



FAM - BOLIVIA
FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES
MUNICIPALES DE BOLIVIA

Los 100 primeros días del Gobierno Municipal





FAM - BOLIVIA
FEDERACIÓN DE FUNDACIONES
MUNICIPALES DE BOLIVIA



Los 100 primeros días del Gobierno Municipal



INDICE

	Pág.
Presentación	9
¿Cómo usar este manual?.....	11
Atribuciones del Gobierno Municipal	26
Ficha CM-1 Revisar y/o modificar el Reglamento Interno del Concejo Municipal.....	31
Ficha CM-2 Analizar y/o ajustar el presupuesto del Concejo Municipal.....	33
Ficha CM-3 Elaborar la línea de base de la situación del Municipio	35
Ficha CM-4 Aperturar el libro de actas y elaborar el acta de cada sesión.....	37
Ficha CM-5 Conformar las Comisiones Permanentes del Concejo Municipal.....	39
Ficha CM-6 Conformar la Comisión de Ética.....	41
Ficha CM-7 Concertar el funcionamiento del Concejo Municipal.....	43
Ficha CM-8 Recibir los archivos, documentación e inventario de activos	45
Ficha CM-9 Elaborar Planes de Trabajo.....	47
Ficha CM-10 Seleccionar al personal de apoyo técnico y administrativo del Concejo Municipal.....	49
Ficha CM-11 Aprobar la planilla presupuestaria de remuneraciones de la Municipalidad	51
Ficha CM-12 Definir el procedimiento para el pago de remuneraciones a los/las concejales/as.....	53
Ficha CM-13 Concertar mecanismos de coordinación con el Ejecutivo Municipal.....	55
Ficha CM-14 Analizar la ejecución física y financiera de gestiones anteriores	57
Ficha CM-15 Analizar contratos de concesión de servicios públicos.....	59
Ficha CM-16 Revisar contratos de gestiones anteriores.....	61

Ficha CM-17	Revisar informes de la Contraloría General de la República.....	63
Ficha CM-18	Revisar y aprobar los Estados Financieros de la Gestión Anterior	65
Ficha CM-19	Revisar la ejecución presupuestaria del primer trimestre	67
Ficha CM-20	Revisar el uso de recursos transferidos al Comité de Vigilancia.....	69
Ficha CM-21	Aprobar el Programa de Operaciones Anual (POA) y el Presupuesto Municipal	71
Ficha CM-22	Aprobar la ordenanza de Tasas y Patentes.....	73
Ficha CM-23	Coordinar con el diputado uninominal y consejeros/as departamentales.....	75
Ficha CM-24	Elaborar informe del Consejo Municipal para el Encuentro De Avance 2.....	77
Ficha EM-I	Habilitar firmas ante entidades bancarias	79
Ficha EM- 2	Ejecutar el Corte Financiero.....	81
Ficha EM- 3	Recibir y controlar el inventario de activos fijos.....	83
Ficha EM- 4	Analizar la ejecución del PDM.....	85
Ficha EM- 5	Analizar los Planes Municipales.....	87
Ficha EM- 6	Analizar la situación de los servicios de salud	89
Ficha EM- 7	Analizar la situación de los servicios de educación	91
Ficha EM- 8	Analizar la situación de la Municipalidad.....	93
Ficha EM- 9	Estructurar el Plan de Gobierno.....	95
Ficha EM- 10	Elaborar la planilla presupuestaria de la Municipalidad.....	97
Ficha EM- 11	Elaborar información de las deudas a corto y largo plazo.....	101
Ficha EM- 12	Revisar y elaborar el POA y presupuesto de la gestión	103
Ficha EM- 13	Definir la estructura organizacional.....	105
Ficha EM- 14	Nombrar a los/las oficial/les y asesores.....	107
Ficha EM- 15	Realizar la evaluación del personal.....	109
Ficha EM- 16	Elaborar la programación de la ejecución física y financiera.....	111

Ficha EM- 17	Realizar el Programa Anual de Contrataciones (PAC)....	113
Ficha EM- 18	Designar a los responsables en el proceso de la contratación de bienes y servicios.....	115
Ficha EM- 19	Iniciar la Contabilidad Municipal	117
Ficha EM- 20	Elaborar y presentar los Estados Financieros y ejecución presupuestaria del año anterior.....	119
Ficha EM- 21	Programar la ejecución de obras del primer trimestre	123
Ficha EM- 22	Elaborar Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas	125
Ficha EM- 23	Analizar “carpetas” de proyectos	127
Ficha EM- 24	Elaborar el inventario de contratos de gestiones pasadas.....	129
Ficha EM- 25	Analizar los convenios interinstitucionales.....	131
Ficha EM- 26	Resolver observaciones de informes de la Contraloría General de la República.....	133
Ficha EM- 27	Verificar el grado de implementación de los Sistemas de Administración y Control Interno (SAYCO).....	135
Ficha EM- 28	Ajustar y/o elaborar Manuales de Organización y Funciones (MOYF) y de Procedimientos	139
Ficha EM- 29	Capacitar al personal en competencias y procedimientos.....	141
Ficha EM- 30	Elaborar propuestas de políticas de recaudación	143
Ficha EM- 31	Elaborar el proyecto de Ordenanza de Tasas y Patentes	145
Ficha EM- 32	Institucionalizar los cargos del personal municipal	147
Ficha EM- 33	Utilizar los recursos financieros del Seguro Universal Materno Infantil (SUMI).....	149
Ficha EM- 34	Analizar la distritación del municipio.....	151
Ficha EM- 35	Definir los sistemas de monitoreo y evaluación del POA y Presupuesto Municipal	153
Ficha EM- 36	Agendar otras actividades.....	155
	Lista de control para el Concejo Municipal.....	157
	Lista de control para el Ejecutivo Municipal	159

Esta es una publicación de la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia en una acción conjunta con la Fundación DDPC y el apoyo financiero de JICA

Equipo responsable de la elaboración

Gloria Aguilar P.
Ludgardo Aliaga V.
Fredy Aliendre E.
Juan Carlos Gamarra T.
Melvi Lemuz A.

Edición

Patricia Cusicanqui
Delina Otazú

Diseño

Rubén Aruquipa

Impresión

C&C Editores

Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia FAM-Bolivia

Obrajes calle 9 N°280 Esq. Díaz Villamil-Plaza 16 de Julio
Tel/fax: 591-2-2785560 591-2-2785474
Casilla N°3218
E-mail: fam@enlared.org.bo
www.enlared.org.bo
La Paz-Bolivia

Fundación DDPC

Obrajes calle 3 Edificio Natalia p.3 Depto. 303
Teléfono 0591-2-2150378
Fax: 0591-2-2787516
E-mail: fundacionddpc@accelerate.com
La Paz-Bolivia

PRESENTACIÓN

Es a partir de la Ley de Participación Popular que las Municipalidades juegan un rol protagónico en la tarea de construcción nacional desde lo Municipal, donde el proceso de cambio no solo se ha experimentado en las estructuras gubernamentales, sino en los aspectos económicos, políticos, sociales, culturales, de organización y de institucionalidad.

A lo largo de estos 10 años de Participación Popular se puede percibir que este es un proceso de permanente cambio, en el que surgen nuevas necesidades, cuya atención demanda nuevos mecanismos, nuevos instrumentos, nuevas formas de gestión.

Las elecciones municipales y el cambio de autoridades, han dejado atrás formas de gestionar, resultados, impactos, metas alcanzadas, creación o consolidación de estructuras organizacionales y de herramientas administrativas básicas; el nuevo gobierno municipal tendrá la tarea de recorrer rápidamente estos procesos y complementar las herramientas administrativas que se utilizan actualmente con herramientas creativas de gestión.

Iniciar una nueva administración municipal requiere de las nuevas autoridades, un proceso de inducción, de análisis de lo avanzado, planificación y organización ágil, que introduzca a las nuevas autoridades a utilizar múltiples técnicas para llevar adelante la gestión.

En este contexto, la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia, FAM-Bolivia, en una acción conjunta con la Fundación Desarrollo Democrático Participación Ciudadana (F-DDPC); con el fin de preservar y fortalecer el avance institucional de las municipalidades del país, ponen a disposición de las nuevas autoridades municipales este manual práctico y sencillo, para orientar la realización de las actividades más importantes dentro los primeros 100 días de la Gestión Municipal.

El manual ha sido desarrollado en un formato simple mediante preguntas básicas para las diferentes etapas de la Gestión Municipal (el diagnóstico, la organización la ejecución y el control), que deben ser encaradas por el Gobierno Municipal, las preguntas conductoras de los temas son: ¿Qué hacer? ¿Cómo hacer? ¿Cuándo hacer?, las respuestas

que se encuentran en cada ficha del Manual permiten guiar paso a paso en las actividades a realizarse.

Los propósitos del presente manual son: dotar a las autoridades municipales de un instrumento que guíe sus acciones durante los tres primeros meses de gestión; coadyuvar a sentar las bases para una gestión municipal participativa, eficaz y transparente, haciendo que los actores municipales asuman sus roles, competencias y responsabilidades; y se desarrollen condiciones para lograr una buena Gobernabilidad Municipal.

Los primeros pasos de los nuevos gobiernos municipales son importantes en la gestión municipal porque definen su orientación, camino, filosofía y comportamiento. Representan los cimientos de la gobernabilidad, eficiencia, transparencia y legitimidad por los próximos 5 años, los aciertos iniciales podrían permitir construir bases sólidas, errores iniciales podrían rápidamente desgastar la credibilidad en el gobierno municipal y generar condiciones de ingobernabilidad.

La gobernabilidad municipal debería ser una primera meta, entendida esta en su doble dimensión política y gerencial. Desde el punto de vista político el objetivo es mantener y acrecentar la legitimidad del gobierno, que éste reconozca, atienda y represente los intereses de la población en su conjunto.

Desde lo gerencial deben desarrollar capacidades y prácticas (técnicas y administrativas) que permitan al gobierno municipal cumplir las competencias municipales, la administración de los recursos fiscales, la ejecución de planes, programas y proyectos municipales de manera eficaz, eficiente, transparente y responsable. Ello significa el conocimiento y aplicación de las normas administrativas vigentes, la aplicación de criterios técnicos con base en personal profesional idóneo.

En este marco, será posible acercarse a una gobernabilidad que se exprese en la legalidad y legitimidad de la gestión municipal, en el conocimiento técnico y la sensibilidad social, en la ejecución de los planes estratégicos y en las respuestas a necesidades inmediatas, de diálogos y de acción. Estamos convencidos de que estos elementos deben ser la característica de los nuevos gobiernos municipales, que son posibles de lograr y deben estar presentes en “los 100 primeros días de gestión del Gobierno Municipal”

¿CÓMO USAR ESTE MANUAL?

El manual “Los 100 primeros días del Gobierno Municipal” es un conjunto de temas, conceptos, procedimientos y recomendaciones que facilitan el desarrollo de las principales actividades del/la Alcalde/sa y los Concejales/as al inicio de la gestión municipal.

¿PARA QUÉ SIRVE?

