



FAM - BOLIVIA
FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES
MUNICIPALES DE BOLIVIA



SOLIDAR
SUIZA

GUÍAS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL

PADEM 
PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO MUNICIPAL

Coordinación Técnica:

Ricardo Montecinos Gallo
Vanessa Ordóñez Carrasco
Karina Aviña Márquez

Documento actualizado por:

Luis Eduardo Martínez Almanza
Álvaro Israel Deuer Cenzano

Revisión:

Equipo Técnico FAM-Bolivia

Diseño y diagramación:

Arturo Rosales

Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia – FAM BOLIVIA

Álvaro H. Ruiz García
Presidente

Solidar Suiza AOS

Martín Pérez Bustamante
Coordinador en Bolivia

© Mayo 2021

Índice

ACRÓNIMOS	8
PRESENTACIÓN	11
CONTENIDO DE LA CARTILLA	13
UTILIDAD DE LA CARTILLA	14
ORGANIZACIÓN DE LA GUÍA DEL DOCUMENTO	15
I. EL MUNICIPIO EN EL ESTADO PLURINACIONAL CON AUTONOMÍAS:	
DEFINICIONES	16
1. Organización del Estado	17
2. Antecedentes del Municipio en Bolivia	19
3. Autonomía en el Estado Plurinacional	24
3.1 Características del GAM en la actualidad	25
4. Elección de autoridades del GAM	25
5. Recursos económicos del GAM	26
6. Facultades Competenciales del GAM	26
7.1 La facultad legislativa	27
7.2 La facultad reglamentaria	28
7.3 La facultad ejecutiva	28
7. Competencias y atribuciones del GAM	28
7.1 Competencia	28
7.2 Características de las competencias	29
6.2.1 Campos de acción y límites	29
6.2.2 Titularidad de un determinado nivel de gobierno	29
6.2.3 Ejercicio gradual	29
7.3 Catálogos competenciales	30
6.3.1 Catálogos competenciales de la CPE	30
6.3.2 Catálogos competenciales de la LMAD	31
7.4 Tipos de asignación competencial	34
6.4.1 Competencias de asignación primaria (catálogo estático)	34
6.4.2 Competencias de asignación secundaria (catálogo dinámico)	35
7.5 Tipos de Competencias	36
7.5.1 Competencias privativas	37
7.5.2 Competencias exclusivas	38
7.5.3 Competencias concurrentes	38

6.5.4 Competencias compartidas	39
7.6 Modalidades de movilidad competencial	39
6.6.1 Transferencia	39
6.6.2 Delegación	39
7.7 Reservas o mandatos a ley	40
7.8 Reservas a Estado	40
7.9 Supletoriedad	41
8. Sistemas de Administración y Control Gubernamentales	42

II. GUIAS TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL AUTONÓMICA Y PARTICIPATIVA

	44
1. Gestión Parlamentaria Municipal	45
1.1 Gestión interna y coordinación	46
1.2 La Gestión legislativa municipal	60
1.3 Fiscalización	67
2. Gestión Administrativa Financiera	79
2.1 Programación de Operaciones	80
2.2 Organización Administrativa	90
2.3 Presupuesto	97
2.4 Administración de Personal	106
2.5 Administración de Bienes y Servicios Públicos	118
2.6 Tesorería y Crédito Público	132
2.7 Contabilidad Integrada	142
2.8 Control Gubernamental	148
3. Planificación Estratégica e Inversión Pública	157
3.1 Planificación Estratégica	158
3.2 Inversión Pública	172
4. Gestión Sectorial y Enfoques Transversales	177
4.1 Gestión del Desarrollo Humano	178
4.2 Gestión del Medio Ambiente	202
4.3 Gestión del Desarrollo Productivo	209
5. Transparencia y Participación Social	214
5.1 Transparencia Institucional	215
5.2 Control Social	222
5.3 Coordinación	225

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Componentes para una gestión integral municipal	13
Figura No. 2 Elementos constitutivos de la autonomía en Bolivia	24
Figura No. 3 Elementos constitutivos del GAM en Bolivia	25
Figura No. 4 Recursos financieros de los GAM	26
Figura No. 5 Gestión parlamentaria municipal	45
Figura No. 6 Gestión interna y coordinación	46
Figura No. 7 Gestión legislativa municipal	60

Figura No. 8 Fiscalización	67
Figura No. 9 Subáreas de la Gestión Administrativa Financiera	79
Figura No. 10 Subsistemas del SPO	80
Figura No. 11 Actividades de la subárea de Programación de Operaciones	81
Figura No. 12 Subsistemas del SOA	90
Figura No. 13 Actividades de la subárea de Organización Administrativa	90
Figura No. 14 Subsistemas del SP	97
Figura No. 15 Actividades de la subárea de Presupuesto	97
Figura No. 16 Subsistemas del SAP	106
Figura No. 17 Actividades de la subárea de Administración de Personal	107
Figura No. 18 Subsistemas del SABS	118
Figura No. 19 Actividades de la subárea de Administración de Bienes y Servicios	119
Figura No. 20 Subsistemas del ST	132
Figura No. 21 Subsistemas del SCP	132
Figura No. 22 Actividades de la subárea de Tesorería y Crédito Público	133
Figura No. 23 Subsistemas del SCI	142
Figura No. 24 Actividades de la subárea de Contabilidad Integrada	142
Figura No. 25 Sistemas del Control Gubernamental	148
Figura No. 26 Actividades de la subárea de Control Gubernamental	149
Figura No. 27 Subsistemas del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE)	157
Figura No. 28 Subáreas del Área de Planificación Estratégica e Inversión Pública	158
Figura No. 29 Temporalidad y Jerarquía de los Planes en el marco del SPIE	158
Figura No. 30 Subáreas del Área de Planificación Estratégica	159
Figura No. 31 Contenido del SIPFE y articulación con otros Sistemas	172
Figura No. 32 Actividades en el Sub área de Inversión Pública	173
Figura No. 33 Gestión sectorial y enfoques transversales.	177
Figura No. 34 Gestión del Desarrollo Humano	178
Figura No. 35 Gestión del Medio Ambiente.	202
Figura No. 36 Gestión del Desarrollo Productivo	209
Figura No. 37 Transparencia y Participación Social.	214

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 : Mapa de Municipios de Bolivia (2021)	21
Gráfico No.2 : Circuito de Ejercicio Competencial	27
Gráfico No. 3 Tipos de competencias en el Estado Plurinacional de Bolivia	37

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema No. 1: Organización del Estado: Unidad Territorial y Entidad Territorial	18
Esquema No. 2. Fases del proceso administrativo	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Evolución de la Organización Territorial Municipal (1995 – 2021)	23
Tabla No. 2 Lista de Competencias por tipo, nivel y ubicación en la CPE	31
Tabla No. 3 Lista de competencias por sector, nivel y ubicación	32
Tabla No. 4 Sistemas de la administración pública	43

ÍNDICE DE GUÍAS TÉCNICAS

Guía Técnica N° 1: Conformar la estructura orgánica del CM	47
Guía Técnica N° 2: Realizar actividades administrativas para la operación del CM	49
Guía Técnica N° 3: Revisar y/o modificar el RG del CM	51
Guía Técnica N° 4: Planificar y concertar el funcionamiento del CM	53
Guía Técnica N° 5: Conformar la Comisión de Ética	56
Guía Técnica N° 6: Concertar mecanismos de coordinación con el OE	58
Guía Técnica N° 7: Organizar y actualizar la Gaceta Municipal	61
Guía Técnica N° 8: Definir la agenda y el procedimiento legislativo	63
Guía Técnica N° 9: Analizar avances de la Carta Orgánica Municipal (COM)	65
Guía Técnica N° 10: Revisar, ajustar y/o elaborar la norma y los procedimientos e instrumentos de fiscalización	68
Guía Técnica N° 11: Revisar la planilla de remuneraciones del GAM	70
Guía Técnica N° 12: Revisar y analizar la ejecución física y financiera	72
Guía Técnica N° 13: Revisar y analizar los informes de la Contraloría General del Estado (CGE)	75
Guía Técnica N° 14: Analizar los contratos de concesión de servicios públicos	77
Guía Técnica N° 15: Realizar Seguimiento y Evaluación al POA vigente	82
Guía Técnica N° 16: Elaborar una Propuesta de POA Reformulado para la Gestión Vigente	85
Guía Técnica N° 17: Elaborar una Propuesta de POA para próxima Gestión	87
Guía Técnica N° 18: Evaluar la estructura organizacional del GAM	91
Guía Técnica N° 19: Elaborar o ajustar los Manuales de Organización y Funciones (MOF) y de Procesos y Procedimientos (MPP).	94
Guía Técnica N° 20: Generar y Analizar la ejecución presupuestaria	98
Guía Técnica N° 21: Elaborar propuesta de Presupuesto Reformulado de la Gestión Vigente	101
Guía Técnica N° 22: Elaborar propuesta de Presupuesto para la Siguiete Gestión	103
Guía Técnica N° 23: Designar Cargos de Libre Nombramiento del Órgano Ejecutivo	108
Guía Técnica N° 24: Promover el Servicio Público Municipal	110
Guía Técnica N° 25: Evaluar a los/las servidores/as públicos/as municipales	112
Guía Técnica N° 26: Capacitar a los/as Servidores Públicos Municipales	115
Guía Técnica N° 27: Designar al Responsable de Contratación y de Recepción	119
Guía Técnica N° 28: Revisar y Ejecutar el PAC	122
Guía Técnica N° 29: Revisar las carpetas de contratos de bienes y servicios	124
Guía Técnica N° 30: Elaborar los DBC y especificaciones técnicas	126
Guía Técnica N° 31: Recibir el inventario de activos fijos y almacenes	129
Guía Técnica N° 32: Identificar y Analizar la Política de Generación de Ingresos del GAM	134
Guía Técnica N° 33: Registrar Firmas Autorizadas	136
Guía Técnica N° 34: Analizar y Programar las Deudas	139
Guía Técnica N° 35: Realizar un Deslinde Contable Financiero	143
Guía Técnica N° 36: Continuar Registro Contable	146
Guía Técnica N° 37: Verificar el Grado de Implantación de los SAYCO	150

Guía Técnica N° 38: Atender las observaciones de la Contraloría General del Estado (CGE)	154
Guía Técnica N° 39: Evaluar la Planificación vigente	160
Guía Técnica N° 40: Diseñar y generar Línea de Base de la Planificación Municipal	163
Guía Técnica N° 41: Analizar la organización territorial del GAM	166
Guía Técnica N° 42: Elaborar nuevo PTDI/PEI	169
Guía Técnica N° 43: Analizar la cartera de proyectos de inversión pública	174
Guía Técnica N° 44: Promover los derechos humanos	179
Guía Técnica N° 45: Analizar la gestión de la educación	181
Guía Técnica N° 46: Analizar la Situación de los Servicios de Salud	184
Guía Técnica N° 47: Analizar la Situación del Sistema Único de Salud (SUS)	187
Guía Técnica N° 48: Garantizar los Derechos de la Niñez y Adolescencia (NNA)	190
Guía Técnica N° 49: Revisar y Analizar la Situación del Servicio Legal Integral Municipal (SLIM)	193
Guía Técnica N° 50: Incorporar el enfoque de Género en la Planificación	196
Guía Técnica N° 51: Generar políticas municipales para Personas con Discapacidad	199
Guía Técnica N° 52: Proteger los Recursos Naturales y el Medio Ambiente	203
Guía Técnica N° 53: Gestionar Riesgos de Desastres en el Municipio	206
Guía Técnica N° 54: Promover el Desarrollo Productivo Municipal	210
Guía Técnica N° 55: Promover el Empleo Juvenil	212
Guía Técnica N° 56: Diseñar e Implementar una Estrategia de Transparencia Institucional	216
Guía Técnica N° 56: Rendir Cuentas ante la ciudadanía	219
Guía Técnica N° 58: Promover el Control Social	226
Guía Técnica N° 60: Revisar y analizar acuerdos y convenios Intergubernativos	228
Guía Técnica N° 61: Revisar y Analizar Acuerdos y Convenios Interinstitucionales	230

Acrónimos

ADE	Atención de desastres y/o emergencias
AIOC	Autonomía Indígena Originario Campesina
ALD	Asamblea Legislativa Departamental
ALP	Asamblea Legislativa Plurinacional
ANPE	Apoyo Nacional a la Producción y el Empleo
CGE	Contraloría General del Estado
COEM	Comité de Operaciones de Emergencia Municipal
COMURADE	Comité Municipal de Reducción de Riesgo y Atención de Desastre
COM	Carta Orgánica Municipal
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CGE	Contraloría General del Estado
CM	Consejo Municipal
CPE	Constitución Política del Estado
DDHH	Desarrollo Humano
DILOS	Directorio Locales de Salud
DS	Decreto Supremo
EDTP	Estudio de Diseño Técnico de Preinversión
ETA	Entidad Territorial Autónoma
FAM	Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia
FOPOS	Fondo de Prestaciones otorgadas
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAIOC	Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
GAR	Gobierno Autónomo Regional
GGAA	Gobiernos Autónomos

IMGLS	Instancia Máxima de Gestión Local en Salud
INE	Instituto Nacional de Estadística
ITCP	Informe Técnico de Condiciones Previas
LMAD	Ley Marco de Autonomías y Descentralización
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
NCE	Nivel Central del Estado
NNUU	Organización de la Naciones Unidas
OE	Órgano Ejecutivo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PAC	Plan Anual de Contrataciones
PADEM	Programa de Apoyo a la Democracia Municipal
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PEI	Plan Estratégico Institucional
PGDES	Plan General de Desarrollo Económico y Social
PGTC	Plan de Gestión Territorial Comunitario
PLOT	Plan de Ordenamiento Territorial
PLUS	Plan de Uso de Suelos
PIO	Petición de Informe Oral
PIE	Petición de Informe Escrito
POA	Plan Operativo Anual
POAI	Programación Operativa Anual Individual
PSDI	Plan Sectorial de Desarrollo Integral
PTDI	Plan Territorial de Desarrollo Integral
RPA	Responsable del Proceso de Contratación de ANPE
RPC	Responsable del Proceso de Contratación de Licitación Pública
RG	Reglamento General
RM	Resolución Ministerial
RS	Resolución Suprema
RRD	Reducción de Riesgo de Desastre
SABS	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAP	Sistema de Administración del Personal
SAYCO	Sistemas de Administración y Control Gubernamental
SAID	Sistema de Administración de Información de Deuda
SCI	Sistema de Contabilidad Integrada
SCG	Sistema de Control Gubernamental
SEA	Servicio Estatal de Autonomías
SICOES	Sistema de Información de Contrataciones Estatales
SIPFE	Subsistema de Inversión Pública y Financiamiento Externo
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPO	Sistema de Programación Operativa
SP	Sistema de Presupuesto
SPIE	Sistema de Planificación Integral del Estado
STCP	Sistema de Tesorería y Crédito Público
SUS	Sistema Único de Salud
UT	Unidad Territorial
UTLCC	Unidad de Transparencia y Lucha contra la Corrupción

Presentación

Las guías para la gestión municipal, tienen como objetivo ser un referente para autoridades y equipos técnicos de Gobierno Autónomos Municipales (GAM) sobre las acciones prioritarias en los primeros meses de su gestión, en los cuales se debe identificar y analizar el contexto, comprender la situación actual de su entidad territorial, planificar la gestión, organizar la institucionalidad y poner en operación al GAM con transparencia y la participación de la sociedad civil.

La guía se estructura en función a las facultades de un gobierno autónomo (GGAA), diferenciando las facultades del Concejo Municipal (CM) así como las del Órgano Ejecutivo (OE). Por otro lado, vincula estas facultades con sus competencias tanto exclusivas, compartidas y concurrentes. El documento también incluye la mirada desde la sociedad civil a través de un área específica sobre participación social.

Las diferentes guías técnicas promueven e incluyen de manera transversal el tema de género, generacional y el enfoque de derechos humanos, así como la interculturalidad, la ética y transparencia en la gestión pública.

Desde la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia – FAM-Bolivia y del Programa de Apoyo al Desarrollo Municipal – PADEM de Solidar Suiza facilitan la presente guía con el ánimo de acercar una herramienta de consulta a las autoridades y funcionarios municipales.

Contenido de las guías

La guía contiene un conjunto de fichas o guías operativas que describen temas, conceptos, procedimientos y recomendaciones que facilitan el desarrollo de las principales tareas del órgano ejecutivo, del órgano legislativo, así como de la participación de la sociedad civil al inicio de la gestión municipal.

La gestión participativa fortalece la democracia municipal, genera corresponsabilidad en los servicios municipales como en salud, educación, medio ambiente, lucha contra la violencia y otras políticas municipales fortaleciendo, la gobernanza en el municipio.

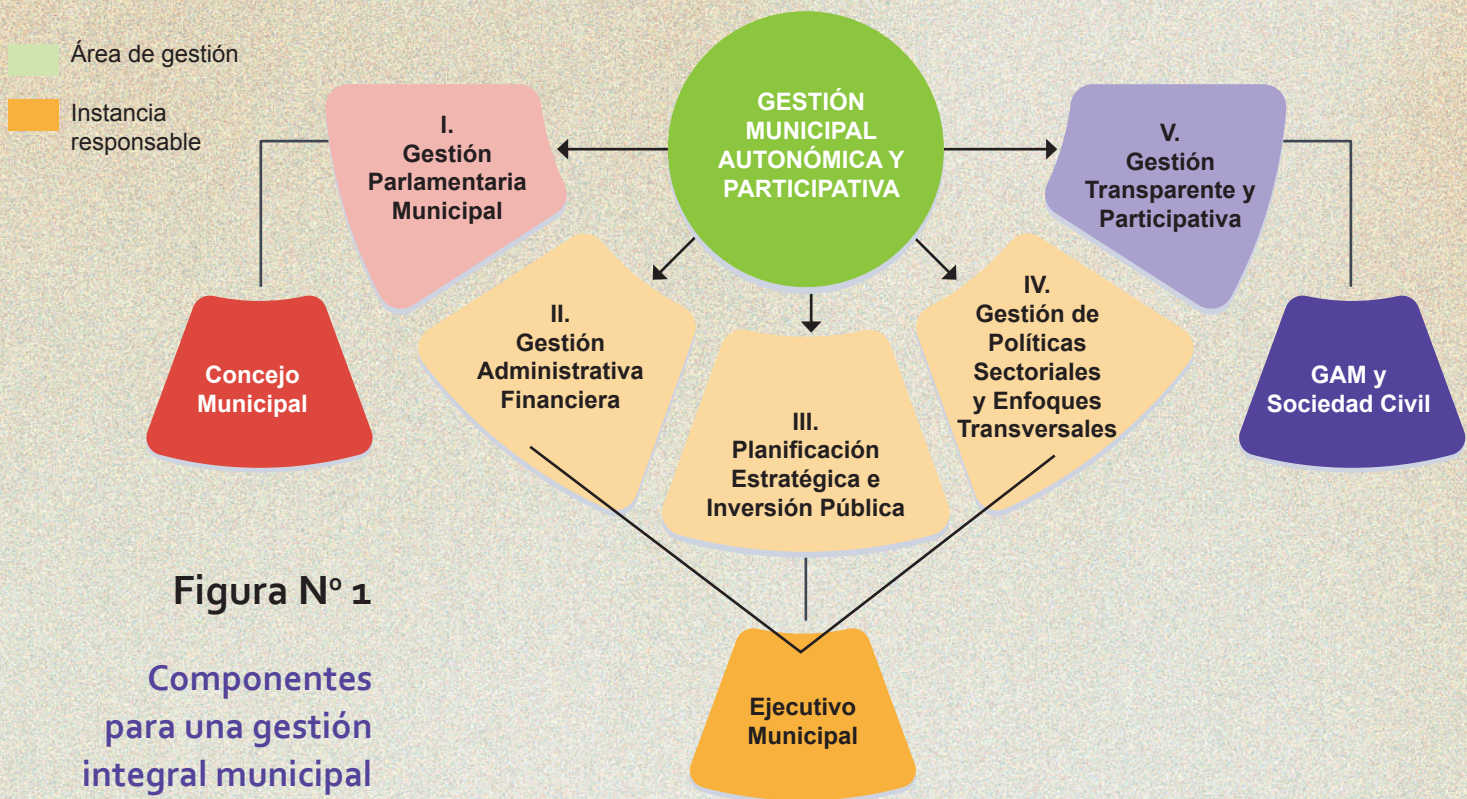


Figura N° 1
Componentes para una gestión integral municipal

Fuente: Elaboración propia

Utilidad de la guía

La aplicación de la guía en el inicio de gestión facilita la comprensión y puesta en práctica de las actividades que deben realizar los GAM en los primeros meses de su gestión, y contribuye a desarrollar las capacidades institucionales, de planificación, administrativas, técnicas y políticas de los gobiernos locales y de sus autoridades, así también orienta a la sociedad civil sobre los principales mecanismos de participación y control social.

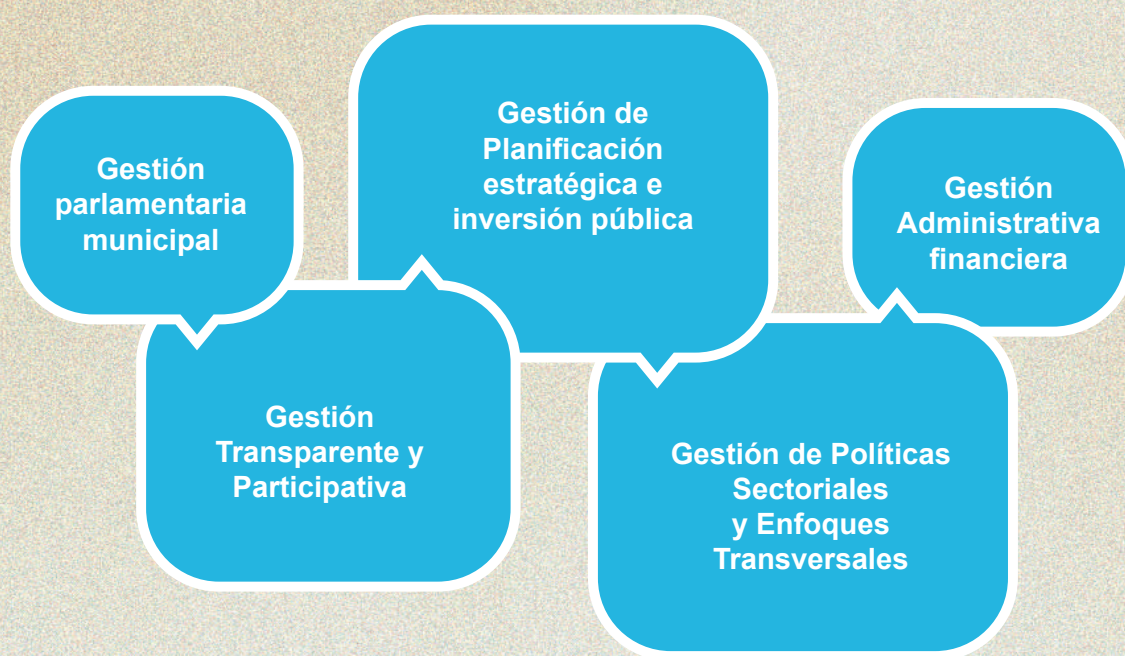
Las guías como instrumentos de trabajo pueden aportar a los siguientes fines:

- Analizar y comprender el contexto integral del GAM
- Facilitar el trabajo inicial del Órgano Ejecutivo (OE) y el Concejo Municipal (CM)
- Fortalecer la gestión administrativa de cada GAM
- Incidir en la construcción de agendas de desarrollo e institucionales en cada municipio
- Fomentar el ejercicio competencial
- Aclarar el procedimiento normativo de los GAM
- Potenciar el rol fiscalizador de los CM
- Identificar instrumentos para la articulación intergubernativa e interinstitucional
- Fomentar la participación activa de la sociedad civil en la planificación del desarrollo
- Articular la planificación territorial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Incluir el enfoque de género e intergeneracional en la gestión y planificación municipal.
- Promover la interculturalidad, la ética y la transparencia en la gestión pública local de manera integral.

Organización de la guía

La cartilla consta de guías técnicas, que contienen la descripción operativa para desarrollar una determinada actividad.

El documento se organiza en las siguientes áreas:



De esta manera la guía pretende contribuir con un inicio ágil de la gestión municipal a partir de la lectura y revisión de la información preparada. Esta contiene una serie acciones que orientarán el trabajo de los GAM.

Parte 1

**EL MUNICIPIO EN EL
ESTADO PLURINACIONAL
CON AUTONOMÍAS:
DEFINICIONES**

1 Organización del Estado

La CPE establece los elementos constitutivos del Estado descentralizado y con autonomías. Asimismo dice que:

- **Territorialmente**, el Estado Plurinacional de Bolivia se organiza en departamentos, provincias, municipios y territorios indígena originario campesinos (TIOC)¹. Dichos espacios geográficos están delimitados y se constituyen en las unidades territoriales (UT).
- En segundo lugar, reconoce cuatro **tipos de autonomía** la autonomía departamental, la autonomía municipal, la autonomía indígena originario campesina y la autonomía regional; mismas que son administradas por GGAA, instituciones que disponen del mismo rango constitucional, y por tanto no se encuentran subordinadas entre sí.

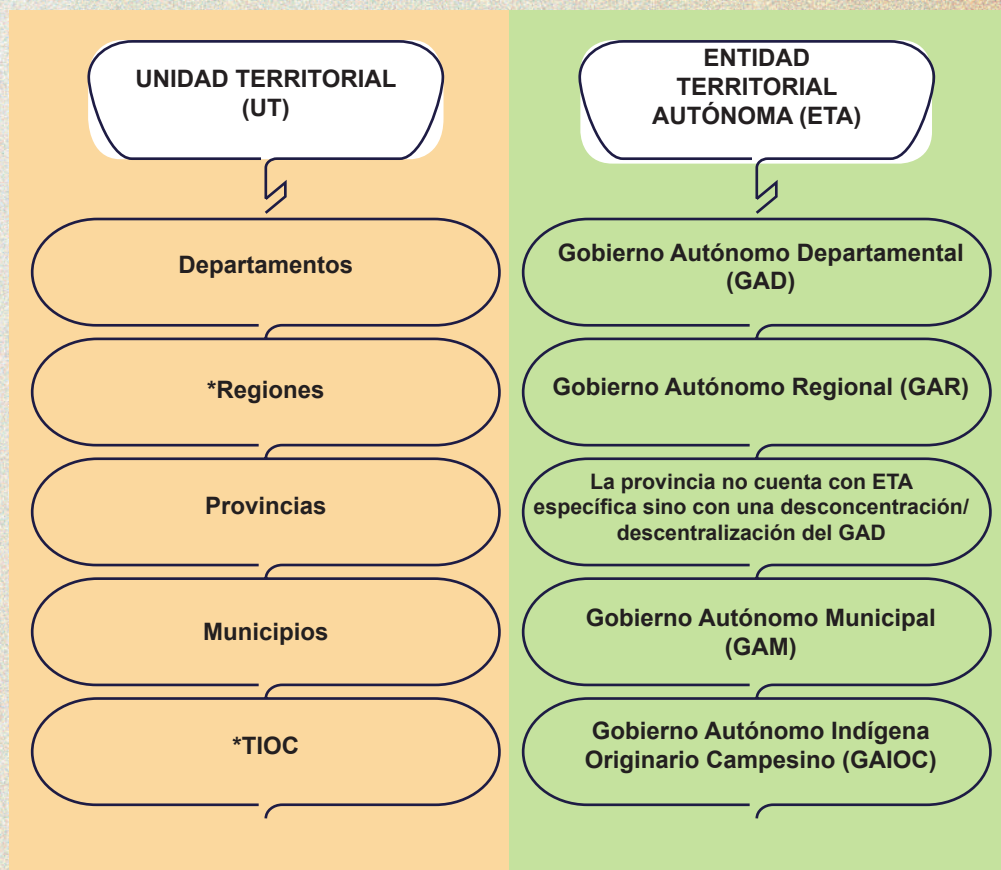
En este marco, Bolivia cuenta con cinco (5) tipos de gobiernos que son: el nivel central del Estado (NCE), los gobiernos autónomos departamentales (GAD), los gobiernos autónomos municipales (GAM), los gobiernos autónomos indígena originario campesinos (GAIOC) y los gobiernos autónomos regionales (GAR). Estos cuatro últimos se conocen como Entidades Territoriales Autónomas (ETA). Como se observa entonces, no toda unidad territorial cuenta con gobierno propio. Por ejemplo, las provincias, si bien son reconocidas

¹ Es preciso aclarar, que los TIOC se constituyen, en unidad territorial una vez que accede a la autonomía indígena originaria campesina. Asimismo, la región podrá ser unidad territorial de acuerdo con lo establecido en la Constitución y Ley No. 031: Artículo 6/I.1.

como unidades territoriales, no cuentan con gobierno propio, por tanto, no constituyen una Entidad Territorial Autónoma (ETA).

Esquema N° 1

Organización del Estado: Unidad Territorial y Entidad Territorial



Fuente: Elaboración Propia en base a la normativa vigente

*Las Regiones formarán parte de la organización territorial según lo establecido en la CPE y la Ley No. 031.

* Los TIOC podrán ser parte de la organización territorial cuando acceden a la AIOC.

Por otro lado, a diferencia de otros países, la CPE no ha denominado al nivel nacional como *Estado*. En este sentido, en el caso boliviano el Estado se refiere tanto al NCE y las ETA, mismos que ejercen la administración pública en su respectiva jurisdicción territorial, de acuerdo a las facultades, competencias y recursos que les confieren la CPE y la Ley.

2 Antecedentes del Municipio en Bolivia

Los antecedentes de los municipios en Bolivia se pueden remontar, incluso, a la época pre republicana, sin embargo es en la segunda mitad del Siglo XX es que éstos se consolidan, recién al haber sido incorporados en el Artículo 200 de la CPE (1967) de la siguiente manera:

1. *“El Gobierno y la administración de los municipios están a cargo de Gobiernos Municipales Autónomos y de igual jerarquía.*
2. *En los cantones habrá Agentes Municipales bajo supervisión y control del Gobierno Municipal de su jurisdicción. La autonomía municipal consiste en la potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencia territoriales” (...).*

En la misma línea, Molina (1997), afirma que *“la CPE de 1967 garantizaba la autonomía de los gobiernos comunales². Establecía que en las capitales de Departamento haya Concejos Municipales y un alcalde rentado. En cambio, para provincias, sus secciones y los puertos, mandaba la constitución de juntas municipales. Esta denominación diferenciada no era gratuita. En otro artículo, la CPE autorizaba a los CM de las capitales de departamento y a sus alcaldes a ejercer supervigilancia y control sobre las juntas y alcaldes provinciales. Este cuerpo normativo también indica que mediante ley se delimitaría la jurisdicción territorial de cada municipio. Es decir, el Parlamento debería definir caso por*

2 Si bien se toma a esta norma como punto de partida del municipalismo, esto no quiere decir que los Municipios hayan estado ausentes antes de su promulgación. De acuerdo a Molina, los procesos municipalistas eran una constante desde inicios de la República hasta la Revolución de 1952, los cuales fueron cortados extremando la centralización de las principales competencias del aparato público (Molina, 1997).

caso" (Deuer & Aparicio, Amalgamación (o fusión) de Gobiernos Locales en Bolivia, 2018, p. 3).

Sin embargo, el Artículo 205 de dicha Constitución, estipulaba que "*La ley (determinaría) la organización y atribuciones del Gobierno Municipal*". Este mandato postergó la consolidación de los municipios en favor de los Gobiernos Departamentales a través de las Corporaciones Regionales de Desarrollo (Urenda, 2006).

En 1985 se promulga la Ley No. 686 (Nacional, Ley Orgánica de Municipalidades, 1985), misma que estableció las bases para el surgimiento de Municipios en las ciudades.

Al respecto, Molina (1997) sostiene que la Ley No. 686 (Ley Orgánica de Municipalidades, 1985), "*entiende las necesidades del municipio casi exclusivamente como las propias del municipio urbano: desarrollo arquitectónico, vialidad y ornato público, etc. Además, mantiene la definición de la jurisdicción de cada municipio como una atribución del Parlamento nacional, absteniéndose de fijar, ella misma, un criterio general*" (Deuer & Aparicio, 2018, p. 3).

Asimismo, Molina (1997) arguye que la CPE (1967) y la Ley No. 696 (Ley Orgánica de Municipalidades, 1985) "*consideraban que cualquier ciudad y pueblo, sin importar su tamaño, podía constituirse en municipio. Sin embargo, en los hechos, éste tenía vigencia sólo en los principales centros del país. En las localidades menores no funcionaba, o porque sus habitantes no habían gestionado su creación ante el Parlamento, o porque existiendo legalmente, no tenían utilidad real ni recursos suficientes*" (Deuer & Aparicio, 2018, pp. 3 – 4).

Esta observación coincide con López (2011) quien sostiene que *con la CPE 1967, solo 24 de 124 ciudades elegían a sus autoridades municipales. Ello pese a que su Artículo 200 establecía la elección de autoridades locales en todo el país mediante sufragio universal, las áreas rurales carecían de esta posibilidad democrática de elección. "Esta dinámica, que estuvo clausurada en elecciones anteriores, se reanudó en las elecciones municipales de 1985"*. (Deuer & Aparicio, 2018, p. 4).

De acuerdo a López (2011), es recién en 1995 que el sufragio eminentemente urbano se amplió a todo el país. Al respecto, Molina (1997) establece que la CPE (1967) con reformas parciales acordadas mediante Ley No. 1473 (Necesidad de reforma parcial de la CPE de 1967, 1993) y Ley No 1585 (1994) y que entraron en vigencia mediante Ley No. 1995 (Texto complementario a la CPE de 1967, 1995), "*si bien suprime la distinción entre Consejos y juntas vecinales (igualdad jurídica), mantiene que el territorio municipal sea definido por ley*". Es la Ley No. 1551 (Participación Popular, 1994), "*la que formuló*

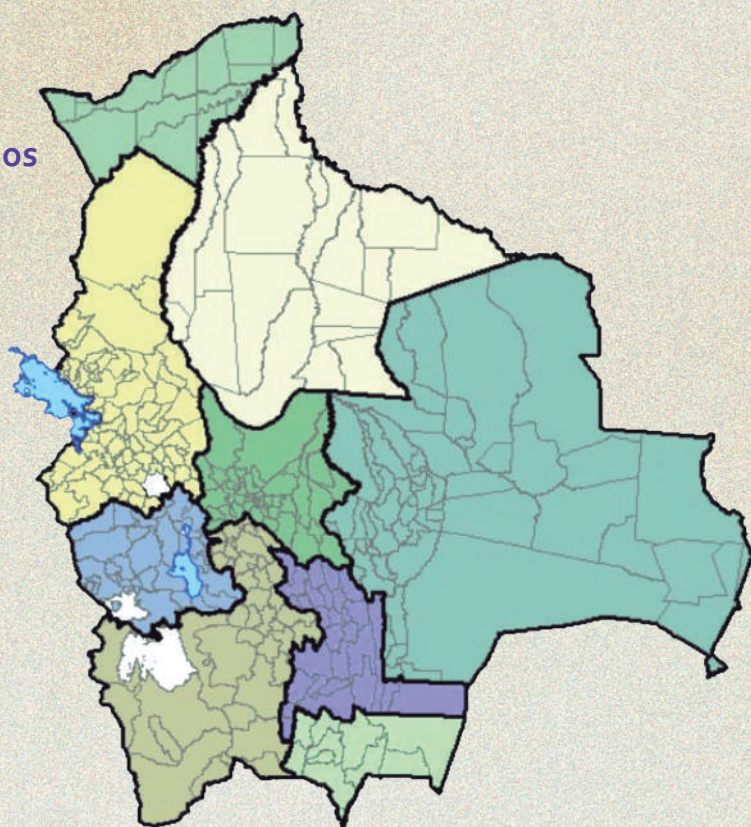
un criterio general. Ahora la jurisdicción municipal equivalía a la sección de provincia, en todos los casos” (Dever & Aparicio, 2018, p. 4).

Esta norma impulsó la descentralización de Bolivia con base municipal, en detrimento del nivel departamental, siendo más bien las Prefecturas una representación del Gobierno Nacional a nivel departamental cuya MAE era nombrada por el presidente, lo que representó un retroceso en relación a las Corporaciones de Desarrollo Regional (Urenda, 2006).

Según Ameller (1999) el efecto de este pragmatismo, fue el nacimiento de 312 municipios con población escasa y dispersa, con limitaciones de tipo económico, institucional (recursos humanos, físicos y financieros), y territorial que condicionaron de origen, la posibilidad de administrar eficientemente un municipio y de prestar servicios oportunamente para lograr el bienestar de la población (Dever & Aparicio, 2018, p. 4).

En este periodo 1995 – 2020, el número de municipios creció en un 9% hasta alcanzar en 2021 un número de 336 (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2019), tomando en cuenta que también aparece la figura de los Gobiernos Autónomos Indígena Originario Campesinos, con 5 de ellos consolidados hasta la gestión 2021.

Gráfico N° 1 Mapa de Municipios de Bolivia (2021)



Fuente: Servicio Estatal de Autonomías

Es decir en la década de los 90, la Participación Popular sirvió de preámbulo jurídico-administrativo *"para allanar a posterior un periodo preautonómico en el que se convocó a la elección de Prefectos departamentales y la convocatoria a un referéndum por las autonomías en julio de 2006, como parte de una serie de manifestaciones en pro de mayor descentralización y autonomías para las regiones"* (Tribunal Constitucional Plurinacional, 2013).

Los GAM, de acuerdo a lo establecido en el párrafo II, numerales 2 y 5 del artículo 7 de la LMAD, tienen la finalidad de ser depositarios de la confianza ciudadana en su jurisdicción y estar al servicio de la misma:

2. *"Promover el desarrollo económico armónico de departamentos, regiones, municipios y territorios indígena originario campesinos, dentro de la visión cultural económica y productiva de cada entidad territorial autónoma"* favoreciendo 5. *"la integración social de sus habitantes, bajo los principios de equidad e igualdad de oportunidades, garantizando el acceso de las personas a la educación, la salud y al trabajo, respetando su diversidad, sin discriminación y explotación, con plena justicia social y promoviendo la descolonización"* (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010).

En este marco, el Artículo 8 de la Ley No. 031, establece que, en función del desarrollo integral del Estado y el bienestar de todas las bolivianas y los bolivianos, el GAM tiene la finalidad de *"impulsar el desarrollo económico local, humano y desarrollo urbano a través de la prestación de servicios públicos a la población, así como coadyuvar al desarrollo rural"*.

De acuerdo a la categorización por cantidad de habitantes³, en la actualidad 74 GAM en Bolivia cuentan con menos de 5.000 habitantes, estando el 45,9% de éstos localizados en los Departamentos de Oruro y La Paz (27% y 18,9% respectivamente). Por otro lado, el 53,33% de los Municipios del Departamento de Pando y 60,71% de los Municipios de Oruro se encuentran en esta franja. Asimismo, se debe destacar que el 100% de los municipios del Departamento de Tarija tienen más de 5.000 habitantes. Finalmente, es interesante observar que en los Departamentos de Santa Cruz y La Paz es donde más municipios se crearon en el período 1995 - 2021 con 6 y 12 respectivamente.

3 El Anexo del DS No. 26451, clasifica a los municipios en cuatro categorías según su cantidad de población: hasta 5 mil habitantes, Municipios A; de 5 mil a 15 mil habitantes, Municipios B; de 15 mil a 50.000 habitantes, Municipios C; más de 50.000 habitantes y Capitales de Departamento, Municipios D. (Reglamento de los procedimientos para la designación de los representantes titulares y suplentes de los GAM, representantes estatales y síndicos sociales al Directorio Único de Fondos – DUF y a los Comités Departamentales de Aprobación de Proyectos – CDAP, 2001)

También se debe mencionar que, si bien Charagua y Gutiérrez en el Departamento de Santa Cruz y Salinas de Garci Mendoza y Chipaya en el Departamento en Oruro fueron creados como GAM, en la actualidad han optado por convertirse– junto al TIOC de Raqaypama en el Departamento de Cochabamba– en los 5 GAIOC que existen en Bolivia en la actualidad.

