálogo a nivel departamental y municipal y plantear sus demandas de desarrollo y líneas de acción en las mesas intersectoriales que se llevarían a cabo como mínimo cada tres años.