Su utilización ayuda a comprender y poner en práctica las actividades que deben desarrollar los gobiernos municipales en los 100 primeros días de gestión y apoyan a mejorar las capacidades institucionales, técnicas y políticas de los gobiernos locales y de sus autoridades.

Las fichas de manera integral:

- orientan los primeros pasos administrativos, técnicos y políticos de la gestión;
- permiten ordenar la agenda del Concejo y del/la Alcalde/sa Municipal;
- permiten visibilizar la red de relaciones del Gobierno Municipal con otras instituciones del Estado y organismos privados;
- introducen al usuario en el marco legal;
- traducen la normativa en tareas y actividades concretas y,
- promueven el fortalecimiento de principios y valores que guían la acción de las autoridades como servidores públicos.

¿CÓMO ESTA ORGANIZADO?

El manual consta de 60 fichas, cada una de las cuales contiene un tema o actividad, 24 del Concejo Municipal y 36 del Ejecutivo. El color permite distinguirlas unas de las otras: azul, las fichas del Concejo Municipal y amarillo, las fichas del Ejecutivo Municipal. Además las fichas se complementan con un información que puede encontrarse en la dirección www.enlared.org.bo que contiene la normativa de respaldo y los instrumentos que facilitan el desarrollo de las actividades.

Su orden no responde a una prioridad cronológica, sino más bien a una agrupación por temas afines y sobre todo funcional. Los grupos asumidos son los siguientes:

- Fichas para el “conocimiento y análisis de la situación”, que permiten en este primer momento de gestión conocer las situación de las diferentes unidades o actividades de la gestión municipal, vienen a constituir un pequeño diagnóstico orientando a las autoridades a iniciar su gestión con una base de información que les ofrece un panorama de la situación a partir de lo cual estén en mejores condiciones para tomar decisiones.
- Fichas para la “organización de la gestión municipal”, que incluyen aquellas actividades que facilitan el ordenamiento de la gestión para lograr el funcionamiento de la misma en el marco de lo que establece la normativa vigente.
- Fichas para la “planificación de la gestión” que recuerdan las actividades que son producto o requieren de un proceso de planificación.
- Fichas para la “ejecución de actividades” son aquellas que contienen las actividades relacionadas a la acción de ejecutar las actividades del día a día de la gestión, a través de las cuales se sostiene el funcionamiento institucional en el marco de lo que establece la normativa
- Fichas relacionadas con el cumplimiento de las atribuciones del Concejo Municipal “de fiscalización, de legislación y de representación” que apuntan al ejercicio de competencias.
- Fichas para el “control de la gestión” que integran acciones para el ejercicio del control y evaluación de la gestión.

Así tenemos las siguientes fichas:

Para el Concejo Municipal:

¿Para qué sirve?	Código	Nombre de la Ficha
Conocimiento y análisis de la situación (diagnóstico)	CM - 1	Revisar y/o modificar el Reglamento Interno
	CM - 2	Analizar y/o ajustar el presupuesto del Concejo Municipal
	CM - 3	Elaborar la línea base de la situación del municipio
Organización de la gestión del Concejo Municipal	CM - 4	Aperturar el libro de actas y elaborar el acta de cada sesión
	CM - 5	Conformar las Comisiones permanentes
	CM - 6	Conformar la Comisión de Ética
	CM - 7	Concertar el funcionamiento del CM
	CM - 8	Recibir los archivos, documentación e inventario de activos
	CM - 9	Elaborar los Planes de Trabajo
	CM - 10	Seleccionar al personal de apoyo técnico y administrativo del CM
	CM - 11	Aprobar la planilla presupuestaria de remuneraciones de la Municipalidad
	CM - 12	Definir el procedimiento para el pago de remuneraciones a los Concejales
	CM - 13	Concertar mecanismos de coordinación con el Ejecutivo Municipal
Actividades de Fiscalización	CM - 14	Analizar la ejecución física y financiera de gestiones anteriores
	CM - 15	Analizar los contratos de concesión de servicios públicos
	CM - 16	Revisar contratos de obras de gestiones anteriores
	CM - 17	Revisar los informes de la Contraloría General de la República
	CM - 18	Revisar y aprobar los Estados Financieros de la gestión anterior
	CM - 19	Revisar la ejecución presupuestaria del primer trimestre
	CM - 20	Revisar el uso de recursos transferidos al Comité de Vigilancia
Actividades de Legislación	CM - 21	Aprobar el POA y Presupuesto
	CM - 22	Aprobar la ordenanza de tasas y patentes
Actividades de Representación	CM - 23	Coordinar con el Diputado Uninominal y Consejero/s Departamentales
	CM - 24	Elaborar informe del Concejo Municipal del primer trimestre para el Encuentro de Avance 2 (EDA2)

Para el Ejecutivo Municipal:

¿Para qué sirve?	Código	Nombre de la Ficha
Ejecución	EM - 1	Habilitar firmas ante entidades bancarias
	EM - 2	Ejecutar el Corte Financiero
	EM - 3	Recibir y controlar el inventario de activos fijos
Conocimiento y análisis de la situación	EM - 4	Analizar la ejecución del PDM
	EM - 5	Analizar los planes municipales
	EM - 6	Analizar la situación de los servicios de Salud
	EM - 7	Analizar la situación de los servicio de Educación
	EM - 8	Analizar situación de la municipalidad
Planificación	EM - 9	Estructurar el Plan de Gobierno
Ejecución	EM - 10	Elaborar la planilla presupuestaria de la municipalidad
Conocimiento y análisis de la situación	EM - 11	Elaborar información de las deudas municipales a corto y largo plazo
	EM - 12	Revisar y/o elaborar el POA y el presupuesto para la gestión 2005
Organización	EM - 13	Definir la estructura organizacional
	EM - 14	Nombrar a los Oficiales Mayores y asesores
Ejecución	EM - 15	Realizar la evaluación del personal
Planificación	EM - 16	Elaborar la programación de la ejecución física financiera
	EM - 17	Programar las contrataciones anuales
Organización	EM - 18	Designar los responsables de la contratación de bienes y servicios
Ejecución	EM - 19	Iniciar la contabilidad municipal
	EM - 20	Elaborar y presentar los estados financieros y ejecución presupuestaria 2004
Planificación	EM - 21	Programar la ejecución de obras del primer trimestre
Organización	EM - 22	Elaborar términos de referencia o especificaciones técnicas
Ejecución	EM - 23	Elaborar carpetas de proyectos
	EM - 24	Elaborar el inventario de contratos de gestiones pasadas

Conocimiento y análisis de la situación	EM - 25	Analizar los convenios interinstitucionales
Ejecución	EM - 26	Resolver observaciones de informes de la Contraloría
	EM - 27	Verificar el grado de implementación de los sistemas SAFCO
	EM - 28	Ajustar y/o elaborar manuales de organización, procedimientos y reglamentos internos
	EM - 29	Capacitar al personal en procesos y procedimientos
	EM - 30	Elaborar propuestas de políticas de recaudación
	EM - 31	Elaborar el proyecto de ordenanza de tasas y patentes
	EM - 32	Institucionalizar los cargos municipales
	EM - 33	Utilizar los recursos financieros del Seguro Universal Materno Infantil (SUMI)
Conocimiento y análisis de la situación	EM - 34	Analizar la distritación del municipio
Control	EM - 35	Definir el sistema de monitoreo y evaluación de la gestión
	EM - 36	Agendar otras actividades

¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADA CADA FICHA?

La información que contiene cada ficha permite ejecutar la actividad señalada y a su vez tiene un valor formativo si se comprende y retiene el contenido de la misma y sobre todo si se la pone en práctica.

Cada ficha proporciona los siguientes elementos:

- Preguntas que introducen al tema;
- Identificación de actores responsables de la actividad;
- Descripción de las tareas para poner en práctica las actividades planteadas;
- Identificación del momento oportuno para realizar la actividad;
- Conceptos sobre los temas y actividades abordadas;

- Comentarios, ejemplos o recomendaciones en torno al tema y
- Referencias a los anexos en la dirección www.enlared.org.bo.

La organización de las fichas es la siguiente:

- En la parte superior derecha se encuentra el código de numeración de cada ficha. El código CM corresponde a las fichas del Concejo Municipal y EM a las del Ejecutivo Municipal, esta abreviación va seguida de un número de identificación de cada ficha, por ejemplo: CM - 5, EM - 1
- Al centro, encabezando cada ficha se encuentra el título de la misma, que se refiere a una actividad o tema de la gestión del gobierno municipal.
- Bajo el título ¿Quién lo hace? se identifica a la persona o a la unidad de la municipalidad responsable de llevar adelante la actividad.
- La pregunta ¿Para qué? explica el sentido que tiene la realización de la actividad en relación a los beneficios que se generan para la gestión municipal, toma en cuenta las disposiciones legales relacionadas con el tema y privilegia el mensaje orientado al desarrollo de la institucionalidad y los valores de la gestión municipal.
- El ¿Cómo? expresa la realización de la actividad paso a paso, explicando el desarrollo de cada tarea que lleva a la ejecución completa de la actividad, esta es la sección fundamental de las fichas.
- El ¿Cuándo? identifica el momento en el que debe realizarse la actividad, en muchos de los casos establecido por la normativa en vigencia.
- En el acápite denominado Base Legal se presenta la normativa que establece el cumplimiento de la actividad planteada;
- Bajo el título Concepto se define la actividad o algún término relacionado a la misma que aporta a la comprensión del tema tratado;

- Finalmente el sector titulado Recomendación, Ejemplo y/o Comentario incorpora información complementaria que aporta a una mayor comprensión de la actividad y casos, hace referencia a algún instrumento o material de apoyo que se encuentra en la dirección www.enlared.org.bo para facilitar la realización de la actividad.

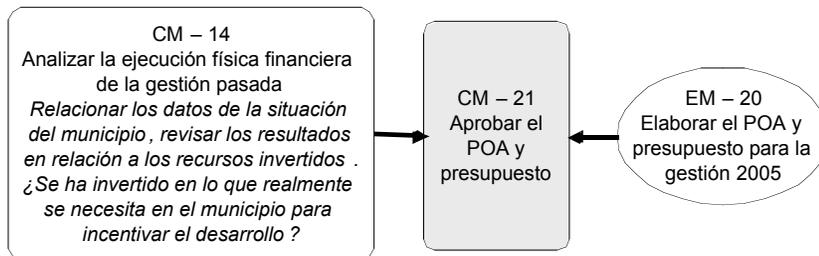
¿CÓMO UTILIZAR LAS FICHAS?

El concepto y la metodología bajo los cuales han sido construidas las fichas, permiten la utilización de cada una de ellas de manera independiente, de acuerdo a la necesidad específica de cada usuario/a.