Tabla N° 1 Evolución de la Organización Territorial Municipal (1995 – 2021)

Departamento	1995	X < a. 5000	%	2020	X < a. 5000	%	Nuevos Municipios	Δ 1995– 2020
Chuquisaca	28	4	14,29%	29	5	17,24%	1	4%
La Paz	75	20	26,67%	87	14	16,09%	12	16%
Cochabamba	44	9	20,45%	47	8	17,02%	3	7%
Oruro	34	22	64,71%	33	20	60,61%	-1	-3%
Potosí	38	9	23,68%	41	9	21,95%	3	8%
Tarija	11	0	0,00%	11	0	0,00%	0	0%
Santa Cruz	48	11	22,92%	54	5	9,26%	6	13%
Beni	19	7	36,84%	19	5	26,32%	0	0%
Pando	15	14	93,33%	15	8	53,33%	0	0%
TOTAL	312	96		336	74		24	

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE y del MEFP

Finalmente, es importante señalar que en Bolivia el GAM no se encuentra encapsulado⁴ ni por el NCE ni por el GAD, dado que en el marco del principio de igualdad, la relación entre entidades territoriales autónomas (ETA) "no admite subordinación jerárquica ni tutela entre sí" (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010). Este principio tiene su origen en el Artículo 276 de la CPE (2009), mismo que establece que: "Las ETA no estarán subordinadas entre ellas y tendrán igual rango constitucional" (Deuer, 2016).

La configuración de un modelo autonómico en otros términos hubiera sido imposible para el Estado Plurinacional de Bolivia, que diseñó y gestionó su administración sobre la base de la municipalización, "cuestión por la cual, la CPE, reconoce la misma jerarquía a todas las entidades territoriales

4 De acuerdo a Barrios (2008) "el encapsulamiento es un rasgo esencial del modelo de estado federal. En este, el nivel municipal es engullido por el nivel intermedio, mientras que, en el caso autonómico de corte español, es el nivel nacional el que engulle a los municipios. En ambos modelos, el resultado final es el mismo: la distribución territorial del poder se ancla sólo en dos sujetos: en el nivel nacional (Estado, Estado nacional, la Nación, etc.) y en el nivel intermedio (regiones, comunidades autónomas, entes federados, etc.)" (Declaración Constitucional Plurinacional 01/2013 sobre Constitucionalidad de la COM de Cocapata, 2013, p. 70)

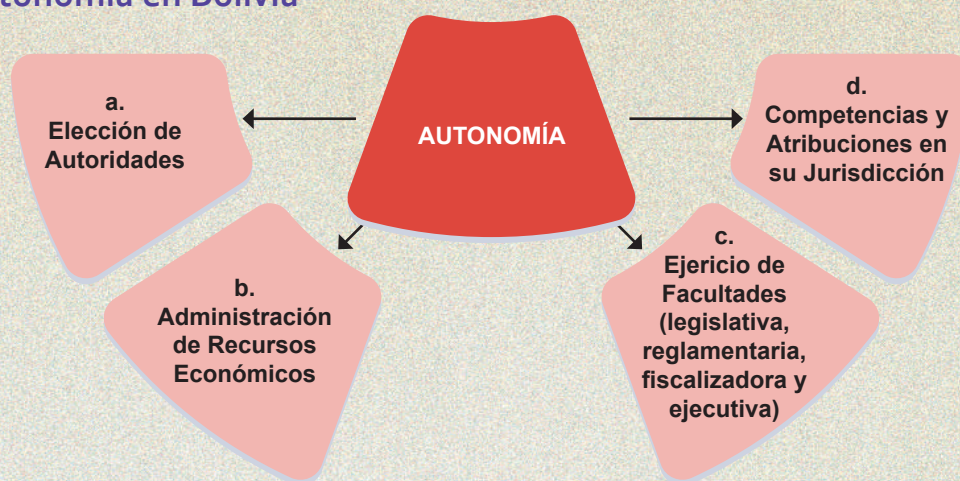
autónomas, y por tanto constituye un Estado Plurinacional con autonomías y no así un Estado autonómico en sí" (Tribunal Constitucional Plurinacional, 2013, p. 71).

3 Autonomía en el Estado Plurinacional

La CPE en su Artículo 272, define que: "La autonomía implica la elección directa de sus autoridades por las ciudadanas y los ciudadanos, la administración de sus recursos económicos y el ejercicio de las facultades legislativa, reglamentaria, fiscalizadora y ejecutiva, por sus órganos de gobierno autónomo en el ámbito de su jurisdicción y competencias y atribuciones" (Constitución Política del Estado, 2009).

Figura N° 2

Elementos constitutivos de la autonomía en Bolivia



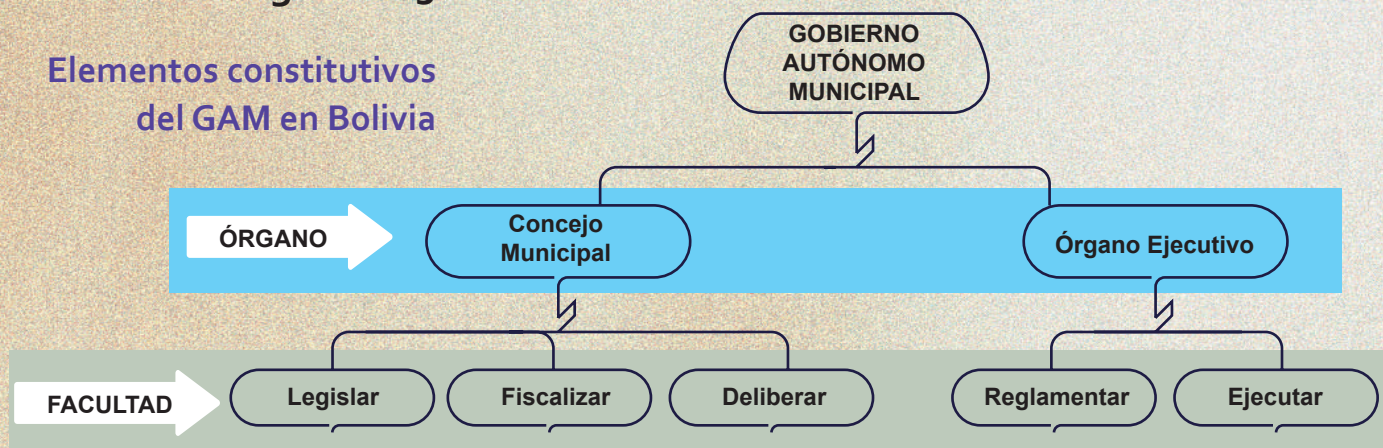
Fuente: Elaboración propia en base a normativa vigente

3.1 Características de los GAM en la actualidad

El GAM está constituido por un CM con facultad deliberativa, fiscalizadora y legislativa municipal en el ámbito de sus competencias; y un OE presidido por la Alcaldesa o el Alcalde (Constitución Política del Estado, 2009).

Figura N° 3

Elementos constitutivos del GAM en Bolivia



Fuente: Elaboración propia en base a la normativa vigente

4

Elección de autoridades del GAM

La Alcaldesa o el Alcalde es elegido por sufragio universal en lista separada de las concejalas o concejales por mayoría simple (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010)

El Concejo Municipal está compuesto por concejalas y concejales elegidas y elegidos mediante sufragio universal (Constitución Política del Estado, 2009).

Asimismo, en la elección de autoridades es importante tener presente la aplicación obligatoria de la paridad y alternancia en la elección y designación de las autoridades (Ley del Órgano Electoral Plurinacional No. 018, 2010) Artículo 8.

5

Recursos económicos del GAM

Los recursos económicos de las ETA Municipales son los siguientes:

Figura N° 4
Recursos financieros de los GAM

- 1 Los Impuestos creados conforme a la legislación básica de regulación y de clasificación de impuestos. (Ej. Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles (IPBI), Impuesto a la Propiedad de Vehículos Automotores (IPVA), etc.)
- 2 Las tasas, patentes a la actividad económica y contribuciones especiales.
- 3 Ingresos provenientes de la venta de bienes, servicios y la enajenación de activos.
- 4 Los legados, donaciones y otros ingresos similares.
- 5 Los créditos y empréstitos internos y externos contraídos de acuerdo a la legislación del nivel central del Estado.
- 6 Las transferencias por coparticipación tributaria de las recaudaciones en efectivo de impuestos nacionales.
- 7 Las transferencias por participaciones en la recaudación en efectivo del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH), prevista por ley del nivel central del Estado.
- 8 Aquellos provenientes por transferencias por delegación o transferencia de competencias.
- 9 Participación en la regalía minera departamental, de acuerdo a normativa vigente, para municipios productores.

Fuente: Elaboración Propia en base a normativa vigente

6

Facultades Competenciales del GAM

En el marco de sus competencias, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 297, párrafo I de la CPE, los GAM cuentan con las siguientes facultades: legislativa, reglamentaria y ejecutiva (Constitución Política del Estado, 2009). Es la combinación de éstas facultades la que conforma determinado tipo de competencia (exclusiva, concurrente y compartida en el caso de los GAM), sumado a la posibilidad de transferir o delegar cierto grado de responsabilidad a otros niveles en el caso de las competencias exclusivas (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012).

El Tribunal Constitucional Plurinacional (TCP) define una facultad como el “poder de hacer” (Acción de Inconstitucionalidad Abstracta sobre la Ley Abelino Siñani – Elizardo Pérez, No. 174, 2012). En este sentido las facultades competenciales se pueden entender como el poder de legislar, el poder de reglamentar y el poder de ejecutar.

Gráfico N° 2 Circuito de Ejercicio Competencial



Fuente: Elaboración propia en base a la normativa y jurisprudencia vigente
(Declaración Constitucional Plurinacional 01/2013, 2013)

6.1 La facultad legislativa

Se entiende como aquella posibilidad de una ETA de emitir leyes. Constituye la característica más importante de una autonomía y está ligada a la capacidad de los GGAA de auto normarse. En los GAM esta facultad es de titularidad del CM.

La Ley No. 031 en su Artículo 9.1.3, la describe como una característica del ejercicio de la autonomía y la vincula a la determinación de las políticas y estrategias: *La Autonomía se ejerce a través de: (...) La facultad legislativa, determinando así las políticas y estrategias de su gobierno autónomo*”.

6.2 La facultad reglamentaria

Es la posibilidad de un gobierno de emitir reglamentación o una norma de menor jerarquía para asegurar la operatividad y puesta en práctica de la ley (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010). Generalmente la reglamentación está escrita en un lenguaje más técnico y es sujeta a un mayor desarrollo que la propia ley. En el caso del GAM esta facultad es ejercida por el OE.

6.3 La facultad ejecutiva

Es la puesta en práctica de una competencia por parte del OE de poner en práctica la competencia, en el marco de lo estipulado en la ley y el reglamento de la ley. En este sentido, un GGAA puede operar su competencia tanto en el nivel de planificación, programación, ejecución, como el de monitoreo y evaluación ya sea como una política pública –a un nivel más estratégico– y/o como de un programa o proyecto o actividad –en un nivel más operativo.

Al respecto el TCP establece que "(...) el OE es titular de la facultad ejecutiva, y en ese sentido que se encuentra habilitado para realizar las acciones necesarias para ejecutar las competencias asignadas constitucionalmente al GAM, acciones entre las que están la planificación, la programación y los proyectos que permiten la ejecución de las competencias" (Declaración Constitucional Plurinacional 01/2013, 2013).

7 Competencias y atribuciones del GAM

7.1 Competencia

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 6.II.4 de la LMAD, la competencia se define como "la titularidad de atribuciones ejercitables respecto de las materias determinadas por la Constitución Política del Estado y la ley".

7.2 Características de las Competencias

Las competencias tienen algunas características importantes: definición de campos y límites de acción, titularidad de un determinado nivel de gobierno y su ejercicio gradual (Tribunal Constitucional Plurinacional, 2012).

A continuación, se desarrollan cada una de estas características

7.2.1 Campos de acción y límites.

Para Barrios (2008, págs. 74–75) las competencias son aquellas “*habilitaciones*” que distribuye el ordenamiento jurídico a los “*órganos estatales para que éstos produzcan bienes y servicios*”. Asimismo, acota que “*cada quien recibirá campos potenciales de acción y, en tal medida límites*” (Barrios, 2008). Sin embargo, los límites de las competencias no siempre están bien establecidos en la CPE. Es por ello importante el desarrollo legislativo de las competencias, así como la jurisprudencia respectiva del TCP para aclarar dichos límites.

7.2.2 Titularidad de un determinado Nivel de Gobierno.

Las competencias tienen un nivel de gobierno titular, a quien se le asigna la responsabilidad de su ejercicio. El TCP establece que “*(...) la competencia debe ser ejercida únicamente por el nivel de gobierno al cual la Constitución Política del Estado le ha asignado la titularidad de la misma*” (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012, 2012).

7.2.3 Ejercicio gradual.

El ejercicio de las competencias asignadas es gradual, en función a las capacidades y recursos de la ETA: “*...sin que ello implique, tratándose de las competencias exclusivas, que éstas deban ser ejercidas de manera obligatoria de una sola vez, pues el ejercicio competencial debe ser entendido bajo el principio de gradualidad...*” (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012, 2012)

Por otro lado, la gradualidad implicará que en función a las propias capacidades institucionales de las ETA se pondrán en práctica las competencias. Estas capacidades podemos entenderlas en

un sentido amplio (personal, infraestructura y equipamiento, información y recursos económicos)⁵.

En este marco, el principio de gradualidad se refiere a que la asignación de la competencia a un GGAA se da en un solo momento (con la aprobación de la CPE), pero, si bien es obligatorio su ejercicio no se dará necesariamente de manera inmediata a la aprobación de la norma que asigna la competencia, sino más bien bajo el principio de gradualidad, este se dará de acuerdo al grado de desarrollo de los GGAA, lo cual tiene relación con las capacidades y recursos de las ETA (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No. 2055/2012, 2012).

7.3 Catálogos competenciales

Los catálogos competenciales son el conjunto ordenado de competencias, que se asignan a un nivel de gobierno. Tanto la CPE como la LMAD establecen catálogos de competencias. En este caso mientras la CPE ordena las competencias por tipo y por nivel de gobierno, la LMAD ordena las competencias por sector y nivel de gobierno, precisando el alcance de las competencias de titularidad legislativa del NCE (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No. 2055/2012, 2012).

7.3.1 Catálogos Competenciales de la CPE

La CPE asina 199 competencias ordenadas en un catálogo con nueve listas entre los Artículos 298 y 304, debido a que la asignación es por tipo de competencia y nivel de gobierno.

5 Al respecto en el documento *Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales de la Gobernación de Tarija 2016 – 2020*, Martínez (2017, p. 14) propone la siguiente definición de capacidades institucionales “La capacidad institucional se refiere a la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Esta capacidad se construye fortaleciendo a la organización a partir de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema. En este sentido, construir capacidad institucional significa también promover y crear redes de interacción entre las organizaciones del sector público y privado y las organizaciones no gubernamentales.” (Martínez, 2017).

Tabla N° 2 Listas de Competencias por tipo, nivel y ubicación en la CPE

No	Tipo	Nivel de Gobierno	Ubicación en la CPE	Cantidad de Competencias
1	Privativas	NCE	Art. 298.I	22
2	Exclusivas	NCE	Art. 298.II	38
3	Compartidas	Estado	Art. 299.I	7
4	Concurrentes	Estado	Art. 299.II	16
5	Exclusivas	GAD	Art. 300.I	36
6	Exclusivas	GAM	Art. 302.I	43
7	Exclusivas	AIOC	Art. 304. I	23
8	Compartidas	AIOC	Art. 304. II	4
9	Concurrentes	AIOC	Art. 304.III	10
Total				199

Fuente: Elaboración propia en base a normativa vigente

7.3.2 Catálogos Competenciales de la LMAD

La Ley No.031 (*Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010*) establece, de igual forma, un catálogo competencial con 20 listas que tienen otra estructura. Mientras la CPE los ordena por tipo o llave, la LMAD las organiza por sector. En este catálogo también se identifican los tipos de competencia que esta norma desarrolla (principalmente las privativas y exclusivas del NCE, así como compartidas y concurrentes).

La LMAD también desarrolló algunas competencias exclusivas de las ETA, siendo la mayoría de éstas declaradas inconstitucionales, bajo el razonamiento que solo el órgano legislativo del nivel de gobierno titular de la competencia puede ejercer la facultad legislativa (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012, 2012).

La LMAD plantea 20 listas de competencias con una organización sectorial:

Tabla N° 3 Lista de competencias por sector, nivel y ubicación

No	Sector	Nivel de Gobierno	Ubicación en la LMAD
1	Salud	NCE	81.I. y 81.II.1
		GAD	81.III.1
		GAM	81.III.2
		AIOC	81.II.2 y 81.III.3
2	Hábitat y Vivienda	NCE	82:I.1 y 82.II.1
		GAD	82.II.2
		GAM	82.II.3; 82.IV; 82.V (*)
		AIOC	82.III
		GAD	83.II.2 y 83.IV
		GAM	83.II.3 y 83.III (*)
		AIOC	83.II.4
3	Agua Potable y Alcantarillado	NCE	83.I.1 y 83.II.1
		GAD	83.II.2 y 83.IV
		GAM	83.II.3 y 83.III (*)
		AIOC	83.II.4
4	Educación	NCE	84.I, 84.II y 84.III (**)
		GAD	–
		GAM	–
		AIOC	–
5	Telefonía Fija, Móvil y Telecomunicaciones	NCE	85.I; 85.II.1 y 85.III.1
		GAD	85.II.2 y 85.III.2
		GAM	85.II.3
		AIOC	85.II.4
6	Patrimonio Cultural	NCE	86.I
		GAD	86.II
		GAM	86.III
		AIOC	86.IV
7	Recursos Naturales	NCE	87.I; 87.II y 87.III.
		GAD	87.IV.1
		GAM	87.IV.2
		AIOC	87.IV.3 y 87.V
8	Biodiversidad y Medio Ambiente	NCE	88.I; 88.II; 88.III; 88.IV.1; 88.V.1 y 88.V
		GAD	88.IV.2 y 88.V.2
		GAM	88.IV.3 y 88.V.3
		AIOC	88.V.4
9	Recursos Hídricos y Riego	NCE	89.I; 89.II.1; 89.III.1
		GAD	89.II.2; 89.III.2
		GAM	89.II.3; 89.III.3 y 89.IV
		AIOC	89.II.4 y 89.V

10	Áridos y Agregados	NCE	90.I.1
		GAD	–
		GAM	90.II.2
		AIOC	90.I.2
11	Desarrollo Rural Integral	NCE	91.I.1; 91.II; 91.V; 91.IV y 91.VII
		GAD	91.I.2; 91.III y 91.IV
		GAM	91.I.3
		AIOC	91.I.4
		Estado***	91.VIII
12	Desarrollo Productivo	NCE	92.I
		GAD	92.II (*)
		GAM	92.III (*)
		AIOC	92.IV (*)
13	Planificación	NCE	93.I
		GAD	93.II
		GAM	93.III
		AIOC	93.IV
14	Ordenamiento Territorial	NCE	94.I
		GAD	94.II (*)
		GAM	94.III (*)
		AIOC	94.IV (*)
15	Turismo	NCE	95.I
		GAD	95.II (****)
		GAM	95.III (****)
		AIOC	95.IV (****)
16	Transportes	NCE	96.I Y 96.II
		GAD	96.III; 96.IV; 96.V y 96.VI (*)
		GAM	96.III; 96.VII y 96.VIII (*)
		AIOC	96.IX (*)
17	Energía	NCE	97 (**)
		GAD	–
		GAM	–
		AIOC	–
18	Seguridad Ciudadana	NCE	98.I y 98.II (**)
		GAD	–
		GAM	–
		AIOC	–
19	Relaciones Internacionales	NCE	99 (**)
		GAD	–
		GAM	–
		AIOC	–

20	Gestión de Riesgos y Desastres Naturales	NCE	100.I
		GAD	100.II
		GAM	100.III
		AIOC	100.IV

(*) Declarado inconstitucional por el TCP bajo el razonamiento de un vicio del órgano emisor, es decir que la ALP no puede legislar competencias de las ETA (Tribunal Constitucional Plurinacional, 2012).

(**) La LMAD no establece alcances competenciales en la materia, únicamente dispone la creación de una ley especial para el sector.

(***) Se refiere a un mandato para todos los niveles de gobierno.

(****) Declarados constitucionales con interpretación del TCP: "...el desarrollo efectuado por la LMAD en cuanto a los alcances de las competencias exclusivas de las ETA, es compatible, siempre y cuando éstos sean únicamente entendidos como preceptos mínimos y orientadores sobre los cuales los gobiernos subnacionales pueden desarrollar sus políticas específicas" (Tribunal Constitucional Plurinacional, 2012)

Fuente: Elaboración propia en base a normativa vigente

7.4 Tipos de Asignación Competencial

6.4.1 Competencias de asignación primaria (Catálogo estático)

Las 199 competencias organizadas en nueve (9) listas de competencias – atribuidas por la CPE– constituyen la *asignación primaria* pues el TCP ha establecido que "la Constitución es concebida como fuente primaria del ordenamiento jurídico (...)" (Acción de inconstitucionalidad abstracta sobre Ley Abelino Siñani – Elizardo Pérez, No. 1714, 2012.)

Una característica del sistema de asignación competencial en Bolivia, es su carácter cerrado. Es decir, que en cierta medida, este catálogo es estático pues ni el NCE ni las autonomías pueden incluir otras competencias en sus leyes, estatutos, cartas orgánicas u otras normas, sino solo desarrollar las que le fueron asignadas tanto en la CPE como a través de leyes sectoriales (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No. 2055/2012, 2012).

7.4.2 Competencias de asignación secundaria (Catálogo dinámico)

A pesar del carácter “cerrado” de los catálogos competenciales, la CPE y la LMAD establecen un mecanismo excepcional para la “apertura” de estos catálogos al incluir la denominada cláusula residual: *“Toda competencia que no esté incluida en esta Constitución será atribuida al nivel central del Estado, que podrá transferirla o delegarla por Ley.”* (Constitución Política del Estado, 2009) y *“Las competencias no incluidas en el texto constitucional de acuerdo al Parágrafo II del Artículo 297 de la Constitución Política del Estado serán atribuidas al nivel central del Estado y éste definirá mediante Ley su asignación de acuerdo al Parágrafo I del mismo Artículo”* (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010).

A estas asignaciones el TCP a través de la SCP No. 2055, las ha denominado “secundarias”. La LMAD inauguró el mecanismo de la cláusula residual de la materia “Gestión de Riesgos y Desastres Naturales”: *“La gestión de riesgos y la atención de desastres naturales, es una competencia que no fue asignada por la CPE de manera inicial, por lo que de acuerdo al Artículo 297.II de la CPE, deberá ser atribuido al NCE y este podría transferirla o delegarla por ley.”* (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No. 2055/2012, 2012), (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010).

*“Sin embargo, el mandato constitucional podría permitir, además de este primer postulado, una **asignación secundaria** de la competencia, permitiendo al nivel central del Estado vía ley establecer el tipo de la competencia a asignarse. En este marco, la Ley Marco de Autonomías y Descentralización estaría facultada a asignar determinadas materias a las entidades territoriales autónomas en calidad de competencias exclusivas, por lo que sobre estas materias, estos niveles de gobierno podrán ejercer sus facultades legislativa, reglamentaria y ejecutiva, sentido interpretativo más acorde con el principio autonómico”* (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No. 2055/2012, 2012)

De la misma manera, se pueden entender como asignaciones secundarias cuando el mandato de la ley de la Asamblea Legislativa Plurinacional (ALP) asigna al nivel subnacional la posibilidad de legislar, ya que esta cualidad gubernativa es una característica distintiva de las competencias exclusivas (también de las compartidas). Un caso de asignación de cualidad legislativa se da en la materia: Participación y Control Social, justamente en la Ley No. 341 (Ley de Participación y Control Social, 2013), que en

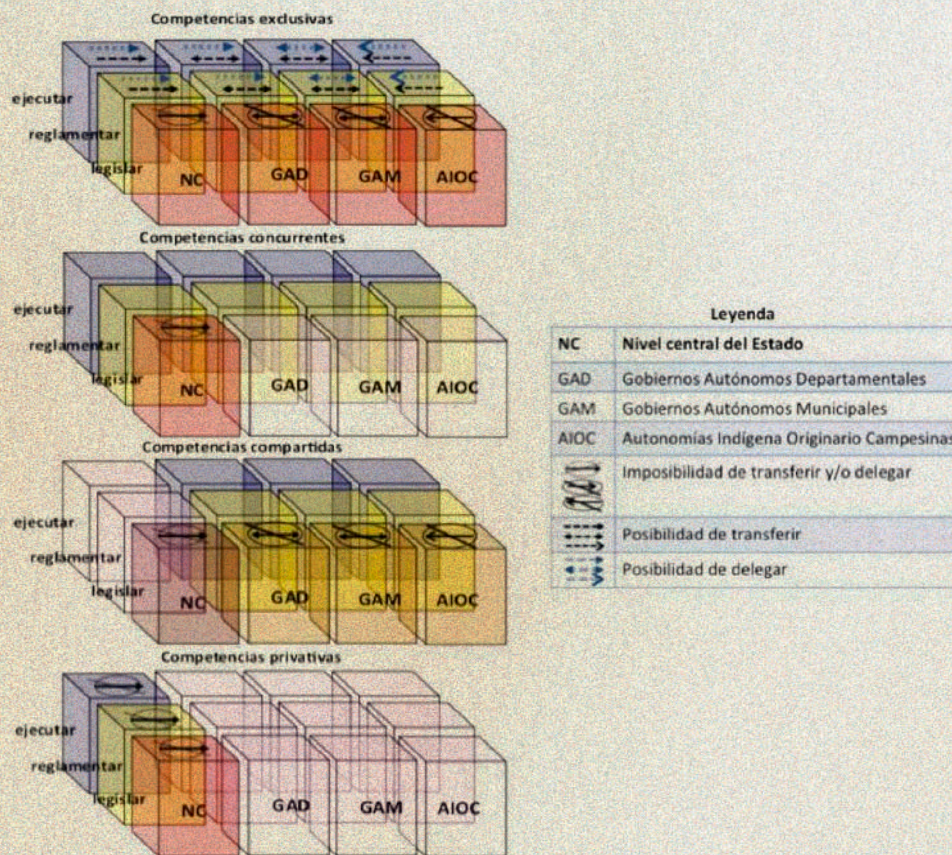
su disposición transitoria tercera, parágrafo II dispone que *“Los Gobiernos Autónomos Municipales, establecerán por Ley Municipal en un lapso no mayor a noventa (90) días, el funcionamiento e implementación de la Participación y Control Social”*

Finalmente, es importante dejar establecido que la cláusula residual no implica la creación de un nuevo tipo de competencia, sino que es un mecanismo de asignación (que complementa a la asignación primaria de la CPE), para que al introducir las materias no asignadas por ésta sea posible sin reformar la CPE. Al respecto el TCP establece *“(…)la cláusula residual no debe confundirse con una tipología de competencia, pues la Ley Fundamental reconoce cuatro tipos de competencia, privativas, exclusivas, concurrentes y compartidas; sino debe entenderse como un procedimiento de asignación competencial”* (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No. 2055/2012, 2012).

7.5 Tipos de Competencias:

Existen cuatro (4) tipos de competencias, según lo establecido por la CPE: Artículo 297.I: privativas, exclusivas, concurrentes y compartidas, asignadas a los diferentes niveles autonómicos y el nivel nacional, tal como se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3 Tipos de competencias en el Estado Plurinacional de Bolivia



Fuente: Clasificador Competencial (Ministerio de Autonomías, 2012, pág. 14)⁶

Nota: Los cubos incoloros muestran la ausencia de la facultad para el nivel territorial respectivo, la pigmentación roja equivale a la facultad legislativa activa, la amarilla a la reglamentaria y la azul a la ejecutiva. En el caso de la competencia compartidas los colores difieren mínimamente del rojo para mostrar la variante entre ley básica y ley de desarrollo (López, 2012).

7.5.1 Competencias Privativas

De acuerdo a lo establecido en la CPE, son competencias privativas "Aquellas cuya legislación, reglamentación y ejecución no se transfiere ni se delega, y están reservadas para el NCE" (Constitución Política del Estado, 2009). Este tipo de competencias se refieren a aquellas en las que solo el NCE puede ejecutar las

⁶ Adaptación del enfoque cúbico de ordenamiento territorial de Barrios (Hacia un Pacto Territorial en Bolivia: Conflictos, Conceptos, Consensos en torno a las autonomías, 2008)

diferentes facultades competenciales (legislar, reglamentar y ejecutar) y no existe la posibilidad constitucional de transferir o delegar ninguna de las mismas. Se entiende que este conjunto de competencias (22) listadas en el Artículo 298, parágrafo I, son las que estarían directamente relacionadas a la seguridad, estabilidad (macroeconómica – financiera) y unidad del Estado.

7.5.2 Competencias Exclusivas

Conforme a lo dispuesto establecido en la CPE, son competencias exclusivas *“Aquellas en las que un nivel de gobierno tiene sobre una determinada materia facultades legislativa, reglamentaria y ejecutiva, pudiendo transferir y delegar estas dos últimas”* (Constitución Política del Estado, 2009).

A diferencia de las privativas las competencias exclusivas han sido asignadas a todo los GGAA, es decir hay competencias exclusivas nacionales (38), departamentales (36), municipales (43) y de las AIOC (23) (Constitución Política del Estado, 2009). Cada nivel titular de competencias exclusivas puede decidir –bajo un procedimiento regulado por la LMAD – delegar o transferir sus competencias – o uno o más componentes de éstas – a otros niveles de gobierno (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010).

7.5.3 Competencias Concurrentes

Las competencias concurrentes son aquellas en las que la legislación corresponde al NCE y los otros niveles ejercen simultáneamente las facultades reglamentaria y ejecutiva (Constitución Política del Estado, 2009). Por mandato constitucional todos los niveles “concurren” para su implementación óptima. Para ordenar mejor dicha concurrencia, la CPE plantea que sea el nivel nacional el que defina la Ley (facultad legislativa) y el resto de los niveles simultáneamente reglamenten y ejecuten (facultades reglamentaria y ejecutiva), en el marco de lo previsto en la Ley de la ALP.

Sin embargo, la LMAD realiza una interpretación a este tipo de competencias y establece que la reglamentación y ejecución se realizará simultáneamente también con el nivel nacional. Esta interpretación ha sido declarada constitucional por el TCP (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012, 2012).

7.5.4 Competencias Compartidas

Las competencias compartidas son sujetas a una legislación básica de la ALP cuya legislación de desarrollo corresponde a las entidades territoriales autónomas, de acuerdo a su característica y naturaleza. La reglamentación y ejecución corresponderá a las entidades territoriales autónomas (Constitución Política del Estado, 2009).

7.6 Modalidades de Movilidad Competencial

El mecanismo de movilidad competencial fue analizados por el TCP en la SCP No. 2055 que estableció la constitucionalidad del mismo, bajo el siguiente razonamiento: *"(...) cuando la norma fundamental se refiere a la transferencia y delegación de competencias, se refiere a la transferencia de la titularidad de la facultad reglamentaria y ejecutiva, quedando por entendido que la facultad legislativa queda al margen del alcance de la transferencia o delegación competencial..."* (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012, 2012).

7.6.1 Transferencia

La transferencia implica una entrega definitiva de la competencia (total o parcial), a excepción de la facultad legislativa.

El Artículo 75 de la LMAD establece que *"La transferencia total o parcial de una competencia implica transferir su responsabilidad a la entidad territorial autónoma que la recibe, debiendo asumir las funciones sobre las materias competenciales transferidas. La transferencia es definitiva y no puede ser, a su vez, transferida a una tercera entidad territorial autónoma, limitándose en todo caso a su delegación total o parcial. La transferencia se hará efectiva cuando las entidades territoriales autónomas emisora y receptora la ratifiquen por ley de sus órganos deliberativos"* (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010).

7.6.2 Delegación

Por otro lado, el Artículo 76 de la LMAD establece que la delegación es una entrega temporal de la competencia, al igual que en la transferencia, solo de las facultades reglamentarias y ejecutivas, de manera parcial o total.

- I. *“La delegación total o parcial de una competencia implica que el gobierno delegante no pierde la titularidad de la misma, asumiendo la responsabilidad la entidad territorial que la recibe. La delegación es revocable en los términos establecidos en el convenio de delegación competencial y no poder ser, a su vez, transferida ni delegada total o parcialmente a una tercera entidad territorial autónoma.*
- II. *La delegación de una competencia que era ejercida efectivamente por la entidad que la confiere, incluirá los recursos, la infraestructura, equipamiento y los instrumentos técnicos y metodológicos que se hayan estado empleando para ello, así como la capacitación de personal y transmisión del conocimiento que forma parte de su ejercicio”. (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010)*

7.7 Reservas o mandatos a ley:

Existen 350 GGAA (sin el GAR) con facultad legislativa real sobre sus respectivas competencias. Este tipo de mandatos o reservas de ley en la CPE ascienden a 182 aproximadamente y se constituyen en cuasi asignaciones competenciales. Para aclarar la disyuntiva, la LMAD en su Artículo 71 establece que: *“Todo mandato a ley incluido en el texto constitucional sin determinar la entidad territorial que legislará, implica el ejercicio de exclusividad nacional, salvo en el caso de las competencias exclusivas de una entidad territorial autónoma, donde corresponderá su respectiva legislación. Es decir, en los mandatos que coincidan con una o más competencias, se sabrá quién es legislador mientras en los que no, será el nivel central el legislador”.* (López, 2012, pág. 16).

7.8 Reservas a Estado:

“Así como encontramos mandatos o reservas de ley, la CPE también incorporó redacciones sobre obligaciones del Estado, la pregunta en este caso a responder es: ¿a través de que competencia o competencias? La LMAD no trató el tema. Pese a ello, no es correcto asociar Estado con NCE, puesto que la CPE no ha bautizado al gobierno nacional con este nombre a diferencia de otros países y ha utilizado ambas categorías de forma separada” (López, 2012, pág. 17).

7.9 Supletoriedad:

El Artículo 11 de la Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010) establece que: *“El ordenamiento normativo del nivel central del Estado será, en todo caso, supletorio al de las entidades territoriales autónomas. A falta de una norma autonómica se aplicará la norma del nivel central del Estado con carácter supletorio”*.

En 2011, 59 Artículos de la Ley No. 031 (40% de los artículos desarrollados por dicha normativa), fueron objeto de una acción de inconstitucionalidad, encontrándose entre ellos el referido al principio de supletoriedad. En este marco, la Sentencia Constitucional No. 2055 (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012, 2012), aclara que, *“ante la ausencia de una normativa autonómica que regule competencias de titularidad de los gobiernos autónomos, por seguridad jurídica, es necesario aplicar otra normativa, en este caso la del nivel central del Estado”*.

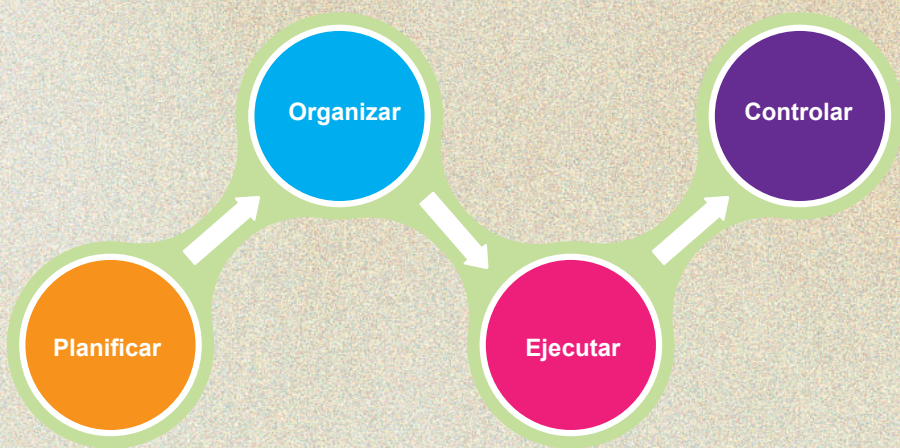
A su vez, la jurisprudencia constitucional precisa que en caso de que las ETA no hubieran legislado sobre sus competencias, se deberá aplicar legislación preconstitucional en todos los casos a excepción de la legislación referida a los gobiernos locales Actual Ley No. 482 (de Gobiernos Autónomos Municipales). Es decir, la supletoriedad procederá con normativa postconstitucional únicamente en el caso de la ley de gobiernos municipales (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012, 2012).

8 Sistemas de Administración y Control Gubernamentales

La Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, este último regulado por una ley específica (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado, No. 777, 2016).

A continuación, el siguiente Esquema muestra gráficamente lo conceptual, en las fases y objetivos del proceso administrativo de la Ley No. 1178:

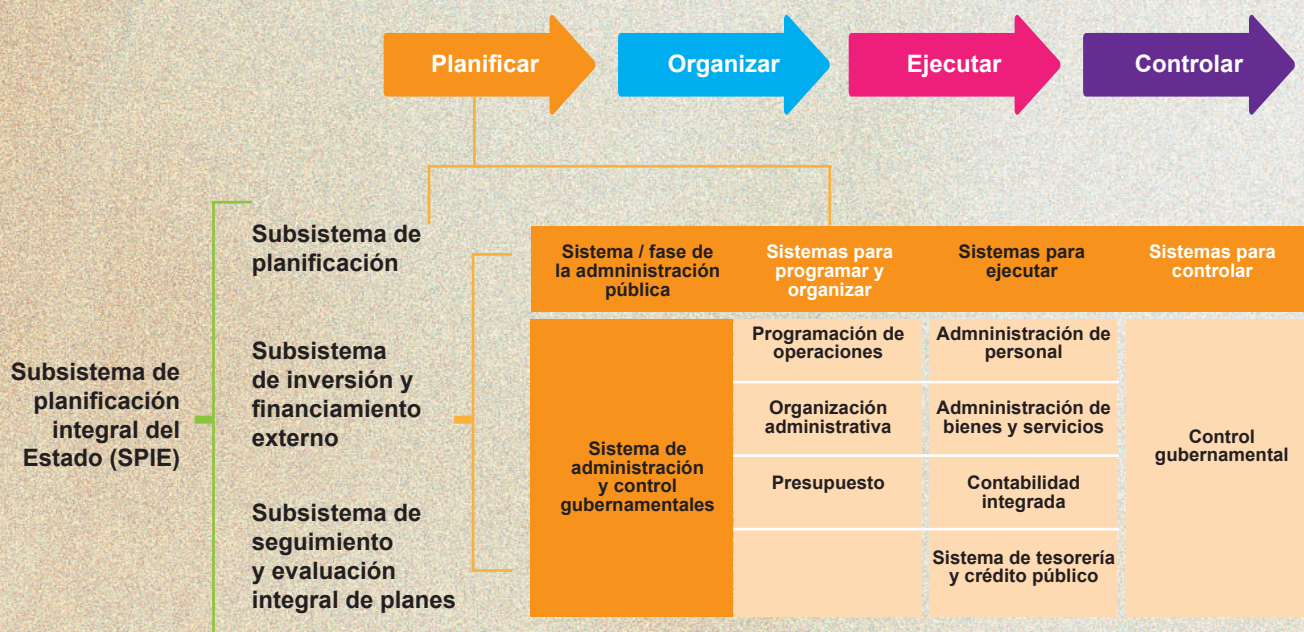
Esquema N° 2
Fases del proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990) incorpora un modelo de gestión pública con un enfoque sistémico para todas las entidades estatales, cualquiera sea su naturaleza jurídica, que reciban recursos del Estado para su inversión o funcionamiento, que permiten controlar el manejo eficaz y eficiente de los recursos públicos. Además del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), regulado por la Ley No. 777 la Ley No. 1178 organiza el proceso de la administración pública mediante 8 sistemas establecidos en tres fases que permiten una secuencia coherente de la acción pública.

Tabla N° 4 Sistemas de la administración pública



Fuente: Elaboración propia en base a normativa vigente (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado, No. 777, 2016) (Ley de Administración y Control Gubernamentales, No. 1178, 1990)

Toda acción pública se realiza en el marco de los sistemas de planificación y administración. Es decir, la administración pública se desarrolla en un proceso que incluye sistemas y subsistemas que cuentan con sus normas básicas reguladas a nivel nacional y un reglamento específico en cada entidad responsable de su implementación.

Parte 2

GUIAS TÉCNICAS PARA LA
GESTIÓN MUNICIPAL
AUTONÓMICA Y
PARTICIPATIVA

1 Gestión Parlamentaria Municipal

La gestión parlamentaria municipal es un componente de la gestión municipal autónoma y participativa que está vinculada principalmente al rol del Concejo Municipal que ejerce sus facultades asignadas constitucionalmente, especialmente en lo que se refiere a la legislación y fiscalización, estando la facultad deliberativa implícita en las dos primeras, primordialmente en el proceso legislativo.