Para ello en base a su tema de interés le sugerimos que:

- Identifique la ficha que orienta la implementación de la actividad, léala en su totalidad las veces que sean necesarias y posteriormente deténgase en el acápite ¿Cómo? donde encontrará la explicación paso a paso de la ejecución de la actividad.
- Una vez que haya implementado alguna actividad, revise las fichas que se relacionan con la misma de manera complementaria. Es decir aquellas fichas que se conectan con la actividad desarrollada o en su caso complementan la misma. Debe entenderse que la mayoría de las actividades que se realizan en la gestión municipal responden a ciertos procesos, es decir que corresponde a un encadenamiento ordenado de acciones, a un conjunto de actividades que conducen a la consecución de logros y objetivos de la gestión.
- En el caso del Concejo Municipal, se pueden revisar las fichas del Ejecutivo como insumo para la elaboración de peticiones de informe al Ejecutivo Municipal. En los esquemas de relación de fichas que se presentan a continuación, las fichas que se revisan para este efecto pueden identificarse mediante la línea punteada (-----).

A continuación presentamos a manera de ejemplo, algunos esquemas que expresan la relación de ciertas fichas. Cada una de las actividades se encuentra relacionada con una flecha, la dirección de la misma señala la secuencia de realización de las actividades, es decir, de dónde partir y a qué actividad complementa la realización de cierta ficha. Las fichas señaladas con fondo de color corresponden a la actividad central de la secuencia de relaciones presentada, así tenemos por ejemplo:



Existen muchas relaciones más que dejamos a su criterio de acuerdo al momento y necesidades propias de su gestión:

1. Funcionamiento del Concejo Municipal: Las siguientes actividades se articulan para facilitar el funcionamiento del Concejo Municipal en el marco de la institucionalidad. (Ver el esquema 1).

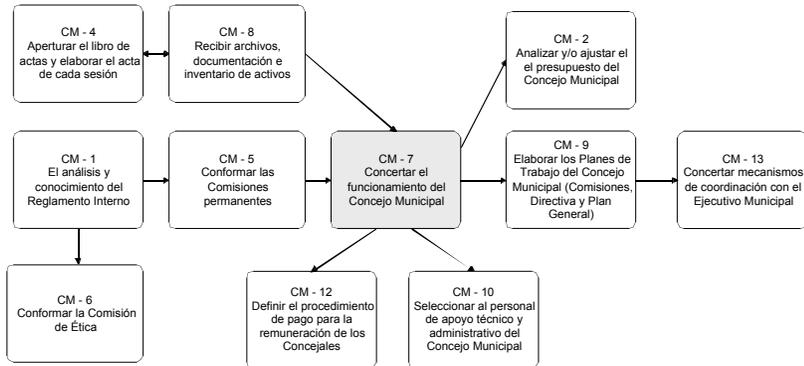
- El análisis del Reglamento Interno (CM – 1), va a dotar a los Concejales y Concejales del conocimiento necesario para realizar las actividades que sientan las bases de un accionar institucional y transparente de la gestión del Concejo Municipal.
- Uno de los primeros pasos que lleva adelante el Concejo es la apertura del libro de actas (CM – 8), dando lugar a la elaboración de actas desde la sesión inicial del Concejo.
- Para iniciar sus actividades el/la Concejala/la Secretario/a del Concejo debe recibir los archivos, documentos, registro de correspondencia y verificar el inventario de los activos (CM – 8).

Toda esta información es importante para derivarla, si corresponde, a las Comisiones pertinentes y entregar bajo inventario los activos correspondientes a las mismas.

- En conocimiento de lo establecido por el Reglamento Interno en las primeras sesiones del Concejo se conformarán las Comisiones permanentes (CM – 5).
- En una reunión convocada por la Directiva, se concertarán los detalles del funcionamiento del Concejo (CM – 7), el o los días de las sesiones ordinarias, la periodicidad de las sesiones en Cantones o Distritos, aspectos de organización interna, de relacionamiento, la selección del personal de apoyo técnico y administrativo (CM – 10), la definición del procedimiento para el pago de la remuneración a los/as Concejales/as (CM – 12). Una nómina con la concertación de la selección del personal de apoyo para el Concejo se remitirá al/la Alcalde/sa Municipal para su consideración y nombramiento.
- Realizada la concertación para el funcionamiento se analizará el presupuesto del Concejo Municipal en concordancia con los acuerdos definidos para el funcionamiento y a los planes de trabajo de las Comisiones y del conjunto del Concejo (CM – 9).
- Con toda esta información que constituye la base, el rayado de cancha para la gestión del Concejo, se debe realizar una reunión con el Ejecutivo en la que se concerten los mecanismos de coordinación y se intercambie información relativa a la organización y ejecución de actividades de cada uno de los entes del gobierno municipal.

Esquema N° 1

Actividades básicas para el funcionamiento del Concejo Municipal



2. Fiscalización: El esquema N° 2 expresa la relación de las actividades que integran una base para las acciones de fiscalización del Concejo Municipal.

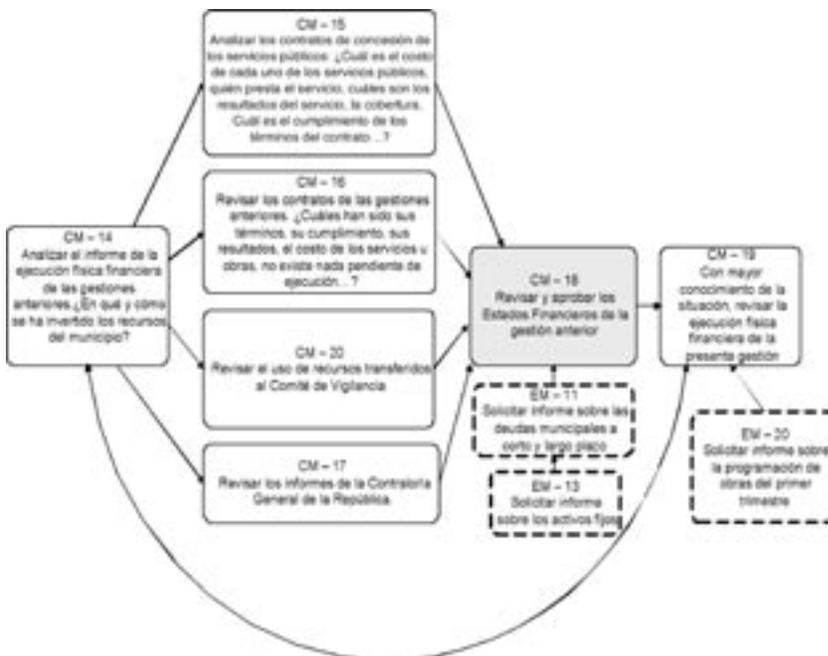
- Una de las actividades que proporciona los principales insumos para conocer la dinámica de la gestión es la de analizar el informe de la ejecución física financiera de la gestión anterior (CM – 14). Se puede comenzar preguntándose ¿en qué y cómo se han invertido los recursos del municipio?
- Este panorama general lleva a realizar una mirada más en detalle de lo ejecutado: analizar los contratos de concesión de servicios públicos (CM – 15) en relación a sus términos, condiciones, plazos, verificando su cumplimiento, verificar el cumplimiento de los servicios ofrecidos, la cobertura. Analizar los contratos de obras (CM – 16), verificar que se hayan cumplido los términos establecidos y que no quede nada pendiente por ejecutar. También se debe verificar el buen manejo de los recursos transferidos para el Comité de Vigilancia (CM – 20) y los informes de la Contraloría General de la República (CM – 17).
- Esta información es un insumo para revisar los estados financieros de la gestión pasada y aprobarlos (CM – 18), la ejecución de

la gestión anterior es una parte que deberá estar incluida y corresponder a los datos presentados en los estados financieros. Puede recurrirse también a las fichas (EM - 11) y (EM - 13) del Ejecutivo Municipal cuyo contenido puede orientar la petición de información que puede hacer el Concejo Municipal al Ejecutivo y así contar con mayores insumos para la aprobación de los estados financieros.

- Esta información sirve de base para revisar la ejecución física financiera del primer trimestre de la presente gestión (CM - 19). Adicionalmente su puede solicitar informe al Ejecutivo sobre la programación de obras para el primer trimestre revisando el contenido de la ficha (EM 20).

Esquema N° 2

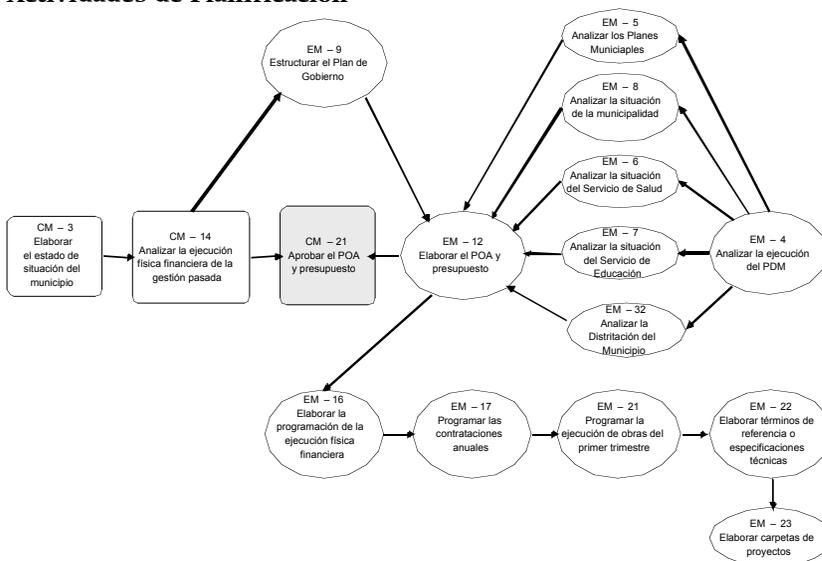
Base de la acción de fiscalización del Concejo Municipal



- 3. Planificación:** Relación de actividades para lograr una planificación basada en información sobre la situación del municipio y sobre la situación de la municipalidad. Ver esquema 3.
- En la aprobación del POA y presupuesto de la gestión confluyen actividades tanto del Concejo como del Ejecutivo Municipal así de parte del Concejo Municipal la elaboración del estado de situación del municipio (CM – 3), expresado en indicadores socio-económicos, de desarrollo humano y otros, permite conocer de manera objetiva la situación de desarrollo del mismo.
 - Relacionar esta información (situación del municipio) en las áreas de competencia municipal con el análisis de la ejecución física y financiera de la gestión pasada (CM – 14), con los resultados y los recursos destinados a las diferentes áreas de desarrollo del municipio, permite tener un mayor conocimiento respecto a interrogantes tales como: ¿Se ha invertido en lo que realmente se necesita en el municipio para incentivar el desarrollo?.
 - El conocimiento de este panorama general permite participar en mejores condiciones y tomar mejores decisiones en la estructuración del Plan de Gobierno (EM – 9).
 - De igual manera proporciona los insumos necesarios y un mayor conocimiento para aprobar el POA y presupuesto (CM – 21).
 - Es responsabilidad del ejecutivo elaborar el POA y presupuesto para la gestión actual (EM – 12) y remitirla al Concejo Municipal para su aprobación.
 - Para elaborar el POA y presupuesto el Ejecutivo deberá conocer y analizar los Planes Municipales (EM – 5), analizar la situación actual de la municipalidad (EM – 8), analizar la situación del Servicio de Salud (EM – 6) y del Servicio de Educación (EM – 7) y analizar la Distritación del Municipio (EM – 32).

- Un insumo importante para la aprobación del POA y presupuesto constituye el análisis de la ejecución del PDM (EM – 4), el mismo que define los objetivos de desarrollo y la visión del municipio en base a los cuales deberán definirse los programas y proyectos a ejecutar.
- Con base en el POA y presupuesto aprobado, se debe programar la ejecución física financiera (EM – 16), elaborar la programación de las contrataciones anuales (EM – 17), la programación de la ejecución de obras del primer trimestre (EM – 21) y elaborar términos de referencia y/o especificaciones técnicas (EM – 22) y las carpetas de los proyectos (EM – 23)

Esquema N° 3 Actividades de Planificación



4. Inicio de la Gestión del Ejecutivo Municipal: La puesta en marcha de la gestión del Ejecutivo Municipal (Alcalde/sa y equipo técnico municipal) es un proceso de diagnóstico (saber el estado en que se encuentran las cosas), planificación (definir lo que se va hacer), organizar las unidades y el

personal, ejecutar el POA y el Presupuesto Municipal de manera directa o mediante la contratación de terceros, y controlar la marcha de la gestión.

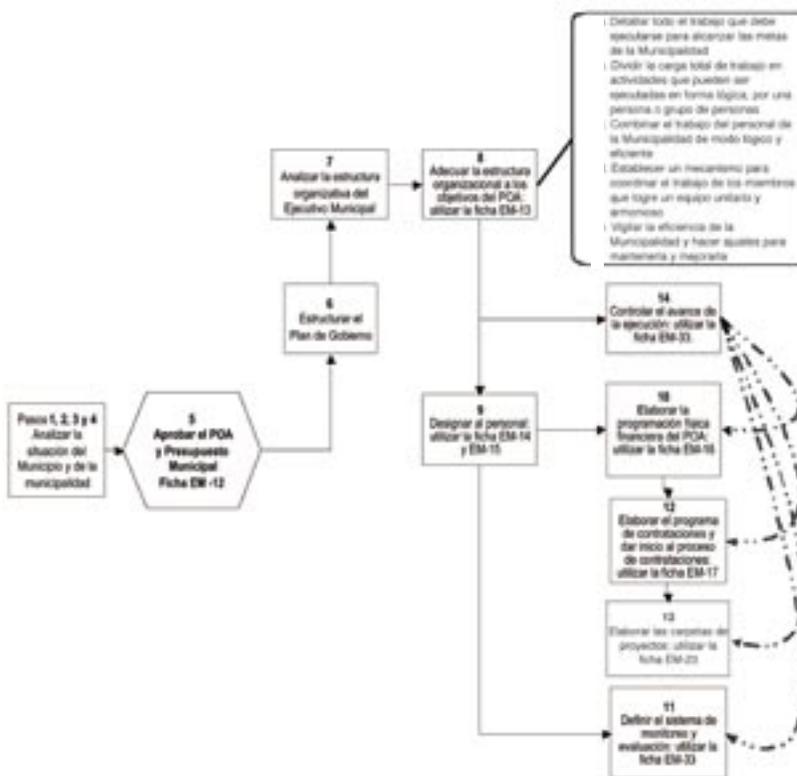
De manera esquemática, el proceso descrito se realizaría ejecutando los siguientes pasos:

1. Analizar el estado de situación del Municipio: utilizar la ficha CM-3
2. Analizar el estado de situación de la municipalidad: utilizar las fichas: EM-6, EM-7, EM-8, EM-34
3. Analizar el PDM y los planes municipales en relación a su propuesta política: utilizar las fichas EM-4 y EM-5
4. Analizar el POA: utilizar la ficha EM-12
5. Incorporar su propuesta en el POA, de manera que esté constituya un instrumento de transición de una gestión que concluye y una nueva que nace, utilizar la ficha EM-12
6. Estructurar el Plan de Gobierno a llevarse a cabo en los 5 años de gestión: utilizar la ficha EM-9
7. Analizar la estructura organizativa del Ejecutivo Municipal: utilizar la ficha EM-13
8. Adecuar la estructura organizacional a los objetivos del POA: utilizar la ficha EM-13
 - a. Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para cumplir con las competencias asignadas y los objetivos y operaciones fijados en la municipalidad en el POA
 - b. Determinar las unidades y personal de estas que se harán cargo de parte de las funciones ya identificadas, considerando el tamaño del municipio, la capacidad financiera de esta, el personal que se cuenta y la complejidad y volumen de las actividades (departamentalización).
 - c. Establecer niveles jerárquicos (líneas de autoridad) y mecanismo para coordinar el trabajo de las unidades y el personal
 - d. Vigilar permanentemente que la organización esta respondiendo eficientemente a la demanda ciudadana y los objetivos planteados por el Gobierno Municipal, caso contrario realizar los ajustes necesarios.
9. Designar al personal: utilizar la ficha EM-14 y EM-15

10. Elaborar la programación física financiera del POA: utilizar la ficha EM-16
11. Definir el sistema de monitoreo y evaluación de la gestión: utilizar la ficha EM-33
12. Elaborar el programa de contrataciones y dar inicio al proceso de contrataciones: utilizar la ficha EM-17
13. Elaborar las carpetas de proyectos: utilizar la ficha EM-23
14. Controlar el avance de la ejecución: utilizar la ficha EM-35

Esquema N° 4

Primeros pasos para la puesta en marcha del Ejecutivo Municipal



¿Quién es el Gobierno Municipal?

El Gobierno Municipal está constituido por el Concejo Municipal y el/la Alcalde/sa Municipal, que es la autoridad representativa de la voluntad ciudadana y que está al servicio de la población.

Los actos de ambos deben enmarcarse dentro de los fines y competencias específicas que la ley establece para su cumplimiento como órgano público, bajo el principio administrativo de que sólo pueden hacer lo que les faculta la ley.

Sus acciones deben estar guiadas por principios y valores como:

- Honestidad y transparencia de sus actos.
- Cumplimiento cabal de la ley.
- Trato equitativo y justo de los integrantes de la comunidad.
- Búsqueda permanente del conocimiento y respeto por la diversidad de ideas y pluralidad de culturas.
- Excelencia en cada una de sus actividades.
- Independencia de intereses económicos, políticos y religiosos.
- Responsabilidad social.

¿Cuáles son los roles del Concejo Municipal?

El Concejo Municipal es la máxima autoridad del Gobierno Municipal. Las instancias de deliberación del Concejo Municipal son las sesiones, donde se tratan asuntos municipales y que son de carácter público. Las sesiones son de dos tipos: ordinarias (se fija un número por semana) y extraordinarias (cuantas veces sean necesarias).

El Concejo Municipal ejecuta las funciones de representación y articulación con la sociedad civil, a través de las Audiencias Públicas y el trabajo en Comisiones.

Los principales roles del Concejo Municipal como ente legislativo y fiscalizador municipal son:

- Gobernar el municipio, conjuntamente con el/la Alcalde/sa Municipal.
- Representar políticamente a las ciudadanas y ciudadanos.
- Ser órgano de servicio a la ciudadanía que representa y facilita la participación popular.
- Facilitar la modernización de la administración municipal.
- Coordinar e integrar las políticas municipales con las departamentales y nacionales.
- Articular a la Municipalidad con otros poderes del Estado.
- Ser un ente democratizador de las oportunidades y promotor de los derechos ciudadanos.

¿Cuáles son las principales atribuciones del Concejo Municipal?

- Organizar su Directiva, sus Comisiones de trabajo y dotarse de normas internas para su funcionamiento.
- Elegir y designar al/la Alcalde/sa Municipal.
- Aprobar o rechazar los diferentes planes presentados por el Ejecutivo Municipal (POA, PDM, POUT).
- Aprobar o rechazar los informes solicitados o presentados por el Ejecutivo Municipal.
- Aprobar o rechazar los contratos, convenios o concesiones.
- Aprobar o rechazar la autorización para empréstitos.
- Emitir normas para regular las actividades de los ciudadanos en la jurisdicción municipal (reglamentos).
- Designar Consejeros Departamentales, Tribunal de Imprenta.
- Fiscalizar las labores del/la Alcalde/sa y, a través suyo, al personal municipal, así como iniciar las acciones y procesos legales que correspondan.
- Reconocer mediante Ordenanza el registro de las Organizaciones Territoriales de Base y Asociaciones Comunitarias.
- Ejecutar las disposiciones de la Contraloría contenidas en sus informes y dictámenes.
- Promover la distritación municipal.
- Nominar calles, plazas, parques, establecimientos de educación y salud.

¿Cuáles son las principales atribuciones del/la Alcalde/sa?

El/la Alcalde/sa Municipal es la máxima autoridad del Ejecutivo Municipal.

El/la Alcalde/sa es el representante del Gobierno Municipal. Sus principales atribuciones son:

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar las labores del órgano ejecutivo.
- Supervisar por la eficiente prestación de servicios a la comunidad y determinar estrategias y políticas dentro de las competencias municipales, promoviendo, gestionando e impulsando el desarrollo humano, económico, social y cultural de los habitantes del municipio.
- Administrar el catastro urbano y los recursos financieros.
- Tiene la potestad de designar y retirar a los Oficiales Mayores y a todo el personal administrativo del municipio.
- Asimismo, tiene la obligación de elaborar y aplicar los reglamentos de cada sistema para implantar e institucionalizar los procesos de administración y control gubernamentales, en el marco de la Ley 1178 (SAFCO) y las normas básicas respectivas que rigen para el efecto.
- Elaborar y elevar ante el Concejo, para su consideración y aprobación:
 - El Plan de Desarrollo Municipal (PDM para los cinco años de gestión).
 - Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial (POUT).
 - El Programa de Operaciones Anual (POA) y el Presupuesto Municipal.
 - El Plan de Uso de Suelos (PLUS) de la jurisdicción municipal.
 - Los manuales de organización, funciones, procedimientos y organigrama que empleará el Ejecutivo Municipal en el desempeño de sus funciones.

- Administrar el catastro municipal y el sistema de recaudaciones municipales.
- Prestar servicios municipales a la sociedad de manera directa o mediante terceros.
- Promulgar las ordenanzas aprobadas por el Concejo o representarlas en su caso.
- Ejecutar las decisiones del Concejo, emitiendo resoluciones para el efecto.
- Presentar informes periódicos ante el Concejo sobre la ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos, así como responder a los pedidos de informes escritos u orales que requieran los concejales, conforme a reglamento.

¿Cuál es la estructura del Concejo Municipal?

- Plenario del Concejo Municipal.
- Directiva del Concejo Municipal.
- Comisiones de Trabajo.
- Concejales/las.

¿Cuál es la estructura del órgano Ejecutivo Municipal?

- Despacho del Alcalde o Alcaldesa Municipal.
- Oficialías Mayores.
- Direcciones.
- Unidades.
- Subalcaldías de los distritos municipales (instancia desconcentrada de la estructura municipal).