La gestión parlamentaria municipal a su vez es posible desagregarla en tres (3) subáreas: gestión interna y coordinación, gestión legislativa municipal y fiscalización:

Figura N° 5
Gestión
parlamentaria
municipal



Fuente: Elaboración propia

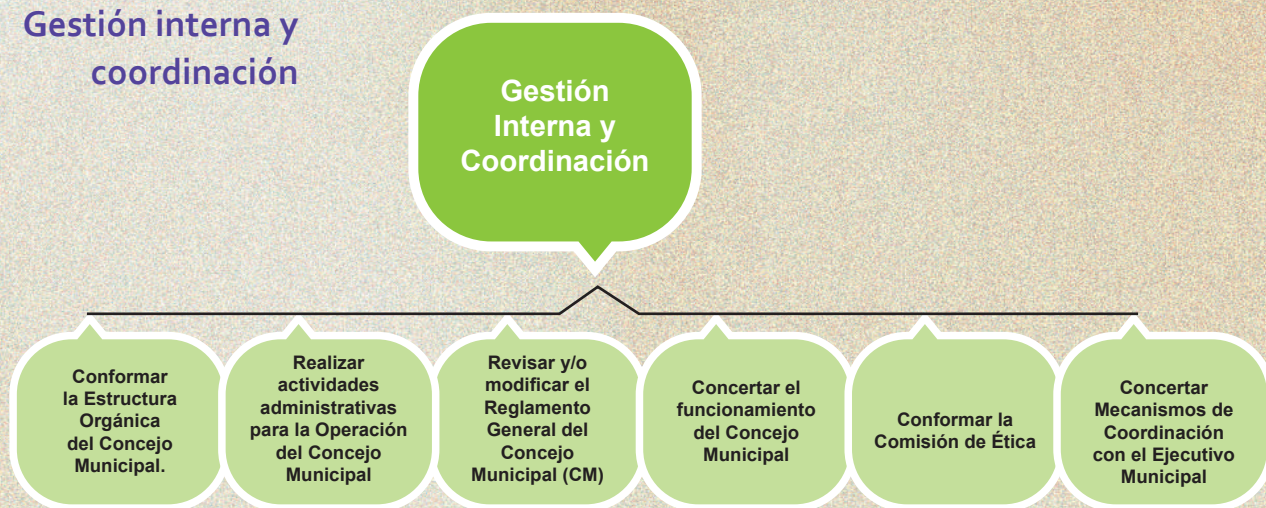
1.1 Gestión interna y coordinación

La gestión interna y coordinación se refiere al conjunto de actividades que desarrolla el CM para su organización, así como para la operación de procesos administrativos necesarios para que el pleno, la directiva, las comisiones y todos los concejales y concejales efectúen normalmente sus funciones en el marco de los procesos de legislación y fiscalización. Asimismo, se toman en cuenta las acciones para promover la coordinación con el OE.

Para una adecuada gestión interna y coordinación, al menos se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

Figura N° 6

Gestión interna y coordinación



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollan 6 guías técnicas que corresponde a la gestión interna y coordinación de los GAM.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Gestión interna y coordinación

Concepto

La estructura orgánica del CM se diseña en su Reglamento. De manera general está conformada por el pleno del CM, la Directiva y las Comisiones. Estas se constituyen en instancias orgánicas permanentes de trabajo del CM para el proceso legislativo, la toma de decisiones, consulta, fiscalización, elaboración, coordinación y gestión de tareas propias de la gestión parlamentaria municipal.

El pleno es la máxima instancia de decisión del CM y está conformado por todos sus miembros titulares. La Directiva, generalmente está compuesta por una presidencia, una vicepresidencia y secretarías que tienen la función de facilitar las decisiones del pleno del CM. Finalmente, las comisiones son instancias técnicas al interior del CM para ejercer las funciones operativas que emanan de las facultades de legislación, fiscalización y deliberación, propias de este órgano.

¿Quién lo hace?

El CM inmediatamente después de ser posesionados los concejales y concejalas y de manera anual.

¿Para qué?

Para un funcionamiento efectivo y el cumplimiento de las facultades del CM.

¿Cómo?

- Una vez se cuenta con los resultados de las elecciones y los concejales y las concejalas se encuentran acreditados, se elige una Comisión ad-hoc con el objetivo de elegir la Directiva del CM.
- La Comisión ad-hoc lleva a cabo la elección en función al procedimiento establecido en el Reglamento General del CM.
- El Pleno del CM elige la directiva y a las comisiones según procedimiento del Reglamento General (RG) del CM.

¿Cuándo?

En la primera sesión de la nueva gestión y de manera anual para ratificar o ajustar la estructura orgánica.

Base legal

- COM en los artículos referidos al Reglamento General del CM y a la organización del trabajo del Concejo en Comisiones.
- Normativa Municipal referida al Reglamento General del CM y a la organización del trabajo del CM en comisiones.
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 16.1, 18, 19.III, 19.IV, 21, 23.d, Disposición Transitoria Primera.
- Reglamento General del CM.

Comentario

Es conveniente que la elección de la directiva y las comisiones garantice la participación y pluralidad política, con la inclusión de la minoría del Concejo y la equidad de género, garantizando la participación de concejalas en la estructura del CM.

La toma de decisiones del pleno del CM está basada en el trabajo desarrollado por las comisiones, por tal motivo debe ser encarado con responsabilidad, eficiencia y eficacia por parte de los concejales y concejalas.

La elección de los miembros de una comisión recae sobre una persona que ocupa la función de concejal, por esa razón ésta deberá realizarse entre los concejales titulares y/o suplentes que estén ejerciendo la concejalía por el tiempo definido en el RG.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Gestión interna y coordinación

Concepto

El principio de separación de órganos, obligatoria en GAM con más de 50.000 habitantes (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), implica la existencia de un área administrativa en el CM y la implementación de procesos administrativos para una adecuada operación de las comisiones, la directiva y el pleno del CM.

¿Quién lo hace?

Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) del CM en coordinación con la Directiva.

¿Para qué?

Para que el CM opere con eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus fines.

¿Cómo?

- Elaborar el Plan de Trabajo del CM
- Elaborar (reformular) POA y Presupuesto del CM.
- Evaluar y Contratar (en caso de ser necesario) a personal técnico y asesores de la estructura administrativa del CM.
- Apertura del libro de actas del CM.
- Implementar un sistema de archivos

¿Cuándo?

En los primeros 90 días de funciones del CM

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 46.I.1, 48.V
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 113.II, 114.VII, Disposición Transitoria Novena I.2
- Ley No. 2027 (Estatuto del Funcionario Público, 1999), Artículos 7.b, 19, 22, 26, 38, 51
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 8,16.1, 18, 19.III, 19.IV, 21, 23.d, Disposición Transitoria Primera
- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990)
- Resolución biministerial No. 24 (Directrices de Formulación Presupuestaria 2020, 2019)
- Ley No. 1536, (Ley del Presupuesto General del Estado Gestión 2021, 2020)
- DS No. 3246 (Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, 2017)
- R.S. No. 225558 (Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, 2005)
- Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto (SP)
- Sentencias y Declaraciones Constitucionales que desarrollen el principio de Separación y Coordinación de Órganos (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012, 2012) (Declaración Constitucional Plurinacional 01/2013, 2013)
- D.S. No. 26115 (Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, 2001)
- Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal (SAP) del GAM.
- Clasificadores y Directrices de Formulación Presupuestaria
- Reglamento Específico del Personal del GAM
- Reglamento General del CM
- COM en los artículos referidos a la escala de remuneración de los funcionarios municipales
- Normativa Municipal referida a la remuneración de los funcionarios municipales

Comentario

La MAE del CM es responsable de llevar a cabo estos procesos administrativos, operativos y logísticos para garantizar de que el CM, el pleno, la directiva, las comisiones y el trabajo individual de los concejales cuenten con las condiciones adecuadas para desarrollar sus funciones con eficiencia. En el caso de los GAM de menos de 50 mil habitantes donde no se produce la separación de órganos, los procesos administrativos son llevados a cabo por el área correspondiente del órgano ejecutivo.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Gestión interna y coordinación

Concepto

El RG es el instrumento normativo de gestión del CM. Tiene como objetivo reglamentar las atribuciones y funciones de este Órgano de gobierno, la convocatoria y desarrollo de sesiones y la organización de su trabajo en comisiones.

¿Quién lo elabora?

Todos los concejales municipales con el apoyo de los asesores. Esta tarea también puede ser encomendada a una Comisión Especial.

¿Para qué?

Para establecer los cimientos que permiten sostener el trabajo del CM y normar las acciones de las concejalas y concejales y de su personal de apoyo

¿Cómo?

- Revisar el RG vigente para conocer:
 - la organización del CM (comisiones, unidades de apoyo técnico y administrativo), jerarquía, las funciones asignadas y su relación
 - las funciones y atribuciones de la Directiva, comisiones de trabajo y personal técnico y administrativo.

- Los procedimientos para el funcionamiento del CM, las disposiciones para el uso de instrumentos de fiscalización, elaboración y aprobación de normativa, la forma de votación, desarrollo de las sesiones y otros.
- Analizar y evaluar el reglamento en relación a su correspondencia con el funcionamiento concertado para el CM, identificando los elementos favorables y desfavorables que son necesarios cambiar o modificarlos.
- Establecer acuerdos sobre la base del análisis y delegar a una comisión la elaboración de los ajustes señalando el plazo.
- En caso de delegar su elaboración, la comisión delegada debe preparar la propuesta para su presentación en pleno del CM en el plazo establecido.
- El Documento final deberá ser aprobado por norma del CM.

¿Cuándo?

Dentro de los tres (3) primeros meses de gestión del CM.

Base legal

- COM en los artículos referidos al RG del CM
- Normativa Municipal referida al RG del CM
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 16.1, 18, 19.III, 19.IV, 21, 23.d, Disposición Transitoria Primera
- RG del CM

Comentario

La decisión de ajustar o modificar el RG del CM debe hacerse con el debido conocimiento y cuidado para no generar una normativa incompleta, ambigua, contradictoria o superpuesta que pueda causar problemas estructurales y provocar cambios coyunturales que atenten contra el fortalecimiento institucional del CM. Es importante que el reglamento brinde certezas de gobernabilidad a la mayoría del concejo, y espacios de participación y garantías de información y fiscalización a la minoría del CM y para la población.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Gestión interna y coordinación

Concepto

Concertar el funcionamiento del CM es la acción que realizan los concejales y concejalas para establecer acuerdos relacionados a su organización interna, la gestión de legislación, fiscalización y representación que deben efectuar. En este proceso debe prevalecer el resguardo del interés colectivo en el marco de las competencias GAM.

¿Quién lo hace?

Los y las concejales/as

¿Para qué?

Para establecer mecanismos ágiles y efectivos de generación de acuerdos, que faciliten el cumplimiento de sus atribuciones y obligaciones en un marco de sujeción a la normativa vigente.

¿Cómo?

- La Presidencia del CM debe convocar a una reunión a todos los concejales y concejalas para acordar aspectos relacionados a su funcionamiento.

- Durante esta reunión se deberá proponer una agenda para concertación interna de aspectos relacionados al funcionamiento del CM, como:
 - Definición del calendario anual de sesiones del pleno,
 - Definición del lugar, el horario de las sesiones, el tiempo de tolerancia para el inicio de sesiones, el establecimiento de licencias y el número de éstas por mes, el número de sesiones ordinarias mensuales,
 - El carácter de las comisiones y su composición,
 - El número de sesiones de las comisiones,
 - La periodicidad de las inspecciones, de las audiencias públicas,
 - Las audiencias en distritos,
 - Las reuniones de la directiva,
 - La directiva ampliada con bancadas políticas,
 - Las actividades que son tomadas en cuenta para la preparación de la planilla,
 - El soporte técnico,
 - Las formas de comunicación interna,
 - La solicitud y utilización de material o equipo de trabajo,
 - El soporte administrativo, entre otros.

- En esta reunión, los concejales y concejales pueden solicitar la incorporación de otros temas a tratar no considerados en la agenda.

- Registrar en el libro de actas de la directiva, la deliberación y los acuerdos logrados.

¿Cuándo?

En la primera semana de funcionamiento del CM.

Base legal

- COM en los artículos referidos al RG del CM y a la apertura del libro de actas del CM y de las comisiones en las que organiza su trabajo
- Normativa Municipal referida al RG del CM y a la apertura del libro de actas del CM y de las comisiones en las que organiza su trabajo
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 16.1, 18, 19.III, 19.IV, 21, 23.d, Disposición Transitoria Primera RG del CM
- Ley Nro 243 Acoso y violencia política 28 de marzo 2018

Comentario

Lo resultados que un CM pueda obtener están relacionados con el éxito de su gestión municipal; la población espera que sus autoridades trabajen en forma conjunta por la resolución de sus necesidades. En este sentido, es vital que se reconozca un trabajo esforzado, serio, productivo, transparente, cercano y con un real compromiso con la comunidad. La concertación en las decisiones del funcionamiento del CM contribuye a la construcción de una cultura democrática y de paz.

El CM debe velar porque en el Reglamento del Concejo o en un Reglamento específico se trate el tema de acoso y/o violencia política hacia las mujeres o su reglamentación específica.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Gestión interna y coordinación

Concepto

La Comisión de Ética es una instancia especial que se conforma en la primera sesión del CM. Se encarga de procesar las denuncias contra el alcalde o alcaldesa y/o contra los y las concejales. Está formada por dos (2) concejales en ejercicio, de reconocidas cualidades personales de integridad, objetividad y honestidad. Uno/a en representación de la mayoría y otro/a de la minoría. Esta comisión funciona cuando se debe procesar una denuncia contra un concejal o concejala o el Alcalde o Alcaldesa municipal.

¿Quién lo hace?

Pleno del CM.

¿Para qué?

Para transparentar los actos de autoridades municipales electas, a través de la conformación de una instancia neutral, que evite el conflicto de intereses.

Para velar por un clima de respeto y de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, en el marco de los derechos humanos y bajo el principio de la equidad social y de género.

¿Cómo?

- El/la Presidente/a del CM debe solicitar a la mayoría y minoría de este Órgano, la designación de candidatos/as a la Comisión de Ética
- El/la Presidente/a convoca a una sesión ordinaria para la elección de la Comisión de Ética, previa elaboración de la agenda con la Directiva del CM
- En la sesión ordinaria, los concejales y concejalas deben presentar a los/as postulantes
- El/la Presidente/a solicita votación nominal. Se elegirán a los miembros de la Comisión con dos tercios del total de los concejales y concejalas que conforman el Concejo
- Una vez elegidos/as el/la Presidente/a debe posesionar a la Comisión de Ética.

¿Cuándo?

Al inicio de la gestión, en la primera sesión ordinaria. Posteriormente su funcionamiento será permanente durante toda la gestión del GAM.

Base legal

- COM en los artículos referidos al RG del CM y a la organización del trabajo de la Comisión de Ética
- Normativa Municipal referida al RG del CM y a la organización del trabajo de Comisión de Ética
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), artículos 16.1, 16.3, 18, 19.III, 19.IV, 21, 23.d, Disposición Transitoria Primera RG del CM

Comentario

Los componentes de la Comisión de Ética deben enfocar su trabajo en la denuncia y la supuesta contravención del Concejel o Concejala o del Alcalde o Alcaldesa, en estricta sujeción a los hechos y a las normas; más allá de las posiciones político ideológicas.

Los miembros de la Comisión de Ética deberán ser reelectos en el plazo estipulado en el Reglamento General del CM, y su vigencia es continua más que todo durante el proceso de una denuncia.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Gestión interna y coordinación

Concepto

El GAM está constituido por el CM y el OE. El funcionamiento concertado y coordinado entre ambas instancias es indispensable para efectivizar acciones a favor de la población dentro de las competencias establecidas en la CPE y las leyes.

Se debe tomar en cuenta que la organización del GAM, se fundamenta en la independencia, separación, coordinación y cooperación entre el Órgano Ejecutivo y el Concejo Municipal.

¿Quién lo hace?

La Directiva del CM en coordinación con el Alcalde o Alcaldesa.

¿Para qué?

Para contar con información permanente y actualizada que facilite la gestión de fiscalización del CM y coordinar acciones de representación y trabajo conjunto para el cumplimiento de los objetivos de gestión.

¿Cómo?

- Convocar a reunión, a través de la presidencia del CM, con la finalidad de establecer mecanismos de coordinación directa entre el ejecutivo y el CM.
- Comunicar a todos los concejales y concejales, fecha y hora de la reunión con el alcalde o alcaldesa municipal.
- Todos los concejales y concejales deben intercambiar con el Alcalde o Alcaldesa ideas e información acerca del funcionamiento del GAM y la planificación de mediano plazo.
- Se debe fijar la agenda de reuniones para los próximos meses y solicitarle. Determinar la periodicidad de la participación del Alcalde o Alcaldesa a sesiones del CM, conforme establece la ley.

¿Cuándo?

Dentro del primer mes de gestión.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 12.I, 12.III, Artículo 270
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010),
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 4.II, 5, 15,
- Sentencias y Declaraciones Constitucionales que desarrollen el principio de Separación y Coordinación de Órganos (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012, 2012) (Declaración Constitucional Plurinacional 01/2013, 2013)
- El Reglamento General del CM

Comentario

En este punto es necesario recalcar la importancia del buen relacionamiento entre los órganos del GAM para un funcionamiento adecuado y el ejercicio efectivo de las facultades asignadas por la CPE a cada uno de los órganos, tanto la legislación, fiscalización y deliberación (CM) como la reglamentación y ejecución (OE).

1.2 La Gestión legislativa municipal

La Gestión legislativa municipal es un área de la gestión municipal vinculada a su facultad normativa. Las leyes municipales se desarrollan sobre competencias exclusivas y aquellas compartidas con una legislación básica previamente promulgada y publicada por el NCE, en función a la cual se pueda establecer la ley de desarrollo municipal.

Figura N° 7
Gestión legislativa municipal



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollan tres (3) guías técnicas que corresponden a la gestión legislativa en los GAM:

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Gestión legislativa municipal

Concepto

La Gaceta Municipal es el sistema de archivo y seguimiento de los instrumentos normativos aprobados por el GAM, para precautelar una memoria institucional y fortalecer la labor legislativa de esta instancia. Las leyes y los decretos municipales entran en vigencia desde su publicación en la Gaceta Municipal.

¿Quién lo hace?

El CM, a través de la Secretaría del Concejo y en coordinación con el OE

¿Para qué?

Para cuidar el ordenamiento cronológico de las normas que se emiten, además para conocer su estado de vigencia (abrogación, derogación, modificación). Esto permitirá apoyar el rol normativo y de fiscalización que ejerce el CM y evitar la duplicidad de acciones emanadas tanto por este ente como por el OE.

¿Cómo?

- Custodiar y revisar la normativa autonómica del GAM.
- La secretaria del CM deberá elaborar una base de datos por ejes temáticos de acuerdo al tipo de normativa municipal vigente emitidas en anteriores gestiones de Leyes y Resoluciones y

en el caso del OE: Decretos Municipales, Decretos Ediles o Resoluciones Administrativas Municipales, así como otras normas del CM actualizados a la fecha (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014).

- Esta base de datos deberá ser puesta en conocimiento de todos los miembros del Concejo, Control Social del Municipio, SEA y a la población en general a través de la página WEB y las redes sociales del municipio. En el caso del SEA, es preciso que se verifique cual es la normativa que se envió para su registro en el marco del plazo estipulado en el Artículo 14 de la Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014).
- Implementar la Gaceta Municipal a través de una norma específica emitida por el GAM para garantizar seguridad jurídica de la ETA.

¿Cuándo?

Durante el primer mes de gestión y posteriormente de manera continua

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículo 283
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 135.I, 129.III.1
- COM en lo referido a la implementación y administración de la Gaceta Municipal
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 13 y 14

Comentarios

La institucionalidad del CM permite contar con información ordenada sobre los instrumentos normativos y así realizar un trabajo más eficiente, evitando la duplicación de esfuerzos. Es prioritario tener una Gaceta Municipal institucionalizada al alcance de toda la población en la que se archive y muestre toda la normativa municipal emitida por el GAM en el cumplimiento de sus funciones y competencias, ordenada por número correlativo, fecha y contenido temático. Se debe tener presente que la CPE, al distribuir competencias para todos los niveles de gobierno, y facultades para cada uno de los órganos, otorga al CM la facultad de emitir leyes municipales tanto en sus competencias exclusivas como en las compartidas, debiendo estas últimas desarrollar la ley básica emitida por el NCE.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Gestión legislativa municipal

Concepto

La facultad legislativa del CM radica en la potestad de aprobar, modificar, interpretar y/o derogar total o parcialmente leyes del GAM sobre sus competencias exclusivas y de emitir legislación de desarrollo de las competencias compartidas.

La agenda legislativa es el conjunto de asuntos o temáticas que ameritan ser normados en un periodo legislativo. Es fruto de un proceso participativo y consensuado y se construye en función de la facultad legislativa y deliberativa del CM tomando en cuenta el análisis de la normativa promulgada, la problemática y prioridades del GAM en el marco del principio de gradualidad. Debe tomar en cuenta la iniciativa legislativa tanto de la ciudadanía, actores sociales, OE y de los propios concejales y concejales.

El procedimiento legislativo es el conjunto de pasos ordenados desde que se identifica la necesidad de una norma, su promulgación por la instancia correspondiente y su publicación en la Gaceta Municipal de acuerdo a lo dispuesto en el RG del CM.

La Ley No. 482, en su Artículo 16.4 establece entre las atribuciones del CM: "... dictar Leyes Municipales y Resoluciones, interpretarlas, derogarlas, abrogarlas y modificarlas." (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014).

¿Quién lo hace?

El CM mediante sus comisiones, la decisión del pleno y la remisión al OE para su promulgación, así como de consulta cuando corresponda.

¿Para qué?

Para desarrollar legislación acorde a las competencias del GAM, que responda a las necesidades de la población y las prioridades definidas por el GAM en su agenda de desarrollo y en sus instrumentos de planificación.

¿Cómo?

- En consenso con el OE y tomando en cuenta las demandas de la población, las competencias y los recursos del GAM.
- Se elabora un procedimiento legislativo que incluya al menos tres (3) fases: preparatoria; formulación y redacción; y discusión y aprobación.
- Incluye el procedimiento legislativo en el RG del CM y/o Ley Municipal, incorporando los siguientes aspectos: la iniciativa legislativa del proyecto normativo, revisión en la comisión correspondiente, análisis en el pleno del concejo que puede aprobar o rechazar y la posterior promulgación del ejecutivo.

¿Cuándo?

Durante el primer mes de gestión se debe contar con una agenda legislativa y de manera anual actualizarla. El procedimiento legislativo se puede actualizar dentro de los primeros 100 días y analizar la necesidad de su actualización de manera periódica.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículo 283
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 135.I, 129.III.1
- COM en lo referido a la implementación y administración de la Gaceta Municipal
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 13 y 14

Comentarios

El CM cuenta con la facultad constitucional de legislar, y por ende esta debe ser una de sus principales prioridades. Esta facultad debe ser ejercida identificando las problemáticas del municipio y proponiendo instrumentos normativos que resuelvan dicha problemática en el marco de un proceso participativo y buscando la generación de consensos con la población como con el órgano ejecutivo pues éste es el responsable de su implementación.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Gestión legislativa municipal

Concepto

En el marco de la autonomía municipal, el CM tiene la potestad de definir, en un proceso participativo, la norma institucional básica del municipio. La COM reúne los intereses de convivencia social y relación de la administración pública municipal con los derechos ciudadanos.

La Ley No. 031 en su Artículo 61.III establece que la COM: *"...es la norma a través de la cual se perfecciona el ejercicio de su autonomía, y su elaboración es potestativa. En caso de hacerlo, es el concejo municipal el que, sin necesidad de referendo por la autonomía, seguirá el procedimiento establecido por ley"*. (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, "Andrés Báñez", No 031, 2010).

¿Quién lo hace?

El CM, es responsable de elaborar, de manera participativa, el proyecto de COM que deberá ser aprobado por dos tercios del total de sus miembros, y previo control de constitucionalidad, entrará en vigencia mediante referendo aprobatorio en el municipio (Constitución Política del Estado, 2009) (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010).

El Alcalde o Alcaldesa debe ser parte del proceso, con su equipo de asesores o técnicos del área política y/o social.

¿Para qué?

Para establecer la forma en la cual se ejercerán las competencias asignadas al GAM por la CPE y las leyes, sean estas exclusivas, compartidas o concurrentes; desarrollar la legislación municipal y contar con reglas claras para la prestación de bienes y servicios públicos municipales; establecer acuerdos locales; garantizar mecanismos de participación ciudadana; mejorar la calidad de la democracia; atender las expectativas, crear las oportunidades y apoyar los emprendimientos orientados al desarrollo económico y social de la comunidad.

¿Cómo?

De acuerdo a la realidad socio-cultural del municipio y respetando el carácter democrático, participativo e incluyente que manda la CPE, el CM debe organizar el proceso de elaboración de la COM; de manera tentativa se propone definir:

- Responsables del proceso
- Cronograma de actividades que demandará el proceso hasta la aprobación de la COM
- Los resultados a ser alcanzados en cada actividad programada
- Las reglas y formas de participación
- Los mecanismos y los espacios de participación de la ciudadanía.
- Los costos y fuentes de financiamiento

¿Cuándo?

En caso de que el GAM no cuente con una COM, se debe iniciar el proceso durante el primer trimestre de la nueva gestión o cuando el legislador vea oportuno luego de realizar un análisis económico, social y político del municipio

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 202.1, 271.I, 275, 284.II, 284.III, 284.IV, 286 y 302.I.1
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 10, 11, 27, 28. II, 34.II, 35, 36, 53.I.2, 54, 60.II, 61.III, 62, Disposición Transitoria Décimo Tercera.II.3
- Jurisprudencia Constitucional (Sentencias y Declaraciones Constitucionales) emitidas al respecto
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículo 2

Comentarios

El proceso de elaboración de la COM puede ser importante en la consolidación de la gobernabilidad municipal; y su aprobación dará lugar a un instrumento normativo cuya elaboración debe ser participativa y altamente socializada.

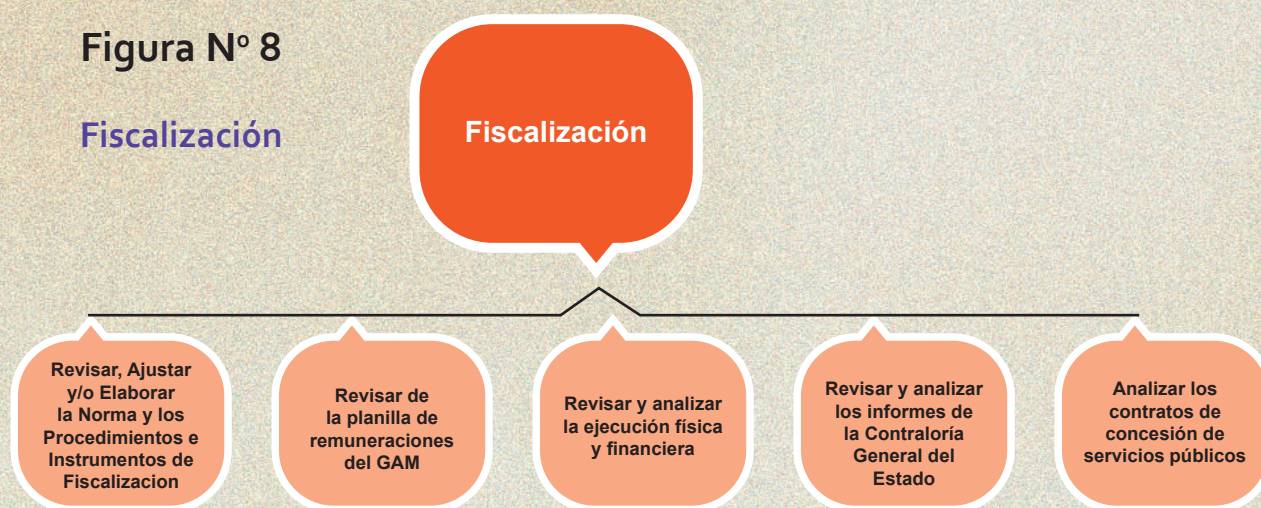
Lo señalado en la Ley No. 243 de Acoso y violencia Política, en la Carta Orgánica Municipal deberá establecerse medidas de prevención a los actos de acoso y/o violencia política hacia las mujeres (Artículo 10 parágrafo II).

1.3 Fiscalización

La fiscalización al OE es ejercida por el CM. Los procedimientos, actos, informes y resultados de la fiscalización deber ser abiertos, transparentes y públicos. Esta facultad implica principalmente las siguientes actividades en los primeros meses de gestión:

Figura N° 8

Fiscalización



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollan cinco (5) guías técnicas sobre la facultad de fiscalización:

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Fiscalización

Concepto

Fiscalizar significa examinar una actividad o conjunto de acciones de una entidad o de una persona para comprobar si cumple la normativa vigente, en este caso del GAM y las autoridades y servidores públicos de la institución, así como instancias desconcentradas, descentralizadas y empresas públicas municipales.

“La fiscalización a los órganos ejecutivos es ejercida por los órganos deliberativos de cada gobierno autónomo. Los procedimientos, actos, informes y resultados de la fiscalización deben ser abiertos, transparentes y públicos.” Ley No 031 Arts. 137.I (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010)

Por su lado la DCP 01/2013 establece que los concejos municipales tienen el mandato de ejercer su facultad fiscalizadora que implica: *“diseñar el marco normativo e instrumentos necesarios a fin de que se substancien y canalicen los procesos a las instancias correspondientes”*. (Declaración Constitucional Plurinacional No. 0001/2013 sobre Carta Orgánica de Cocapata de 12 de marzo de 2013, 2013)

¿Quién lo hace?

El CM, a través de las diferentes comisiones o el trabajo individual de sus concejales y concejalas.

¿Para qué?

Para mejorar la gestión del OE y cumplir el mandato constitucional de la fiscalización. Se busca comprobar si las acciones objeto de fiscalización se ajustan a principios legalidad, eficiencia y transparencia. Su objeto es detectar y prevenir actos de corrupción pública.

¿Cómo?

- Elaborar y aprobar una Ley de Fiscalización.
- Formular Peticiones de Informe Escrito (PIE) al OE.
- Formular Peticiones de Informe Oral (PIO) al OE.
- Llevar a cabo investigaciones e inspecciones sobre obras implementadas por el OE y las autoridades salientes.
- Remitir minutas de comunicación al OE.
- Desarrollar otros instrumentos de fiscalización previstos en el RG del CM y la Ley de Fiscalización.
- Revisar contratos suscritos por entidades del sector público del GAM y el uso del patrimonio público para garantizar que se cumpla la normativa y lo estipulado en éstos.

¿Cuándo?

La Ley de Fiscalización (en caso que no exista) debe ser elaborada en el plazo de 90 días en función a lo establecido por la Ley No. 482 de Gobiernos Autónomos Municipales (Disposición Transitoria Primera).

El proceso de fiscalización inicia desde el primer día de funciones de los concejales y concejales y constituye una actividad permanente.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículo 283
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 34.1 y 137.
- COM en lo referido a mecanismos de fiscalización
- Ley de Fiscalización del GAM
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 16.15, 16.33 y disposición transitoria primera.

Recomendaciones

La facultad de fiscalizar es una de las atribuciones más representativas de un CM. A través y con ella se espera contribuir a la mejora de la gestión municipal. Ninguna norma puede impedir el ejercicio de la fiscalización.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Fiscalización

Concepto

La planilla de remuneraciones es un instrumento para el pago de salarios del personal, de acuerdo a la estructura de puestos de la entidad, la escala salarial vigente y, en concordancia con el POA.

¿Quién lo hace?

Concejo Municipal.

¿Para qué?

Para que el CM conozca los niveles salariales del OE y, en caso necesario proponga ajustes para adecuarse a la normativa vigente y los techos presupuestarios y de gasto corriente.

¿Cómo?

- La Comisión responsable deberá:
 - Revisar la Resolución Municipal de designación de las autoridades y personal de niveles jerárquicos del GAM
 - Revisar las planillas de remuneraciones de gestiones anteriores para tener referencias del número de cargos y niveles salariales.
 - Verificar que los niveles salariales guarden relación con la estructura orgánica de la Municipalidad.

- Analizar el número de funcionarios para cada nivel salarial.
- Revisar si los cargos propuestos son los necesarios para el cumplimiento de los objetivos definidos para la gestión.
- Analizar planillas de GAM similares, si fuera posible, para establecer niveles salariales competitivos, comparativos y acordes a la realidad local.
- Verificar que el monto total de la planilla no exceda el presupuesto del grupo de servicios personales.
- La Comisión responsable analiza la información presentada por el Ejecutivo, en caso de requerir mayores datos se solicita ampliación.
- La Comisión responsable elabora informe, de ser necesario incluirá un proyecto de Resolución Municipal (derogatoria o abrogatoria), y previa a la sesión de tratamiento del tema, remite una copia a todos/as los concejales y concejales.
- En sesión de CM, la Comisión responsable eleva el informe a consideración del plenario.
- El pleno del CM aprueba el informe y, en su caso también aprueba la Resolución Municipal, y envía al Ejecutivo Municipal para su aplicación y publicación.

¿Cuándo?

Dentro los tres (3) primeros meses de gestión y posteriormente a intervalos regulares según la necesidad del GAM.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 46.I.1, 48.V
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 113.II, 114.VII, 137 y Disposición Transitoria Novena I.2
- Ley No. 2027 (Estatuto del Funcionario Público, 1999), Artículos 7.b, 19, 22, 26, 38, 51
- Clasificadores y Directrices de Formulación Presupuestaria
- Reglamento Específico del Personal del GAM
- RG del CM
- COM en los artículos referidos a la escala de remuneración de los funcionarios municipales
- Normativa Municipal referida a la remuneración de los funcionarios municipales

Comentarios

La publicación de la resolución de aprobación de la planilla presupuestaria se constituye en condición legal para su aplicación. Dar a conocer la planilla de remuneraciones a la población es una señal de transparencia. Planillas de sueldos e inventario del personal son documentos indispensables que se deben generar para poder realizar esta actividad.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Fiscalización

Concepto

El reporte de avance de ejecución física y financiera es un instrumento que permite verificar el estado de avance de las operaciones en términos físicos, y permite comparar esta información con la ejecución de recursos previstos en el POA y el Presupuesto.

¿Quién lo hace?

Las comisiones del CM responsables de los aspectos económicos – financieros y del área técnica, analizan y emiten informe sobre el avance de la ejecución del POA y presupuesto

¿Para qué?

Para realizar un seguimiento y fiscalización del avance en la ejecución de los instrumentos de planificación municipal

¿Cómo?

- Solicitar al Alcalde o Alcaldesa Municipal, mediante PIE, lo siguiente:
 - Ejecución física y financiera de la gestión
 - Determinación de porcentajes de ejecución respecto a lo programado

- Reporte de avance físico y financiero de programas y proyectos, en ejecución, concluidos y entregados a las comunidades
- Detalle de logros e impactos del avance y en términos de indicadores sociales, productivos y económicos relacionados
- Procesos de contratación de bienes, servicios y obras realizados y en curso de acuerdo a la programación
- Las comisiones responsables analizan la información presentada por el Ejecutivo, en caso de requerir mayores datos se solicita ampliación.
- Las comisiones responsables elaboran informes y previa a la sesión de tratamiento del tema, remiten una copia a todos los concejales y concejales.
- En sesión de CM, las comisiones responsables elevan el informe a consideración del plenario.
- El pleno del CM aprueba y emite pronunciamiento, en caso de ser necesario recomienda las medidas de ajuste necesarias para mejorar la ejecución física y financiera

¿Cuándo?

Dentro los tres (3) primeros meses de gestión y posteriormente de manera continua de acuerdo a lo establecido en la normativa municipal.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 8. II, 26.II.5, 232,270, 272, 283
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), 5.16, 137.I, 137.II, 137.IV,140, 141
- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990)
- Ley No. 974 (Ley de Unidades de Transparencia y Lucha contra la corrupción, 2017)
- (Ley de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas Marcelo Quiroga Santa Cruz, 2010)
- DS No. 214 (Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, 2009)
- COM en lo referido a los procesos de fiscalización, transparencias y rendición de cuentas
- Normas municipales que regulen los procesos de fiscalización, transparencias y rendición de cuentas
- Ley No.482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 16.15, 16.32, 26.20, 25.II, 29.18, 38.b, Disposición Transitoria Primera

Comentarios

La ejecución física financiera es un instrumento de gestión para el seguimiento y control al avance del POA, al presupuesto municipal, además del cumplimiento del PTDI. Los documentos o archivos físicos de información financiera son:

- a) Ejecuciones presupuestarias mensuales (ingresos y gastos).
- b) Programación de Flujos de Caja de recursos y gastos.
- c) Extractos bancarios de las cuentas fiscales de la municipalidad.
- d) Comprobantes de contabilidad de ingresos y egresos.
- e) POA y presupuesto vigente.
- f) Reformulaciones al presupuesto.
- g) Informe detallado sobre el estado de avance de la ejecución física de programas y proyectos.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Fiscalización

Concepto

El informe de auditoría de la CGE es una opinión legal y técnica, que se constituye en prueba preconstituida para la acción administrativa, ejecutiva, civil y/o penal.

¿Quién lo hace?

La comisión responsable de los asuntos económico–financieros y/o aquella responsable del área legal o institucional del CM

¿Para qué?

Para conocer los informes y dictámenes emitidos por la CGE y ejecutar sus disposiciones conforme a lo establecido por ley, cumpliendo con la fiscalización de la administración municipal.

¿Cómo?

- Verificar en el archivo recibido por las comisiones, la existencia de informes de la CGE y solicitar a la directiva los informes que no fueron remitidos a las comisiones.
- Analizar en los informes de la CGE las recomendaciones realizadas y los indicios de responsabilidad establecidos.
- En caso de encontrar recomendaciones, elaborar una minuta de comunicación recomendando al OE el cumplimiento de las mismas y la remisión de un programa para su cumplimiento.

- Con base en este programa, la Comisión debe realizar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones realizadas por la Contraloría.
- En caso de encontrar indicios de responsabilidad, se investigarán y verificarán los documentos y acciones que fundamenten la presentación de una denuncia, y mediante una minuta de comunicación se recomendará al OE iniciar las acciones legales correspondientes.
- En sesión de CM, las comisiones responsables elevan el informe a consideración del plenario.
- El pleno del CM aprueba y emite pronunciamiento, en caso de ser pertinente recomienda las medidas de ajuste necesarias.

¿Cuándo?

Cuando se conozcan dictámenes emitidos por la CGE, e informes que afecten a autoridades o funcionarios del GAM y posteriormente durante toda la gestión de gobierno.

Base legal

- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), Artículo 43.a, 43.b, 43.c
- El RG del CM

Comentario

El desconocimiento y la no aplicación de las recomendaciones realizadas por la CGE son objeto de responsabilidad por la función pública (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990). Se debe tener muy en cuenta el cumplimiento de las recomendaciones determinadas en los informes en el tiempo previsto por ley. Su incumplimiento puede dar lugar a responsabilidad por omisión de denuncia o incumplimiento de deberes.

El CM, como instancia fiscalizadora, lleva a cabo el control tanto de anteriores gestiones como de la actual.

Área: Gestión Parlamentaria Municipal

Subárea: Fiscalización

Concepto

Son servicios públicos municipales prestados a través de terceros, con los cuales se firma un contrato de concesión con la finalidad de mejorar la prestación del servicio y atender las necesidades de la población. Los servicios públicos se consideran básicos e imprescindibles para la calidad de vida de la comunidad.

¿Quién lo hace?

CM a través de la comisión responsable.

¿Para qué?

Para contar con información respecto a la prestación de los servicios públicos, identificando aquellos concesionados y los responsables de su ejecución.

¿Cómo?

- Elaborar el listado de los servicios públicos existentes en el municipio: suministro de agua potable, de electricidad, alcantarillado, matadero, recojo de basura, terminal de buses, educación, salud, provisión de alimentos, eliminación de desechos sólidos, seguridad ciudadana y otros.
- Identificar los servicios públicos de prestación directa y los de prestación delegada.
- Solicitar y revisar la documentación de contratos por servicios públicos en concesión.

- Conformar una matriz con información detallada por contrato: número de contrato, número de resolución de aprobación del contrato, entidad concesionaria, fecha de inicio y de conclusión del contrato, garantías del contrato, costos y forma de pago.
 - Conformar una matriz con información detallada por servicio: cobertura, beneficiarios, región, costo del servicio (tarifas, tasas, contribuciones)
 - El contrato debe estar protocolizado
- Analizar la situación de la prestación de los servicios municipales concesionados, calidad del servicio, oportunidad, costos, alcance y cobertura.

¿Cuándo?