Atribución:

Es el poder o capacidad de decisión, que mediante una disposición legal se confiere al titular del cargo de un órgano o entidad administrativa; por tanto la persona que lo desempeña asume la responsabilidad de realizar determinados actos administrativos. Sinónimo: facultad

Función:

Actividades que realiza un trabajador dentro de una sección o unidad administrativa/operativa, y de las cuales es responsable.

Rol:

Papel o función que desempeña una persona o entidad en una acción o representación al interior del municipio.

Ficha: CM - 1

Actividad: Revisar y/o modificar el Reglamento Interno del Concejo Municipal

¿Quién lo hace?

Todos los concejales municipales con el apoyo de los asesores. Si corresponde nominar una Comisión Especial.

¿Para qué?

Para establecer los cimientos que permiten sostener la institución municipal y orientar las acciones de los/as concejales/as y del personal de apoyo en el marco de la formalidad establecida por ley.

¿Cómo?

- Analizar la estructura del Reglamento Interno (RI) para tener una visión general de su organización y de su contenido.
- Revisar las funciones y atribuciones que el RI establece a la Directiva, Comisiones de trabajo y personal técnico y administrativo. Observar las relaciones de coordinación que se determinan, la correspondencia entre atribuciones de los miembros de la Directiva, de las Comisiones y el alcance de las atribuciones.
- Analizar la organización del Concejo Municipal (CM) que determina el RI. Observar las unidades de organización (comisiones, unidades de apoyo técnico y administrativo), su jerarquía y sus relaciones con respecto a su funcionalidad.
- Revisar los procedimientos para el funcionamiento del CM, las disposiciones para el uso de instrumentos de fiscalización, elaboración de normativa para la participación de la sociedad civil, para la forma de votación, desarrollo de las sesiones y otros.
- Observar los elementos analizados en la práctica del día a día verificando su efectividad.

- Si corresponde, la Comisión delegada para el análisis del RI, debe elaborar un informe de conclusiones y sugerencias de ajuste o modificación para ser presentado en el plenario.

¿Cuándo?

Aunque su utilización es permanente, es conveniente realizar esta actividad los primeros tres meses de gestión ya que es importante para el buen desenvolvimiento del CM.

Base legal

Constitución Política del Estado, Art. 201, inc. I
Ley de Municipalidades N° 2028, Art. 12, inc. 4

Concepto

El Reglamento Interno es el instrumento normativo que establece la organización, funcionamiento y procedimientos del Concejo Municipal en el marco de las competencias establecidas por ley. De cumplimiento obligatorio para el Concejo Municipal, Ejecutivo Municipal y, en lo que corresponde, para la sociedad civil.

Ejemplo — recomendación

Un ejemplo a manera de modelo de Reglamento Interno para el Concejo Municipal se encuentra en la página www.enlared.org.bo.

Se recomienda tomar en cuenta que el Reglamento Interno constituye una base sólida de los principios rectores del rol que el Concejo Municipal juega en el desarrollo del municipio y flexible a los nuevos retos que este desarrollo plantea al Gobierno Municipal. Por ello la decisión de ajustar o modificar el RI 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 continuos y coyunturales que atenten contra el fortalecimiento institucional del Concejo.

FICHA CM - 2

Actividad: Analizar y/o ajustar el presupuesto del Concejo Municipal

¿Quién lo hace?

La Comisión de Desarrollo Institucional.

¿Para qué?

Para incorporarlo en el presupuesto general de la Municipalidad y posteriormente proceder a su aprobación.

¿Cómo?

- Con anterioridad a la sesión en la que se realizará el análisis para la aprobación del presupuesto del Concejo Municipal, el secretario del Concejo entregará a cada concejal una copia del presupuesto formulado y del informe de análisis.
- La Comisión de Desarrollo Institucional realizará el análisis desarrollando las siguientes actividades:
 - Verificar que en el grupo de Servicios personales, el monto asignado para la partida 11820 “Dietas” sea el necesario para la remuneración del total de los concejales titulares durante los doce meses de la gestión; que se considere además el monto correspondiente al aguinaldo y a la seguridad social.
 - Revisar si se han programado los montos correspondientes para el personal administrativo de apoyo al Concejo y si están de acuerdo a la planilla presupuestaria.
 - Revisar el grupo de Servicios no personales, principalmente constatando que los montos programados para pasajes y viáticos cubran de manera racional los viajes programados, para la ejecución del Plan de Actividades de cada Comisión.
 - Verificar que el grupo de Materiales y suministros considere

en las partidas correspondientes, el material y los insumos necesarios para desarrollar las actividades programadas.

- Analizar que el total del presupuesto asignado al Concejo esté de acuerdo y en relación a las actividades programadas.
- De acuerdo al análisis que se realice y al ajuste o modificación, si fuera necesario, la Comisión pondrá el informe a consideración del Plenario.
- Si no existieran objeciones se procederá a la aprobación interna mediante votación.
- La Comisión entregará el presupuesto del Concejo al Ejecutivo para su incorporación en el presupuesto de la Municipalidad.

¿Cuándo?

Después de haber recibido el Proyecto de Presupuesto preparado por el Ejecutivo.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, Art. 57, Art.23
Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto
Reglamento Interno del Concejo Municipal
Directrices de formulación presupuestaria

Concepto

El análisis y/o ajuste del presupuesto del Concejo es una acción que busca el consenso del pleno del Concejo en lo referente a la programación y uso de los recursos necesarios para desarrollar las actividades programadas para la gestión.

Comentarios

El presupuesto del Concejo deberá ser distribuido de manera equitativa entre las Comisiones, y como instrumento de Planificación deberá prever los montos y fuentes de los recursos en el marco del Plan de Trabajo de cada Comisión.

Ficha: CM - 3

Actividad: Elaborar la línea de base de la situación del Municipio

¿Quién lo hace?

Las Comisiones Permanentes del Concejo Municipal y los asesores.

¿Para qué?

Para combinar y contrastar las aspiraciones de los actores del Municipio en términos de proyecto político con la situación socio-económica del Municipio. Esta información orienta la planificación municipal y la efectividad de la gestión, enmarcándose en un contexto real de las necesidades, fortalezas, oportunidades, debilidades y posibles riesgos del municipio.

¿Cómo?

- Seleccionar para el análisis, un conjunto de indicadores socio-económicos, como ser: número de habitantes por sexo y edad, grado de instrucción, tasa de escolaridad, retención escolar, tasas de morbi-mortalidad (tanto infantil como materna), disponibilidad y acceso a servicios básicos, capacidad y potencialidad productiva, indicadores de desarrollo humano y otros. Es decir, buscar información estadística del municipio en general en base a la disponibilidad de información.
- Elaborar un cuadro de indicadores, incluyendo datos desagregados por género, considerando al menos indicadores de las siguientes áreas: educación, salud, servicios básicos, economía, medio ambiente y otras.
- Analizar y relacionar la información con los objetivos de la gestión establecidos en el POA y tomando en cuenta las metas y objetivos estratégicos de desarrollo determinados en el PDM.

- Caracterizar el estado de situación del Municipio, en cuanto al ámbito social, económico, político y cultural incluyendo esta información en un informe que sirva como línea base para la planificación participativa y para la evaluación del impacto de las acciones del Gobierno Municipal.

¿Cuándo?

Los primeros tres meses de gestión.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, Art. 5º, 8º, 12º, 29º

Concepto

El estado de situación del municipio es la síntesis y clarificación de los problemas, necesidades, potencialidades y limitaciones del municipio reflejado en indicadores socio-económicos que permiten orientar la planificación participativa y evaluar el impacto de la gestión municipal.

Comentario

La finalidad de la Municipalidad y del Gobierno Municipal es satisfacer las necesidades colectivas para que los(as) ciudadanos(as) tengan una mejor calidad de vida. Para cumplir con esta finalidad, es imprescindible conocer la situación del capital humano del municipio, la de sus actores económicos, los bienes y servicios a los que acceden, los recursos naturales y la tecnología con la que cuentan, es decir, las características sociales, económicas, políticas y culturales del municipio y sus habitantes.

Ficha: CM - 4

Actividad: Aperturar el libro de actas y elaborar el acta de cada sesión

¿Quién lo hace?

La Directiva y cada una de las Comisiones Permanentes.

¿Para qué?

Para contar con un instrumento público debidamente registrado por la autoridad competente que tenga la validez legal que la ley establece para el registro de sesiones.

¿Cómo?

- La Presidencia debe solicitar a un notario de fe pública la apertura de la primera acta o libro de actas y su debido registro para las sesiones de plenario.
- De igual manera, cada una de las comisiones procederá a la apertura de la primera acta o libro de actas y su registro.
- A partir de su apertura, registrar mediante grabación o resumen todas las sesiones tanto del Plenario como de las Comisiones. Las grabaciones deben ser transcritas en actas y firmadas por el/la Secretario/a y el/la Presidente/a antes de la próxima sesión de Plenario o de Comisión, según corresponda.
- Se debe mantener una numeración correlativa de las actas de Plenario y de Comisiones y registrar la firma del/la Presidente/a y Secretario/a.
- Las actas deben contener, en primera instancia, la agenda de la sesión, la lista de asistentes a la sesión, las intervenciones de los y las concejales y las conclusiones de los temas tratados. Cada cierto tiempo se debe foliar las actas y encuadernarlas para su archivo y registro notariado a la conclusión de cada gestión anual.

¿Cuándo?

Prever esta actividad para la primera sesión del Concejo y para la primera sesión de las Comisiones.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 16 inciso II, 39 inc. y artículos 6 y 41 inc. 1 y 2
El Reglamento Interno del Concejo Municipal

Concepto

Las actas son un instrumento público de información que contienen un resumen de los temas tratados en el plenario y el registro de las decisiones asumidas. En las mismas debe hacerse constar la existencia del resguardo magnetofónico de la sesión.

Recomendación

Es muy importante grabar todas las sesiones del pleno, registros que deberán ser transcritos en actas y firmadas por el/la Presidente/a y el/la Secretario/a antes de la próxima sesión ordinaria.

Ficha: CM - 5

Actividad: **Conformar las Comisiones permanentes del Concejo Municipal**

¿Quién lo hace?

Todos/as los/as concejales/as bajo la dirección de la Presidencia.

¿Para qué?

Para determinar la responsabilidad de trabajo de cada concejal en un área o áreas específicas y efectivizar el trabajo del Concejo Municipal (CM).

¿Cómo?

- El presidente del CM debe solicitar la designación de candidatos/as a las diferentes Comisiones ordinarias. Pueden considerarse como áreas de trabajo la Comisión de Desarrollo Institucional, Comisión de Desarrollo Humano, Comisión de Desarrollo Político y la Comisión de Desarrollo Territorial y Ciudadano.
- Recibidas las postulaciones, una vez instalada la sesión para la elección de Comisiones, el/la Presidente debe explicar la finalidad, estructura, conformación y organización de las comisiones, proceder a la lectura de los artículos pertinentes del Reglamento Interno (RI) relativos a la forma de elección de las Comisiones y posteriormente solicitar la presentación de los y las postulantes a las mismas.
- El/la Presidente/a solicita la votación nominal para la presidencia y secretaría de cada Comisión, la misma que debe alcanzar la mayoría absoluta de los miembros del Concejo.
- Una vez elegidos/as el/la Presidente/a debe posesionar a las Comisiones.

¿Cuándo?

En la primera sesión ordinaria de cada gestión anual.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, Art. 18, Art. 29 inc. 5
El Reglamento Interno de Concejo Municipal

Concepto

Las Comisiones son instancias de trabajo del CM donde se preparan los temas a tratar en las sesiones del plenario. Se conforman Comisiones ordinarias y Comisiones especiales.

Las Comisiones ordinarias son instancias permanentes de trabajo técnico y de investigación que hacen efectivo el rol normativo, fiscalizador y de canalización de demandas sociales del Concejo Municipal.

Las Comisiones especiales son instancias creadas para desarrollar acciones concretas que el pleno del Concejo les asigna por un periodo de tiempo determinado. Cumplida la labor encomendada cesa en sus actividades.

Comentario

La elección como miembros de una Comisión ordinaria recae sobre una persona que ocupa la función de concejal, por esa razón la elección deberá realizarse entre los concejales titulares y/o suplentes que estén ejerciendo la concejalía por tiempo definido. Cuando un suplente asume la titularidad, éste no asume el cargo de presidente de la Comisión automáticamente.

Es conveniente que la elección de las comisiones garantice la participación y pluralidad política, para ello en la página www.enlared.org.bo se presenta, a manera de propuesta, un cuadro de distribución de las comisiones que apoya este objetivo.

Ficha: CM - 6

Actividad: Conformar la Comisión de Ética

¿Quién lo hace?

Todo el Concejo Municipal.

¿Para qué?

Para sostener la transparencia y credibilidad de los actos de las autoridades municipales electas.

¿Cómo?

- El presidente del Concejo Municipal (CM) debe solicitar la designación de candidatos/as a la Comisión de Ética.
- Recibidas las postulaciones, tanto de la mayoría como de la minoría, el/la Presidente/a debe convocar a una sesión ordinaria para la elección de la Comisión de Ética, previa elaboración de la agenda con la Directiva del CM.
- Instalada la sesión para la elección, los/as concejales/as deben presentar a los/as postulantes.
- El/la Presidente/a solicita la votación nominal, la misma que debe alcanzar los dos tercios del total de los/as concejales/as que conforman el Concejo.
- Una vez elegidos/as el/la Presidente/a debe posesionar a la Comisión de Ética.

¿Cuándo?

A inicios de cada gestión anual, en las primeras sesiones ordinarias del Concejo Municipal.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, Art. 12, inc. 3

Concepto

La Comisión de Ética es una instancia que tiene la función de procesar las denuncias contra el/a alcalde/sa y/o contra los/as concejales/as y los agentes municipales. Está conformada por dos concejales/as en ejercicio, uno/a en representación de la mayoría y otro/a de la minoría. No es una comisión permanente, ejerce funciones únicamente cuando se realiza el procesamiento de una denuncia.

Comentario

La elección de los/as concejales a la Comisión de Ética es una designación a la persona, por lo cual se debe tener en cuenta que si alguno/a de los/as concejales/as elegidos cesa en sus funciones, el/la concejal/a que lo suple no debe asumir automáticamente esta función. En este caso se debe elegir necesariamente a su remplazante.

Ficha: CM - 7

Actividad: Concertar el funcionamiento del Concejo Municipal

¿Quién lo hace?

Todos los y las concejales/as.

¿Para qué?

Para ponerse de acuerdo en algunos aspectos del funcionamiento cotidiano y con ello evitar los conflictos que pueden provocarse por decisiones arbitrarias que afecten el funcionamiento armonioso del Concejo Municipal.

¿Cómo?

La Presidencia debe convocar a una reunión a todos los/as concejales/as para ponerse de acuerdo en aspectos puntuales del funcionamiento del Concejo Municipal:

- En la reunión debe plantear los puntos de la agenda y solicitar a los/as concejales/as que incluyan algunos temas de importancia que no hayan sido considerados.
- Entre los temas sujetos a concertación están la definición del calendario anual de sesiones del Pleno, la definición del lugar y calendario de las sesiones en el territorio, el horario de las sesiones, el número de sesiones ordinarias mensuales, el número de sesiones de las Comisiones, la periodicidad de las inspecciones, la solicitud y utilización de material o equipo de trabajo, entre otros; tomando como base las determinaciones de la Ley de Municipalidades y del Reglamento Interno del Concejo.

- Elaborar un acta con los acuerdos logrados y si corresponde, elaborar la resolución municipal que determine el cumplimiento de los acuerdos logrados para aprobarla en la próxima sesión ordinaria.

¿Cuándo?

En la primera semana de funcionamiento del Concejo.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículos 15 y 16
El Reglamento Interno de cada Concejo Municipal

Concepto

La concertación para el funcionamiento del Concejo Municipal es la acción por la que se logran acuerdos entre los actores políticos del Concejo en el marco de sus responsabilidades legales y administrativas. Ello implica equilibrar los intereses particulares y colectivos en la perspectiva de generar las mejores condiciones para una gestión efectiva.

Comentario

Adoptar una actitud de concertación en las decisiones del funcionamiento del Concejo Municipal ayuda a resolver situaciones del cotidiano desenvolvimiento del mismo, evita situaciones conflictivas entre los actores políticos y representa una oportunidad para compartir decisiones. Esto aporta a la construcción de una cultura del entendimiento, distinta a las tendencias del patrón autoritario y de enfrentamiento.

Ficha: CM - 8

Actividad: Recibir los archivos, documentación e inventario de activos.

¿Quién lo hace?

El/la Presidente/a y Secretario/a del Concejo Municipal apoyado por el personal administrativo del Concejo.

¿Para qué?

Para preservar la memoria histórica del Concejo Municipal, fortalecer su institucionalidad, sostener la continuidad y contar con información respecto a la producción normativa y documentación de fiscalización y registro de deliberación del Concejo Municipal y resguardo del patrimonio de la municipalidad.

¿Cómo?

- El/la Presidente/a y el/la Secretario/a del Concejo deben solicitar a un notario de fe pública que se haga presente para la recepción de documentación y archivos, y registro de éstos, así como de los activos fijos asignados al Concejo Municipal. Entre la documentación más relevante se encuentran las ordenanzas y resoluciones municipales, las actas de las sesiones del Concejo, el registro de correspondencia, los informes de Comisiones, archivo de contratos y otros.
- Deben verificar que la documentación sea original y esté empastada y foliada por gestiones anuales. Los activos deben estar codificados y su descripción corresponder al bien que se recibe, cualquier diferencia se debe hacer notar al momento de recepcionar el bien.
- Una vez recibidos los archivos, deben concertar un cronograma para la entrega de documentación y archivos a cada una de las Comisiones.

¿Cuándo?

El primer mes de cada gestión anual o cuando cambie la Presidencia o Secretaría del Concejo.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, art. 41 inc. 3
El Reglamento Interno del Concejo Municipal

Concepto

El archivo es un conjunto ordenado de documentos que una institución produce en el ejercicio de sus funciones o actividades.

Los archivos estarán compuestos principalmente por la documentación generada por el Concejo, actas, informes, ordenanzas, resoluciones, minutas, contratos aprobados y otros.

Comentario

La recepción de archivo y documentación de una manera apropiada permite conocer y mantener una dinámica de información permanente.

Ficha: CM - 9

Actividad: Elaborar Planes de Trabajo

¿Quién lo hace?

La Directiva y cada una de las comisiones permanentes.

¿Para qué?

Para orientar el trabajo del Concejo Municipal hacia objetivos y metas comunes y cumplir con la finalidad establecida por ley.

¿Cómo?

- La Presidencia debe fijar la fecha de presentación de los Planes de Trabajo de cada una de las Comisiones y la Directiva.
- Cada una de las Comisiones y la Directiva debe elaborar su Plan de Trabajo tomando como base el PDM y POA de la gestión, señalando los objetivos, temas, resultados, metas, actividades, presupuesto y cronogramas en el marco de sus áreas de trabajo y competencias fiscalizadora, normativa y/o de coordinación.
- Presentar el Plan de Trabajo al Plenario a través de la Presidencia.
- Recoger sugerencias para alimentar la propuesta de Plan de Trabajo.
- Consolidar el Plan de Trabajo propuesto y remitirlo a la Directiva para su conocimiento y seguimiento.

¿Cuándo?

El primer mes de cada gestión anual.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, Art. 12
Reglamento Interno del Concejo Municipal

Concepto

Instrumento de planificación, ejecución y control de las actividades planteadas por la Directiva y cada una de las Comisiones que marca el norte de las actividades que realiza el Concejo Municipal.

Comentario

Los planes de trabajo del Concejo Municipal tienen como sustento al Programa de Operaciones Anual (POA) y al Plan de Desarrollo Municipal (PDM). Pueden elaborarse planes mensuales, trimestrales o anuales de acuerdo al criterio de funcionalidad que adopte la Directiva o cada Comisión.

Ficha: CM - 10

Actividad: Seleccionar al personal de apoyo técnico y administrativo del Concejo Municipal

¿Quién lo hace?

La Directiva y cada una de las Comisiones Permanentes.

¿Para qué?

Para contar con el personal técnico (asesores) y administrativo idóneo, que facilite el logro de los objetivos planteados para la gestión.

¿Cómo?

- El/la Presidente/a debe dar a conocer el presupuesto con que se cuenta para la contratación de personal técnico y administrativo.
- De manera conjunta, y en base a la programación de operaciones y presupuestaria, se debe definir las características y el número de funcionarios requeridos para el cumplimiento de los objetivos.
- La contratación debe ser realizada por concurso de méritos, siguiendo procedimientos establecidos en la norma básica del sistema de administración de personal para personal permanente de la Municipalidad, mediante el Sistema de Administración de Bienes y Servicios para profesionales que cumplirán tareas bajo términos de referencia mediante contrato civil.
- La contratación de asesores se debe hacer mediante libre nombramiento en contratos civiles por tiempo determinado.

¿Cuándo?

El primer mes de la gestión.

Base legal

El Reglamento Interno de cada Concejo Municipal
Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 59, numeral 1; artículos 62, 63, 64 y 65

Concepto

El personal técnico (asesores) y administrativo del Concejo constituyen la unidad encargada de apoyar el trabajo de los/as concejales/as para la ejecución y logro de objetivos. Ese personal se rige a los sistemas de administración y control gubernamentales establecidos en la ley N° 1178, la Ley de Municipalidades, el Estatuto del Funcionario Público y otras leyes de la República y sus normas reglamentarias.

Comentario

Conocedores de los limitados recursos con los que cuentan los Concejos Municipales se recomienda realizar un análisis cuidadoso respecto a las necesidades de asesoramiento y apoyo administrativo, priorizando aquellas en las que se encuentre mayores debilidades y necesidad de orientación específica. Ello ayudará a determinar el perfil del o la profesional que apoye al Concejo Municipal.

La demanda y requerimiento de personal estará ligada al cumplimiento de objetivos y ejecución del POA.