Dentro los tres (3) primeros meses de la gestión y posteriormente se realizar un seguimiento mensual a la prestación de servicios concesionados.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 272, 283, 302.I.35
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 6.II.3, 34.I
- COM en los artículos referidos a la fiscalización y a la Ley de Convenios y Contratos del GAM
- Normativa Municipal referidos a la fiscalización y a la Ley de Convenios y Contratos del GAM
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014), Artículos 16.8, 26.25, Disposición Transitoria Primera

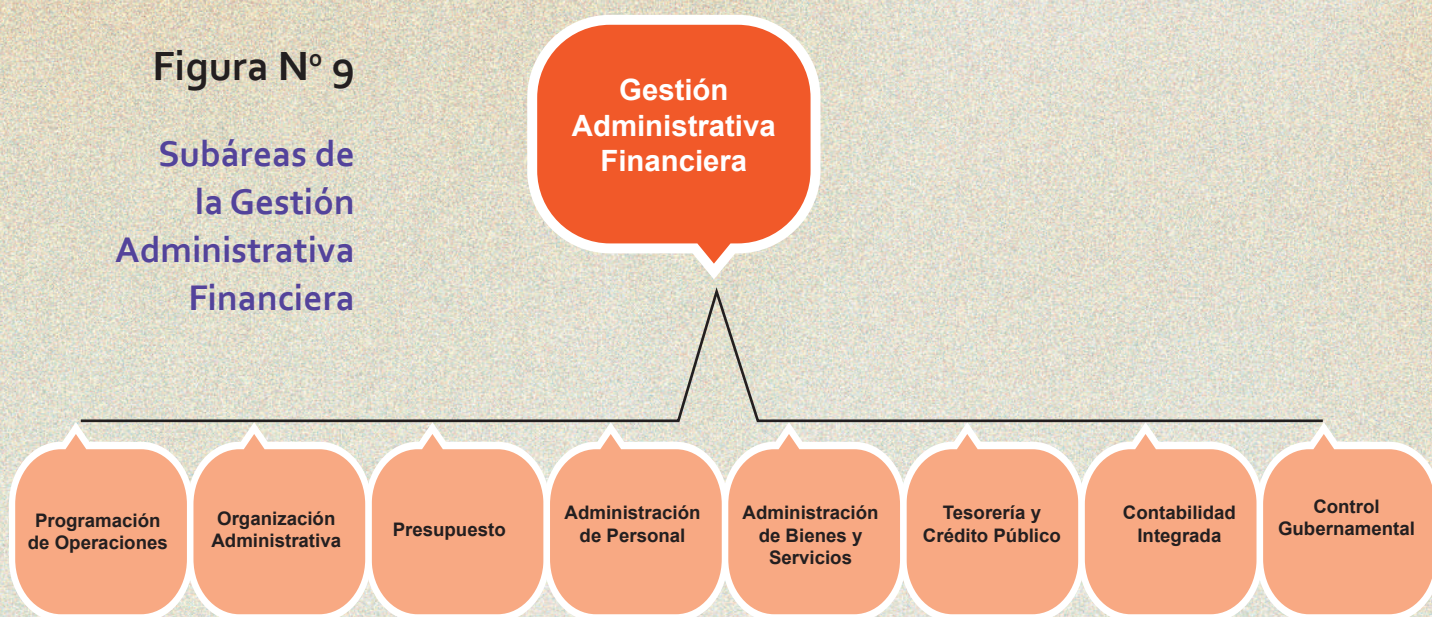
Comentarios

El contrato de concesión de servicios públicos, es suscrito por el GAM y un particular mediante el cual se le reconoce el derecho a ejercitar, a su riesgo, una actividad de servicio público reservado al municipio, el mismo que queda bajo la supervisión del OE y del CM.

2 Gestión Administrativa Financiera

La Gestión Administración Financiera está íntimamente ligada a los Sistemas de Administración y Control Gubernamental que plantea la Ley No. 1178 de 1990. Así también en cada uno de los sistemas se identifican las principales prioridades para los primeros días del GAM, incluyendo algunos subsistemas, así como procesos y procedimientos en cada temática.

Figura N° 9
Subáreas de la Gestión Administrativa Financiera



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley No 1178 (1990).

2.1 Programación de Operaciones

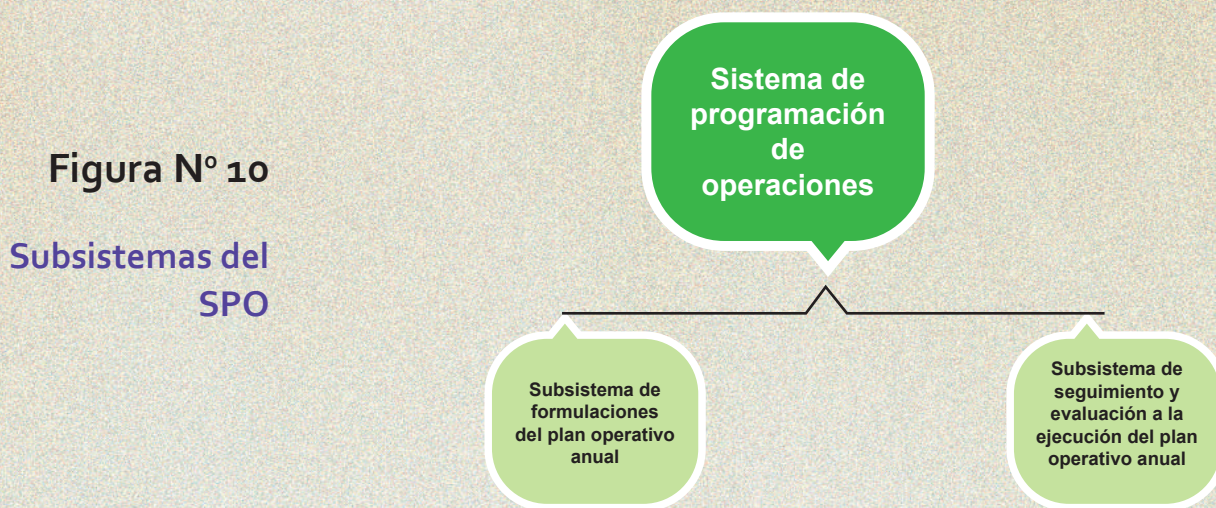
El párrafo II de la Disposición Adicional Segunda de la Ley No. 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado, modifica el Artículo 6 de la Ley No. 1178, quedando de la siguiente manera:

“El Sistema de Programación de Operaciones, traducirá los planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes generados por el Sistema de Planificación Integral del Estado, en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de inversión”.

Así también, el Artículo 6 de la Ley No. 1178 señala los siguientes objetivos del SPO:

- Traducir los objetivos y planes estratégicos en resultados concretos y tareas específicas a ejecutar.
- Lograr que los objetivos y planes estratégicos de cada entidad sean concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema de Planificación Integral del Estado - SPIE.

Este sistema cuenta con dos subsistemas.

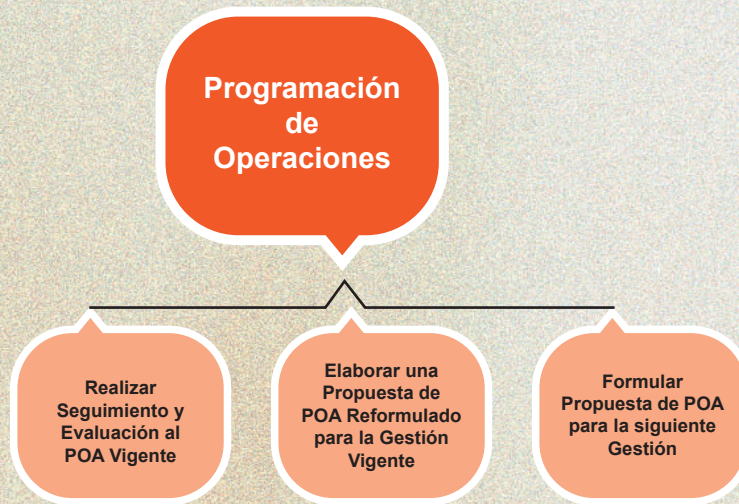


Fuente: Elaboración propia según Le No 1178 y NB SPO.

La programación de operaciones es el primero de los sistemas de la Ley No. 1178, y tiene como producto principal el Plan Operativo Anual (POA). Como tal se deben identificar acciones tanto para el POA de la gestión vigente como para el POA de la siguiente gestión:

Figura N° 11

**Actividades del sub
área de Programación
de Operaciones**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se desarrollan tres (3) guías técnicas sobre esta Subárea:

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Programación de Operaciones

Concepto

El Plan Operativo Anual (POA) es la programación anual, efectiviza las prioridades y proyectos contenidos en el PTDI y el PEI y se elabora participativamente en el marco de las Normas básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO).

¿Quién lo hace?

El Ejecutivo elabora su proyecto de POA y consolida el del Concejo Municipal. Una vez consolidado lo envía al Concejo Municipal para su tratamiento, aprobación y envío al MEFP en los plazos establecidos en los lineamientos emitidos por éste, debiéndose contar para su envío con el pronunciamiento favorable del Control Social del municipio.

La comisión del Concejo Municipal responsable analiza y emite informe sobre el POA Municipal.

El pleno del Concejo Municipal aprueba el POA.

¿Para qué?

Para fiscalizar el avance de la ejecución, realizar los ajustes necesarios, y tomar las acciones legales correspondientes en caso de ser preciso. La

Reformulación obedece al cambio de gestión y las nuevas prioridades que le pueda asignar la nueva administración.

¿Cómo?

- Analizar:
 - Ejecución del POA vigente.
 - Sustanciación y justificación de los desvíos (ejecución en exceso) y márgenes (ejecución menor)
 - Procesos de contratación de bienes y servicios realizados y en curso de acuerdo a la programación
 - Informe sobre los mecanismos de planificación participativa

¿Cuándo?

Revisión del POA de la actual gestión dentro de los primeros 30 días de iniciadas las funciones de los Concejales.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 298.I.22, 302.I.23, 302. I.42, 311.II.1, 316.1, 317, 321.II, 321.III, 321.IV,
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 9.I.4, 93.I, 93.III, 100.III.10, 102, 108.VI, 114, 130, 131, 137 y 141
- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales No 1178, 1990)
- Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016)
- NB SPO (Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones DS No 3246, 2017)
- Normas municipales que regulen la elaboración del POA
- COM en lo referido a la elaboración del POA
- RE SPO
- Ley No.482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014), Artículos 16.5, 16.14, 26.13, 26.14, 26.20, 29.14

Comentarios

El Alcalde o Alcaldesa no puede realizar cambios en el presupuesto si no están previamente autorizados mediante una Ley Municipal que modifique el presupuesto inicial. Los gastos sin presupuesto constituyen malversación

de fondos públicos y son pasibles a determinación de responsabilidades. Es necesario que el GAM cuente con un Reglamento específico del Sistema de Presupuestos, en el marco de las normas básicas vigentes y de la estructura organizacional, aprobado mediante Resolución y compatibilizado por la Dirección General de Normas de Gestión Pública del MEFP.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Programación de Operaciones

Concepto

El POA es un documento de cumplimiento obligatorio que cada GAM debe elaborar en base al PTDI, para garantizar el desembolso de los recursos económicos por parte del NCE, pero principalmente para poder llevar a la práctica su PEI.

¿Quién lo hace?

El Ejecutivo elabora su proyecto de POA y consolida el del Concejo Municipal. Una vez consolidado lo envía al Concejo Municipal para su tratamiento, aprobación y envío al MEFP en los plazos establecidos en los lineamientos emitidos por éste, debiéndose contar para su envío contar con el pronunciamiento favorable del Control Social del municipio.

La comisión del Concejo Municipal responsable de los aspectos económicos –financieros analiza y emite informe sobre el POA Municipal.

El pleno del Concejo Municipal aprueba el POA.

¿Para qué?

La Reformulación obedece al cambio de gestión y las nuevas prioridades que le pueda asignar la nueva administración.

¿Cómo?

- Formular Propuesta de Reformulación
 - Propuesta de POA del OE
- Consolidar con el POA del COM
- Remitir POA consolidado al Concejo Municipal para su Aprobación

¿Cuándo?

Propuesta de Reformulación dentro de los primeros 100 días y los procesos para su aprobación en función a lo establecido en la normativa interna y los de las directrices del órgano rector.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 298.I.22, 302.I.23, 302. I.42, 311.II.1, 316.1, 317, 321.II, 321.III, 321.IV,
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 9.I.4, 93.I, 93.III, 100.III.10, 102, 108.VI, 114, 130, 131, 137 y 141
- Ley No. 1178 (Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales No 1178, 1990)
- Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016)
- NB SPO (Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones DS No 3246, 2017)
- RE SPO
- Normas municipales que regulen la elaboración del POA
- COM en lo referido a la elaboración del POA
- Directrices de Formulación Presupuestaria 2021 del MEFP y el MPD
- Ley No.482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014), Artículos 16.5, 16.14, 26.13, 26.14, 26.20, 29.14

Comentarios

Cualquier cambio en la POA debe estar debidamente justificado, además debe enmarcarse en el PEI y el PTDI. Los cambios en el POA deben necesariamente generar ajustes en el presupuesto.

En la normativa municipal debe preverse el procedimiento para la subsanación de observaciones del POA que eviten el empantanamiento de este instrumento de planificación y la intervención del MEFP en los términos establecidos en la Ley No. 031

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Programación de Operaciones

Concepto

El Plan Operativo Anual es un instrumento de planificación de la gestión. Desde el inicio, su diseño debe involucrar a los representantes de la sociedad civil. El POA define los objetivos de gestión, establece las operaciones necesarias para el logro de estos objetivos, los responsables de ejecutar las operaciones y determina el tiempo en el que se desarrollarán las operaciones.

El Presupuesto, es un instrumento de planificación, que expresa el Plan Operativo Anual en términos financieros, de manera general define montos y fuentes disponibles y los distribuye entre las diferentes operaciones programadas para cada gestión anual.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal es responsable de la elaboración participativa del Programa de Operaciones Anual.

¿Para qué?

Para que el Gobierno Municipal inicie de manera eficiente, la organización y las operaciones previstas para la planificación del que hacer en la siguiente gestión.

¿Cómo?

- Revisar y conocer las Directrices y Clasificadores Presupuestarios, así como los techos presupuestarios previstos por el MEFP para el presupuesto de la siguiente gestión.
- Realizar el análisis de Situación: se deberá identificar y analizar el entorno económico, social, tecnológico y legal, así como las políticas públicas establecidas que incidan o condicionen la determinación de los objetivos de gestión y operaciones del municipio.
 - Situación Externa, se debe identificar: las oportunidades (factores o hechos positivos, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de gestión) y amenazas (factores que pueden generar desventajas, riesgos o dificultades para el logro de los objetivos de gestión).
 - Situación Interna, se debe identificar y analizar: las fortalezas (factores positivos que pueden optimizar los procesos internos y permitir a la institución obtener ventajas de oportunidades presentadas, o protegerse de amenazas provenientes del contexto) y debilidades (factores negativos que obstaculizan los procesos internos, que hacen vulnerable a la entidad a factores externos y que no permiten el aprovechamiento de oportunidades que se presenten).
- Determinar los Objetivos de Gestión Anual (Acciones de Corto Plazo), los objetivos establecidos en los planes estratégicos (Acciones de Mediano Plazo), y considerando los resultados del Análisis de Situación Interna y Externa. Los objetivos de gestión deben ser medibles cuantitativamente. Cuando los objetivos demanden varios procesos, o generen distintos productos, deben desagregarse, en Objetivos de Gestión Específicos.
- Definir Indicadores de Gestión: establecer los indicadores de eficiencia y eficacia para cada Objetivo de Gestión Institucionales y Específicos.
- Precisar las operaciones de funcionamiento e inversión en cada área o unidad organizacional responsable de realizar la operación.
- Establecer los recursos requeridos (humanos, de bienes y servicios) para cada objetivo de gestión o específico, considerando los existentes para la gestión y las políticas públicas de uso; y el Cronograma de requerimientos.
- Llevar a cabo procesos participativos para incluir la demanda de los actores sociales del municipio, mostrando en cada caso que existe una planificación de mediano plazo que se debe tener en cuenta.

¿Cuándo?

El proceso de planificación participativa del POA debe iniciarse entre agosto y septiembre y el documento de POA debe remitirse al Concejo Municipal a más tardar 15 días antes de la fecha definida como límite por el órgano rector.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 298.I.22, 302.I.23, 302. I.42, 311.II.1, 316.1, 317, 321.II, 321.III, 321.IV,
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 9.I.4, 93.I, 93.III, 100.III.10, 102, 108.VI, 114, 130, 131, 137 y 141
- Ley No. 1178 (Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales No 1178, 1990)
- Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016)
- NB SPO (Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones DS No 3246, 2017)
- RE SPO
- Normas municipales que regulen la elaboración del POA
- COM en lo referido a la elaboración del POA
- Directrices de Formulación Presupuestaria 2021 del MEFP y el MPD
- Ley No.482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014), Artículos 16.5, 16.14, 26.13, 26.14, 26.20, 29.14

Comentarios

La priorización de operaciones debe estar sujeta a la disponibilidad de los recursos.

En la parte operativa, la planificación participativa (con intervención de la comunidad organizada) es vital políticamente, además de estar considerada por ley.

El Plan Operativo Anual se articulará con el Presupuesto, vinculando los Objetivos de Gestión Institucionales o Específicos con las categorías programáticas del Presupuesto.

2.2 Organización Administrativa

El Artículo 7 de la Ley No. 1178, señala:

"El Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades..."

Componentes (Sub sistemas) del SOA:

Figura N° 12

Subsistemas del SOA

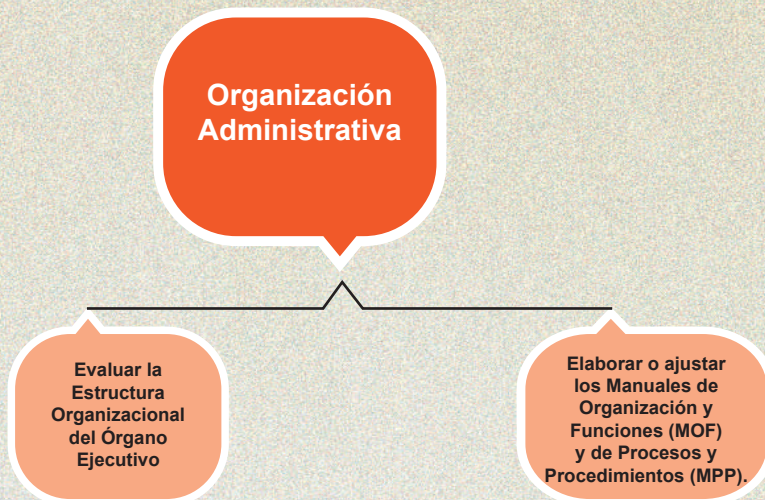


Fuente: Elaboración en base a Ley No 1178 y NB SOA.

En función a estas definiciones se pueden establecer las actividades prioritarias en el marco del SOA para los 100 primeros días del GAM:

Figura N° 13

Actividades del sub área de Organización Administrativa



Fuente: Elaboración propia

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Organización Administrativa

Concepto

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades que realiza la municipalidad. La estructura orgánica del GAM debe guardar coherencia y ser funcional al ejercicio de competencias asignadas en la norma. La importancia de la estructura organizacional, radica en que identifica quienes participan del proceso de toma de decisión y como estas decisiones se materializan.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa y los/las responsables del área administrativa y técnica.

¿Para qué?

Para contar con una estructura organizacional y de esta manera organizar la ejecución de los objetivos y metas previstos en el POA de cada gestión fiscal y establecer responsables, que faciliten la consecución de los objetivos de desarrollo municipal determinados en los planes de corto, mediano y largo plazo.

¿Cómo?

- Realizar un análisis de consistencia entre la estructura de la municipalidad (funciones y responsabilidades de cada unidad) y las diferentes tareas contempladas en el POA y en el PTDI.
- Reconocer y determinar las áreas funcionales requeridas por la municipalidad y que permita definir una estructura.
- La estructura del Ejecutivo Municipal debe contemplar: El Alcalde o Alcaldesa Municipal, las Secretarías Municipales, las Direcciones, las Jefaturas de Unidad y las Subalcaldías Municipales. Así también Entidades Desconcentradas Municipales, Entidades Descentralizadas Municipales y Empresas Municipales. (Ley No. 482: Art. 24.1).
- Distribuir las tareas: cada tarea debe ser asumida por una unidad específica. En la distribución se debe considerar las necesidades de asistencia administrativa y financiera, para determinar unidades administrativas.
- Definir la línea jerárquica y de autoridad en base a los niveles de responsabilidad.
- A partir del análisis se determinará realizar o no ajustes a la estructura organizacional. En tal caso, se debe ajustar el organigrama y manuales de organización, funciones y procedimientos.
- El Órgano Ejecutivo aprobará su estructura organizativa mediante Decreto Municipal (Ley No 482: Arts. 25.1 y 26.6).

¿Cuándo?

Los primeros tres (3) meses de gestión, no es limitativo y deberá responder a la necesidad de ajustar la estructura y funcionamiento de la nueva gestión municipal.

Base legal

- Ley SAFCO No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales No. 1178, 1990), artículo 8
- Normas Básicas del SOA, (Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema No. 217055, 1997) Numeral 15
- Resolución Ministerial No. 726, (Directrices para la Separación Administrativa de Órganos de los gobiernos autónomos municipales y clasificación institucional de las empresas y entidades municipales, Resolución Ministerial No. 726, de 5 de agosto de 2014., 2014).
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014) Artículos 24, 25, 26 y 28.
- Reglamento específico del SOA del GAM
- Normas municipales sobre organización administrativa

Comentarios

La estructura organizacional permite conocer las relaciones entre las distintas unidades, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos para cada puesto de trabajo. Siempre se refiere a procesos y tareas que tienen lugar entre sus miembros, lo cual es parte de la estructura formal.

El organigrama, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia y asignación de responsabilidades, no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura formal. No obstante, es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Organización Administrativa

Concepto

Los Manuales de Organización y Funciones (MOF) y de Procedimientos son instrumentos del diseño organizacional y constituyen normas de aplicación obligatoria en la institución.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa instruye la elaboración o ajuste de los manuales de organización y funciones y de procedimientos.

El área administrativa financiera, para que elabore o ajuste los manuales de organización y funciones y de procedimientos.

¿Para qué?

Tienen la finalidad de optimizar el funcionamiento del GAM mediante una estructura organizacional orientada para prestar un mejor servicio, diligente y eficiente a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político y social.

¿Cómo?

El área administrativa financiera deberá:

- Identificar las áreas y unidades de la estructura organizacional aprobada que responde a las operaciones planteadas en el POA de cada gestión fiscal y permita a través de las relaciones de dependencia y coordinación entre ellas ser eficientes en la prestación de bienes y servicios al ser atribución del GAM ante la sociedad local que representa.
- Definir los objetivos y funciones de cada área y unidad.
- Definir las funciones de cada cargo.
- Identificar los procesos administrativos, financieros, técnicos y operativos necesarios para el funcionamiento de cada área.
- Describir cada proceso, especificando los insumos (documentos de arranque), el detalle de las actividades (paso a paso) para alcanzar el objetivo, unidades vinculadas, responsables, plazos, y los productos generados en cada actividad y al terminar el proceso.
- Instruir la elaboración del informe técnico y legal de los manuales de Organización y Funciones y de Procedimientos, elaborados o ajustados
- Remitir para consideración y aprobación de la MAE.
- Una vez aprobados los manuales socializar y capacitar al personal del municipio para su efectiva aplicación.

¿Cuándo?

De acuerdo a las necesidades y requerimientos que se puedan presentar durante la gestión municipal y una vez Dentro de los tres (3) meses posteriores a la aprobación de la estructura organizacional del municipio.

Base legal

- Ley SAFCO No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales No. 1178, 1990), Artículos 8 y 28.
- Normas Básicas del SOA, (Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema No 217055, 1997) Artículos 14 y 15.
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No. 482, 2014) Artículos 24, 25 y 26.
- Reglamento específico del SOA del GAM
- Normas municipales sobre organización administrativa

Comentarios

Los manuales son instrumentos para el desarrollo de una gestión legal, técnica, eficaz y transparente. Sirven para lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos, evitar la duplicación y dispersión de funciones y permiten simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia en la gestión municipal.

2.3 Presupuesto

El Artículo 8 de la Ley No. 1178, señala:

"El Sistema de Presupuesto preverá, en función de las prioridades de la política Gubernamental, los montos y fuentes de los recursos financieros para cada gestión anual y su asignación a los requerimientos monetarios de la Programación de Operaciones y de la Organización Administrativa adoptada."

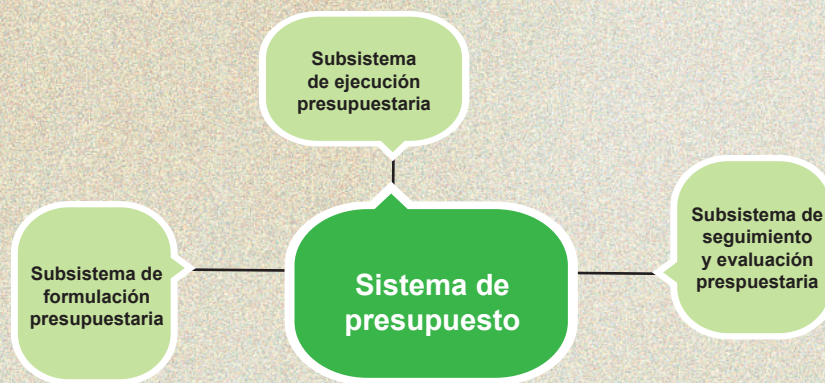
Según lo establecido en el Artículo 1 de las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, el concepto de este sistema es:

"El Sistema de Presupuesto es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos públicos, según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico (...)".

El SP está conformado por los siguientes subsistemas:

Figura N° 14

Subsistemas del SP

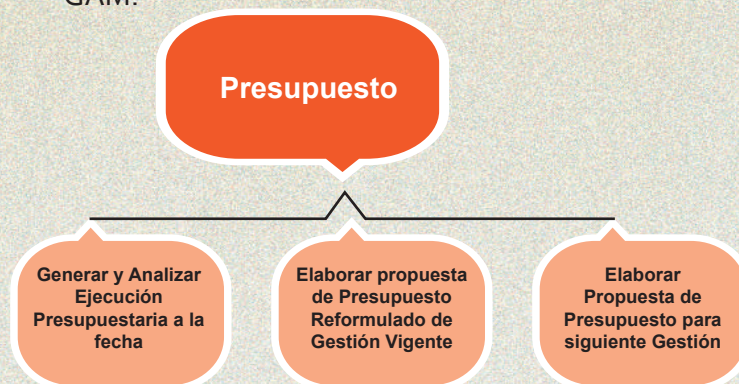


Fuente:
Elaboración propia con datos de la Ley No 1178 y la NB de Presupuesto.

En la subárea de presupuesto se identifican al menos tres (3) actividades a desarrollarse en los 100 primeros días de gestión del GAM:

Figura N° 15

Actividades de la subárea de Presupuesto



Fuente: Elaboración propia

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Presupuesto

Concepto

La ejecución presupuestaria es un instrumento de seguimiento y control a la gestión que facilita información del nivel de avance del presupuesto y es un respaldo importante en la rendición de cuentas sobre la utilización y asignación de recursos municipales.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o la Alcaldesa Municipal como Máxima Autoridad Ejecutiva, a través del funcionario responsable de la unidad administrativa y financiera, es responsable de la revisión y presentación mensual y oportuna de la ejecución presupuestaria municipal al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, antes del 10 de cada mes, que en el caso de los municipios que trabajan a través de la Cuenta Única Municipal (CUT) en el SIGEP no es necesario ya que se encuentran en línea, sin embargo dicha información deberá ser concordante con la consolidada a través de los Estados Financieros a ser presentados una vez al año, correspondiente al periodo vencido o año fiscal anterior.

La unidad encargada del Área Financiera es la que elabora y revisa la ejecución presupuestaria.

¿Para qué?

La revisión mensual de la ejecución presupuestaria registrada en el SIGEP, permite a la Máxima Autoridad Ejecutiva, una visión pormenorizada de qué unidades están ejecutando su presupuesto, cuanto y en qué están priorizando; de tal manera que le permita ajustes en la inversión y el gasto.

¿Cómo?

- Aplicar el instructivo de presentación mensual de ejecución presupuestaria emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- Registrar y generar reporte de ejecución presupuestaria a partir del sistema informático que utiliza el GAM.
- Realizar análisis de consistencia de la información procesada, a partir de la comprobación de las siguientes relaciones para mantener el presupuesto equilibrado:
- $DEVENGADO DE RECURSOS = DEVENGADO DE GASTOS$
- $PERCIBIDO DE RECURSOS = PAGADO DE GASTOS$
- Verificar la consistencia en la ejecución presupuestaria de recursos:
- $DEVENGADO > 0 = PERCIBIDO$
- Verificar la consistencia en la ejecución presupuestaria de gastos:
- $COMPROMISO > 0 = DEVENGADO > 0 = PAGADO$
- $DEVENGADO - PAGADO DE GASTOS = INCREMENTO DE PASIVOS EN RECURSOS$
- Generar los reportes impresos y grabar respaldo "backup" del sistema, suscribir los reportes.
- Remitir, con nota, la información de ejecución presupuestaria, a la Dirección General de Contabilidad Fiscal, dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, a través del SIGMA o SIGEP (este último permite trabajar en línea y no es necesaria la remisión física de reportes mensuales).

¿Cuándo?

Cada mes, hasta el 10, se hace llegar el documento de ejecución presupuestaria al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en los casos que no se trabaje en línea.

Base legal

- Ley No. 1178 (Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales No. 1178, 1990), Artículo 27, 28,30
- Ley de Administración Presupuestaria (Ley de Administración Presupuestaria No 2042, 1999), Artículo 11
- Ley del Presupuesto General del Estado 2021 (Presupuesto General del Estado 2021, No.1356, 2020)
- Reglamento de Inmovilización de Recursos Fiscales Municipales (Reglamento de Inmovilización de Recursos Fiscales Municipales Decreto Supremo No. 27848, 2004), Artículo 5
- NB SCI (Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada RS No 222957, 2005)
- NB SP (Normas Básicas del Sistema de Presupuesto RS 225558, 2005)

Comentarios

Si existen diferencias en la ejecución presupuestaria, éstas deben revisarse y corregirse, antes de remitir la información a la Dirección General de Contabilidad Fiscal, para evitar observaciones.

Los porcentajes de ejecución del presupuesto son una buena medida de la eficiencia en la gestión.

En la formulación y ejecución presupuestaria se debe abordar el tratamiento de los gastos obligatorios establecidos en las directrices de formulación presupuestaria.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Presupuesto

Concepto

El presupuesto es la expresión financiera del POA. Es el instrumento que plasma la cantidad de recursos económicos con que se cuenta y la forma en que son asignados.

¿Quién lo hace?

El Ejecutivo elabora su proyecto de Presupuesto (junto con el POA) y consolida el del Concejo Municipal. Una vez consolidado lo envía al Concejo Municipal para su tratamiento, aprobación y envío al MEFP en los plazos establecidos en los lineamientos emitidos por éste, debiéndose contar para su envío contar con el pronunciamiento favorable del Control Social del municipio.

La comisión del Concejo Municipal responsable de los aspectos económicos financieros analiza y emite informe sobre POA y Presupuesto Municipal.

El pleno del Concejo Municipal aprueba el Presupuesto reformulado o de la gestión.

¿Para qué?

La Reformulación obedece al cambio de gestión y las nuevas prioridades que le pueda asignar la nueva administración.

¿Cómo?

- Formular Propuesta de Reformulación
 - Propuesta Presupuesto
 - Sustanciación y justificación del presupuesto de inversión
- Remitir al Concejo Municipal para su Aprobación

¿Cuándo?

Revisión del Presupuesto de la actual gestión dentro de los primeros 30 días de iniciadas las funciones de los Concejales. Propuesta de Reformulación dentro de los primeros 100 días.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 298.I.22, 302.I.23, 302. I.42, 311.II.1, 316.1, 317, 321.II, 321.III, 321.IV,
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 9.I.4, 93.I, 93.III, 100.III.10, 102, 108.VI, 114, 130, 131, 137 y 141
- Ley No. 1178 (Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales No 1178, 1990)
- Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016)
- NB SPO (Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones DS No 3246, 2017)
- Normas municipales que regulen la elaboración del POA
- COM en lo referido a la elaboración del POA
- Ley No. 1356 (Ley del Presupuesto General del Estado Gestión 2021, 2020)
- NB SP (Normas Básicas del Sistema de Presupuesto RS 225558, 2005)
- Directrices de Formulación Presupuestaria 2021 del MEFP y el MPD
- Ley No.482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014), Artículos 16.5, 16.14, 26.13, 26.14, 26.20, 29.14

Comentarios

El Alcalde o Alcaldesa no puede realizar cambios en el presupuesto si no están previamente autorizados mediante una Ley Municipal que modifique el presupuesto inicial. Los gastos sin presupuesto constituyen malversación de fondos públicos y son pasibles a determinación de responsabilidades. Es necesario que el GAM cuente con un Reglamento específico del Sistema de Presupuestos, en el marco de las normas básicas vigentes y de la estructura organizacional, aprobado mediante Resolución y compatibilizado por la Dirección General de Normas de Gestión Pública del MEFP.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Presupuesto

Concepto

El Presupuesto es un instrumento de planificación, que expresa el Plan Operativo Anual en términos financieros, de manera general define montos y fuentes disponibles y los distribuye entre las diferentes operaciones programadas para cada gestión anual.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal es responsable de la elaboración participativa del Plan de Operativo Anual.

Los responsables del área administrativa-financiera y del área técnica deben apoyar desde el inicio la tarea de formulación del POA y presupuesto.

¿Para qué?

Para que el Gobierno Municipal inicie, de manera eficiente, la organización y las operaciones previstas para la planificación del quehacer en la gestión 2011.

¿Cómo?

Elaborar el Presupuesto municipal

- Realizar la estimación del Presupuesto de Recursos: estimar el total de recursos a disponer para cada gestión fiscal, observando las restricciones establecidas en las disposiciones legales y normativa específicas emanadas para cada gestión fiscal.
- Definir la Estructura Programática, según los Programas establecidos en las directrices, considerando los bienes y servicios que se generan en función de las competencias municipales; los objetivos de gestión, los resultados esperados y los indicadores de desempeño inherentes a cada programa.
- La programación del gasto debe sujetarse a la disponibilidad de recursos, restricciones establecidas en las disposiciones legales vigentes y específicas emitidas para cada gestión fiscal.
Se debe calcular el monto para los gastos de funcionamiento, en base a la Ley del límite del Gasto Corriente. También se tiene que calcular gastos obligatorios, como aquellos destinados a competencias definidas por ley; se deben incluir aquellos proyectos que se iniciaron en la gestión actual, para que sean concluidos en la próxima gestión; se deben incorporar las deudas contraídas con el personal de la institución y con terceros, y la amortización de préstamos. El saldo resultante de este cálculo debe ser destinado a la realización de operaciones priorizadas por la sociedad.
Se debe considerar lo siguiente:
 - El Presupuesto al igual que el POA requiere de pronunciamiento del Control Social.
 - Remitir el POA y Presupuesto al Concejo Municipal quien para su aprobación mediante Ley.
 - Finalmente, enviar al MEFP.

¿Cuándo?

El proceso de formulación del Presupuesto debe realizarse junto con el POA entre agosto y septiembre y el documento del Presupuesto 15 días de la fecha límite establecida por el órgano rector. El documento debe contener ya la firma del Control Social.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 298.I.22, 302.I.23, 302. I.42, 311.II.1, 316.1, 317, 321.II, 321.III, 321.IV,
- Ley de Administración Presupuestaria (Ley de Administración Presupuestaria No 2042, 1999), Artículo 11
- Ley del Presupuesto General del Estado 2021 (Presupuesto General del Estado 2021, No.1356, 2020)
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 9.I.4, 93.I, 93.III, 100.III.10, 102, 108.VI, 114, 130, 131, 137 y 141
- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales No 1178, 1990)
- Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016)
- NB SP (Normas Básicas del Sistema de Presupuesto RS 225558, 2005)
- RE SP
- Normas municipales que regulen la elaboración del Presupuesto
- COM en lo referido a la elaboración del Presupuesto
- Directrices de Formulación Presupuestaria 2021 del MEFP y el MPD
- Ley No.482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 16.5, 16.14, 26.13, 26.14, 26.20, 29.14

Comentarios

El presupuesto y el POA deben contar con el pronunciamiento de la instancia de participación y control social. Así también, se tiene un Presupuesto Plurianual, que debe ser un referente para cada gestión.

2.4 Administración de Personal

El Artículo 9 de la Ley No. 1178 señala:

"El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos".

El Artículo 7 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, establece que:

"El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal".

El Sistema de Administración de Personal incluye desde la forma que ingresan los servidores públicos a la institución hasta la manera en que concluyen su relación laboral. La gestión del talento humano fomenta asimismo la planificación operativa anual individual, la evaluación del desempeño y la capacitación productiva. En los primeros 100 días de gestión mínimamente se deben desarrollar las siguientes actividades:

Figura N° 16
Subsistemas del
SAP



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley No 1178 y la NB del SAP

En la subárea de administración de personal se plantean algunas actividades prioritarias para los primeros 100 días del GAM:

Figura N° 17
Actividades de la subárea de Administración de Personal



Fuente: Elaboración propia

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Administración de Personal

Concepto

Según la Ley No. 482 es atribución del Alcalde o Alcaldesa (25.8) *“Designar mediante Decreto Edil, a las Secretarías y los Secretarios Municipales, Sub Alcaldesas o Sub Alcaldes de Distritos Municipales y Autoridades de Entidades Desconcentradas Municipales, con criterios de equidad social y de género en la participación, en el marco de la interculturalidad.”*

Así también la norma citada en su Artículo 9 establece: *“Designar mediante Decreto Edil, a las Máximas Autoridades Ejecutivas de las Empresas Municipales y de las Entidades Descentralizadas Municipales, en función a los principios de equidad social y de género en la participación, en el marco de la interculturalidad”.*

¿Quién lo hace?

El alcalde o alcaldesa Municipal designa a su gente de confianza y con el perfil técnico y político adecuado para hacer más efectiva la gestión municipal.

¿Para qué?

Para conformar un plantel de funcionarios técnicamente capacitados encargados de coadyuvar a el Alcalde o Alcaldesa municipal en la dirección y administración del Gobierno Municipal.

¿Cómo?

Evaluar y realizar el nombramiento de los/las Secretarios Municipales y asesores/as correspondientes a cargos de libre designación y libre nombramiento del Alcalde o Alcaldesa Municipal, los criterios para la decisión son:

- La formación profesional.
- La experiencia en temas relacionados al cargo y vinculados a la gestión municipal.
- Amplio conocimiento de la realidad del municipio.
- Grado de confianza del Alcalde o Alcaldesa hacia el postulante.
- El nombramiento y posesión de los/las Secretario Ejecutivo y Secretarios Municipales, asesor y coordinadores y personal jerárquico que coadyuvará a la nueva MAE, se realizará de acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 482 de Gobiernos Municipales.
- Los funcionarios designados y de libre nombramiento y cualquier otro servidor público contratado por el GAM, antes de la posesión o designación en el cargo deben realizar su declaración jurada de bienes y rentas ante la Contraloría General del Estado.

¿Cuándo?

Al inicio de la nueva gestión municipal.

Base legal

- Constitución Política del Estado, Artículos 232 al 239
- DS No. 26115, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal DS No 26115, 2001), Artículo
- Ley No. 2027 (Ley del Estatuto del Funcionario Público No 2027, 1999), Artículos 27, 28 y 41
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014)

Comentarios

Los/las Secretarios Municipales, asesores y directores de la municipalidad son funcionarios designados y de libre nombramiento del Alcalde o Alcaldesa municipal.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Administración de Personal

Concepto

Son servidor y servidora públicos las personas que desempeñan funciones en entidades estatales. Tienen además de atribuciones y funciones, obligaciones con el Estado y la comunidad (Ley del Estatuto del Funcionario Público No 2027, 1999).

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal, el Concejo Municipal y todos los funcionarios municipales, son responsables del cumplimiento de los principios del servicio público

¿Para qué?

Para que el Alcalde o Alcaldesa Municipal, los concejales y todos los funcionarios, cumplan con las expectativas de la población y con los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados; establecidos en la CPE.

¿Cómo?

- Promoviendo la carrera administrativa.
- Reclutando para el GAM a los recursos humanos más capaces y que cumplan con los principios del servidor público.
- Capacitando a los funcionarios públicos del GAM.
- Poniendo su mejor esfuerzo y mayor dedicación a la gestión.
- Velando por contar con los recursos tecnológicos necesarios.
- Precautelando el cumplimiento de la ética y la transparencia en el ejercicio de la función pública.
- Cumpliendo la CPE, las leyes y las normas de referencia municipal.
- Impulsando acciones preventivas de transparencia y/o programas sobre el tema.
- Desarrollando políticas de rendición de cuentas.

¿Cuándo?