En caso de vulnerar los procesos de dotación de personal y normativa relacionada, la autoridad involucrada tendrá responsabilidad civil con cargos de daño económico al Estado.

FICHA CM -11

Actividad: Aprobar la planilla presupuestaria de remuneraciones de la municipalidad

¿Quién lo hace?

El Pleno del Concejo Municipal con base en el informe de la Comisión de Desarrollo Institucional.

¿Para qué?

Para que el Ejecutivo pueda implementarla y tomarla como base de cálculo para la remuneración de los servicios personales, que serán considerados en el presupuesto de la gestión.

¿Cómo?

- Verificar si los niveles propuestos en la planilla presupuestaria están de acuerdo a los existentes en la estructura orgánica de la Municipalidad.
- Analizar el número de niveles respecto al número de funcionarios.
- Revisar si los cargos propuestos son los necesarios para el cumplimiento de los objetivos definidos para la gestión.
- Verificar si los montos asignados están de acuerdo al nivel correspondiente, al grado de responsabilidad, a las funciones asignadas a cada cargo y al volumen de las mismas.
- Revisar planillas de gestiones anteriores para tener referencias, principalmente del número de cargos.
- Analizar planillas presupuestarias de sus similares, si fuera posible, para comparar niveles salariales en relación a los objetivos de gestión definidos y no perder de vista los niveles salariales del mercado laboral.
- Revisar el monto global de la planilla verificando que esté dentro de los márgenes establecidos por la Municipalidad para el grupo de Servicios personales.

- Concluido el análisis, la comisión de Desarrollo Institucional entregará el informe a los concejales, con carácter previo a la sesión programada para la aprobación.
- Poner a consideración del Plenario el informe de análisis.
- Proceder a la aprobación, si no existieran observaciones, mediante resolución para posteriormente enviar al Ejecutivo para su aplicación y publicación.
- La resolución que aprueba la planilla presupuestaria deberá ser publicada por los medios de comunicación de distribución en el municipio.

¿Cuándo?

Durante el primer mes de la gestión.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, Art. 57-58, Art. 12, num.23
Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, Art. 13, num.
III
Estatuto del Funcionario Público
Reglamento Específico de Personal
Reglamento Interno del Concejo Municipal
Directrices de formulación presupuestaria

Concepto

La planilla presupuestaria es un instrumento que reflejará la estructura de puestos de la entidad, emergentes de la programación de operaciones anual. En función a dicha estructura considerará la previsión de recursos para el pago de remuneraciones al personal, deberá tomar en cuenta los niveles salariales existentes en la Municipalidad, la frecuencia para cada nivel, los haberes básicos, los totales anuales por nivel y el total anual general.

Comentarios

La publicación de la resolución de aprobación de la planilla presupuestaria se constituye en condición legal para su aplicación.

FICHA CM-12

Actividad: Definir el procedimiento para el pago de remuneraciones a los concejales

¿Quién lo hace?

El Concejal Secretario, en coordinación con el responsable de elaborar la planilla para el pago de remuneraciones.

¿Para qué?

Para que el Concejo Municipal cuente con un instrumento, que considere aspectos legales y administrativos, que guíe el pago de sus remuneraciones mensuales.

¿Cómo?

El Concejal Secretario para la elaboración de la planilla de remuneraciones del Concejo debe realizar las siguientes actividades:

- Verificar el trabajo permanente a través de su asistencia a:
 - Sesiones públicas ordinarias y extraordinarias
 - Audiencias públicas
 - Reuniones de trabajo de las comisiones

Considerando esta información y de acuerdo al porcentaje establecido descrito en el reglamento interno, el Concejal Secretario procederá a elaborar la planilla

- Debe tomar en cuenta todos los niveles necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- Debe considerar en la planilla los siguientes aspectos técnicos y legales:
 - La remuneración (sueldo);

- Regímenes de seguridad social de corto (salud 10%);
 - Regímenes de seguridad social largo plazo (pensiones 1,71%);
 - Aporte patronal para Vivienda (2%).
- Verificar que se consideren todos los ingresos respaldados por la normativa vigente, así como los descuentos (AFP 12,21 % aporte laboral)

Con la firma del presidente del Concejo Municipal, vía el/la Alcalde/sa se remitirá esta información al área financiera para su cancelación.

¿Cuándo?

El procedimiento se definirá en las reuniones de coordinación al inicio de gestión.

La elaboración de planillas se debe realizar hasta el 20 de cada mes.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, Artículos: 56, 58

Reglamento interno del Concejo Municipal

Concepto

Las remuneración a los concejales constituye una retribución al trabajo permanente e integral realizado por ellos a nivel de las sesiones del Concejo, comisiones y audiencias públicas

Ficha: CM - 13

Actividad: Concertar mecanismos de coordinación con el Ejecutivo Municipal

¿Quién lo hace?

La Directiva del Concejo Municipal.

¿Para qué?

Para tener información actualizada de la gestión municipal y coordinar acciones en beneficio del cumplimiento de los objetivos de gestión.

¿Cómo?

Se trata de una reunión de coordinación que se realiza con el Ejecutivo Municipal al iniciar las labores del Gobierno Municipal, para ello:

- La Presidencia debe solicitar una reunión al/la Alcalde/sa Municipal a fin de determinar los mecanismos de coordinación directa entre el Ejecutivo y el Concejo.
- Concedida la reunión, el/la Presidente/a hace conocer a todos/as los/as concejales/as la fecha y hora de la misma.
- El Concejo Municipal en pleno asiste a la reunión en la que los/as concejales/as plantearán preguntas puntuales al/la alcalde/sa para interiorizarse sobre el funcionamiento del Ejecutivo y del Plan de Gobierno.
- En esta misma reunión se debe fijar con el/la alcalde/sa la agenda de reuniones para el año y solicitarle haga conocer a la Directiva la periodicidad de su asistencia a sesiones del Concejo Municipal, conforme establece la ley.

¿Cuándo?

Al iniciar la gestión anual, la Directiva debe establecer con el/la Alcalde/sa Municipal la periodicidad de reuniones de coordinación entre la Directiva y el Ejecutivo.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, art. 23
El Reglamento Interno del Concejo Municipal

Comentario

La relación de coordinación y concertación de acciones entre el Ejecutivo y el Concejo Municipal es la muestra de una nueva cultura política moderna, donde predomina la cooperación y responsabilidad. La confianza delegada tanto al/la alcalde/sa como a los/as concejales/as mediante voto popular debe responderse con una gestión que articule un proyecto político de gobierno, una dirección o visión de desarrollo, considerando los recursos que posee el Gobierno Municipal, la capacidad de planificar, ejecutar y obtener resultados y la participación de la sociedad civil. Esto sólo es posible a partir de una acción coordinada y responsable entre el Ejecutivo y el Concejo Municipal.

Actividad: Analizar la ejecución física y financiera de gestiones anteriores

¿Quién lo hace?

La solicitud de información se hace a través del Presidente del Concejo Municipal. El análisis por parte de la Comisión de Desarrollo Institucional o la responsable de los aspectos económico-financieros del Concejo municipal.

¿Para qué?

El análisis de la ejecución física y financiera de las gestiones anteriores permite conocer la ejecución real del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y refleja la situación actual del municipio.

¿Cómo?

- Solicitar, mediante una petición de informe escrito al/la Alcalde/sa Municipal, las ejecuciones presupuestarias y físicas de las gestiones anteriores.
- Comparar los informes de ejecución presupuestaria con el POA y Presupuesto del correspondiente año.
- Determinar los porcentajes de inversión por programa. Determinar el número de proyectos concluidos durante la gestión en cada programa.
- Determinar la relación porcentual entre lo programado y lo ejecutado.
- Anotar el número de obras por gestión entregadas a la comunidad.
- Anotar los índices de desarrollo humano, productivo y económico, proporcionados por el INE para cada municipio.

- Comparar la incidencia de lo ejecutado en los índices mencionados.
- Analizar la relación entre ejecución física y financiera.
- Observar y buscar elementos que sobresalgan y muestren lo que falta por hacer o el rumbo que debe darse a la presente gestión.

¿Cuándo?

Antes de aprobar el POA y el Presupuesto de la presente gestión, para introducir algunos correctivos de acuerdo al análisis logrado.

Al concluir el primer semestre el Concejo Municipal tendrá una mejor perspectiva de la importancia de este análisis para modificar o elaborar un PDM acorde a las necesidades del Municipio.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 44, inciso 26; artículo 12, inciso 5.

Concepto

El informe de ejecución física y financiera es un informe escrito que permite ver el uso de los recursos financieros y la inversión física realizada a determinada fecha.

Comentarios

La ejecución física financiera es un instrumento de gestión importante porque permite, junto a la programación de la ejecución, hacer un seguimiento y control al avance del POA y al Presupuesto Municipal. El informe se constituye en el principal instrumento de control y fiscalización del Concejo Municipal.

Actividad: Analizar contratos de concesión de servicios públicos

¿Quién lo hace?

El Concejo Municipal, a través de la Comisión de Desarrollo Humano Sostenible o a la que corresponda.

¿Para qué?

Para ponerse al tanto de lo que ha ocurrido en la anterior gestión, y para no descuidar los servicios públicos que prestan terceros.

¿Cómo?

- Conocer los servicios públicos existentes en el municipio, tales como los servicios de: suministro de agua y electricidad, alcantarillado, matadero, recojo de basura, terminal de buses, Educación, Salud, provisión de alimentos, eliminación de desechos sólidos, seguridad ciudadana y otros.
- Recabar la documentación de contratos por servicios públicos en concesión para elaborar un cuadro con la siguiente información:
 1. Número de contrato por concesión.
 2. Número de resolución del Concejo Municipal con la que se aprobó el contrato.
 3. Entidad concesionaria.
 4. Forma de contratación de la entidad concesionaria.
 5. Fecha de inicio y fecha de conclusión del contrato.
 6. Verificación de requisitos exigidos en los términos de referencia.
 7. Objetivo del contrato.
 8. Descripción del objetivo.
 9. Región y número de beneficiarios.
 10. Sistema de seguimiento y evaluación.
 11. Garantía del contrato.
 12. Costos y forma de pago del Contrato.

13. Notas del y al Concejo Municipal con la entidad ejecutora.
 14. Notas del y al Ejecutivo Municipal con la entidad ejecutora.
 15. El contrato debe estar protocolizado.
- Analizar el cuadro elaborado, especialmente en los puntos 13 y 14 e identificar si se está cumpliendo el contrato o si es necesario un ajuste.
 - Es muy importante analizar las variables cobertura y costo y si el concesionario está cumpliendo los objetivos del contrato.

¿Cuándo?

Una vez conformadas las comisiones de trabajo del Concejo Municipal.

Base legal

Constitución Política del Estado, Art. 200, parágrafo II.

Ley 1551 de PP, Art. 14, parágrafo II, Inciso a) y b)

Ley de Municipalidades, Artículos: 5, parágrafo II, párrafo 2; 5, parágrafo IV y V; 8, parágrafo I, párrafo 4; 8, parágrafo II, Párrafo 3 y 4; 8, parágrafo III, párrafo 3, 5 y 8; 12, párrafo 4, 11 y 20.