Desde el inicio de la gestión y permanentemente.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 232 – 240
- Ley No. 2027 (Ley del Estatuto del Funcionario Público No 2027, 1999)
- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales No 1178, 1990)
- NB SAP (Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal DS No 26115, 2001)
- COM, en lo que corresponda al establecimiento del Servicio civil del Municipio
- Normas Municipales referidas al Servicio civil del Municipio
- Ley No. 004 (Ley de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas Marcelo Quiroga Santa Cruz), Artículos 5, 14, 24, 25, 26, 27
- Ley No. 974 (Ley de Unidades de Transparencia y Lucha contra la corrupción, 2017)
- D.S. No. 214 (Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, 2009), Artículo 7
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014), Artículos 8,9

Comentarios

El GAM es una instancia de servicio a la comunidad, que estará permanentemente alerta sobre la calidad de la gestión. La ley Marcelo Quiroga Santa Cruz es contundente en casos de indicios de corrupción, la misma norma faculta al Viceministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, tareas de inteligencia en casos de denuncias de corrupción contra autoridades.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Administración de Personal

Concepto

La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual Individual (POAI) por parte del servidor público. Este instrumento de planificación y evaluación mide el logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado.

El POAI debe incluir criterios sobre la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes y rendimiento de los servidores públicos que se encuentran cumpliendo una función en el GAM. Esta evaluación debe considerar los procedimientos establecidos para los funcionarios de carrera

¿Quién lo hace?

El área de recursos humanos. El Alcalde o Alcaldesa Municipal mediante memorándum designa una comisión evaluadora conformada por el responsable de la unidad de personal y personal jerárquico del área en la que se desempeña el servidor público a ser evaluado.

¿Para qué?

Para contar con información sobre el desempeño de cada servidor público en relación a las funciones del cargo que ejerce.

¿Cómo?

Solicitar a el/la responsable de recursos humanos emitir informe sobre:

- Nómina del personal municipal de carrera, especificando cargo, antigüedad y situación de institucionalización del puesto.
- Nómina de personal municipal eventual, especificando tiempo de contrato, y monto de la remuneración.

Designar entre el personal jerárquico bajo cuya dependencia se encuentra el servidor público a ser evaluado, a los miembros de la comisión evaluadora. Esta deberá:

- Definir criterios de evaluación del personal del GAM. Entre estos: experiencia, capacidad técnica, destrezas, habilidad para relacionamiento interno y externo, y otros de acuerdo a lo establecido en el MOF, MPP y POAI.
- Establecer los mecanismos y plazos para la evaluación del personal, como ser: entrevistas, pruebas escritas u orales, resolución de casos, reuniones de intercambio, etc.
- Emitir informe de evaluación para consideración del Alcalde o Alcaldesa . Esta función puede ser delegada por la MAE especialmente en el caso de municipios grandes.
- Analizar los resultados de la evaluación caso por caso y tomar decisiones sobre la ratificación y/o promoción del personal.
- Instruir el inicio de procesos de contratación de personal para completar los puestos acéfalos o con interinatos.
- Elegir, en base al informe del proceso de contratación, al candidato con mayor calificación para el puesto.
- Emitir nombramiento de las designaciones de personal en los cargos convocados.

¿Cuándo?

Es recomendable que la evaluación anual de los servidores se realice a principios de gestión, para que se pueda planificar cubrir algún puesto acéfalo. Para la promoción se procederá según cronograma establecido en el POA de la Unidad de Personal.

Base legal

- DS No. 26115, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal DS No 26115, 2001),
- Ley No. 2027 (Ley del Estatuto del Funcionario Público No 2027, 1999), Artículos 27, 28 y 41
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014)

Comentarios

Desarrollar procesos serios e imparciales de evaluación de personal permite cuidar la calificación del recurso humano del GAM, el cual es imprescindible para el desarrollo de una gestión municipal eficiente. A partir de la evaluación del desempeño del personal, se podrán tomar decisiones relacionadas a la continuidad o no de los funcionarios municipales. Este es uno de los elementos que explican las capacidades institucionales de una entidad.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Administración de Personal

Concepto

La capacitación es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para desempeñarse efectiva y eficientemente en sus funciones lo que se traduce en una mejor prestación de servicios al ciudadano

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos promueve la capacitación de los/las servidores/as públicos municipales.

Los/as Secretarios Municipales, Subalcaldes, Directores y Jefes de Unidad presentan sus requerimientos de capacitación del personal de su dependencia ante la Unidad de Recursos Humanos del GAM. También pueden gestionar la capacitación externamente ante la CGE u otro tipo de entidades.

¿Para qué?

Para generar y fortalecer las capacidades técnicas, administrativas y operativas de los servidores/as públicos municipales, y mejorar el ejercicio de sus funciones en base a principios y valores y en términos de eficiencia y eficacia.

¿Cómo?

Los/las Directores y/o Jefes de Unidad de Área deberán promover la capacitación y actualización permanente del personal bajo su dependencia, para lo cual deberán considerar:

- Detección de necesidades, donde se identifiquen los problemas organizacionales y del puesto que perturban la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual y la Programación Operativa Anual Individual, a partir de la evaluación del desempeño y otros medios. La detección de necesidades de capacitación debe ser de carácter integral.
- Programar procesos de capacitación en base a la detección de necesidades de capacitación y establecer: objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.
- Ejecutar los programas de capacitación, para lo cual se puede utilizar personal de la propia entidad, coordinar actividades con la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP) o a través de terceros, conforme a la programación y recursos presupuestados.
- Desarrollar procesos de evaluación al término de cada acción de capacitación. En una primera intervención se debe medir el desempeño de los instructores, la logística del evento y el grado de satisfacción de los participantes para realizar los ajustes al contenido, las técnicas y los métodos empleados. En una segunda fase, la evaluación debe determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en términos de los conocimientos y habilidades efectivamente aprendidas por los participantes.
- Evaluar el desempeño de los funcionarios capacitados y generar espacios de intercambio entre los funcionarios del área.

¿Cuándo?

El proceso de capacitación a los servidores públicos deberá realizarse de manera permanentemente, debiendo considerarse periodos de inducción y capacitación especialmente al momento de contratar personal.

Base legal

- Ley No 2027. (Ley del Estatuto del Funcionario Público No 2027, 1999)
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014)
- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), Artículo 9
- DS No. 26115 (Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal DS No 26115, 2001), Artículo 6
- RE SAP del GAM

Comentarios

Desarrollar procesos de capacitación de personal de manera periódica, incide en el mejoramiento constante del desempeño y motivación de los servidores públicos y se refleja en los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano (Martínez, 2017). Es necesario que el GAM programe en el POA recursos suficientes para realizar la actividad, misma que debe ser considerada como una inversión para el GAM.

2.5 Administración de Bienes y Servicios Públicos

El Artículo 10 de la Ley No. 1178, señala:

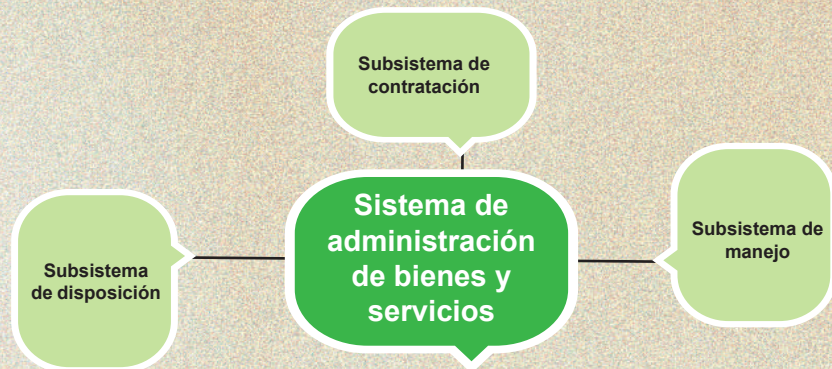
"El Sistema de Administración de Bienes y Servicios establecerá la forma de contratación,

manejo y disposición de bienes y servicios".

El Artículo 1 de las Normas Básicas del SABS, señala:

"El Sistema de Administración de Bienes y Servicios es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley No. 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales".

Figura N° 18
Subsistemas del SABS



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley No 1178 y la NB del SABS

Figura N° 19
Actividades de la subárea de Administración de Bienes y Servicios



Fuente: Elaboración propia

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Administración de Bienes y Servicios

Concepto

El RPC es el servidor público responsable de la ejecución del proceso de contratación y sus resultados, bajo la modalidad de Licitación Pública

El RPA es el servidor público responsable de la ejecución del proceso de contratación y sus resultados, en las modalidades de Contratación Menor y Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE).

Responsable de Recepción para la modalidad ANPE, es el servidor público (personal permanente del GAM) cuya responsabilidad es verificar que el bien, obra o servicio a ser recepcionado, cumpla con las características técnicas y físicas establecidas en el Documento Base de Contratación (DBC).

Comisión de Recepción está conformada por personal permanente del GAM dependiente del área administrativa, cuya responsabilidad será verificar que el bien, obra o servicio responda a las características técnicas y físicas establecidas en el DBC.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa es responsable de la designación del RPA, RPC, responsable de recepción y de la comisión de recepción.

¿Para qué?

Para que los servidores públicos designados asuman la responsabilidad de conducir los procesos de contratación, garantizar la legalidad de las contrataciones, viabilizar las mismas y ejecutar de manera transparente el presupuesto en base al POA y Presupuesto aprobado para cada gestión fiscal y al PAC del GAM.

¿Cómo?

El Alcalde o Alcaldesa -en concordancia con el diseño de la estructura organizacional, el MOF y el MPP- y de acuerdo a lo dispuesto en el DS No. 181 (Normas Básicas Sistema de Administración de Bienes y Servicios (compilado al 2019), 2009) mediante el instrumento que establezca la norma municipal específica del Sistema de Bienes y Servicios del GAM, designa o delega para uno o varios procesos al:

- Al RPC en la modalidad de Licitación Pública
- Al RPA en las modalidades de Contratación Menor y ANPE.
- Comisión de Recepción para Licitación Pública, para verificar que el bien, obra o servicio conforme al DBC.
- Responsable de Recepción para la modalidad ANPE.

El RPC es responsable de verificar si el proceso está inscrito en el POA, en el PAC y que tenga certificación presupuestaria; aprobar por resolución administrativa los DBC para autorizar el proceso de licitación; generar publicación en el SICOES; designar a los miembros de la comisión de calificación; controlar el cumplimiento de las normas durante el proceso de licitación; establecer responsabilidades si correspondiera, y adjudicar la contratación concluido el proceso o declarar desierta la convocatoria en caso que ninguna propuesta cumpla los requisitos previstos.

El RPA es responsable de autorizar el proceso de contratación, designar a los miembros de la comisión de calificación, controlar el cumplimiento de las normas durante el proceso de adjudicación, establecer responsabilidades, si correspondiera, y adjudicar la contratación concluido el proceso.

¿Cuándo?

Previo al inicio de cualquier proceso de contratación durante la gestión.

Base legal

- DS No. 181 (Normas Básicas Sistema de Administración de Bienes y Servicios (compilado al 2019), 2009).
- Reglamento específico del Sistema de Bienes y Servicios del GAM.

Comentario

Uno de los aspectos de mayor cuidado en la gestión municipal es el proceso de contratación. En general, los procesos de contratación son de mayor fiscalización, interna y por parte de la CGE. Cualquier deficiencia u error, por cualquier nivel o persona, es sujeto de responsabilidad por la función pública.

Sin embargo, es importante para la calidad de la gestión y para la ejecución del POA y del presupuesto, que los procesos de contratación, además de ser transparentes y cumplir las normas, sean ágiles.

Los responsables de contrataciones deben conocer y poner en práctica los imperativos para la conducta ética del servidor público que interviene en la contratación de bienes y servicios del Estado” que forman parte del Anexo I del DS 181.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Administración de Bienes y Servicios

Concepto

El PAC es el instrumento de planificación mediante el cual el GAM programa las contrataciones de una gestión, en función de su POA y presupuesto.

¿Quién lo hace?

La Unidad Administrativa del GAM elabora el PAC en coordinación con las unidades solicitantes y realiza su seguimiento a efectos con las contrataciones previstas para la gestión fiscal.

¿Para qué?

Para planificar y organizar el pago de los procesos de contratación en función de las prioridades del GAM y de su disponibilidad de recursos financieros, brindar información a los posibles oferentes y hacer seguimiento a los compromisos asumidos.

¿Cómo?

El PAC será elaborado al inicio de cada gestión en un taller organizado por la Unidad Administrativa de la entidad pública en el que participarán, de manera obligatoria, también las unidades solicitantes.

En el PAC se incluirán las contrataciones mayores a Bs 20,000.00.- (VEINTE MIL 00/100 BOLIVIANOS), independientemente de la Fuente de Financiamiento, monto solo establecido para los GAM en la normativa, debiendo ser publicado con carácter obligatorio en el SICOES y en la Mesa de Partes como requisito indispensable para el inicio del proceso de contratación DS No. 181 (Normas Básicas Sistema de Administración de Bienes y Servicios (compilado al 2019), 2009).

El PAC podrá ser ajustado cuando:

- El POA sea reformulado;
- El Presupuesto sea reformulado;
- La entidad, excepcionalmente, de manera justificada requiera reprogramar sus contrataciones.

El PAC contemplará el tipo de contratación, el objeto de la contratación, la forma de contratar, la fuente de financiamiento, el mes estimado de inicio y los datos de registro de la contratación.

El PAC ajustado deberá ser publicado en el SICOES y en la Mesa de Partes.

¿Cuándo?

Desde el inicio de la gestión.

Base legal

- DS No. 181 (Normas Básicas Sistema de Administración de Bienes y Servicios (compilado al 2019), 2009)

Comentarios

El Estado Plurinacional de Bolivia tiene como política generar mecanismos de apoyo a la producción boliviana, dando mayores oportunidades para todos los actores económicos, promoviendo la inclusión de los Micro y Pequeños Empresarios, Organizaciones Económicas Campesinas y Asociaciones de Pequeños Productores en los procesos de contratación del Estado. La filosofía de contrataciones se centra en la priorización de adquisición de productos y servicios bolivianos y preferentemente regionales; a manera de desarrollar y movilizar la producción, los servicios locales, la mano de obra y la iniciativa del municipio, de la región y del país.

La necesidad de publicar en el SICOES transparenta el proceso y divulga la oferta.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Administración de Bienes y Servicios

Concepto

Un contrato es un acuerdo escrito por el que el GAM y una o más partes se obligan a cumplir determinadas condiciones, para la ejecución de una obra, la contratación de un servicio o la adquisición de un bien. La revisión de los contratos permite visualizar los compromisos contraídos, el proceso de contratación y el presupuesto requerido.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal instruye la revisión de las carpetas de contratos de bienes o servicios

El Área Administrativa y el asesor legal son responsables del seguimiento, administración y revisión.

¿Para qué?

Para contar con información y supervisar la pertinencia, documentación respaldatoria, resoluciones y recursos administrativos, y determinar la legalidad y el cumplimiento de los contratos suscritos por el GAM.

¿Cómo?

Recabar archivo de carpetas con documentación respaldatoria de cada proceso de contratación, que incluya desde la aprobación del inicio del proceso de contratación hasta el contrato firmado, DS No. 181 (Normas Básicas Sistema de Administración de Bienes y Servicios (compilado al 2019)).

- Reporte de los procesos de contratación de bienes y servicios, detallando:
 - La fecha de adjudicación,
 - objeto,
 - beneficiario,
 - modalidad de contratación,
 - garantías, monto,
 - fecha de vencimiento de contrato.
- Supervisar el grado de cumplimiento de los contratos contra informes.
- Observar los contratos que no contemplen condiciones de legalidad.
- Remitir la información al Alcalde o Alcaldesa Municipal para su consideración.
- Iniciar acciones si corresponde.

¿Cuándo?

Durante el primer mes de gestión.

Base legal

- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), Artículo 10
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículo 16.8
- DS No. 181 (Normas Básicas Sistema de Administración de Bienes y Servicios (compilado al 2019), 2009)

Comentarios

Los contratos se rigen por DS No. 181 (Normas Básicas Sistema de Administración de Bienes y Servicios (compilado al 2019), 2009), que establecen las funciones, actividades y procedimientos a seguir desde la convocatoria hasta la suscripción y ejecución de los mismos.

La MAE, además de nombrar a los responsables de contratación y a la comisión de recepción, aprueba el inicio de las contrataciones por excepción y/o emergencias.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Administración de Bienes y Servicios

Concepto

El Documento Base de Contratación (DBC) es el documento elaborado por la entidad contratante a través del área Administrativa del GAM para cada proceso de contratación, con base en el Modelo emitido por el MEFP. Dicho modelo contiene las especificaciones técnicas o términos de referencia, metodología de evaluación, procedimientos y condiciones para el proceso de contratación.

¿Quién lo hace?

La unidad solicitante del proceso de contratación en coordinación con el área Administrativa elabora las especificaciones técnicas y términos de referencia y estima el precio referencial.

La unidad administrativa del GAM elabora los DBC en base a los modelos del MEFP.

¿Para qué?

Para contar con los criterios técnicos, físicos y económicos para iniciar el proceso de contratación requerido.

¿Cómo?

La Unidad Solicitante en cada proceso de contratación, tiene como principales funciones

- Elaborar las especificaciones técnicas y definir el método de selección y adjudicación a ser utilizado, para la contratación de bienes, obras y servicios generales, velando por la eficacia de la contratación;
- Elaborar los términos de referencia y definir el método de selección y adjudicación a ser utilizado para la contratación de bienes y/o servicios, así como de los servicios de consultoría individual de línea o por producto, velando por la eficacia de la contratación;
- Estimar el precio referencial de cada contratación. La estimación del Precio referencial de forma errónea conllevará responsabilidades;
- El precio referencial debe estar debidamente respaldado.

La Unidad Administrativa del GAM tiene como principales funciones:

- Elaborar el RE-SABS y remitirlo al Órgano Rector para su compatibilización;
- Elaborar el PAC en coordinación con las Unidades Solicitantes y efectuar el seguimiento a la ejecución de las contrataciones programadas en este documento, de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas;
- Realizar con carácter obligatorio, todos los actos administrativos y velar por el cumplimiento de las condiciones y plazos establecidos en los procesos de contratación;
- Emitir la certificación presupuestaria mediante el responsable de presupuesto a fin de verificar los recursos disponibles para el caso específico;
- Elaborar el DBC incorporando las especificaciones técnicas o términos de referencia preparados por la Unidad Solicitante;
- El DBC debe ser elaborado por las entidades públicas, utilizando de manera obligatoria los Modelos de DBC desarrollados y aprobados por el Órgano Rector.
- Cuando no exista un modelo de DBC, la entidad elaborará y aprobará de manera expresa el documento bajo su exclusiva responsabilidad, debiendo publicar la aprobación en el SICOES.

- En la modalidad de Contratación Menor, no se requiere elaborar DBC.
- EnviarelrequerimientodeiniciodelprocesodeContratación al Responsable del Proceso de Contrataciones del GAM, designado por el Alcalde o Alcaldesa (RPC o RPA).
- Todo requerimiento debe ajustarse al reglamento específico de Administración de Bienes y Servicios del Municipio

¿Cuándo?

A partir del requerimiento de inicio del proceso de contratación.

Base legal

- DS No. 181 (Normas Básicas Sistema de Administración de Bienes y Servicios (compilado al 2019).
- Modelo de Documento Base de Contratación para la contratación de obras, emitido mediante RM del MEFP, según el periodo que corresponda
- Reglamento Específico de Administración de Bienes y Servicios del GAM

Comentarios

Al elaborar un DBC hay que poner especial cuidado en determinar las exigencias de calidad y sus parámetros, los tiempos de ejecución y otros plazos, los montos referenciales del costo del proyecto y las garantías que se exigirán al proveedor.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Administración de Bienes y Servicios

Concepto

Activo fijo son todos los bienes, muebles e inmuebles de propiedad del GAM, incluyendo los activos del sector de educación y salud y todos aquellos que le fueron transferidos y que se encuentran registrados como parte del patrimonio municipal.

En almacenes están todos los bienes de consumo de propiedad del GAM.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal instruye la recepción, así como la baja.

El/la responsable de activos dependiente del área administrativa financiera realiza el registro y recepción. En caso que corresponda, procede a dar de baja del sistema de inventarios para el procesamiento y administración de activos fijos por los Ministerios y Unidades Desconcentradas del OE y entidades del Sector Público en su conjunto.

¿Para qué?

Para conocer la composición del patrimonio municipal, administrar y controlar los bienes de la municipalidad.

¿Cómo?

- Verificar y constatar la información de activos fijos reportada por la autoridad saliente consistente en:
 - Inventario de activos fijos: reportes y archivos magnéticos del Sistema de Activos Fijos (SIAF).
 - Registros de propiedad de inmuebles y vehículos
- Verificar la firma de las autoridades salientes en el reporte de inventario de activos incluyendo el sector salud y educación
- Revisar el inventario de almacenes y los registros de movimientos de la gestión.
- Emitir informe del proceso de recepción y suscribir en señal de conformidad.

¿Cuándo?

Desde el principio de la gestión y cuantas veces sea necesario para verificar el inventario de activos fijos.

Base legal

- Ley SAFCO No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), Artículos 3 y 28, inciso a)
- DS No. 181 (Normas Básicas Sistema de Administración de Bienes y Servicios (compilado al 2019), 2009)
- Reglamento Específico de Administración de Bienes y Servicios del GAM

Comentarios

Una administración seria y responsable tiene control de todo el movimiento y manejo de los bienes municipales y de sus almacenes; tomando en cuenta que el recuento de inventario puede realizarse durante todo año según sea necesario la verificación y/o actualización de inventarios.

La pérdida de algún activo genera un proceso administrativo interno y puede terminar en acusación de responsabilidad civil y penal por parte de la CGE, con la consiguiente sanción de reposición del costo del activo.

La información de activos fijos del GAM debe incluir:

- a) Inventario de activos fijos: archivos en medio físico y en medio magnético (respaldo del SIAF u otro sistema), con codificación

definida, se debe incluir la infraestructura del sector salud, educación y deportes, además estados de depreciación de activos.

- b) Revaluó de activos fijos.
- c) Documentación de propiedad de inmuebles y vehículos.

Información de almacenes, que incluya:

- a) Inventario de almacenes: codificados, clasificados según orden lógico.
- b) Ingreso y salida de almacenes.
- c) Tarjetas kardex: como medida de control y movimiento de existencias.

Es importante que el GAM cuente con un Reglamento de Administración de Almacenes que establezca los procedimientos que garanticen el control de los bienes de consumo.

2.6 Tesorería y Crédito Público

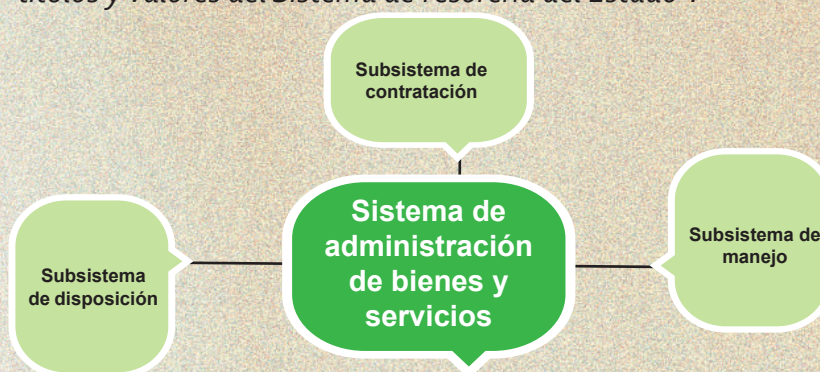
La Ley No. 1178 en su Artículo 11, establece lo siguiente:

“El Sistema de Tesorería y Crédito Público manejará los ingresos, el financiamiento o crédito público y programará los compromisos, obligaciones y pagos para ejecutar el presupuesto de gastos”.

El Sistema de Tesorería de acuerdo a la Resolución Suprema No. 218056 de 30 de julio de 1997, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Tesorería, en su Artículo 2 señala:

“El Sistema de Tesorería del Estado comprende el conjunto de principios, normas y procedimientos vinculados con la efectiva recaudación de los recursos públicos y de los pagos de los devengamientos del Sector Público, así como la custodia de los títulos y valores del Sistema de Tesorería del Estado”.

Figura N° 20
Subsistemas del ST



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley No 1178 y la NB del ST

La Resolución Suprema N° 218041 de 29 de julio de 1997 establece en su Artículo 1 que:

“El Sistema de Crédito Público es un conjunto de principios, normas, procesos y funciones para la eficiente y eficaz gestión de la deuda pública en el marco de la administración financiera gubernamental”.

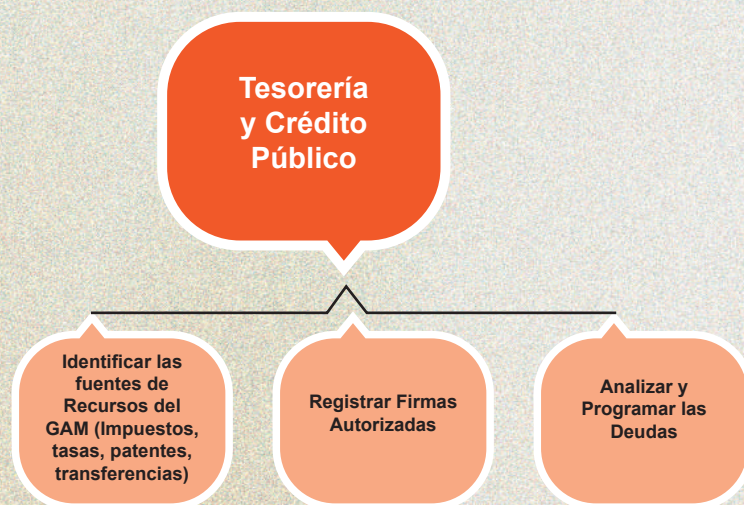
Figura N° 21
Subsistemas del SCP



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley No 1178 y la NB del SCP

Figura N° 22

Actividades de la subárea de Tesorería y Crédito Público



Fuente: Elaboración propia

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Tesorería y Crédito Público

Concepto

Se entiende por política de generación de ingresos al conjunto de programas y actividades dirigidas a facilitar y universalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y no tributarias con el municipio.

El pago por servicios, impuestos, multas, tasas y patentes que realiza el ciudadano, es utilizado por el municipio para devolverlo en mejoras de los servicios, en obras y en actividades de beneficio al propio ciudadano.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal revisa y aprueba.

El/la responsable del área administrativa financiera elabora.

¿Para qué?

Para mejorar las recaudaciones, cubrir un mayor porcentaje del universo de contribuyentes, ampliar y mejorar el sistema de administración de ingresos municipales tributarios y no tributarios.

Para fortalecer la capacidad de captación universal de recursos del GAM.

¿Cómo?

- Analizar para cada ingreso y el universo de contribuyentes o padrón
- Analizar la recaudación histórica y de la gestión, sobre el nivel mensual de recaudaciones de los ingresos tributarios y no tributarios.
- Revisar los instrumentos vigentes para cobrar los ingresos: ordenanzas, tasas de los impuestos, universo, padrón municipal.
- Analizar el cumplimiento de las políticas existentes de ingresos
- Proponer una política de ingresos municipales: incentivos, concientización tributaria, educación, control, ampliar universo tributario, plan de pagos, etc.
- Promover tareas de control y seguimiento de los pagos.

¿Cuándo?

Durante los primeros meses de la gestión.

Base legal

- Constitución Política del Estado (Constitución Política del Estado, 2009), Artículo 340
- LMAD No 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, "Andrés Ibáñez", No 031, 2010)
- Ley 843, modificada por Ley 2493; Impuesto al valor agregado.
- Reglamentos de Procedimientos: establecen procedimientos de cobro de ingresos tributarios y no tributarios municipales.
- Normativa de Tasas y patentes: aprobadas por el Concejo Municipal.
- Otros documentos que respalden el cobro de ingresos no tributarios: resoluciones de aprobación de alquileres, contribuciones para la mejora, indemnizaciones por daños, multas u otros.
- Catastro Municipal.
- Padrón de contribuyentes para cobro de ingresos tributarios, incluidos respaldos digitales de sus sistemas de administración tributaria.
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), artículo 16.8

Comentarios

La generación y desarrollo de una cultura tributaria pasa por ejecutar procesos de información acerca del beneficio que se logra con el tributo recaudado, y con el manejo eficiente y transparente de dichos recursos. Por otro lado, está la necesidad de control y fiscalización sobre el padrón de contribuyentes y el cumplimiento en sus tributos.

La utilización de herramientas informáticas hace que los procedimientos utilizados para el cálculo, el control y el archivo histórico se realicen de manera confiable, ágil y oportuna, evitando discrecionalidad y subjetividad en el pago y la determinación de tributos a pagar.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Tesorería y Crédito Público

Concepto

Las entidades públicas deben registrar por lo menos dos firmas autorizadas en el administrador delegado, para la prestación de servicios por administración delegada.

"Las máximas autoridades ejecutivas, asambleas y concejos de las entidades territoriales autónomas, en el marco de sus competencias, solicitarán de forma expresa la apertura, cierre y modificación de cuentas corrientes fiscales al ministerio responsable de las finanzas públicas. La habilitación de firmas de las cuentas corrientes fiscales será realizada ante las instancias correspondientes de acuerdo a las normas vigentes" (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Art. 108.II.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal y al menos las firmas de dos personas designadas por éste para su registro en el administrador delegado.

¿Para qué?

Para la administración y operación de las cuentas corrientes fiscales municipales.

¿Cómo?

- Designar, mediante normativa municipal, al o los funcionarios(s) responsable(s) de girar los cheques y la custodia de los mismos.
- Solicitar mediante nota dirigida al administrador delegado donde el GAM tiene sus cuentas fiscales el cambio de firmas autorizadas, especificando:
 - Nombre de las autoridades y funcionarios cuyas firmas deban ser inhabilitadas
 - Nombre y carnet de identidad de las autoridades entrantes cuyas firmas deben ser registradas y habilitadas (mínimo dos).
 - Nombre y firmas forzosas en la emisión de cheques
 - Nombre y firmas alternas en ausencia de la MAE
 - Domicilio legal del gobierno municipal para efectos de correspondencia
- Cumplir con los requisitos establecidos por cada administrador, entre los cuales se solicita:
 - Fotocopia de la credencial de acreditación de las autoridades y/o memorándum de designación del personal.
 - Fotocopia legible de la cédula de identidad de la autoridades y funcionarios cuyas firmas serán habilitadas
 - Fotocopia legalizada de la Resolución Administrativa de designación de personal para el manejo y administración de cuentas fiscales.
- Los datos del sello de pie deben ser los mismos al del cargo y nombre de la entidad.
El o los funcionarios(s) designado(s) para el manejo de la cuenta única municipal y/o las cuentas corrientes fiscales municipales deberá recepcionar la chequera y verificar el número inicial y final del talonario de cheques habilitados.
- Emitir comunicado público a través del panel de informaciones, respecto al nombre y firmas habilitadas para la suscripción de cheques en el municipio.

¿Cuándo?

Al inicio de la nueva gestión y cada vez que corresponda la designación de nuevo personal responsable de la administración de los recursos fiscales del GAM.

Base legal

- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), Artículos 3, 28.a
- DS No. 23318-A (Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública, 1992), Artículos 3, 4 y 5
- RS No. 218041 (Normas Básicas del Sistema de Crédito Público RS No. 218041, 1997)
- LMAD No 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, "Andrés Báñez", No 031, 2010)

Comentario

Para agilizar el trámite para el registro de firmas es recomendable llevar la documentación que acredite el registro de nuevas firmas autorizadas para el manejo de la cuenta única municipal y/o cuentas corrientes fiscales en original y fotocopias legalizadas y simples.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Tesorería y Crédito Público

Concepto

La NB SCP en su Artículo 4 establece que “Crédito Público es la capacidad del Estado y de sus entidades para endeudarse, es decir para contraer pasivos directos o contingentes con acreedores internos o externos, en el corto o largo plazo.” La NB establece en su Artículo 18 la clasificación de la deuda:

- a. *Deuda Pública Interna, es el conjunto de operaciones de crédito público que generan pasivos directos o contingentes que se contraen con personas naturales o jurídicas de derecho público o privado, residentes o domiciliados en Bolivia y cuyo pago puede ser exigible dentro del territorio nacional.*
- b. *Deuda Pública Externa, es el conjunto de operaciones de crédito público que generan pasivos contractuales desembolsados o por desembolsar que se contraen con otro Estado u organismo internacional o con otra persona natural jurídica sin residencia ni domicilio en Bolivia, con el compromiso de reembolsar el capital, con o sin intereses, o de pagar intereses, con o sin reembolso de capital u otros gastos y comisiones que pudiesen generarse.*
- c. *Deuda Pública a Corto Plazo, es el conjunto de operaciones de crédito público con acreedores internos o externos, con plazo inferior al año contraída con sujeción a la programación financiera, límites y condiciones fijadas por el Órgano Rector del Sistema de Crédito Público.*

- d. *Deuda Pública a Largo Plazo, es el conjunto de operaciones de crédito público con acreedores internos o externos, con plazo mayor o igual a un año contraída con sujeción a la programación financiera, límites y condiciones fijadas por el Órgano Rector del Sistema de Crédito Público.*

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa municipal y el responsable del área administrativa financiera.

¿Para qué?

Para cumplir oportunamente con el pago del servicio de la deuda y para prever los requerimientos de fondos necesarios para la cancelación del servicio de la deuda.

¿Cómo?

Determinar la deuda de corto y largo plazo especificando:

- Montos
- Tipo de acreedor
- Servicio de la deuda: capital, intereses y comisiones
- Estado de la deuda: vigente o mora.
- Condiciones del financiamiento: plazo, período de gracia, tasa de interés, comisiones, garantías, fondo de garantía.
- Revisar los contratos o convenios de financiamiento y documentación respaldatoria como ser: proyecto base, adendas, informes de avance, informes de evaluación, etc.
- Elaborar la programación del servicio de la deuda de corto y largo plazo: determinar los montos de amortización, intereses y comisiones
- Verificar la capacidad de pago del servicio de la deuda, y si corresponde, gestionar la reprogramación de la deuda con cada acreedor, con la finalidad de mejorar los términos del repago.
- Constatar la inscripción del servicio de la deuda en el presupuesto municipal y realizar el registro correspondiente.
- Solicitar, en base a la programación de la deuda, la aprobación del pago del servicio de la deuda.

¿Cuándo?

Dentro del primer mes de la nueva gestión.

Base legal

- Ley No. 2042 (Ley de Administración Presupuestaria, 1999), Artículo 40
- RS No. 222957 (Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada RS No. 222957, 2005)
- RS No. 225558 (Normas Básicas del Sistema de Presupuesto RS No. 22555, 2005)
- LMAD No 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, "Andrés Ibáñez", No 031, 2010)
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), artículo 37

Comentarios

Para realizar la programación financiera del GAM deben considerarse tanto los compromisos de los servicios municipales como el stock de la deuda. El ratio de la deuda y la imposibilidad de una reprogramación podrían restar liquidez para la ejecución de nuevas obras. El endeudamiento en sí mismo no es malo, sin embargo, debe preverse las posibilidades de repago antes de asumir su contratación, misma que será aprobada por el órgano rector.

2.7 Contabilidad Integrada

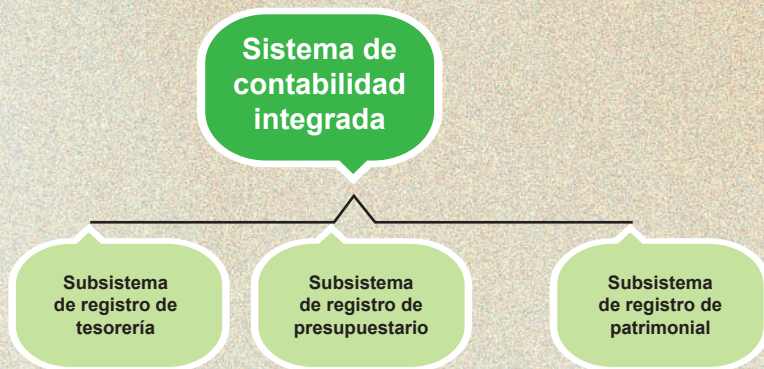
La Ley No. 1178 en su Artículo 12, establece:

“El Sistema de Contabilidad Integrada incorporará las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios. Con base en los datos financieros y no financieros generará información relevante y útil para la toma de decisión por las autoridades que regulan la marcha del Estado y de cada una de sus entidades...”.

El Artículo 1 de las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada, señala:

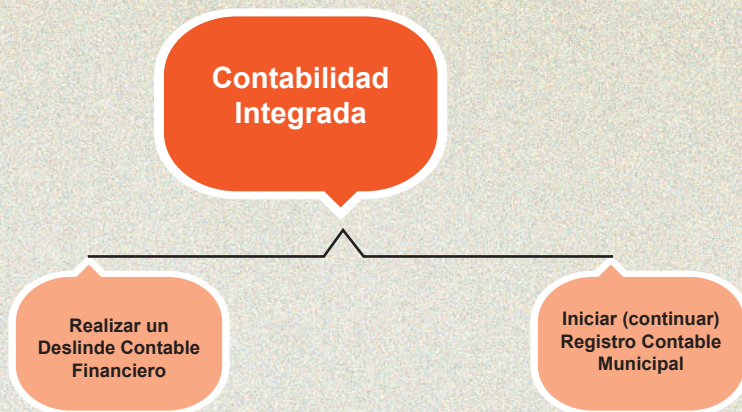
“(...) el conjunto de principios, normas, recursos y procedimientos que consideran regulaciones jurídicas, normas técnicas y/o prácticas administrativas utilizadas para valorar, procesar y exponer los hechos económicos que afectan o pueden afectar el patrimonio de las entidades del sector público”.

Figura N° 23
Subsistemas del SCI



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley No 1178 y la NB del SCI

Figura N° 24
Actividades de la subárea de Contabilidad Integrada



Fuente: Elaboración propia

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Contabilidad Integrada

Concepto

Un deslinde financiero es un conjunto de operaciones que se realizan con la finalidad de separar las actividades financieras de un periodo determinado a otro; de una gestión a otra, de una administración a otra. La fecha del deslinde financiero marca el inicio de la nueva administración municipal.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal instruye la realización del deslinde financiero.

El/la responsable del área administrativa financiera realizar el deslinde financiero.

¿Para qué?

Para que el Alcalde o Alcaldesa saliente traspase a la nueva administración municipal las acciones contables y financieras como parte del cierre administrativo previo a la transferencia de información y documentación pertinente para que el nuevo Alcalde o Alcaldesa continúe con la gestión municipal. Los compromisos asumidos por el GAM no se pueden detener por el cambio de autoridades. Esta acción servirá además para discernir responsabilidades ante eventuales procesos de auditoría.

¿Cómo?

El proceso de deslinde financiero comprende en cada área los siguientes aspectos:

Tesorería

- Revisar los extractos bancarios de las cuentas fiscales.
- Elaborar reporte de las entradas y salidas de la cuenta a la fecha de deslinde.
- Elaborar las conciliaciones de cuenta a la fecha del cierre administrativo.
- Elaborar el listado de cheques en tránsito en base a las libretas bancarias.
- Registrar el número de chequeras, número del último cheque utilizado en la gestión anterior y número de cheques en blanco por chequera.
- Firmar y sellar el talón del último cheque emitido en la anterior gestión.
- Inventariar los valores (formularios, papeletas valoradas) de la municipalidad.

Contabilidad

- Revisar y verificar las cuentas de fondos en avance, caja chica y fondo rotatorio.
- Realizar el arqueo de todas las cajas, incluyendo caja chica.
- Verificar el listado de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, tanto de corto como de largo plazo: estructurar por deudor o acreedor y determinar el servicio de la deuda.
- Verificar en los informes de auditorías el grado de cumplimiento a las recomendaciones establecidas.

Administrativa

- Registrar el inventario físico de materiales, suministros y activos fijos de la municipalidad.

¿Cuándo?

De manera previa al inicio de la nueva gestión municipal. Para ello se establece un acuerdo entre autoridades salientes y aquellas que asumirán la responsabilidad de conducir el GAM. Las autoridades salientes tienen la obligación de informar sobre procesos pendientes en cualquier área, para que las autoridades entrantes tengan conocimiento de los compromisos contraídos por el GAM.

Base legal

- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), Artículo 13
- NB ST (Normas Básicas del Sistema de Tesorería del Estado RS No. 218056, 1997)
- NB SCI (Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada RS No. 222957, 2005)
- Normativa municipal del GAM al respecto

Comentarios

El registro de los resultados de todas estas actividades será presentado por la autoridad saliente a la nueva MAE a través de un acta debidamente protocolizada ante notario de fe pública, con la respectiva firma del responsable de la Unidad Financiera de la gestión saliente.

Los saldos no rendidos de fondos rotatorios, fondos en avance, cajas chicas y otros, especificadas al cierre administrativo, son directa responsabilidad de la gestión saliente.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Contabilidad Integrada

Concepto

La contabilidad es una parte de la economía que tiene por objeto determinar, medir y cuantificar los factores financieros para la toma de decisiones. Para el control contable del GAM, se debe contar con un sistema que permita hacer seguimiento a la información previamente registrada, de manera sistémica y útil.

En la medida en que toma en cuenta toda transacción económica o financiera, es la contabilidad constituye una actividad permanente.

¿Quién lo hace?

En la medida en que toma en cuenta toda transacción económica o financiera, la contabilidad constituye una actividad permanente.

¿Para qué?

Para contar con información contable y financiera útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones, además de verificar el grado de ejecución de recursos para llevar adelante políticas fiscales.

¿Cómo?

A partir de la fecha de deslinde se debe:

- Realizar la actualización de las operaciones contables de nueva gestión, en base a los principios básicos de contabilidad integrada
- Realizar los ajustes contables cuando corresponda

¿Cuándo?

Desde el primer día de la nueva gestión

Base legal

- Ley SAFCO No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), Artículos 1, 12, 13 y 27.e
- Ley No. 2042 (Ley de Administración Presupuestaria, 1999), Artículos 40,41
- DS. No 27848 (Reglamento de inmovilización de los Recursos Fiscales Municipales, 2004); Artículos 3,4,5,6,7
- NB SCI (Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada RS No. 222957, 2005)
- NB SP (Normas Básicas del Sistema de Presupuesto RS No. 225558, 2005)
- NB SCP (Normas Básicas del Sistema de Crédito Público RS No. 218041, 1997)
- NB ST (Normas Básicas del Sistemas de Tesorería del Estado RS No. 218056, 1997)
- Reglamentos específicos del GAM

Comentarios

La contabilidad del GAM, al llevar registro de todo movimiento económico o financiero, no puede detenerse. Sin embargo, es necesario clarificar desde qué asientos contables se inicia la nueva gestión, a efectos de responsabilidad ante procesos de fiscalización o auditorías. Asimismo, se deben designar a los nuevos usuarios responsables del registro de las operaciones contables. Por ello es recomendable en caso de cambio de funcionarios municipales con usuarios en el SIGEP darlos inmediatamente de baja.

2.8 Control Gubernamental

La Ley No 1178 en su Artículo 13 establece:

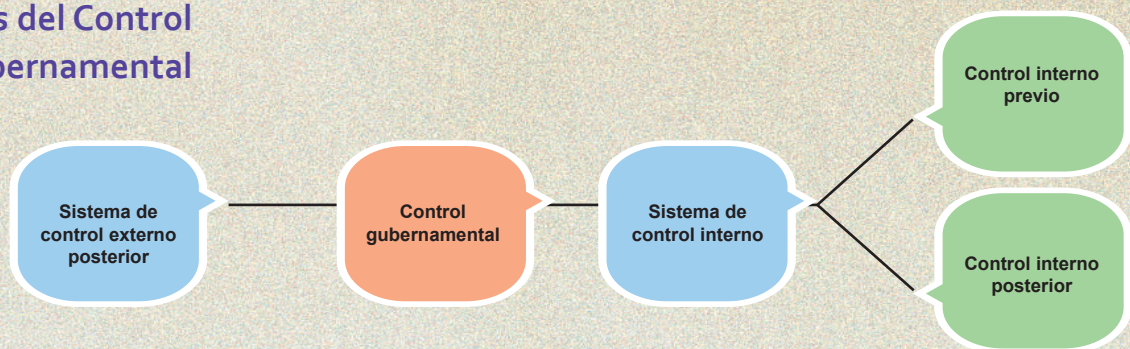
"El Control Gubernamental tendrá por objetivo mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

El Control Gubernamental se aplicará sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos y estará integrado por:

- a) *El Sistema de Control Interno que comprenderá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad, y la auditoría interna; y*
- b) *El Sistema de Control Externo Posterior que se aplicará por medio de la auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas."*

Figura N° 25

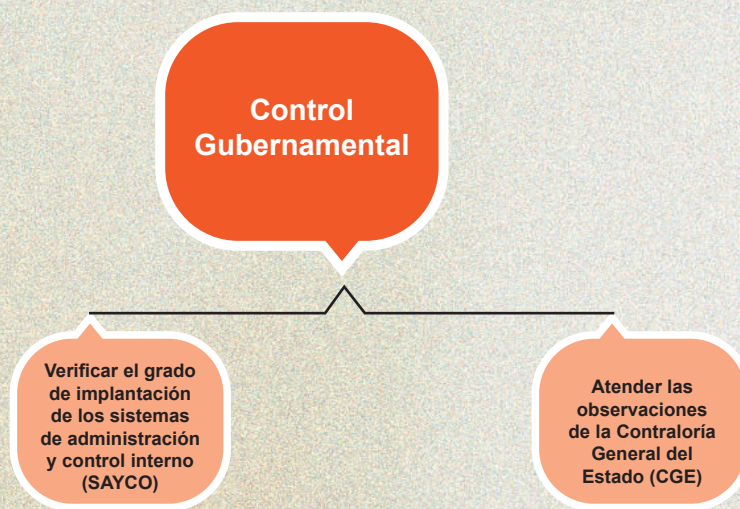
Sistemas del Control Gubernamental



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley No 1178

El Control Gubernamental consta de un control interno posterior a cargo de la instancia responsable de auditoría interna en el GAM y un control externo por la CGE, prioritariamente se deben desarrollar las siguientes actividades en esta Subárea:

Figura N° 26
Actividades de la subárea de Control Gubernamental



Fuente: Elaboración propia

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Control Gubernamental

Concepto

Una Auditoría SAYCO permite emitir una opinión independiente sobre la eficacia de los Sistemas de Administración y Control implantados en Entidades del sector Público, permitiendo tener conocimiento exacto respecto al grado de implantación de un Sistema, establecer las debilidades y limitaciones, y en función a los resultados, emitir sugerencias y recomendaciones a través de un informe, que permita a la Entidad aumentar sus logros o fortalezas identificadas y mejorar las áreas donde se identificaron debilidades y amenazas en cuanto al diseño, implementación, cumplimiento y funcionamiento del Sistema evaluado, con el propósito de alcanzar objetivos institucionales.

Los Sistemas de Administración y de Control se aplican en todas las entidades del Sector Público, sin excepción. Los sistemas que se regulan son:

- a) Para programar y organizar las actividades:
 - Programación de Operaciones (SPO), Organización Administrativa (SOA) y Presupuesto (SP).
- b) Para ejecutar las actividades programadas:
 - Administración de Personal (SAP), Administración de Bienes y Servicios (SABS), Tesorería y Crédito Público (STyCP) y Contabilidad Integrada (SCI).
- c) Para controlar la gestión del Sector Público:
 - Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

Su implementación en el Gobierno Autónomo Municipal (GAM) es obligatoria

¿Quién lo hace?

La Unidad de Auditoría Interna realiza Informes de evaluación de Sistemas de Administración y Control y Auditorías no programadas a solicitud de la MAE, de la Contraloría General del Estado o a iniciativa de la unidad, así como la evaluación del grado de cumplimiento de Normas y eficacia de Sistemas de Administración y actividades de Control Interno incorporados.

¿Para qué?

Tiene por objeto emitir una opinión independiente sobre la eficacia del diseño, implantación, funcionamiento, administración y Control Interno incorporado en las operaciones y sistemas de administración y Control Gubernamental

¿Cómo?

Realizar un diagnóstico del diseño, implantación y aplicación de los sistemas SAYCO, considerando una de las siguientes alternativas:

- a. Consultar los informes de auditoría SAYCO emitidos por la Contraloría General del Estado (CGE) o por la Unidad de Auditoría Interna. A partir de éstos, investigar qué problemas se resolvieron y solicitar informes al área administrativa del estado actual.
- b. Solicitar informes al área administrativa sobre el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Gubernamental, analizar:
 - Reglamentos específicos de los Sistemas Administración y Control Gubernamental compatibilizados por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
 - Reglamentos publicados, distribuidos y difundidos al personal del GAM
 - Los instrumentos técnicos diseñados e implementados por cada Sistema de Administración y Control Gubernamental
 - Los objetivos, obras y actividades a ser desarrollados en el POA de la gestión fiscal objeto de la evaluación.
 - El reglamento específico del POA, que comprenda desde la formulación, seguimiento y evaluación del POA.

- La estructura organizacional de la Entidad, conforme al organigrama
- Manuales de Organización y Funciones
- Ejecución del presupuesto conforme a las operaciones previstas en el POA de cada gestión fiscal.
- Los informes de la carrera administrativa en el GAM
- La evaluación del personal
- La escala salarial del GAM aprobada mediante Ley Autonómica.
- Los procesos de contratación de bienes, servicios y obras acorde a las normas vigentes
- El inventario completo de los bienes muebles e inmuebles del GAM.
- Los sistemas de recaudación Tributaria (impuestos, tasas, patentes y contribuciones especiales)
- El ejercicio del control interno de cada una de las unidades organizacionales, tanto administrativa y técnica, a fin de garantizar que sus actos se realicen dentro de la legalidad y transparencia institucional.

¿Cuándo?

De acuerdo a programación operativa anual establecida por la Unidad de Auditoría Interna que se encuentra en correspondencia a lo instruido por la Contraloría General del Estado y a lo requerido por la MAE del GAM.

Base legal

- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), Artículo 3, 15 y 16
- Ley de Gobierno Autónomos Municipales No. 482, art. 29 numeral 9.
- Reglamento General del Concejo Municipal
- Resoluciones Administrativas: emitidas para aprobar reglamentos, estrategias, modificaciones presupuestarias u otras propias del Ejecutivo Municipal.
- Reglamentos del Sistema de Control Gubernamental: procedimientos de control posterior elaborados por la Unidad de Auditoría Interna del GAM o de la mancomunidad. Informes SAYCO y documentos de auditoría interna en general, el cumplimiento de las recomendaciones, observaciones y compromisos del gobierno autónomo municipal.

Comentarios

Las Auditorias en el marco de los SAYCO, permiten el desarrollo de una gestión eficaz, eficiente, transparente y con controles técnicos. Los sistemas permiten evaluar la gestión en función a resultados, de acuerdo a los POA aprobados para cada gestión fiscal.

Los SAYCO constituyen instrumentos imprescindibles para el manejo, administración y ejecución de la gestión municipal, y el desarrollo organizacional de la municipalidad.

Área: Gestión Administrativa Financiera

Subárea: Control Gubernamental

Concepto

La CGE es el órgano rector del sistema de Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior

Los procedimientos de control interno previo comprenden la verificación del cumplimiento de las normas que los regulan y los hechos que los respaldan, así como de su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la entidad.

La unidad de Auditoría Interna ejerce el control interno posterior, y está facultada de emitir informes al Alcalde o Alcaldesa Municipal, con copia a la CGE.

El Sistema de Control Externo Posterior es realizado por la Contraloría General del estado de acuerdo a programación anual y se efectúa a las operaciones ya ejecutadas por el GAM.

El Sistema de Control Externo Posterior; implica el informe de Auditoría de la CGE que es una opinión legal y técnica, que puede establecer responsabilidades para un probable proceso administrativo, ejecutiva, penal y/o civil.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal, auditoría interna y todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.

¿Para qué?

Para evaluar y dar cumplimiento a las recomendaciones realizadas por el Órgano Rector del Control Gubernamental y tomar las acciones que correspondan. El desconocimiento y la no aplicación de las recomendaciones realizadas por la CGE son objeto de responsabilidad por la función pública de acuerdo a lo establecido en la Ley No. 1178.

¿Cómo?

- Verificar en el inventario de documentos entregados al Alcalde o Alcaldesa Municipal, por la administración saliente, en cuanto a la existencia de informes de la CGE.
- En caso de encontrarse registrado el documento, extravío del mismo, solicitar copia al Alcalde o Alcaldesa saliente o a la propia CGE.
- Verificar, en el informe de la CGE, las recomendaciones realizadas y los indicios de responsabilidad señalados.
- Para el caso de las recomendaciones efectuadas, verificar la resolución de las observaciones realizadas y el estado de cumplimiento.
- Si existiendo recomendaciones de la CGE no se hubieran realizado las acciones pertinentes, el Concejo Municipal en el marco de su atribución fiscalizadora evaluará la pertinencia de iniciar proceso administrativo al ex Alcalde o Alcaldesa y/o servidores públicos que se encuentren comprometidos, debiendo informar a la CGE sobre las acciones que se están adoptando.
- Ante indicios de responsabilidad, verificar las acciones legales que se hayan iniciado al respecto:
 - Constatar si se llevaron a cabo los procesos administrativos en los casos de indicios de responsabilidad administrativa.
 - Verificar y evaluar el cumplimiento de los procesos legales iniciados en los casos de indicios de responsabilidad civil y penal y el estado de situación de los mismos.
 - Si existiendo indicios de responsabilidad no se hubieran iniciado las acciones legales correspondientes, coordinar con el Concejo el inicio de las acciones en la instancia legal que corresponda, y abrir procesos a las ex autoridades por incumplimiento de deberes.

¿Cuándo?

Al principio de la gestión, a objeto de consolidar una gestión municipal legal y transparente.

Base legal

- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 1994), Artículo 16, numeral 15
- Ley N° 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), Artículos 35, 43 incisos a, b, c
- Reglamento interno del Concejo Municipal

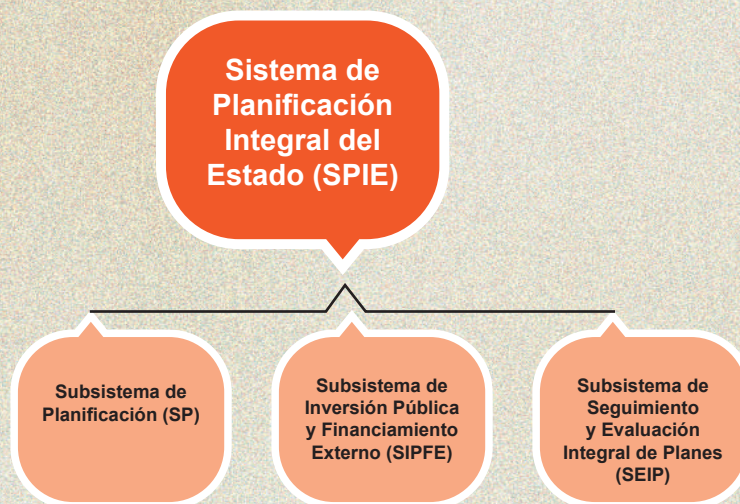
Comentarios

Si bien el Concejo Municipal es la instancia fiscalizadora del Gobierno Autónomo Municipal; el Ejecutivo y la MAE, a través de la unidad de auditoría, constituye la instancia de control interno y su accionar no se limita a la gestión que se inicia, sino también a la que pasó. De no hacerse este control se estaría incurriendo en falta al proceso, evitando la aplicación de sanciones correspondientes y cometiendo faltas de omisión penadas por ley.

3 Planificación Estratégica e Inversión Pública

La Ley No 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016) define el objeto del SPIE: “El Sistema de Planificación Integral del Estado tiene por objeto establecer los mecanismos del sistema de planificación nacional de Bolivia, y determina los procedimientos a realizar para la planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia en el marco del Vivir Bien”. Este sistema cuenta a la vez con tres (3) subsistemas:

Figura N° 27
Subsistemas del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley No 777

En el área de Planificación Estratégica e Inversión Pública se cuenta con dos (2) sub áreas: 1. Planificación Estratégica, en el marco del Subsistema de Planificación, en la que se identifican actividades para evaluar tanto el PTDI como el PEI, así también su formulación en el marco del nuevo ciclo PDGES 2021 - 2025 y 2. Inversión Pública, que se desarrolla en el marco del Subsistema de Inversión Pública y Financiamiento Externo (SIPFE) y en la cual se analiza la cartera de proyectos de inversión pública vigente y se proponen nuevas ideas para enriquecerla.

Figura N° 28

Subáreas del Área de Planificación Estratégica e Inversión Pública



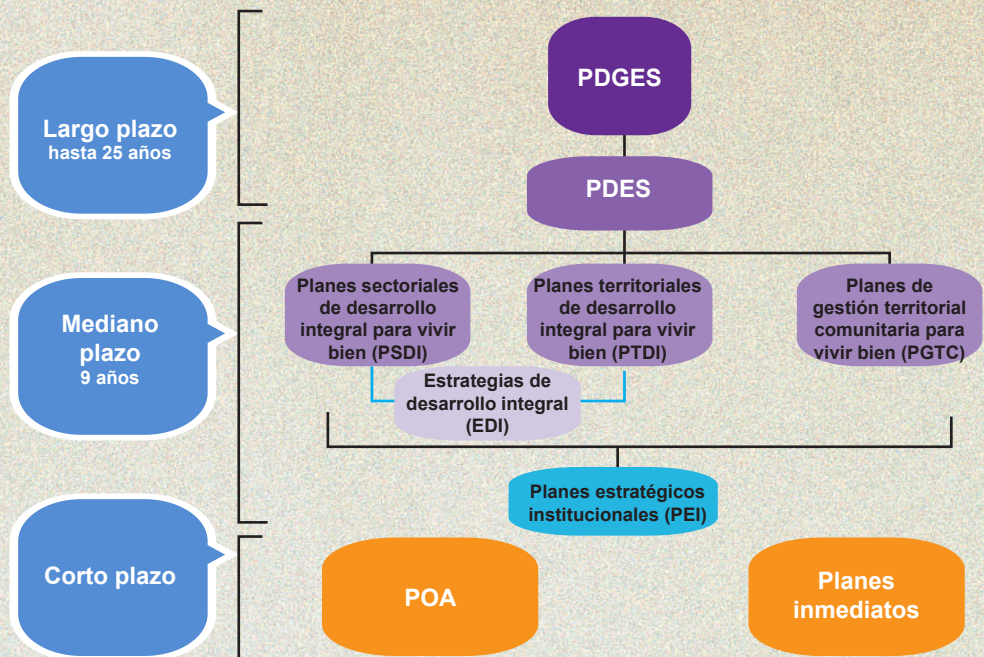
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollan las sub áreas de Planificación Estratégica.

3.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica para los GAM se refiere tanto a su PTDI como a su PEI, en ambos casos planes de mediano plazo, según lo establece la Ley del SPIE No 777. Y según la temporalidad y jerarquía de planes establecida en dicha norma que se muestra a continuación:

Figura N° 29
Temporalidad y Jerarquía de los Planes en el marco del SPIE



Fuente: Ministerio de Planificación para el Desarrollo

En el sub área de Planificación Estratégica se identifican dos (2) actividades prioritarias: la evaluación de la planificación vigente y la elaboración del nuevo Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI), así como del Plan Estratégico Institucional (PEI). Para ello transversalmente es necesarios que el GAM genere una Línea Básica para la planificación, así como analizar la organización territorial del GAM.

Figura N° 30
Subáreas del Área de Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollan las guías correspondientes al sub área de planificación estratégica.

Área: Planificación Estratégica e Inversión

Subárea: Planificación Estratégica

Concepto

La evaluación del PTDI y del PEI 2016 - 2020 es un proceso orientado a generar seguimiento y verificar el rendimiento y realización de la propuesta de desarrollo municipal allí planteadas. Se realiza un análisis crítico y detallado de los avances logrados respecto a las metas e indicadores planteados en el PTDI enviado al MDP. Este debe ser elaborado de acuerdo a un diagnóstico o línea base.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa conjuntamente los responsables de evaluación del PTDI y el PEI a través del área de planificación del GAM.

¿Para qué?

Para identificar el nivel de cumplimiento de la planificación y las lecciones aprendidas en el primer ciclo 2016 - 2020 que puedan ser útiles en el nuevo ciclo 2021 - 2025.

¿Cómo?

- Analizar el seguimiento anual del PTDI / PEI 2016 - 2020, así como la evaluación de medio término y la evaluación final realizada en febrero 2021.
- Verificar la consistencia del diagnóstico planteado en el PTDI con la realidad del GAM: aspectos físico naturales, sociales, económico productivos, institucionales, potencialidades y limitaciones. Así también revisar el diagnóstico institucional presente en el PEI.
- Identificar las líneas y objetivos estratégicos del PTDI y el PEI.
- Por línea estratégica, determinar los montos ejecutados por programa y proyecto, ejecutado por año desde el inicio del PTDI y su correspondiente porcentaje de avance. Por ejemplo, en el programa de infraestructura establecer la sumatoria del total gastado en construcción social, desarrollo productivo, etc.
- Determinar las líneas con mayor peso en inversión, y aquellas con mayor ejecución respecto de lo programado.
- Realizar por línea estratégica una valoración de la eficacia, eficiencia y de los efectos e impactos de cada programa.
- Emitir informe, incluyendo lecciones aprendidas del PTDI y el PEI 2016 - 2020 para incluir en el nuevo PTDI y el nuevo PEI en función de los lineamientos emitidos por el MPD.

¿Cuándo?

La evaluación del PTDI 2016 - 2020 en los primeros 30 días de la nueva gestión.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 9.I.4, 298.I.22, 302. I.42, 311.II.1, 316.1, 317, 321.II
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 9.I.4, 93.I, 93.III, 102, 114, 130, 131, 141
- Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016)
- Ley No. 786 (Ley del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020, 2016)
- Ley No. 650 Agenda Patriótica (Ley Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, 2015)
- Resultados de la evaluación de medio término del PTDI del GAM realizada en base a los lineamientos del MPD
- Normas municipales que regulen la elaboración y aprobación del PTDI
- COM en lo que corresponda al Sistema de Planificación Municipal
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014), Artículos 16.33, 29.8, 29.21, Disposición Transitoria Segunda
- Directrices de Formulación Presupuestaria del MEFP
- Lineamientos de elaboración y evaluación de PTDI del MPD

Comentarios

El GAM debe designar a un responsable para el seguimiento y evaluación permanente del PTDI, proceso que además debe ser altamente participativo. El PTDI debe revisarse y ajustarse debido a que, en el marco del proceso de planificación estratégica definida, establece la orientación del POA y del presupuesto de inversiones.

Área: Planificación Estratégica e Inversión

Subárea: Planificación Estratégica

Concepto

La línea base se define como un conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y la evaluación sistemática de políticas y programas del GAM. Quienes diseñan y ejecutan la política, obtienen de los indicadores claves la información general sobre la forma cómo evolucionan los problemas y, de los secundarios, información puntual que explica o complementa la suministrada por los indicadores claves.

La elaboración de la línea base implica la realización de pasos previos para la identificación de información necesaria y en la precisión de criterios conducentes a un óptimo aprovechamiento de la información disponible.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa municipal a través de la Secretaría de Planificación o la Unidad de Estadísticas

¿Para qué?

Para contar con información suficiente para realizar un análisis crítico de los resultados e impactos en comparación con lo planificado, para una permanente retroalimentación de las políticas y programas municipales.

Para contribuir con la consolidación de una cultura estadística de uso y aprovechamiento de la información, mediante el manejo permanente de indicadores seleccionados y de análisis de eficiencia comparativa en el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas (políticas públicas basadas en evidencia).

Para contar con indicadores de línea de base para el PTDI y el PEI y facilitar su seguimiento y evaluación.

Para comparar los resultados obtenidos con el de otros GAM.

¿Cómo?

- Identificar indicadores claves, de uso obligado para el seguimiento y evaluación del GAM la gestión, y de las tendencias y cambios que las políticas producen en el bienestar de la población.
- Organizar bases de datos conforme a necesidades de información identificada en los indicadores socio-económicos, geográficos, entre otros.
- Definir técnicas y procedimientos estandarizados que garanticen la obtención de la información requerida, proveniente de entidades nacionales, INE (Instituto de Nacional de Estadística), Ministerios Sectoriales, FAM-Bolivia (Federación de Asociaciones Municipales) y otros, con datos desagregados por género en las áreas de: educación, salud, servicios básicos, economía, medio ambiente y otras.
- Realizar ejercicios analíticos bajo el enfoque de eficiencia comparativa, mediante el uso de: i) estándares (situaciones promedio, situaciones óptimas, umbrales), como referentes a través de los cuales se contrasta la situación actual del municipio; ii) referencias temporales (datos del año base establecido), con las que se comparan las metas y los logros temporales de políticas y programas establecidos en los PTDI.
- Democratizar el acceso a la información: permitir el acceso a la información por parte del ciudadano corriente, facilitando mejores prácticas del control social de las políticas.
- Caracterizar el estado de situación del municipio, en cuanto al ámbito social, económico, político y cultural
- Preparar un informe que describa la línea base para la planificación participativa y para la evaluación del impacto de las acciones del GAM.

¿Cuándo?

Identificarlos en los primeros tres meses y posteriormente utilizarlos durante toda la gestión.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 8.II, 270, 298.I.13, 298.I.22, 298.II.12, 298.II.13, 302.I.9, 302.I.42
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 5.16, 93, 140
- Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016), en los Artículos referidos a la PTDI y del PEI
- COM en lo referido a la elaboración de la línea de base municipal o de indicadores de seguimiento
- Normas municipales para la elaboración de la línea base municipal o de indicadores de seguimiento
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014), Artículos 16.33, 29.8, 29.21, Disposición Transitoria Segunda

Comentario

Los escenarios de construcción de una línea base son diversos, dependiendo de la situación, la etapa de planeación permite precisar los objetivos de la línea base y establecer actividades, alcance y tiempos, la conformación del equipo técnico, los recursos necesarios, los resultados esperados y el esquema de organización y operación de la línea base..

Área: Planificación Estratégica e Inversión

Subárea: Planificación Estratégica

Concepto

EL GAM puede organizar su unidad territorial en diferentes espacios de planificación de acuerdo a sus necesidades territoriales, contexto y capacidades económicas. Los distritos municipales son unidades administrativas integradas territorialmente a partir de las cuales se organiza la gestión en el territorio municipal, con la finalidad de promover eficiencia en la gestión administrativa y planificación municipal, a partir de unidades desconcentradas a la cabeza de un Sub-Alcalde o Sub-Alcaldesa. *“Los distritos municipales son espacios desconcentrados de administración, gestión, planificación, participación ciudadana y descentralización de servicios, en función de sus dimensiones poblacionales y territoriales, en los que podrán establecerse subalcaldías, de acuerdo a la carta orgánica o la normativa municipal”* (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010). Art. 27.I.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal, su equipo **técnico** y el CM aprueba mediante Ley.

¿Para qué?

Para contribuir a mejorar la organización y el desarrollo integral en el territorio municipal.

¿Cómo?

- Identificar la normativa que aprueba la organización territorial del municipio y establece: los distritos municipales, límites, población, características, servicios y organización; y organizaciones sociales existentes en cada distrito.
- Solicitar a las áreas técnica y administrativa informe de cada distrito especificando:
 - Organización
 - Servicios básicos disponibles
 - Recursos que genera
 - Recursos asignados
 - Proyectos inscritos en el POA
 - Necesidades identificadas
- Recopilar documentación respecto al proceso de organización territorial y la participación de las organizaciones sociales, e identificar las instituciones que trabajan en el municipio.
- Emitir informe, incluyendo recomendaciones y cursos de acción sobre la organización territorial del municipio.
- Elevar informe a consideración del Alcalde o Alcaldesa y/o del Concejo Municipal.

¿Cuándo?

El análisis de la organización territorial del municipio se realizará dentro los primeros 30 días de gestión, previo a la elaboración del PTDI y/o elaboración o reformulación del POA y el Presupuesto Municipal.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 18,27,28,47.III,47.VI,59,295. II,302.6.302.29
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 18, 27, 28, 47.III,47.VI, 59, Disposición Transitoria Décimo Tercera I.2
- Ley No. 026 (Ley del Régimen Electoral, 2010), Artículo 24
- COM en lo que se refiera a distritación u ordenamiento territorial municipal
- Normas municipales sobre distritación u ordenamiento territorial municipal
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014), Artículos 16.25,16.26,24.II,26.8,26.21

Comentarios

La evaluación de la organización territorial del GAM, y más aún su modificación, debe involucrar a la ciudadanía, considerando las características más importantes del territorio y la población. La distritación es un proceso técnico-administrativo y político, en el cual intervienen múltiples factores como la economía, la producción, las vocaciones, la cultura, los vínculos geográficos, la comunicación, las relaciones organizacionales, los servicios, las relaciones de poder y otros.

Área: Planificación Estratégica e Inversión

Subárea: Planificación Estratégica

Concepto

La elaboración del PTDI y del PEI es un proceso reflexivo y de orientación entre diferentes actores municipales, que permite comprender y optimizar su uso como instrumento de planificación de mediano plazo estratégico para la gestión municipal en el periodo 2021 - 2025

El PTDI debe elaborarse cada cinco (5) años enfocando sus actividades al cumplimiento del Plan Económico y Social (PDES) elaborado por el NCE a través del MPD. Así, la elaboración del POA debe orientarse al cumplimiento del PEI y el PTDI (Directrices de Formulación Presupuestaria 2020, 2019) (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016).

A su vez, en el marco de las políticas de planificación del MPD emitidas en base a la competencia privativa del NCE de Política Económica y Planificación Nacional, el GAM deberá participar en la evaluación de medio término del PTDI para proceder a sus respectivos ajustes en función de las directrices emitidas por el MPD (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016).

Finalmente, es importante que al momento de elaborar el PTDI municipal se puede articular con el PTDI departamental y los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI), y en otros instrumentos de planificación del NCE (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016).

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa conjuntamente los responsables de las diferentes áreas lideradas por el responsable de planificación del GAM.

¿Para qué?

Para orientar la ejecución de actividades del GAM, obtener una Línea base de las necesidades, condiciones, contexto y características de la unidad territorial que administra el GAM.

¿Cómo?

- Realizar el diagnóstico para la elaboración del nuevo PTDI y PEI.
- Incorporar a actores sociales en la fase de construcción del PTDI. Incluir a los servidores públicos en la construcción del PEI.
- Identificar el marco estratégico, así como las acciones de mediano plazo articuladas al nuevo PDES.
- Formular el presupuesto plurianual como parte del PTDI y del PEI.
- Coordinar acciones tanto con el nivel departamental como con el NCE.
- Remitir al MPD para informe de compatibilidad con el PDES.
- Remitir al CM para su aprobación mediante Ley.

¿Cuándo?

La elaboración del PTDI 2021 - 2025 debe iniciarse en los tres (3) primeros meses en función a los plazos que establezca el MPD como órgano rector.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 9.I.4, 298.I.22, 302. I.42, 311.II.1, 316.1, 317, 321.II
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 9.I.4, 93.I, 93.III, 102, 114, 130, 131, 141
- Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016)
- Ley No. 786 (Ley del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020, 2016)
- Ley No. 650 Agenda Patriótica (Ley Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, 2015)
- Normas municipales que regulen la elaboración y aprobación del PTDI

- COM en lo que corresponda al Sistema de Planificación Municipal
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014), Artículos 16.33, 29.8, 29.21, Disposición Transitoria Segunda
- Directrices de Formulación Presupuestaria del MEFP
- Lineamientos de elaboración y evaluación de PTDI del MPD

Comentarios

El PTDI es el instrumento de planificación estratégica que orienta la gestión municipal y describe el proceso de construcción de la visión de desarrollo del municipio. El PEI es la planificación estratégica institucional del GAM.

3.2 Inversión Pública

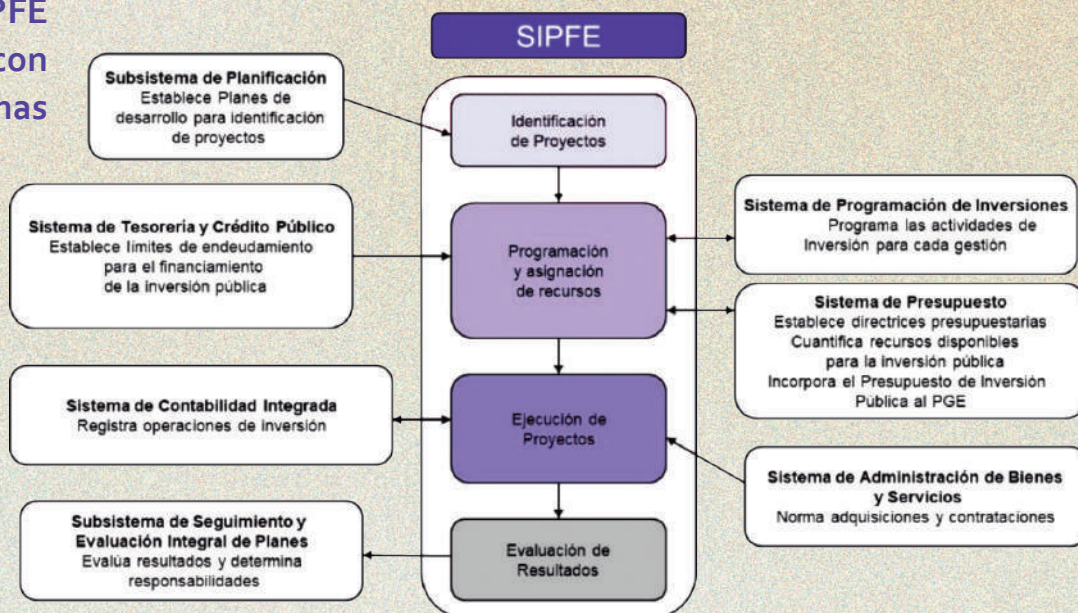
De acuerdo a lo señalado en el Artículo 24 de la Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016) **"El Subsistema de Inversión Pública y Financiamiento Externo para el Desarrollo Integral (SIPFE) es el conjunto de principios, procesos, procedimientos e instrumentos técnicos destinados a la gestión de inversión y el financiamiento externo bilateral y multilateral que se requieren para la implementación de los planes generados, en el marco del Sistemas de Planificación Integral del Estado."**

El Parágrafo IV de la disposición adicional cuarta de la Ley No 777 modifica el Artículo 18 de la Ley No 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales, 1990), con la siguiente redacción:

"Los programas y proyectos de inversión enmarcadas en los planes del SPIE, según corresponda, se registrarán en el Subsistema de Inversión Pública y Financiamiento Externo para el Desarrollo Integral (SIPFE), considerando la Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuesto y Tesorería y Crédito Público, manteniéndose el carácter unitario e integral de la planificación del desarrollo, la formulación del presupuesto, de la tesorería y del crédito público".

Figura N° 31

Contenido del SIPFE y articulación con otros Sistemas



Fuente: Elaboración propia en base a la Ley No 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016), la RS No. 216768 (Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, 1996) y RM No. 528 (Reglamento básico de operaciones del sistema nacional de inversión pública, 1997)

Asimismo, el Artículo 8 de las normas básicas de inversión pública definen a esta actividad como: "(...) *todo gasto de recursos de origen público destinado a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o de capital humano, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios, o producción de bienes (...) la inversión pública incluye todas las actividades de preinversión e inversión que realizan las entidades del sector público*" (Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, 1996).

Figura N° 32

**Actividades en la
Subárea de Inversión
Pública**



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollan la guía correspondiente a la subárea de inversión.

Área: Planificación Estratégica e Inversión

Subárea: Inversión Pública

Concepto

El ciclo de vida de los proyectos de inversión pública es el siguiente: a) Informe Técnico de Condiciones Previas (ITCP), b) Estudio de Diseño Técnico de Pre inversión (EDTP), c) Inversión y d) Operación del Proyecto (Reglamento Básico de Preinversión, RM No 115, 2015).

Cada proyecto tiene componentes de seguimiento; el físico, el financiero, y de cumplimiento de metas y debe estar contenido en una carpeta que contenga toda la documentación del ciclo.

¿Quién lo hace?

Los funcionarios del área técnica del GAM (Dirección de Planificación, Dirección de Contrataciones o Secretaría Técnica).

¿Para qué?

Para conocer el estado de situación de la inversión municipal, los compromisos financieros que se tienen, los proyectos elaborados no ejecutados y sobre todo para darle continuidad a las obras en curso a fin de evitar su paralización.

¿Cómo?

- El Alcalde o Alcaldesa Municipal, mediante comunicación formal, solicita al Área Técnica recopilar las carpetas de inversión del GAM y preparar información sobre el estado de los proyectos de inversión.
- El/la Jefe/a del Área Técnica y su equipo, con base en los informes recibidos y otra información de los archivos, debe presentar la mencionada información y carpetas organizada de la siguiente forma:
 - Proyectos de continuidad o en ejecución: DBC, contratos, planillas de avance, informes de supervisión y/o fiscalización, pagos.
 - Priorizar la atención especial a determinadas obras.
 - Proyectos programados; para analizar la carpeta y definir su curso.
 - Proyectos cancelados.
 - Con relación a los proyectos cancelados y no concluidos, instruir el acumulo de antecedentes a objeto de iniciar los procesos administrativos o acciones legales correspondientes.
 - Solicitar un inventario pormenorizado para evitar el caso de proyectos “ficticios” que sólo figuran en el papel, que han significado uso de recursos, pero que las obras como tal no existen.
- El Alcalde o Alcaldesa, en función a las prioridades de su gestión propone la inclusión en el POA reformulado de la gestión 2021 o en el POA 2022, lo siguiente:
 - Ideas de proyectos: tema, lugar, beneficios, costo aproximado.
 - En función a valoraciones económicas, técnicas, sociales, políticas, de tiempo, etc. definir el ITCP, de la idea de proyectos adecuados.
 - Generar el EDTP del proyecto

¿Cuándo?

Previo a la reformulación del POA 2021 si se lo hace, o preparando el POA 2022, para iniciar “un nuevo ciclo” municipal.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 321.II, 321.IV
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 114.IV, 114.VI, 114.VII, 114.IX.1.c, 114.IX.2, 131.I, Disposición Transitoria Novena. II
- Ley No. 786 (Ley del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020, 2016)
- Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016)
- Ley No. 650 (Ley Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, 2015)
- Directrices de planificación y presupuesto, del presupuesto general del estado 2021
- RM No. 115 (Reglamento Básico de Preinversión, RM No 115, 2015)
- RS No. 216768 (Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, 1996)
- RM No. 528 (Reglamento básico de operaciones del sistema nacional de inversión pública, 1997)
- RM No. 612 (Reglamento Básico de Operaciones del Sistema de Información sobre Inversiones, 1997)
- Resultados del PDES 2016-2020
- COM, en lo que corresponda a la implementación y gestión de Proyectos de inversión
- Normas municipales que regulen la implementación y gestión de Proyectos de inversión

Comentario

Iniciar una gestión municipal no significa desconocer o rechazar lo avanzado por las autoridades salientes. Se debe aprovechar de la experiencia previa. En lo que se refiere a inversión, es imperioso conocer y evaluar la inversión previa, concluir con la que está en curso y en su caso, concretar aquella que se quedó en la fase de pre inversión. Es importante contar con fondos para pre inversión; para estudios y elaboración de proyectos, que posteriormente podrán ser financiados por el GAM o por entidades públicas y privadas vía convenios intergubernativos e interinstitucionales.

4

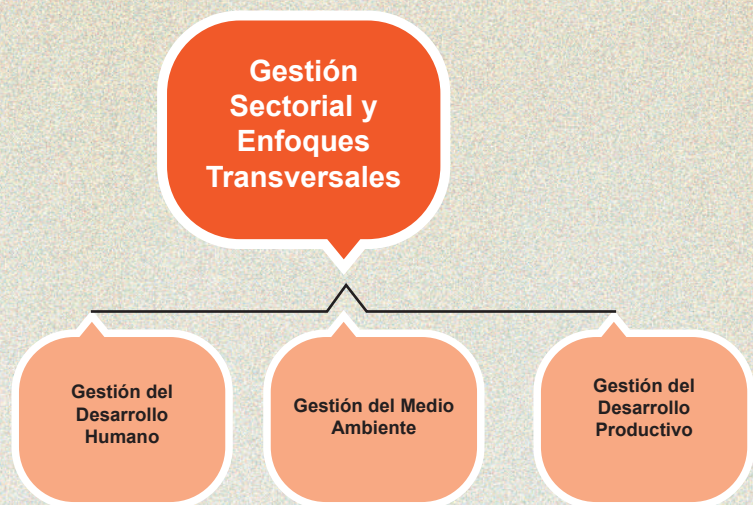
Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

La Constitución Política del Estado establece una serie de competencias sectoriales a los GAM que se pueden organizar en los ámbitos del desarrollo: social, productivo y medioambiental. El Estado en los diferentes niveles tiene mandatos para incluir temas transversales como género y generacional, por lo tanto deben ser tomados en cuenta.

En la presente área se incluyen tres (3) subáreas:

Figura N° 33

Gestión sectorial y enfoques transversales.



Fuente: Elaboración propia

4.1 Gestión del Desarrollo Humano

La gestión del desarrollo humano incluye una serie de temas vinculados a la educación, salud, niñez y adolescencia (NNA), juventudes y género. Incluye otras temáticas que no se desarrollarán en el presente documento.

En la subárea de desarrollo humano se incluyen guías en las siguientes actividades:

Figura N° 34

Gestión del Desarrollo Humano



Fuente: Elaboración Propia

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Gestión del Desarrollo Humano - Derechos Humanos

Cuando hablamos de DDHH nos referimos a los atributos que se reconocen en una persona, hombre o mujer, niño o niña, en razón de su condición humana y por el exclusivo hecho de existir. Su origen tiene que ver con la necesidad de poner freno a la autoridad y al abuso del Estado, ejercido contra los intereses y necesidades de los seres humanos.

¿Quién lo hace?

Es competencia del Alcalde o Alcaldesa Municipal, el CM y en general de todo servidor público del GAM.

¿Para qué?

Para precautelar y garantizar la vida misma, mejorar la calidad de vida y respetar la dignidad de todo ser humano; es decir garantizar y restablecer el ejercicio pleno de los derechos humanos.

¿Cómo?

- Desarrollando una gestión pública verazmente interesada en mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
- Respetando los derechos fundamentales y las garantías establecidas en la CPE.
- Promoviendo el enfoque de DDHH en la gestión municipal, a partir del reconocimiento de su importancia en el desarrollo local.
- Evaluando y controlando que las políticas, los planes, los programas y los proyectos generen resultados medibles en términos de mejoras en los derechos humanos de la población.
- Dando a conocer los valores y prácticas de los derechos humanos.
- Generando políticas de respeto y respaldo a las prácticas de interculturalidad.

¿Cuándo?

Desde el inicio de la gestión y permanentemente.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 13. IV, 14.III, 20.III, 79, 218.I, Art. 255. II.3, Art.256, 410.II
- Declaración Universal de los DDHH, normas y convenios internacionales sobre la materia ratificados por el Estado Plurinacional de Bolivia

Comentarios

El punto de partida de la puesta en práctica de los Derechos Humanos es el reconocimiento de las necesidades humanas. Los ciudadanos y ciudadanas tienen instancias de queja y protección, como la comisión de DDHH de la cámara de Diputados, el Defensor del Pueblo y la Asamblea Permanente de DDHH.

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Desarrollo Humano - Educación

Concepto

La CPE (Constitución Política del Estado, 2009) establece que entre los derechos fundamentales de las personas se encuentra el derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación. Para esto, la CPE, primero, dispone que el NCE tiene la competencia exclusiva de elaboración de "*Políticas de educación*" y, segundo, establece que el NCE y las ETA tienen la competencia concurrente de "*Gestión del Sistema de Salud y Educación*".

De acuerdo a la CPE, la Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010) y la Ley No. 070 (Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez, 2010), los GAM son

- Responsables de dotar, financiar y garantizar los servicios básicos, infraestructura, mobiliario, material educativo y equipamiento de las Unidades Educativas de Educación Regular, Educación Alternativa y Especial, así como de las Direcciones Distritales y de Núcleo, en su jurisdicción.
- Apoyo a programas educativos con recursos establecidos en las normas en vigencia

Las acciones de alimentación complementaria y de incentivos escolares también están sustentadas en la CPE y se operativizan a través del DS No. 28223 (Modificación el Artículo 8 referido a la distribución del Impuesto

Directo a los Hidrocarburos - IDH y asignación de competencias., 2005), que establece que la promoción al acceso y permanencia escolar se efectiviza a través de:

- La provisión de servicios de alimentación complementaria escolar,
- Servicio de transporte escolar,
- Implementación de internados escolares y hospedajes,
- Generación de becas escolares e incentivos.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal es el responsable de la ejecución de la gestión municipal y el Secretario/a de DDHH, Dirección o Jefatura, según las características que tienen el GAM.

¿Para qué?

Para contar con información sobre las responsabilidades que tiene un GAM respecto a la ejecución de la competencia de “*Gestión de Educación*” y las acciones que deben realizar para alcanzar los objetivos de la política nacional y conseguir los objetivos de gestión para ser corresponsable en la mejora de la educación de su jurisdicción. Esto también implica la ejecución de actividades de provisión de desayuno escolar, transporte escolar, incentivos escolares y de internados escolares.

Para la realización de iniciativas ciudadanas que coadyuven a la mejora de la educación.

¿Cómo?

- Cada actividad (de infraestructura, mobiliario, materiales, equipamiento, desayuno escolar, becas, mochila escolar, etc.) debe estar inscrita en el POA y presupuesto de la gestión. Y también incorporada en el PTDI del municipio y PEI del GAM.
- Las actividades (de infraestructura, mobiliario, materiales, equipamiento, desayuno escolar, becas, mochila escolar, etc.) deben ser licitadas a través del SICOES y encontrarse inscritas en el PAC.
- Para cada actividad se deberá contar con la siguiente información:
 - Desayuno escolar y otros similares: Un proyecto que contenga el No. de población escolar existente en el municipio, presupuesto estimado para los 10 meses del

- año, contenido nutricional del desayuno, información sobre los proveedores locales existentes, entre otros.
- Mochila escolar y otros similares: Un proyecto que contenga el No. de población escolar existente en el municipio, presupuesto estimado.
- Infraestructura: Un proyecto de inversión.
- Proceso de contratación y adjudicación del servicio
- Análisis de resultados e impactos logrados con la provisión del desayuno escolar, la mochila escolar y demás incentivos. Esto se realiza al momento de la elaboración del POA de educación y del POA y presupuesto Municipal.
- Análisis de impactos generados por la construcción de infraestructura escolar, equipamiento, mobiliario, etc.

¿Cuándo?

Se planifica en los meses de elaboración del POA y Presupuesto Municipal. Y la ejecución del desayuno escolar e incentivos escolares comienza en el primer mes del año.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009)
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010)
- Ley No. 070 (Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez, 2010),
- Ley No. 622 (Ley de Alimentación Escolar en el Marco de la Soberanía Alimentaria y la Economía Plural, 2014), Artículos 7, 9, 11, Disposición Adicional Primera, Disposición Adicional Segunda
- DS No. 28421 (Decreto Supremo que modifica el Artículo 8 del Decreto Supremo No. 28223, referido a la distribución del Impuesto Directo a los Hidrocarburos – IDH y asignación de competencias, 2005), Artículo 8.II.b.ii
- Ley No. 2687 (Ley de creación de “Bolivia - Harina”, 2004), Artículos 1, 2
- DS No. 28223 (Modificación el Artículo 8 referido a la distribución del Impuesto Directo a los Hidrocarburos – IDH y asignación de competencias., 2005). También el DS 29565

Comentarios

El desayuno escolar se implementa en el país de una manera regular respecto a la inversión e inscripción de presupuesto; así también los GAM pueden entregar mochilas escolares como un incentivo a la asistencia y permanencia de los niños en sus escuelas y así contribuir a la disminución de la deserción escolar y a la mejora del rendimiento escolar.

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Desarrollo Humano - Salud

Concepto

La gestión del Sistema de Salud es una competencia concurrente tanto del NCE como de las ETA. Asimismo, la salud es un derecho de los y las bolivianos, y como tal constituye en una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado (Constitución Política del Estado, 2009). Artículo 77.I.

La Instancia Máxima de Gestión Local en Salud (IMGLS) es la máxima autoridad de salud en el ámbito municipal. Es la entidad de dirección que hace efectivo el ejercicio social de la competencia compartida de gestión del sistema de salud con participación popular. La IMGLS es responsable de la implementación del Seguro Único de Salud (SUS), el control de la Cuenta Municipal de Salud y el cumplimiento de la política nacional de Salud elaborada por el Ministerio de Salud en la municipalidad.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal, como Presidente de la IMGLS

¿Para qué?

Para conocer el estado de situación de los servicios de salud en el municipio. Esta información orienta a las autoridades municipales y al control social

sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del SUS y de la IMGLS en la municipalidad.

¿Cómo?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal solicita, mediante nota escrita, al Gerente de Red del área de salud un informe conteniendo:

- Los planes y actividades del área de salud.
- La Estrategia de Salud Municipal en el marco del Modelo de Atención y Modelo de Gestión en Salud y de la Salud Familiar Comunitaria Intercultural.
- Los objetivos de la gestión anterior y los logros alcanzados.
- La cobertura del servicio.
- El estado de la infraestructura de la Red.
- Los principales reclamos de la comunidad.
- Los principales problemas y necesidades que existen en el sector salud.
- La opinión sobre cómo mejorar la calidad y la calidez de los servicios de salud.

La información debe ser presentada en forma sencilla, acompañada de cuadros y gráficos. Posteriormente, se debe solicitar al Concejo Municipal una reunión conjunta para escuchar el informe y tomar decisiones como GAM.

Una vez conocida y analizada la información, el Alcalde o Alcaldesa Municipal debe convocar a una primera reunión con el Gerente de la Red del área de salud y transmitir las estrategias del GAM para mejorar el servicio de salud en el municipio.

¿Cuándo?

Durante los primeros meses de la gestión.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 6.8, 9.5, 18, 35 -40, 298.II.17, 299.II.2, 306.V, 312.II, 341.IV, 402.1
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 7. II,8, 81.III.2, 110.II.2, 114.XI, Disposición Transitoria Décimo Quinta.1.
- Ley No. 1178 (Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales No 1178, 1990).

- Ley No. 1069 (Ley Modificatoria a la Ley No. 475 de 30 de Diciembre de 2013, de Prestaciones de Servicios de Salud Integral del Estado Plurinacional de Bolivia , 2018), Artículos 7.I, Artículos 10, 11, 15, 16, 17, Disposición Transitoria Primera II, Disposición Transitoria Primera III, Disposición Transitoria Primera IV, Disposición Transitoria Primera V, Disposición Final Única
- Ley No.1152 (Ley Modificatoria de la Ley 475 de Prestaciones de Servicios de Salud Integral del Estado Plurinacional de Bolivia, 2019), Artículos 4,10,14,18, Disposición Transitoria Segunda párrafo I , Disposición Final Segunda
- DS No. 29601 (Decreto Supremo que establece el Modelo de Atención y el Modelo de Gestión en Salud en el marco de la Salud Familiar Comunitaria Intercultural – SAFCI., 2008)
- COM en lo que se refiere al Servicio de Salud Municipal y la conformación de la IMGLS
- Normas municipales que regulen el Servicio de Salud Municipal y la conformación de la IMGLS
- Lineamientos y políticas del Ministerio de Salud

Comentarios

La salud de los habitantes del municipio debe ser uno de los componentes centrales de las responsabilidades y de las preocupaciones de las autoridades municipales. Frente a situaciones de salud, es cuando más vulnerable está la población.

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Desarrollo Humano - Salud

Concepto

El Gobierno Municipal, es responsable de financiar y fiscalizar los gastos operativos y de ejecución del SUS, en el ámbito de su jurisdicción. Así como del control de las afiliaciones, asegurando que la totalidad de la población de su jurisdicción se encuentre afiliada y conozca el contenido y alcance del SUS. Asimismo, es corresponsable de la gestión de medicamentos, insumos y reactivos.

¿Quién lo hace?

El Ejecutivo Municipal en coordinación con la Unidad Financiera y el área de salud del GAM

¿Para qué?

Para garantizar la satisfacción de las necesidades de la población en materia de salud materno infantil.

¿Cómo?

- Verificar que el monto asignado al financiamiento del SUS en el municipio se encuentre inserto en el POA y Presupuesto Municipal de acuerdo a lo establecido por ley, destinado a financiar única y exclusivamente las prestaciones de éste.
- Determinar si la IMGLS ha sido implementada y su grado de operatividad en el municipio.
- Solicitar al gerente de Red la lista de afiliados al SUS.
- Tener presente los gastos elegibles de la Cuenta Municipal de Salud (medicamentos de acuerdo a lista del Ministerio de Salud, insumos detallados en paquetes de prestaciones del SUS, reactivos detallados en los paquetes de prestaciones y otros gastos elegibles definidos en la normativa correspondiente.
- Definir la modalidad de desembolso a los establecimientos de salud que presten el SUS, con aprobación de la IMGLS, en efectivo o cheque, en medicamentos, insumos y reactivos, o mixta.
- Cada mes la gerencia de Red y los establecimientos de salud remiten a la IMGLS un resumen de las prestaciones que se han realizado durante el mes.
- EL GAM recibe la información correspondiente al importe y el nombre del responsable de la administración de los fondos del establecimiento de salud.
- El Alcalde o Alcaldesa los transfiere al Área Financiera, para su revisión.
- Una vez aprobados, se procede al reembolso.
- El Alcalde convoca al responsable de salud y realiza una verificación del estado de la ejecución del SUS e implementación de la IMGLS en el Municipio.

¿Cuándo?

Se debe realizar una vez al mes.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 6.8, 9.5, 18, 35 -40, 298.II.17, 299.II.2, 306.V, 312.II, 341.IV, 402.1
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 7. II,8, 81.III.2, 81.III.2.d,110.II.2, 114.XI, Disposición Transitoria Décimo Quinta.1.
- Ley No. 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales No 1178, 1990)
- Ley No. 475 (Ley de Prestaciones de Servicios de Salud Integral del Estado Plurinacional, 2013), Artículos 10, 13,14, 15. I, 16, 17,

- Ley No. 1069 (Ley Modificatoria a la Ley No. 475 de 30 de Diciembre de 2013, de Prestaciones de Servicios de Salud Integral del Estado Plurinacional de Bolivia, 2018), Artículos 7.I, Artículos 10, 11, 15, 16, 17, Disposición Transitoria Primera II, Disposición Transitoria Primera III, Disposición Transitoria Primera IV, Disposición Transitoria Primera V, Disposición Final Única
- Ley No.1152 (Ley Modificatoria de la Ley 475 de Prestaciones de Servicios de Salud Integral del Estado Plurinacional de Boliva, 2019), Artículos 4,10,14,18, Disposición Transitoria Segunda párrafo I , Disposición Final Segunda
- DS No. 29601 (Decreto Supremo que establece el Modelo de Atención y el Modelo de Gestión en Salud en el marco de la Salud Familiar Comunitaria Intercultural – SAFCI., 2008)
- COM en lo que se refiere al Servicio de Salud Municipal
- Normas municipales que regulen el Servicio de Salud Municipal
- Lineamientos y políticas del Ministerio de Salud

Comentarios

En caso de que los recursos de coparticipación destinados a cubrir el SUS sean insuficientes, los GAM podrán acudir al Fondo Compensatorio Nacional, administrado por el Ministerio de Salud, para cubrir sus diferencias.

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Desarrollo Humano - NNA

Concepto

El Estado, en todos sus niveles de gobierno, tiene la responsabilidad de garantizar a la niña, niño y adolescente (NNA) el ejercicio pleno y efectivo de sus derechos para su desarrollo integral y exigir el cumplimiento de sus deberes. Para esto, la Constitución Política del Estado asigna la competencia privativa de "Codificación sustantiva y adjetiva en materia niña, niño, adolescente" al Nivel Central del Estado, y los GAM tienen la competencia exclusiva de "Promoción de desarrollo de proyectos y políticas para niñez y adolescencia".

En este sentido, los GAM deben crear las Defensorías de la Niñez y Adolescencia (DNA), que son instancias de gestión para garantizar la vigencia de derechos de NNA.

¿Quién lo hace?

- Los Ejecutivos Municipales tienen la atribución y responsabilidad de conformar las DNA, con recursos humanos, presupuesto y equipamiento institucionalizados.
- Los Ejecutivos Municipales tienen la atribución de elaborar los planes municipales de NNA y de conformar los Comités Municipales de NNA.

- Los Concejos Municipales tienen la atribución de elaborar leyes municipales para garantizar el ejercicio de los derechos de NNA.

¿Para qué?

- Para garantizar la institucionalización de acciones que el GAM realiza en favor de NNA.
- Un servicio de Defensoría de la Niñez y Adolescencia único e indivisible y conformado por equipos multidisciplinarios de abogados/as, psicólogos/as y trabajadores sociales.
- La participación de NNA en la planificación de iniciativas de educación, salud, protección y participación ciudadana, y la programación de presupuesto.

¿Cómo?

- Identificar las leyes y políticas municipales que institucionalicen presupuestos, acciones e iniciativas en favor de NNA.
- Verificar la conformación de Comités Municipales de Niña, Niño y Adolescente y su creación y reconocimiento a través de un Decreto Municipal o un Decreto Edil.
- Evidenciar la elaboración del Plan Municipal Niña, Niño y Adolescente, que cuente con la participación del Comité Municipal de NNA e instituciones locales que trabajen en la temática.
- Verificar la asignación presupuestaria adecuada y suficiente a la DNA de acuerdo a nivel de demanda poblacional y prevalencia de casos de violación de los derechos de la niñez y adolescencia registrados en la Defensoría, así como la planificación estratégica y operativa que tiene esta instancia.
- Hacer un levantamiento de percepciones ciudadanas sobre el rol y el cumplimiento de responsabilidades de la Defensoría de la Niñez y Adolescencia. (Percepción de calidad de servicios de promoción, prevención, atención de casos y respuesta adecuada a los problemas de violación de los derechos de los y las niñas y niños y adolescentes)
- Establecer acciones e iniciativas institucionales para promover y proteger el ejercicio de derechos de la NNA (para garantizar el derecho a la identidad, evitar la trata y tráfico, eliminar formas de violencia y la explotación laboral)
- Promover la conformación de al menos una red interinstitucional para la protección de la niñez, garantizando su funcionamiento y reconocimiento por parte del Gobierno Municipal y la comunidad.

¿Cuándo?

Al momento de la elaboración del Plan Territorial de Desarrollo Integral – PTDI, del POA y Presupuesto y del Plan Municipal NNA.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009) .
- Ley No. 548 Código del Niño, Niña y Adolescente
- Ley No. 031 de Autonomías y Descentralización
- Ley No. 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado
- Información Disponible por Transición Transparente
- No. de Leyes elaboradas en favor del ejercicio de derechos de NNA.
- Decreto Municipal y/o Edil de creación de los Comités Municipales de NNA.

Comentarios

La garantía y ejercicio de los Derechos de NNA es responsabilidad y competencia de los GAM; sin embargo, se ha constatado que las leyes y políticas municipales elaboradas son contadas, pocos municipios han conformado los Comités Municipales de NNA, casi son inexistentes los planes municipales de NNA y que las Defensorías de la Niñez y Adolescencia funcionan sin equipamiento, logística y personal y presupuesto suficiente. Por lo tanto, las nuevas autoridades deberán analizar la información disponible, evaluar los avances logrados y planificar las acciones futuras.

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Desarrollo Humano – Género

Concepto

La lucha contra la violencia intrafamiliar es una prioridad del Estado. El SLIM es un servicio Municipal, constituido por un equipo multidisciplinario de orientación y apoyo Psicológico, social y legal gratuito, que promueve y protege a la mujer en situación de violencia.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal, en lo que toca a la operativización y asignación del presupuesto correspondiente.

¿Para qué?

Es competencia de los GAM organizar servicios legales de protección a las mujeres; donde el servicio legal integral para garantizar la protección de sus derechos a no sufrir violencia física, sexual y/o psicológica tanto en la familia como en la sociedad.

¿Cómo?

- Solicitar un informe de las actividades de prevención desarrolladas por el SLIM y verificar que se han cumplido las que fueron programadas para la gestión.
- Pedir informes periódicos para conocer las estadísticas, tipos y recurrencia de casos atendidos, y el estado de situación (infraestructura, equipamiento y personal dependiente) de esta instancia.
- Verificar la asignación presupuestaria adecuada y suficiente de acuerdo a nivel de demanda poblacional y prevalencia de casos de violencia hacia la mujer registrados en el SLIM, así como la planificación estratégica y operativa que tiene esta instancia.
- Los servicios Legales integrales municipales debe ser una atención prioritaria, permanente, especializada y multidisciplinaria. Deben actuar de manera coordinada con las instancias estatales de garantía, en especial con la Policía Boliviana, el Órgano Judicial e instituciones de salud.
- Todo servicio de atención debe ser extensivo a las hijas e hijos de la mujer en situación de violencia y otras personas dependientes en condiciones de riesgo.

¿Cuándo?

A la hora de considerar la programación y reprogramación de acciones, actividades y presupuesto en el POA municipal. Es pertinente también que el gobierno municipal asuma el seguimiento de esta actividad en forma permanente durante el año. De manera de garantizar el servicio municipal adecuado en la prevención, atención y protección a mujeres en situación de violencia.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009); Artículos 11, 15, 26.1 y 62 al 66
- Ley No 1100 de 15 de septiembre de 1989 de Ratificación de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), Artículo 3.
- Ley No. 1599 de 18 de agosto de 1994 de Ratificación del Convenio de Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer "Convención Belem do Pará", Artículos 3, 7 y 8.

- Ley No. 1173 de 03 de mayo de 2019 de Abreviación Procesal Penal y de Fortalecimiento de la Lucha Integral contra la Violencia a Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres. Disposición final.
- Ley No. 348 Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia, 09 de marzo de 2013.
- Decreto Supremo No. 2145 de 14 de octubre de 2014.
- Decreto Supremo No. 2610 25 de noviembre 2015.
- Decreto Supremo No. 4012 14 de agosto de 2019.
- Decreto Supremo No. 4399 26 noviembre de 2020.

Comentarios

Un adecuado funcionamiento del SLIM requiere un compromiso de las autoridades municipales, para asignar los recursos humanos y financieros indispensables, que garanticen una atención eficiente y oportuna a las mujeres víctima de violencia.

Es clave trabajar en la prevención de la violencia hacia la mujer, incorporando como estrategia programas de prevención en los planes estratégicos y operativos adoptando medidas de prevención para modificar los comportamientos individuales (medidas a fortalecer y empoderar a la mujer y promover sus habilidades de identificar toda posible manifestación de violencia o agresión hacia ella y enfrentarla de manera asertiva, con el propósito de adelantarse a su expresión o concreción y evitar que se produzca o continúe) y sociales (son medidas destinadas a prevenir la violencia a las mujeres a través de sus organizaciones, instituciones o cualquier colectividad a la que pertenezcan por afinidad "sindicatos, juntas vecinales, gremios, comunidades, pueblos indígena originario campesinos, interculturales y afrobolivianas). De esta manera la lucha contra la violencia hacia la mujer es más integral e involucra a los distintos actores del municipio.

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Desarrollo Humano – Género

Concepto

La gestión municipal con equidad e igualdad de género es el conjunto de objetivos y acciones sistemáticas que integran la planificación organización, ejecución y control, los intereses y necesidades de mujeres y hombres para aportar a la eliminación de las brechas de género y potenciar la igualdad de oportunidades basadas en el principio de equidad¹.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal es responsable de la elaboración participativa del Plan Operativo Anual.

Los responsables del área administrativa-financiera y del área de Desarrollo Humano, Social u otros similares deben apoyar desde el inicio la tarea de formulación del POA y presupuesto desde el enfoque de género.

¿Para qué?

- Democratizar las oportunidades para que hombres y mujeres en igualdad de condiciones identifiquen y prioricen sus necesidades.
- La asignación de recursos y acciones priorizadas en el municipio, beneficien en igualdad de oportunidades a hombres y mujeres.
- Reducir las brechas de desigualdad, atendiendo las necesidades de las poblaciones en situación de desventaja o más vulnerables (mujeres, niñas, jóvenes, comunidades indígena originario campesinas) desde los principios de equidad.

1 ACOBOL, Cuaderno de consulta municipal con enfoque de género, 2006.

- Para prevenir y actuar de manera oportuna y eficaz ante cualquier forma de violencia y discriminación en razón de género.

¿Cómo?

- Conocer el estado de situación de mujeres y hombres en el ejercicio de sus derechos y obligaciones (ciudadanía).
- Elaborar y aplicar criterios de vulnerabilidad para atender las necesidades de las poblaciones en situación de desventaja.
- Analizar las prácticas sociales y patrones de discriminación e inequidad en el municipio.
- Sensibilizar a las organizaciones sociales, sindicales y otras sobre las brechas de género, la situación de violencia contra las niñas, niños y mujeres, sus causas, consecuencias, costos sociales y los mecanismos institucionales y legales gratuitos para protegerlas.
- Hacer un mapeo de organizaciones de base de mujeres para coordinar su participación en el proceso de planificación.
- Organizar la reunión de mujeres previa a los procesos de planificación del ciclo de gestión municipal, con la finalidad de generar capacidades e informarles a las mujeres, para la presentación de sus demandas en los espacios de planificación participativa.
- Analizar la oferta municipal desde la perspectiva de género: presupuesto para el funcionamiento del Servicio Legal Integral Municipal (SLIM), identificar acciones en el área de salud, educación, productiva y política que generan situaciones de igualdad de condiciones para las mujeres.
- Identificar y analizar la demanda de las mujeres desde la perspectiva de género.
- Asegurar la participación de mujeres en todos los momentos del ciclo de gestión municipal.
- Definir mecanismos para asegurar la participación de las mujeres en el POA en los espacios de planificación y evaluación.

¿Cuándo?

Dentro de los tres meses de gestión y en la elaboración del POA, del Presupuesto, del PTDI y el PEI.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009); Artículos 11, 15 y 26.1
- Ley No. 1100 de 15 de septiembre de 1989 de Ratificación de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), Artículo 3.

- Ley No. 1599 de 18 de agosto de 1994 de Ratificación del Convenio de Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer “Convención Belem do Pará”, Artículos 3, 7 y 8.
- Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia No. 348 de 09 de marzo de 2013, Artículo 3.
- Ley No 1173 de 03 de mayo de 2019 de Abreviación Procesal Penal y de Fortalecimiento de la Lucha Integral contra la Violencia a Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres. Disposición final.

Comentarios

Las organizaciones de mujeres de base, la Federación de Mujeres a nivel provincial, las concejales municipales, deben trabajar, con el apoyo de las autoridades, en asignar personal y presupuesto en programas de respaldo a la No Violencia en las familias y en la protección de las mujeres y de los niños y niñas, así como proyectos para reducir brechas de desigualdad entre hombres y mujeres. El POA municipal debe incorporar el funcionamiento del Servicio Legal Integral Municipal (obligación de los gobiernos municipales definida por ley).

Asignación de Recursos para Políticas de Género y Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia (Directrices de Formulación Presupuestaria)

En cumplimiento a la Ley N° 348 de 09 de marzo de 2013, Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 2145 de 14 de octubre de 2014, modificado por el Decreto Supremo N° 4012 de 14 de agosto de 2019, los Gobiernos Autónomos Municipales e Indígena Originario Campesinos con menos de 15.000 habitantes y con una población igual o mayor a 15.000 habitantes, utilizarán al menos el 15% y 20%, respectivamente, del total de los recursos del IDH de Seguridad Ciudadana, para actividades de prevención contra la violencia hacia las mujeres, niñas y adolescentes, financiamiento y mantenimiento de infraestructura y equipamiento para los Servicios Legales Integrales y/o casa de acogida para mujeres en situación de violencia y sus dependientes, a través de la provisión de personal y gastos de funcionamiento. Estos recursos deben ser registrados en el Programa 25 “Promoción y Políticas para Grupos Vulnerables y de la Mujer” y no pueden ser destinados a otros fines, conforme la Disposición Final Segunda del Decreto Supremo N° 2610 de 25 de noviembre de 2015, por lo cual los saldos no ejecutados deberán ser reasignados en el presupuesto de la siguiente gestión. Asimismo, en el marco de la normativa vigente deben asignar recursos para promover y desarrollar el Programa Integral para el Desarrollo Económico-Productivo y Empleo para las Mujeres; el Programa de Servicios Públicos de Atención de Necesidades de la Familia; Programa de Difusión de Igualdad de Derechos y Responsabilidades entre Mujeres y Hombres en el Hogar, la Comunidad y el Municipio; y de Fortalecimiento del Liderazgo Social y Político de las Mujeres y sus Organizaciones.

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Desarrollo Humano – Personas con Discapacidad

Concepto

Discapacidad: Es el resultado de la interacción de la persona, con deficiencias de función física, psíquicas, intelectuales y/o sensoriales a largo plazo o permanentes, con diversas barreras físicas, psicológicas, sociales, culturales y comunicacionales. Ley Nro. 223.

Personas con Discapacidad: Son aquellas que presentan deficiencias físicas, mentales, intelectuales, y/o sensoriales a largo plazo o permanentes, que al interactuar con diversas barreras puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. Ley Nro. 223.

Las Personas con Discapacidad gozan de los derechos y garantías reconocidos por la Constitución Política del Estado, Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Tratados Internacionales sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Ley Nro. 223 Ley General para Personas con Discapacidad del 2 de mayo del 2012, y otras disposiciones legales vigentes.

¿Quién lo hace?

Los GAM, en el marco de sus competencias, deberán ajustar y elaborar normativa para la supresión de barreras arquitectónicas y uso del espacio público en el municipio, con un contenido técnico, implementando medidas destinadas a favorecer la inclusión social de las Personas con Discapacidad.

¿Para qué?

Garantizar la promoción y ejecución progresiva de políticas públicas municipales destinadas a la inclusión efectiva y accesibilidad de las Personas con Discapacidad, a través del incentivo de una cultura de respeto, trato igualitario y equitativo en el municipio, eliminando toda forma de discriminación y exclusión por razón de discapacidad.

¿Cómo?

Elaborando una Ley municipal destinada a Personas con Discapacidad, incorporando planes, programas y proyectos municipales generando oportunidades y alianzas con otras instituciones publico privadas para alcanzar los objetivos.

¿Cuándo?

Es un tema que debe ser abordado en el marco de las atribuciones del GAM, de manera progresiva, pero es obligatoria a partir de la Ley Nro. 223.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 14.II, 45.III, 64, 70, 71, 71, 85, 302.I.39
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículo 62.I.11
- Ley No. 223 (Ley General para las personas con discapacidad, 2012)
- Ley No. 977 (Ley de inserción laboral y de ayuda económica para personas con discapacidad , 2017)
- DS No. 3437 (Decreto Supremo que reglamenta la Ley No. 977, de 26 de septiembre de 2017, de Inserción Laboral y de Ayuda Económica para Personas con Discapacidad, 2017)
- COM en todo lo que refiera al Régimen de Personas con Discapacidad
- Normas Municipales que regulen el Régimen de Personas con Discapacidad

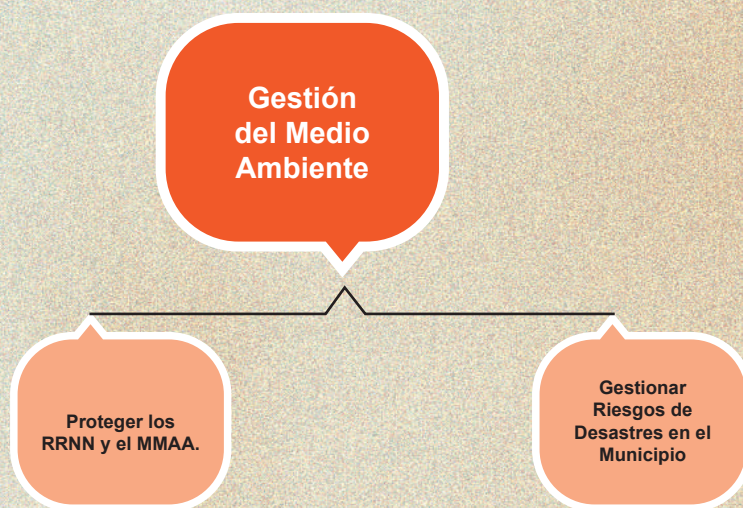
Comentarios

Así también es recomendable que los GAM cuenten con un censo de las personas con discapacidad con el objetivo de programar los recursos para los bonos correspondientes.

4.2 Gestión del Medio Ambiente

El cuidado del medio ambiente es una de las áreas más importantes del GAM, en la presente guía se desarrollan dos (2) actividades prioritarias a desarrollar, aunque sin duda hay muchas más para los primeros días de gestión y para el resto de la misma.

Figura N° 35
Gestión del Medio Ambiente



Fuente: Elaboración propia

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Gestión del Medio Ambiente

Concepto

La defensa y el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, implica la defensa de los recursos de las generaciones futuras. El habitante de todo municipio tiene derecho a un medio ambiente saludable, protegido y equilibrado.

Los GAM están encargados de la preservación, conservación y protección del medio ambiente y recursos naturales, fauna silvestre y animales domésticos y de las áreas protegidas municipales. Además de la promoción y conservación del patrimonio natural municipal y de reglamentar y ejecutar el régimen y las políticas de residuos sólidos, industriales y tóxicos. También son responsables de la fiscalización y seguimiento ambiental en su jurisdicción territorial.

¿Quién lo hace?

Es función del Alcalde o Alcaldesa Municipal y el área de recursos naturales y medio ambiente de la institución.

¿Para qué?

Para que el municipio y sus habitantes, puedan contar con un territorio preservado, sin contaminación y con posibilidades de dar sustento a las futuras generaciones.

¿Cómo?

- Cuidando y defendiendo la biodiversidad, con énfasis en la fauna natural.
- Generando políticas de forestación y cuidando de no deforestar el territorio.
- Con políticas y prácticas adecuadas del manejo de los residuos sólidos.
- Con políticas y prácticas adecuadas del tratamiento de aguas residuales.
- Generando uso sustentable de los recursos hídricos.
- Con cultura educativa en las prácticas de los “chaqueos” y las quemas intensivas del territorio.
- Controlando las prácticas extractivas depredadoras.
- Realizando un inventario de áreas protegidas en el municipio.

¿Cuándo?

Desde el inicio de la gestión y permanentemente

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 33, 34, 298.II,1, 298.II.4, 298.II.9,298.II.16, 302.I.5, 302.I.11,302.I.15, 342 al 347, 374, 380 al 383, 385, 387
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 7.II, 87.IV.2, 88.IV.3, 88.V.3, 100.I.3, 100.III
- Ley No. 1333 (Ley del Medio Ambiente, 1992)
- Ley No. 1700 (Ley Forestal, 1996)
- Ley No. 300 (Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, 2012)
- Ley No. 071 (Ley de Derechos de la Madre Tierra, 2010)
- Ley No. 755 (Ley de Gestión de Residuos Sólidos, 2015)
- Ley No. 404 (Ley de recuperación, conservación, uso y aprovechamiento sustentable de bofedales, 2013)
- Ley No. 1988 (Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, 1999)
- Ley No. 1576 (Ley de aprobación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, 1994)
- Ley No. 1584 (Ley que aprueba la adhesión a los Convenios de la Capa de Ozono, 1994)
- COM en lo referido a Medio Ambiente, Biodiversidad, Forestación, Residuos Sólidos, Áreas Protegidas Municipales, y manejo de Residuos Sólidos
- Normas municipales que desarrollen aspectos referidos a Medio Ambiente, Biodiversidad, Forestación, Residuos Sólidos, Áreas Protegidas Municipales, y manejo de Residuos Sólidos

Comentarios

Así también es importante reglamentar y ejecutar en su jurisdicción las responsabilidades asignadas por la Ley Integral de Residuos Sólidos, ejecutar el régimen y la política nacional relativa a la Gestión Integral de Residuos; establecer y aplicar la planificación municipal para la Gestión Integral de Residuos, en concordancia con los principios y las políticas de la Ley, la planificación departamental y nacional; incluir la Gestión Integral de Residuos en la Planificación estratégica; elaborar proyectos para la implementación de la Gestión Integral de Residuos; e implementar y ejecutar proyectos de Gestión Integral de Residuos

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Gestión del Medio Ambiente

Concepto

Es el proceso de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, proyectos y acciones permanentes para la reducción de los factores de riesgo de desastre en la sociedad y los sistemas de vida de la Madre Tierra; comprende también el manejo de las situaciones de desastre y/o emergencia para la posterior recuperación, rehabilitación y reconstrucción.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa municipal y el Concejo Municipal.

¿Para qué?

Para realizar acciones en el municipio tendientes prioritariamente a lograr la reducción del riesgo de desastres (RRD) y, si éstos suceden, a estar preparados para la atención de desastres y/o emergencias (ADE).

Para que los habitantes comprendan que la reducción del riesgo por desastre es el camino que implica menos gastos a largo plazo y evita situaciones traumáticas a la comunidad y a las personas.

Para que los habitantes, las autoridades y los funcionarios estén capacitados y preparados para responder eficazmente cuando se presente cualquier evento adverso natural o provocado por personas.

¿Cómo?

- Creando o fortaleciendo en el GAM una unidad organizacional o área funcional para la RRD y ADE que funcione todo el año, no solo en época de emergencia (en municipios pequeños puede designarse esa tarea a un técnico).
- Incluyendo en los POA y Presupuestos los recursos necesarios para la RRD.
- Conformando el Comité de Operaciones de Emergencia Municipal (COEM) con los actores sociales e institucionales del municipio antes que suceda las emergencias o desastres.
- Conformando el Comité Municipal de Reducción de Riesgo y Atención de Desastres (COMURADE) con autoridades del ejecutivo municipal.
- Elaborando mapas de riesgo del municipio.
- Elaborando planes de emergencia para el municipio y/o planes de contingencia para cada amenaza identificada en el municipio.
- Organizando oportuna y eficazmente la respuesta a emergencias y/o desastres, desarrollando procesos de capacitación en niños y jóvenes, autoridades locales, personal técnico, líderes comunitarios y comunidad en general. Se puede hacer con simulaciones (actividades en escritorio) o con simulacros, recreando en la realidad la respuesta a emergencias.
- Implementado un Sistema de Alerta Temprana para las amenazas identificadas y que provocan emergencias reiteradas en el municipio.
- Incorporando normativas y metodologías de RRD en los programas y proyectos del municipio.
- Comprendiendo, capacitando y planificando actividades para todo el ciclo de gestión del riesgo de desastres, que abarca dos (2) ámbitos:
 - La reducción del riesgo de desastres, que implica a su vez la prevención, la mitigación y la recuperación.
 - La atención de desastres y/o emergencias que comprende la preparación, alerta, respuesta y rehabilitación.

¿Cuándo?

Dentro los primeros tres (3) meses de gestión.

Base legal

- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículo 100.III
- Ley No. 602 (Ley de Gestión de Riesgos, 2014), todos aquellos Artículos referidos a los GAM
- Ley No. 777 (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016), Artículos 10.III. 17.IV.3, 17.VI,
- COM en todo lo que corresponde a gestión de riesgos
- Normas municipales sobre gestión de riesgos

Comentarios

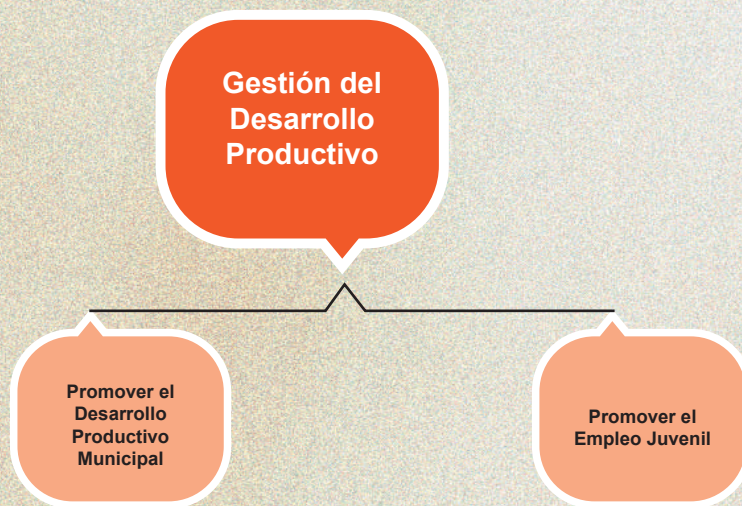
La inversión en gestión de riesgos de un municipio tiene que tener relación directa con la historia de eventos adversos sucedidos en el municipio o en alguna región específica del municipio; a más eventos, debe haber más inversión para la prevención y también para la atención de emergencias. Así también se debe hacer estudios para evaluar si el cambio climático o la variabilidad climática pueden crear nuevas amenazas o intensificar las actuales.

4.3 Gestión del Desarrollo Productivo

En el actual contexto que vive el país y con una delicada situación económica, es imprescindible que el GAM tome medidas para promover una reactivación económica, en el marco de sus competencias y en la medida que los recursos con los que cuente se lo permitan. Para ello se proponen las siguientes actividades prioritarias:

Figura N° 36

Gestión del
Desarrollo
Productivo



Fuente: Elaboración propia

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Gestión del Desarrollo Productivo

Concepto

El desarrollo económico local, requiere de la definición de acciones concertadas entre autoridades municipales y los agentes productivos del municipio.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal con apoyo del responsable del área relacionada

¿Para qué?

Para fomentar el desarrollo económico local, generar ingresos, promover el empleo y mejorar las condiciones generales de la población.

Para la creación de mecanismos de apoyo o incentivos (fondos, programas, proyectos o actividades) al sector económico productivo del municipio.

¿Cómo?

- Identificar y priorizar los potenciales productos/servicios a ser desarrollados en el municipio
- Identificar los principales beneficiarios y responsables
- Definir y desarrollar las acciones de asistencia técnica y capacitación a los sectores priorizados
- Identificar los servicios infraestructura y equipamientos necesarios (centros de acopio, talleres artesanales, maquicentros, etc.)
- Definir y organizar instancias responsables del desarrollo local.
- Definir de políticas de incentivo a la producción, investigación productiva e innovación tecnológica.

Incorporar las políticas identificadas tanto en el nuevo PTDI / PEI 2021 - 2025 como en el POA - Presupuesto de la siguiente gestión. Si existen tareas urgentes incorporar en el reformulado de la gestión vigente.

¿Cuándo?

Dentro los tres (3) meses de gestión.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículo 302
- LMAD (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, "Andrés Báñez", No 031, 2010)
- LGAM (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales No 482, 2014)

Comentarios

Si bien la CPE y varias normas definen la necesidad que el municipio respalde iniciativas de desarrollo económico local, la competencia "*promoción del desarrollo económico*" no está explícitamente definida en la CPE de "*Planificar y promover el desarrollo humano en su jurisdicción*". El concepto de desarrollo humano está relacionado con "*expandir la gama de oportunidades abiertas a las personas para vivir una vida saludable, creativa y con los medios adecuados para desenvolverse en su entorno social*". Para lograr este tipo de vida el ser humano requiere ser atendido en las áreas social, económica, cultural, etc.

Serán las Cartas Orgánicas las que probablemente definan el alcance de este apoyo.

Área: Gestión Sectorial y Enfoques Transversales

Subárea: Gestión del Desarrollo Productivo

Concepto

El empleo juvenil es una de las prioridades de la Agenda de Desarrollo Sostenible. Consiste en proporcionar a los y las jóvenes un trabajo digno y productivo, y de reducir la tasa de desempleo, que tiende a ser el doble o triple que la de los adultos. Las oportunidades de empleo en general son escasas, y suelen estar relacionadas con puestos de poca calidad y reducidos niveles salariales. La población joven es la que tiene menos acceso a oportunidades laborales. Por tanto, el Empleo Juvenil que se constituye en un eje importante para mejorar la calidad de vida de las y los jóvenes contempla el desarrollo de competencias, el fortalecimiento de la gestión municipal y empoderamiento de las y los jóvenes promoviendo su participación, capacitación y cooperación en la generación y ejecución de propuestas de empleo y emprendimientos.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal junto con el área de juventudes y de desarrollo productivo.

¿Para qué?

Para generar oportunidades y mejorar las condiciones de acceso a empleos dignos y al desarrollo de emprendimientos para las y los jóvenes, mediante el establecimiento de espacios de diálogo y acuerdos público-privados por el empleo juvenil, además del fortalecimiento de capacidades de las y los jóvenes.

¿Cómo?

- Constituir la Unidad de la Juventud o delegar a una secretaría o dirección para que articule las demandas de la población juvenil.
- Fortalecimiento de capacidades de las y los jóvenes en habilidades blandas.
- Vinculación con programas nacionales de empleo, para generar oportunidades de empleo para las y los jóvenes.
- Gestionar espacios de diálogo entre diferentes actores del municipio vinculados con la temática.
- Articular con los medios de comunicación y activistas culturales la temática del empleo juvenil.

¿Cuándo?

Dentro los primeros tres (3) meses de gestión.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 48 y 54
- Ley N° 342, "Ley de la Juventud"

Comentarios

Los gobiernos deben diseñar e implementar un conjunto de medidas de corto y mediano plazo. De lo contrario, un elevado número de personas que no cuenten con una fuente laboral y, por ende, de ingresos económicos, representará una elevada carga social que incidirá en el desarrollo de los municipios.

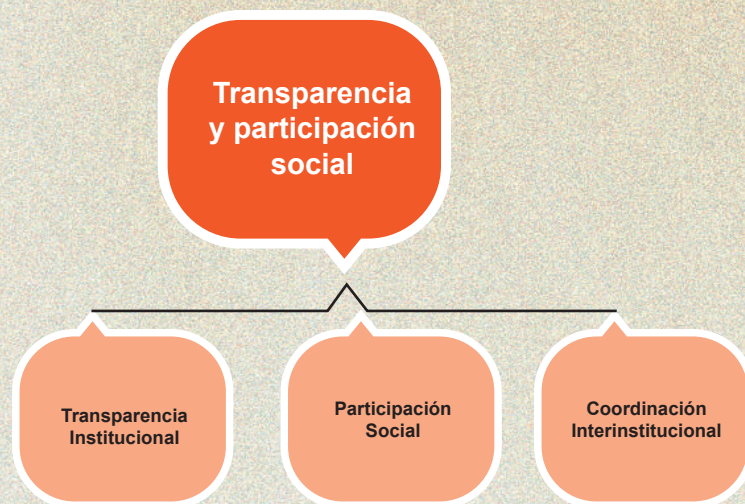
La búsqueda de espacios de concertación entre los gobiernos municipales, los empleadores y los empleados será clave para contribuir al diseño e implementación de políticas, planes, programas y proyectos, bajo una visión de corresponsabilidad público-privada, que estén orientados a mitigar los efectos de la multicrisis del país.

5 **Transparencia y Participación Social**

La Transparencia y Participación Social en un sentido amplio puede incluir a su vez mecanismos para el acceso a la información, la participación ciudadana, el control social y la rendición de cuentas.

En la presente área se identifican las siguientes subáreas:

Figura N° 37
Transparencia y Participación Social.



Fuente: Elaboración propia

5.1 **Transparencia Institucional**

La Ley Marco de Autonomías y Descentralización, establece que todos los gobiernos autónomos tienen la obligación de responder a los requerimientos de información específica formulados por cualquier ciudadana o ciudadano, organización social u organismo colegiado y permitir el acceso a la información pública.

La Ley de Participación y Control Social, señala que es un derecho de los ACTORES DEL CONTROL SOCIAL, acceder a información documentada y estadística, de todas las entidades públicas incluyendo a los GAM.

Área: Transparencia y Participación Social

Subárea: Transparencia Institucional

Concepto

La transparencia debe ser entendida como la administración de los recursos del Estado de manera visible y limpia, por parte de las servidoras y servidores públicos, personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, que presten servicios o comprometan recursos del Estado. Así como la honestidad e idoneidad en los actos públicos, y el acceso a la información en forma veraz, oportuna, comprensible y confiable.

¿Quién lo hace?

El Jefe o Responsable de la Unidad de Transparencia y Lucha contra la Corrupción (UTLCC) y todos los servidores públicos tienen la responsabilidad de ejercer sus funciones con transparencia.

¿Para qué?

- Fortalecer la participación ciudadana
- Fortalecer la transparencia en la gestión pública y el derecho de acceso a la información
- Establecer medidas para eliminar la corrupción

- Establecer mecanismos de fortalecimiento y coordinación institucional

¿Cómo?

- Promover e implementar planes, programas, proyectos y acciones de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción.
- A denuncia o de oficio, gestionar denuncias por posibles actos de corrupción. Cuando se advierta la existencia de elementos que permitan identificar posible responsabilidad penal, denunciar ante el Ministerio Público y remitir copia de la denuncia a la MAE.
- Proponer a la MAE la aprobación de reglamentos, manuales, guías e instructivos, en materias referidas a sus funciones.
- Desarrollar mecanismos para la participación ciudadana y el control social.
- Planificar, coordinar, organizar y apoyar a la MAE en el proceso de rendición pública de cuentas y velar por la emisión de estados financieros, informes de gestión, memoria anual y otros.
- Asegurar el acceso a la información pública, exigiendo a las instancias correspondientes en la entidad o institución, la otorgación de información de carácter público, así como la publicación y actualización de la información institucional en Transparencia y Lucha contra la Corrupción, salvo en los casos de información relativa a la defensa nacional, seguridad del Estado o al ejercicio de facultades constitucionales por parte de los Órganos del Estado; los sujetos a reserva o los protegidos por los secretos comercial, bancario, industrial, tecnológico y financiero, en el marco de la normativa vigente.
- Promover el desarrollo de la ética pública en las servidoras, servidores y personal público.
 - A denuncia o de oficio, gestionar denuncias por:
 - Posibles actos de corrupción, cuando se advierta la existencia de elementos que permitan identificar posible responsabilidad penal, denunciar ante el Ministerio Público y remitir copia de la denuncia a la MAE.
 - De negativa injustificada de acceso a la información.
 - Por posibles irregularidades o falsedad de títulos, certificados académicos o profesionales de servidoras, servidores, ex servidoras o ex servidores públicos.
- Realizar seguimiento y monitoreo a los procesos administrativos y judiciales que emerjan de la gestión de denuncias efectuadas.

- Efectuar seguimiento y monitoreo de los procesos en los que se pretenda recuperar fondos o bienes del Estado sustraídos por actos de corrupción.
- Solicitar de manera directa información o documentación, a servidores públicos o personal de empresas públicas, áreas o unidades de la entidad o fuera de ésta para la gestión de denuncias.
- Denunciar ante la MAE, cuando se advierta la existencia de elementos que permitan identificar y establecer posibles actos de corrupción en procesos de contratación en curso, para que de forma obligatoria instruya la suspensión inmediata del proceso de contratación.

¿Cuándo?

Las acciones preventivas que desarrolla la UTLCC se realizan antes y las punitivas después de cometido el hecho durante toda la gestión del GAM

Base legal

- Ley No. 974 (Ley de Unidades de Transparencia y Lucha contra la corrupción, 2017)
- Ley No. 004 (Ley de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas Marcelo Quiroga Santa Cruz, 2010)
- DS No. 214 (Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, 2009)
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículo 25.II

Comentarios

Es importante también que el Jefe o Responsable de la UTLCC pueda contar con un presupuesto para el desarrollo de sus funciones y el apoyo de la Alcaldesa o Alcalde para el cumplimiento de sus objetivos.

Área: Transparencia y Participación Social

Subárea: Transparencia Institucional

Concepto

La conformación de espacios para la rendición de cuentas a la población son mecanismos para transparentar la gestión municipal. El informe del CM es un instrumento para la rendición de cuentas sobre las acciones que realizan el GAM en favor de la ciudadanía, los resultados de la fiscalización a la gestión municipal en las diferentes áreas y los resultados alcanzados en relación al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Este informe debe contener el resultado del ejercicio de la principal atribución del CM, que es fiscalizar.

El informe del OE es un instrumento para la rendición de cuentas sobre el avance físico financiero, la ejecución del POA, el PEI y el PTDI, los resultados logrados, los problemas identificados y las decisiones asumidas.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal en coordinación con el CM, acompañado de los Secretarios o Secretarías y/o responsables de las áreas administrativa financiera y técnica y los servidores públicos municipales que coadyuvan la tarea de informar.

¿Para qué?

Para garantizar el derecho al acceso a la información, impulsando la transparencia de la gestión del gobierno municipal.

¿Cómo?

El CM

- Solicitar informes de actividades y resultados a los concejales y concejalas y a las comisiones.
- Consolidar un informe de resultados y logros del CM
- Elaborar un listado temático y cronológico de la normativa municipal emitidas hasta la fecha del informe.
- Elaborar un listado de las minutas de comunicación y peticiones de informe enviadas al Alcalde y Alcaldesa Municipal, con la descripción del objeto, plazo y respuesta.
- Analizar los resultados, identificar los problemas, causas y proponer soluciones.
- Reportar las observaciones planteadas al OE, las acciones tomadas en consecuencia y los resultados logrados.
- El informe debe ser ejecutivo y se lo debe socializar en los espacios para la rendición pública de cuentas y planificación.

El OE

- Cada área debe desarrollar informes detallados acerca del trabajo desarrollado.
- Realizar, en base a los informes de cada área el informe que contendrá mínimamente:
 - Ingresos con los que se cuenta
 - Actividades/obras que se realizaron
 - Costo de cada una de las actividades/obras
- Determinar, impactos y variaciones en el logro de objetivos estratégicos y operativos
- Coordinar con el CM y representantes de organizaciones sociales la realización de espacios locales para la presentación del informe.
- Presentar y publicar el informe a organizaciones sociales y autoridades locales.

¿Cuándo?

Dentro de los tres (3) primeros meses de gestión y en forma semestral.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 21.6, 106.I, 223, 231.4, 235.4, 242.4,
- D.S. No. 214 (Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, 2009)
- RG del CM
- COM en las partes que correspondan al derecho a la información y la rendición de cuentas
- Normas municipales que regulan al derecho a la información y la rendición de cuentas
- Ley No. 482, (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014) Artículos 16.32, 26.20. 29.10, 29.16, 29.18, 38.b

Comentarios

La rendición de cuentas del GAM contribuye a transparentar la gestión municipal. Esta presentación de informes periódicos en los espacios de planificación fortalece la legitimidad de las autoridades electas y renueva la confianza de la población en sus dirigentes.

Un elemento esencial para darle transparencia a la gestión es la rendición de cuentas acerca de las acciones desarrolladas a favor de la población, esto fortalecerá la credibilidad y el apoyo de la población en la toma de decisiones de las autoridades municipales.

5.2 Control Social

La participación ciudadana es un elemento central de la calidad y la transparencia de gestión pública. Desde una mirada general, las políticas públicas son la respuesta estatal a las demandas de la población desde el ámbito de la planificación y constituyen, a la vez, un puente de interlocución entre autoridades y ciudadanos, puesto que en Bolivia está vigente la planificación participativa y coordinada con los actores sociales, establecida en el Sistema Integral de Planificación del Estado, SPIE (Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado No 777, 2016)

Área: Transparencia y Participación Social

Subárea: Participación y Control Social

Concepto

La participación es *"un derecho, condición y fundamento de la democracia, que se ejerce de forma individual o colectiva, directamente o por medio de sus representantes; en la conformación de los Órganos del Estado, en el diseño, formulación y elaboración de políticas públicas, en la construcción colectiva de leyes, y con independencia en la toma de decisiones"*. Por otro lado, el Control social *"es un derecho constitucional de carácter participativo y exigible, mediante el cual todo actor social supervisará y evaluará la ejecución de la Gestión Estatal, el manejo apropiado de los recursos económicos, materiales"* (Ley de Participación y Control Social, 2013).

¿Quién lo hace?

Son actores de la Participación y Control Social, *"la sociedad civil organizada, sin ningún tipo de discriminación de sexo, color, edad, orientación sexual, identidad de género, origen, cultura, nacionalidad, ciudadanía, idioma, credo religioso, ideología, filiación política o filosófica, estado civil, condición económica o social, grado de instrucción y capacidades diferenciadas"* (Ley de Participación y Control Social, 2013)

¿Para qué?

Para que los procesos municipales sean participativos, legítimos y transparentes y para garantizar el derecho a la participación y control social establecido en la CPE (Constitución Política del Estado, 2009)

¿Cómo?

- Promoviendo la participación activa en los procesos de formulación de políticas y de planificación.
- Conociendo los informes de gestión.
- Ejerciendo control sobre la calidad de los servicios.
- Generando espacios para la participación y el control social.
- Atendiendo requerimientos de información, haciéndola transparente.
- Promoviendo el ejercicio ciudadano corresponsable de las decisiones municipales.
- Facilitando el ejercicio del Control Social como instrumento de participación y control.

¿Cuándo?

Permanentemente en todas las etapas de la Gestión Municipal.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 241, 242
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 3,5,17,36,62,9,78, 114.IV, 114.IX.1.c,138, 139,1, 142, 143
- Ley No. 341 (Ley de Participación y Control Social, 2013)
- D.S. No. 214 (Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, 2009)
- COM en lo referido a Control Social
- Nomas municipales que desarrollen el control social en el municipio
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 38 -39

Comentarios

La participación y el control social es efectuada por actores orgánicos, comunitarios y circunstanciales en el marco de la norma municipal de control social elaborada de acuerdo a los principios establecido en la CPE (Constitución Política del Estado, 2009), la Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), la Ley No. 341 (Ley de Participación y Control Social, 2013) , la COM, o en su defecto la Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014) en el marco de la Política Nacional de Transparencia.

5.3 Coordinación

El Artículo 121 de la Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), establece diferentes mecanismos de coordinación entre el NCE y los GGAA, entre éstos se encuentran: el Consejo Nacional de Autonomías para la coordinación política, el SEA para la coordinación técnica y el fortalecimiento de la gestión autonómica, el SPIE como instrumento de coordinación programática, económica y social, los Consejos de Coordinación sectorial, las normas e instrumentos técnicos de la autoridad competente para la coordinación financiera y los acuerdos y convenios intergubernativos entre el NCE y las ETA y entre éstas (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010) (Sentencia Constitucional sobre la inconstitucionalidad de diversos artículos de la LMAD No 2055/2012, 2012).

Área: Transparencia y Participación Social

Subárea: Coordinación

Concepto

La Gobernanza se refiere a los procesos de interacción entre actores estratégicos que participan en actividades relacionadas con la Gestión Municipal (sociedad civil e instituciones públicas, privadas y académicas). En este sentido la gobernabilidad es *"la capacidad que dicha interacción proporciona al sistema sociopolítico para reforzarse a sí mismo; es decir, de transformar sus necesidades o preferencias en políticas efectivas"* (Ministerio de Autonomías, 2009, p. 11).

¿Quién lo hace?

El OE y el CM.

¿Para qué?

Para que las autoridades electas del GAM, viabilicen durante los cinco (5) años el mandato de la ciudadanía, que se traduce en logros y en mejoras a la calidad de vida de la población del municipio.

¿Cómo?

- Ejerciendo aptitudes de liderazgo.
- Estableciendo una bancada o coalición, mayoritaria y unida en el CM, escuchando e incluyendo a las minorías.
- Respetando e incentivando prácticas democráticas en el GAM.

- Desarrollando mecanismos de prevención y resolución de conflictos.
- Estructurando políticas de comunicación, transparencia y rendición de cuentas de la gestión tanto del OE como del CM.
- Desarrollando políticas de equidad de género y promoviendo la participación de las mujeres en la toma de decisiones.
- Generando niveles de información permanente a la comunidad.
- Garantizando el acceso de la ciudadanía a la información sobre el manejo y resultados de la gestión municipal.
- Estableciendo espacios de participación y coordinación de la población

¿Cuándo?

Desde el inicio de la gestión y de manera continua.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 8.II, 11.II.1, 240, 242.5, 270, 283, 284, 286.II, 288, 302.I.3
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 5.16, 8.3, 140
- Ley No. 026 (Ley del Régimen Electoral, 2010), Artículos 25 - 34
- COM en lo que corresponda
- Normas municipales que regulen el régimen electoral y el referéndum municipal
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 12.c, 25.II, 29.18
- D.S. No. 214 (Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, 2009)

Comentarios

La buena gobernabilidad es imprescindible para una adecuada gestión municipal. El éxito de una autoridad municipal depende del apego al cumplimiento de las normas estatales, de la percepción que tiene la población sobre su gestión y, del respaldo del CM, el control social y otros actores del municipio.

Es importante que la población perciba un trabajo conjunto entre OE y CM, para lo cual se deben dar señales. Ej. Entrega de obras con la participación del CM. Las autoridades deben tener presente a lo largo de su gestión la posibilidad de reelección por una sola vez, así como la posibilidad de un referéndum revocatorio.

Área: Transparencia y Participación Social

Subárea: Coordinación

Concepto

La coordinación es una acción coherente entre distintas instancias públicas en el territorio, con el objetivo de promover el trabajo conjunto hacia un objetivo común, el desarrollo (Ley de Acuerdos y Convenios Intergubernativos, 2014)

La coordinación permite la articulación de las acciones del GAM con diferentes niveles de gobierno (NCE, GAD, GAIOC, GAR) y con otros actores locales. El Artículo 121 de la Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), establece diferentes seis mecanismos de coordinación entre el NCE y los GGAA entre estos se encuentra los Acuerdos y Convenios Intergubernativos (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010).

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa Municipal y el CM.

¿Para qué?

Para alentar la concurrencia y la concertación entre los GGAA y el NCE, a partir de una visión compartida que se traduce en el apalancamiento de recursos para la realización de programas y proyectos concurrentes con el municipio incorporados en el POA y en los presupuestos de los otros niveles de gobierno.

¿Cómo?

- Realizar un inventario de los Acuerdos y Convenios Intergubernativos suscritos por el GAM y en vigencia.
- Establecer que cantidad de recursos del POA dependen de este tipo de instrumento de coordinación y cuáles son las obligaciones adquiridas por el GAM en términos de contraparte.
- Revisar el grado de avance en la implementación de los Acuerdos y Convenios Intergubernativos identificando cualquier situación que inhiban su implementación.
- Revisar las normas de aprobación de los Acuerdos y Convenios Intergubernativos.
- Reunirse con los GGAA con los que se tenga suscritos Acuerdos y Convenios Intergubernativos.
- Sondar que otros acuerdos se podrían suscribir con los mismos o diferentes actores.

¿Cuándo?

Inventariarlos durante los tres (3) primeros meses de gestión y posteriormente utilizarlos durante todo el tiempo que se requiera para la ejecución de sus competencias.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado, 2009), Artículos 270, 293.IV, 302.I.35
- Ley No. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización, 2010), Artículos 3, 5.3, 5.14, 102.IV, 120, 121.6.133.I, 134
- Ley No. 492 (Ley de Acuerdos y Convenios Intergubernativos, 2014)
- Ley No. 730 (Ley de modificaciones e incorporaciones a la Ley No. 492 de 25 de enero de 2014, de Acuerdos y Convenios Intergubernativos, 2015)
- COM en las partes que correspondan a la suscripción de Acuerdos y Convenios Intergubernativos
- Normas municipales que regulan la suscripción de Acuerdos y Convenios Intergubernativos en el Municipio
- Ley No. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, 2014), Artículos 16.7, 26.25, Disposición Transitoria Primera

Comentario

El NCE, los GGAA y las asociaciones departamentales de municipios, promueven la concertación de diversos actores para definir inversiones conjuntas que beneficien a toda la población.

Área: Transparencia y Participación Social

Subárea: Coordinación

Concepto

Un convenio es un acuerdo entre partes, que define el objeto (motivo) por el cual se lo realiza, y en el que se establecen las obligaciones y responsabilidades de las partes. Estas obligaciones pueden ser económicas, técnicas, de equipamiento, de asistencia, entre otras.

Analizar un convenio interinstitucional significa evaluar si el mismo es favorable a los intereses del municipio y de la gestión, y si ésta puede cumplir con la parte comprometida.

¿Quién lo hace?

El Alcalde o Alcaldesa, el/la en coordinación con el secretario municipal o secretaria del área y el/la asesor/a legal.

¿Para qué?

Para conocer los compromisos adquiridos por el GAM, con quienes, qué recursos se encuentran comprometidos, y los objetivos de cada convenio.

¿Cómo?

- Identificar si existe una ley municipal sobre acuerdos y/o convenios en el GAM, si no existe, proponer una.
- Revisar los convenios y/ acuerdos interinstitucionales que tiene el GAM.
- Revisar los convenios y/o acuerdos interinstitucionales que están aprobados por el CM.
- Analizar el objeto de cada convenio, los recursos que comprometen, el grado de cumplimiento y ejecución de los mismos.
- Revisar si el avance o la conclusión de los convenios y/o acuerdos se encuentran respaldados por un informe de la institución.
- En caso de convenios que no cumplan con los requisitos establecidos, decidir sobre su revisión, resolución o modificación.
- Revisar si los montos comprometidos en los convenios se encuentran anotados en el POA y el Presupuesto municipal.
- Decidir sobre la pertinencia de los mismos y determinar con qué convenios se continuará.

¿Cuándo?

En los primeros meses de gestión debe revisarse y -de ser necesario- ajustarse el POA y el Presupuesto para incorporar los convenios mencionados.

Base legal

- CPE (Constitución Política del Estado), Artículos: 302, inc. 34, 35
- COM en lo que se refiere a acuerdos interinstitucionales
- Normas municipales que desarrollan los acuerdos interinstitucionales

Comentarios

El Alcalde o Alcaldesa puede suscribir convenios con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados con el propósito de fortalecer las relaciones interinstitucionales, la capacidad institucional, la transferencia de tecnologías, el respaldo a proyecto y programas, etc.

El GAM puede revisar los siguientes instrumentos:

- Contratos y convenios de financiamiento y/o cooperación: suscritos con organismos financiadores o de Cooperación ordenados cronológicamente

Bibliografía

- Ameller, V. (1999). *Biblioteca Virtual de la Cooperación Alemana*. Obtenido de La problemática de los gobiernos municipales de escasa población. Consideraciones socioeconómicas para un tratamiento diferenciado: <https://www.bivica.org/file/view/id/4488>
- Aramayo, R., & Rojas, M.-E. (2008). *Biblioteca Virtual de la Cooperación Alemana*. Obtenido de <https://www.bivica.org/file/view/id/3809>
- Barrios, F. (2008). *Hacia un Pacto Territorial en Bolivia: Conflictos, Conceptos, Consensos en torno a las autonomías*. La Paz, Bolivia.
- Código Tributario Boliviano, Ley No. 2492 (2 de Agosto de 2003). Obtenido de Bolivia. infoleyes.com/norma/569/codigo-tributario-boliviano-2492
- Constitución Política del Estado (7 de Febrero de 2009). Obtenido de <https://sea.gob.bo/digesto/CompendioNormativo/01.pdf>
- Declaración Constitucional Plurinacional No. 0001/2013 sobre Carta Orgánica Municipal de Copacata de 12 de marzo de 2013 (2013).
- Decreto Supremo que establece el Modelo de Atención y el Modelo de Gestión en Salud en el marco de la Salud Familiar Comunitaria Intercultural – SAFCI., DS No. 29601 (11 de Junio de 2008). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/2447/decreto-supremo-29601>
- Decreto Supremo que modifica el Artículo 8 del Decreto Supremo No. 28223, referido a la distribución del Impuesto Directo a los Hidrocarburos – IDH y asignación de competencias, DS No. 28421 (21 de Octubre de 2005). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/43/decreto-supremo-28421>
- Decreto Supremo que reglamenta la Ley No. 977, de 26 de septiembre de 2017, de Inserción Laboral y de Ayuda Económica para Personas con Discapacidad, DS No. 3437 (20 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/6613/decreto-supremo-3437>
- Deuer, A. (2016). *Capacidades Institucionales de las Entidades Territoriales Autónomas en Bolivia: Estudio de caso del Municipio de Cotoca Gestión 2014*. La Paz. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/10350/625.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Deuer, A., & Aparicio, V. (2018). *Amalgamación (o fusión) de Gobiernos Locales en Bolivia*. La Paz: UCB.
- Directrices de Formulación Presupuestaria 2020, Resolución biministerial No. 24 (15 de Julio de 2019). Obtenido de Repositorio: https://repositorio.economiayfinanzas.gob.bo/documentos/Documentos_de_Interes/Directrices_de_Form_Presupuestaria_2020.pdf
- Directrices para la Separación Administrativa de Órganos de los gobiernos autónomos municipales y clasificación institucional de las empresas y entidades municipales, Resolución Ministerial No. 726, de 5 de agosto de 2014., RM No 726 (05 de agosto de 2014). Obtenido de <https://sea.gob.bo/digesto/CompendioNormativo/12.pdf>
- Ley de Participación Popular, No 1551, 1994. Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/639/ley-de-participaci%C3%B3n-popular-1551>

Ley Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, No. 650 (15 de Enero de 2015). Obtenido de www.sea.gob.bo/naes-planificaci3n

Ley de Acuerdos y Convenios Intergubernativos , No. 492. (25 de Enero de 2014). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-general-auton3mica/

Ley de Administración Presupuestaria , No. 2042 (21 de Diciembre de 1999). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/600/ley-de-administracion-presupuestaria-2042>

Ley de Administración y Control Gubernamentales No. 1178. (20 de Julio de 1990). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/613/ley-de-administracion-y-control-gubernamentales-1178>

Ley de Alimentación Escolar en el Marco de la Soberanía Alimentaria y la Economía Plural, No. 622 (29 de Diciembre de 2014). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/5327/ley-de-alimentaci3n-escolar-en-el-marco-de-la-soberan3a-alimentaria-y-la-econom3a-plural-622>

Ley de aprobación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, No. 1576 (25 de Julio de 1994). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-de-medio-ambiente/

Ley de clasificación y definición de impuestos y de regulación para la creación y/o modificación de impuestos de dominio de los Gobiernos Autónomos, No. 154 (14 de Julio de 2011). doi:bolivia.infoleyes.com/norma/3148/ley-de-clasificaci3n-y-definici3n-para-la-creaci3n-y-o-modificaci3n-de-impuestos-de-dominio-de-los-gobiernos-aut3nomos-154

Ley de Delimitación de Unidades Territoriales, Ley No. 339 (31 de Enero de 2013). Obtenido de sea.gon.bo/normativa-general-auton3mica/

Ley de Derechos de la Madre Tierra, No. 071 (21 de Diciembre de 2010). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-de-medio-ambiente/

Ley de Gestión de Residuos Sólidos (28 de Octubre de 2015). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-de-medio-ambiente/

Ley de Gestión de Riesgos, No. 602. (14 de Noviembre de 2014). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-de-gestion-de-riesgos/

Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, No. 482 (9 de Enero de 2014). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-general-autonomica

Ley de inserción laboral y de ayuda económica para personas con discapacidad, No. 977 (27 de Septiembre de 2017). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/6545/ley-de-inserci3n-laboral-y-de-ayuda-econ3mica-para-personas-con-discapacidad-977>

Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez , No. 070 (20 de Diciembre de 2010). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/2676/ley-de-la-educacion-avelino-si3nani-elizardo-perez-070>

Ley de la Empresa Pública, No. 466 (26 de Diciembre de 2013). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.bo/uploads/marco-legal/LEY%20N%20466%20LEY%20DE%20LA%20EMPRESA%20PUBLICA.pdf>

Ley de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas Marcelo Quiroga Santa Cruz, No. 04 (31 de Marzo de 2010). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/1521/ley-de-lucha-contra-la-corrupcion-enriquecimiento-ilicito-e-investigacion-de-fortunas-marcelo-quiroga-santa-cruz-004>

Ley de modificaciones e incorporaciones a la No. 492 de 25 de enero de 2014, de Acuerdos y Convenios Intergubernativos, Ley No. 730 (2 de Septiembre de 2015). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/5647/ley-730>

Ley de Participación y Control Social, No. 341 (31 de Enero de 2013). Obtenido de Digesto Normativo: <https://sea.gob.bo/digesto/CompendioNormativo/08.pdf>

Ley de Prestaciones de Servicios de Salud Integral del Estado Plurinacional, No. 475 (30 de Diciembre de 2013). Obtenido de bolivia.infoleyes.com/norma/4769/ley-de-prestaciones-de-servicios-de-salud-integral-del-estado-plurinacional-de-bolivia-475

Ley de recuperación, conservación, uso y aprovechamiento sustentable de bofedales , No. 404 (18 de Septiembre de 2013). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-de-medio-ambiente/

Ley de Reforma Tributaria, No. 843 (20 de Mayo de 1986). Obtenido de bolivia.infoleyes.com/norma/565/ley-de-reforma-tributaria-843

Ley de Unidades de Transparencia y Lucha contra la corrupción, No. 974 (4 de Septiembre de 2017). Obtenido de bolivia.infoleyes.com/norma/6532/ley-de-unidades-de-transparencia-y-lucha-contra-lacorrupci%C3%B3n-974

Ley del Estatuto del Funcionario Público, No. 2027 (27 de Octubre de 1999). Obtenido de Repositorio de Normas: <https://bolivia.infoleyes.com/norma/666/estatuto-del-funcionario-p%C3%BAblico-2027>

Ley del Medio Ambiente, No. 1333 (27 de Abril de 1992). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-de-medio-ambiente/

Ley del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020, No. 786 (18 de Febrero de 2016). Obtenido de www.sea.gob.bo/naes-planificacion/

Ley del Presupuesto General del Estado Gestión 2021, No. 1356 (28 de Diciembre de 2020). Obtenido de impuestos.com.bo/ley-presupuesto-general-estado-2021

Ley del Régimen Electoral, No. 026 (30 de Junio de 2010). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/1888/ley-del-regimen-electoral-026>

Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado, No. 777 (21 de Enero de 2016). Obtenido de Digesto Normativo: https://sea.gob.bo/digesto/CompendioII/A/2_L_777.pdf

Ley Forestal , No. 1700 (12 de Julio de 1996). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-de-medio-ambiente/

Ley General para las personas con discapacidad, No. 223 (2012 de Marzo de 2012). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/3645/ley-general-para-personas-con-discapacidad-223>

Ley Marco de Autonomías y Descentralización, No. 031 (18 de Julio de 2010). Obtenido de <https://sea.gob.bo/digesto/CompendioNormativo/02.pdf>

Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, No. 300 (15 de Octubre de 2012). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-de-medio-ambiente/

Ley Modificatoria a la Ley No. 475 de 30 de Diciembre de 2013, de Prestaciones de Servicios de Salud Integral del Estado Plurinacional de Bolivia, No. 1069 (28 de Mayo de 2018). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/6768/ley-modificatoria-a-la-ley-n%C2%BA-475-de-30-de-diciembre-de-2013-de-prestaciones-de-servicios-de-salud-integral-del-estado-plurinacional-de-bolivia-1069>

Ley Modificatoria de la Ley 475 de Prestaciones de Servicios de Salud Integral del Estado Plurinacional de Bolivia, No. 152 (20 de Febrero de 2019). Obtenido de bolivia.infoleyes.com/norma/6971/ley-modificatoria-de-la-ley-475-de-prestaciones-de-servicios-de-salud-integral-del-estado-plurinacional-de-bolivia-1152

Ley No. 2687, Elévese a rango de Ley de la República, el Decreto Supremo No. 25963 (13 de Mayo de 2004). Obtenido de https://www.lexivox.org/norms/BO-L-2687.pdf?dcmi_identifier=BO-L-2687&format=pdf

Ley Orgánica de Municipalidades, No. 696 (10 de Enero de 1985). Obtenido de <https://docs.bolivia.justia.com/nacionales/leyes/ley-696-1982-1985.pdf>

Ley que aprueba la adhesión a los Convenios de la Capa de Ozono, No. 1584 (3 de Agosto de 1994). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-de-medio-ambiente/

López, R. (2011). *Asignación Competencial: Constitución Política del Estado y Ley de Descentralización* Andrés Ibáñez. La Paz, Bolivia.

López, R. (2012). *Clasificador Competencial*. La Paz: Ministerio de Autonomías.

Martínez, E. (2017). *Plan de Desarrollo de Capacidades Institucionales del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija 2016 - 2020, Gobierno Autónomo Departamental de Tarija*. Obtenido de <https://www.tarija.gob.bo/descargas/sdgi/pdci.pdf>

Ministerio de Autonomías. (2009). *Índice de Gobernabilidad (2005 - 2009)*. La Paz - Bolivia: Ministerio de Autonomía.

Ministerio de Autonomías. (2012). *Clasificador Competencial*. La Paz: Imprenta Diseños Digitales.

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia. (2016). *Página Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia*. Obtenido de <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/directrices-y-clasificadores-presupuestarios-2019.html>

Modelo de Atención y Modelo de Gestión en Salud en el marco de la Salud Familiar Comunitaria (11 de Junio de 2008). Obtenido de bolivia.infoleyes.com/norma/2447/decreto-supremo-29601

Modificación el Artículo 8 referido a la distribución del Impuesto Directo a los Hidrocarburos – IDH y asignación de competencias., DS No. 28223 (21 de Octubre de 2005). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/43/decreto-supremo-28421>

Molina, F. (1997). *Historia de la Participación Popular*. La Paz - Bolivia: Ministerio de Desarrollo Humano de Bolivia.

Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). *Sustainable Development Goals*. Obtenido de www.un.org/sustainabledevelopment/es/health

Necesidad de reforma parcial de la CPE de 1967, Ley No. 1473 (1 de Abril de 1993). Obtenido de <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-1473.html>

Normas Básicas del Sistema de Tesorería del Estado RS No. 218056 , RS No. 218056 (30 de Julio de 1997). Obtenido de https://repositorio.economiayfinanzas.gob.bo/documentos/2018/Juridica/Resoluciones/Supremas/RS_N_218056_NB-ST.pdf

Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal DS No 26115, DS No. 26115 (16 de Marzo de 2001). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/759/normas-b%C3%A1sicas-del-sistema-de-administraci%C3%B3n-de-personal-26115>

Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada RS No 222957, RS No. 222957 (4 de Marzo de 2005). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/794/normas-basicas-del-sistema-de-contabilidad-integrada-222957>

Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada RS No. 222957, RS No. 222957 (4 de Marzo de 2005). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/794/normas-basicas-del-sistema-de-contabilidad-integrada-222957>

Normas Básicas del Sistema de Crédito Público RS No. 218041 , RS No. 218041 (29 de Julio de 1997). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/783/resoluci%C3%B3n-suprema-218041>

Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, RS No. 217055 (20 de Mayo de 1997). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/760/normas-b%C3%A1sicas-del-sistema-de-organizaci%C3%B3n-administrativa-217055>

Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema No 217055, RS 217055 (20 de mayo de 1997).

Normas Básicas del Sistema de Presupuesto RS No. 225558 , RS No. 225558 (1 de Diciembre de 2005). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/762/normas-b%C3%A1sicas-del-sistema-de-presupuesto-225558>

Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones DS No 3246, DS No. 3246 (5 de Julio de 2017). Obtenido de bolivia.infoleyes.com/norma/6503/normas-b%C2%A1sicas-del-sistema-de-programaci%C3%B3n-de-operaciones-3246

Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, RS No. 216768 (18 de Junio de 1996). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/799/normas-b%C3%A1sicas-del-sistema-nacional-de-inversi%C3%B3n-p%C3%BAblica-216768>

Normas Básicas del SNIP.

Normas Básicas Sistema de Administración de Bienes y Servicios (compilado al 2019), DS No. 181 (29 de Junio de 2009). Obtenido de <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/decreto-supremo-0181-normas-basicas-sistema-de-administracion-de-bienes-y-servicios.html>

OECD. (15 de Abril de 2021). *OECD Library* . Obtenido de Mortalidad materna. Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe 2020: oecd-library.org/sites/bcb4ab-es/index.html?itemId=/content/component/bcb4ab39-es

Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción (22 de Julio de 2009). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/920/politica-nacional-de-transparencia-y-lucha-contra-la-corrupcion-pnt-0214>

Presupuesto General del Estado 2021, No.1356 (28 de diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/ley-n-1356-de-28-de-diciembre-de2020.html>

Programa de Apoyo a la Implementación del Régimen Autonomico y Descentralización (AIRAD). (Julio de 2019). *Biblioteca Virtual de la Cooperación Alemana (GIZ)*. Obtenido de <https://www.bivica.org/file/view/id/5469>

Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (22 de Julio de 1999). Obtenido de www.sea.gob.bo/normativa-de-medio-ambiente/

Reforma parcial de la CPE de 1967, Ley No. 1585 (12 de Agosto de 1994). Obtenido de <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-1585.html>

Reglamento básico de operaciones del sistema nacional de inversión pública, RM No. 528 (12 de Junio de 1997).

Reglamento Básico de Operaciones del Sistema de Información sobre Inversiones, RM No. 612 (27 de Junio de 1997). Obtenido de http://archivo.vipfe.gob.bo//PR/documentos/normas/3_RM_612_Regl_B%C3%A1sico_de_Operaciones_del_SISIN.pdf

Reglamento Básico de Pre inversión, RM No 115, RM No. 115 (12 de Mayo de 2015). Obtenido de http://archivo.vipfe.gob.bo//PR/documentos/normas/4_RM_115_RBP_2015.pdf

Reglamento de inmovilización de los Recursos Fiscales Municipales, DS No. 27848 (12 de Noviembre de 2004). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/2821/decreto-supremo-27848>

Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública , DS 23318-A (2 de Noviembre de 1992). Obtenido de https://www.comunicacion.gob.bo/sites/default/files/docs/Decreto%20Supremo%20N%C2%BA%2023318-A%20Reglamento%20Responsabilidad%20por%20la%20Funcion%20P%C3%BAblica_o.pdf

Reglamento de los procedimientos para la designación de los representantes titulares y suplentes de los GAM, representantes estatales y síndicos sociales al Directorio Único de Fondos - DUF y a los Comités Departamentales de Aprobación de Proyectos – CDAP, DS No. 26451 (18 de Diciembre de 2001). Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/4348/decreto-supremo-26451>

Sentencia Constitucional Plurinacional sobre Acción de Inconstitucionalidad Abstracta sobre Ley Avelino Siñani - Elizardo Pérez No 1714 (1 de Octubre de 2012). Obtenido de <https://jurisprudenciaconstitucional.com/resolucion/18288-sentencia-constitucional-plurinacional-1714-2013>

Sentencia Constitucional Plurinacional sobre la inconstitucionalidad de diversos Artículos de la LMAD No 2055 (16 de Octubre de 2012). Obtenido de jurisprudencia.sea.gob.bo/