Concepto

Son servicios públicos municipales concesionados los servicios prestados a través de terceros, y con el fin de alivianar la administración municipal para satisfacer necesidades comunes de la población.

Lo que identifica al servicio público es su carácter no lucrativo, así como la regularidad y la continuidad en la prestación.

Dentro del conjunto de servicios público, los servicios de agua potable, energía eléctrica y alcantarillado son considerados elementales e imprescindibles para la vida de la comunidad.

Requisitos - Comentarios

Es requisito contar con el (los) contrato(s) de concesión(es). En caso de no existir contrato es urgente su regularización.

Muchas veces personas ajenas y propias al Gobierno Municipal obtienen ventajas personales aprovechando el cambio de autoridades municipales.

Ficha CM - 16

Actividad: Revisar contratos de obras de gestiones anteriores

¿Quién lo hace?

El Concejo Municipal, a través de la Comisión de Desarrollo Institucional o la que corresponda.

¿Para qué?

Para evaluar y controlar la pertinencia, la legalidad y el cumplimiento de los contratos o convenios de la anterior gestión.

¿Cómo?

- Recabar contratos de obras de la gestión anterior (2000 – 2004) del Concejo y/o Ejecutivo Municipal.
- Clasificar los contratos de acuerdo a su naturaleza, como ser: Contratos de Concesión, Contratos de Empréstito, Contratos de Obras y Contratos de Prestación de Servicios y Suministros.
- Elaborar un cuadro con la siguiente información para visualizar de manera global los contratos:
 - Naturaleza del contrato.
 - Número de contrato.
 - Número de Resolución del Concejo donde se aprueba el contrato.
 - Nombre de la entidad contratista.
 - Modalidad de la contratación (licitación o invitación)
 - Fecha de inicio y fecha de conclusión.
 - Verificación de requisitos exigidos en los términos de referencia.
 - Objetivo del contrato.
 - Descripción del objetivo.
 - Costo del contrato.
 - Estado del contrato (en curso, concluido o pendiente).
 - El contrato debe estar protocolizado.
- Verificar el grado de cumplimiento de los contratos contra informes de ejecución presupuestaria de gestión anual.
- El cuadro debe ser verificado y firmado por el Presidente de

Concejo y el/la Alcalde/sa de la anterior gestión.

- La Comisión deberá presentar un informe de conclusiones al pleno del Concejo Municipal, los contratos revisados y las observaciones a éstos. Si corresponde, iniciar acciones legales.
- Anular los contratos que no contemplen condiciones de legalidad.
- Los contratos en curso deben estar insertos en el POA y en el Presupuesto de la presente gestión.

¿Cuándo?

Una vez conformadas las comisiones de trabajo del Concejo. Esta es una tarea del primer trimestre.

Base legal

Constitución Política del Estado, artículo 200, parágrafo II

Ley 1178 (SAFCO), artículo 10

Decreto Supremo 25964 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

Ley de Municipalidades N° 2028, capítulo V

Concepto

El/la alcalde/sa es el/la encargado/da de suscribir los contratos que estén aprobados en el Programa de Operaciones Anual (POA). Estos contratos se rigen por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, aprobadas mediante Decreto, que establece las funciones, actividades y procedimientos a seguir desde la convocatoria hasta la suscripción y ejecución de un contrato.

Son contratos de carácter administrativo, puesto que se celebran entre el Gobierno Municipal y otra persona pública o privada, natural o jurídica, con el objeto de hacer una prestación de utilidad pública.

Requisitos - comentarios

Se requiere revisar todos los contratos de la anterior gestión Municipal (2000-2004), para así cerrar un ciclo.

La revisión es una tarea muy importante, porque muchas veces existen contratos pero no el producto del contrato, y otras veces aparecen contratos posteriores al cambio de autoridades, aprovechando la transición.

Ficha: CM - 17

Actividad: Revisar los informes de la Contraloría General de la República

¿Quién lo hace?

La Comisión de Desarrollo Institucional o aquella responsable de esta temática.

¿Para qué?

Para conocer los informes y dictámenes emitidos por la Contraloría General de la República (CGR) y ejecutar sus disposiciones conforme a lo establecido por ley, cumpliendo con la fiscalización de la administración municipal. Asimismo para tomar acciones que correspondan.

¿Cómo?

- Verificar en el archivo recibido por la Comisión, la existencia de informes de la CGR y solicitar a la Directiva los informes en existencia que no hayan sido remitidos a la Comisión.
- Analizar en los informes de la CGR las recomendaciones realizadas y los indicios de responsabilidad establecidos.
- En caso de encontrar recomendaciones, elaborar una minuta de comunicación recomendando al Ejecutivo Municipal el cumplimiento de las mismas y la remisión de un programa para su resolución.
- Con base en este programa, la Comisión de Desarrollo Institucional debe realizar el seguimiento a su cumplimiento para la solución de las recomendaciones realizadas por la CGR.
- 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 Ejecutivo Municipal iniciar las acciones legales correspondientes.

- Elevar un informe al Plenario con las conclusiones de la revisión realizada.

¿Cuándo?

El primer trimestre de la gestión y cuando la CGR remita informes que afecten al Gobierno Municipal.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 12, numeral 27 y artículos 174, 175, 176, 177

El Reglamento Interno del Concejo Municipal

Ley 1178 SAFCO, artículo 43, incisos a), b), c)

Concepto

El informe de Auditoría de la CGR es una opinión legal y técnica, que se constituye en prueba preconstituida para la acción administrativa, ejecutiva y civil, en el marco de las competencias y atribuciones de fiscalización.

Comentario

El desconocimiento y la no aplicación de las recomendaciones realizadas por la CGR son objeto de responsabilidad por la función pública. 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 Concejo Municipal, como instancia fiscalizadora, lleva a cabo el control tanto de anteriores gestiones como de la actual.

Actividad: Revisar y aprobar los Estados Financieros de la Gestión anterior

¿Quién lo hace?

La Comisión responsable de asuntos Institucionales realiza el análisis y el pleno del Concejo aprueba.

¿Para qué?

La revisión: como instancia de fiscalización del Gobierno Municipal, analizando resultados y procedimientos en el marco de la normativa vigente.

La aprobación: para dar fe pública del uso de los recursos municipales.

¿Cómo?

La Comisión de Desarrollo Institucional, encargada del análisis, deberá considerar los siguientes aspectos:

- Revisar que se encuentren elaborados todos los informes financieros solicitados por la Contaduría General del Estado (balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, estado de cambios en el patrimonio neto, estados de ejecución presupuestaria, CAIF o cuenta ahorro inversión financiamiento, y los estados complementarios).
- Verificar que los porcentajes establecidos por ley, tanto en la programación como en la ejecución del Presupuesto, se cumplan.
 - SUMI - 10% del monto total de la coparticipación.
 - HIPC - 10% Salud, 20% Educación, 70% infraestructura social y productiva.
 - Seguro de Vejez - 40% de \$us. 56 por asegurado.
 - Desarrollo deportivo - 3% de los recursos de coparticipación.
 - Fondo de Control Social - artículo 151 de la Ley 2028.
- Que los porcentajes de ejecución en el gasto de funcionamiento como en inversión, no sean mayores al 100% de lo programado.
- Que la ejecución de los gastos no sea mayor que la de los ingresos.
- Que los proyectos y actividades del presupuesto aprobado (inicial o reformulado) sean los mismos al finalizar la gestión y no existan proyectos o actividades que no son de conocimiento del Concejo.

- Que la ejecución presupuestaria de los proyectos de inversión guarde relación con la ejecución física.
- Que la información correspondiente a los activos considere los que corresponden a la Municipalidad y a los sectores Salud y Educación con su respectiva depreciación.
- Que el balance general esté igualado (Activo = Pasivo + Capital).
- Revisar que la cuenta Fondos en Avance no tenga saldo, lo contrario significa que los funcionarios que han recibido recursos durante la gestión, no han realizado los descargos correspondientes.
- Verificar que todas las obras concluidas sean entregadas a la comunidad si corresponde, o se las considere en el activo.
- Concluido el análisis y realizado el informe, la Comisión deberá entregar éste a los concejales, antes de realizar la sesión en la que se considerará la aprobación de los Estados Financieros.
- Iniciada la sesión, la Comisión de Desarrollo Institucional pondrá el informe a consideración del Plenario.
- Si no existieran observaciones, se procederá a la aprobación correspondiente mediante Resolución Interna.

¿Cuándo?

Es labor del Concejo Municipal revisar, aprobar o rechazar los Estados Financieros correspondientes a cada gestión anual dentro los tres primeros meses de la siguiente gestión.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 12, numerales 8, 9

Ley SAFCO N° 1178, artículo 28, inciso a)

Ley de Administración Presupuestaria N° 2042, artículo 40

Concepto

El análisis y la aprobación de los Estados Financieros se constituyen en una competencia del Concejo Municipal.

Comentarios

Si fuera necesario, la Comisión de Desarrollo Institucional del Concejo solicitará al Ejecutivo Municipal la explicación de los Estados Financieros por los encargados de la unidad correspondiente.

Actividad: Revisar la ejecución presupuestaria del primer trimestre

¿Quién lo hace?

La solicitud de información se hace a través del Presidente del Concejo Municipal. El análisis lo hace la Comisión responsable de los aspectos económico-financieros del Concejo Municipal y emite un informe de este análisis.

¿Para qué?

Para conocer el avance de la ejecución, tomar los correctivos oportunos, de ser necesario, y las acciones legales correspondientes.

¿Cómo?

- Solicitar al/la Alcalde/sa Municipal, a través de una petición de informe, el avance de la ejecución presupuestaria y la ejecución física.
- Verificar si las actividades y obras en ejecución están de acuerdo a lo programado en el POA.
- Verificar si las obras ejecutadas están en el POA y cuánto tienen presupuestado.
- Verificar si el monto gastado no excede el monto presupuestado. Si el monto gastado excede el monto presupuestado solicitar al /la Alcalde/sa una ampliación de informe para que explique las causas para este desfase.
- Verificar que las obras en ejecución, tanto por administración directa como por terceros, hayan cumplido los procedimientos establecidos en el Reglamento de Contrataciones.
- En las obras con un retraso considerable se debe solicitar al/la Alcalde/sa un informe complementario para conocer las causas.

- Concluir con un informe en conclusiones, aprobando, rechazando o recomendando.
- Iniciar acciones legales si corresponde.

¿Cuándo?

Mensualmente la Comisión de Desarrollo Institucional debe solicitar el avance de la ejecución física y financiera del POA y el Presupuesto, tanto en reportes del SINCOM como de un resumen adecuado a las necesidades del Concejo Municipal.

A los tres meses, la Comisión de Desarrollo Institucional debe elaborar un informe tomando en cuenta los resultados de los análisis mensuales para presentar a la sociedad civil en el Encuentro de Avance 2 (EDA 2).

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 12, incisos 7, 16, 17 y 18; artículo 28, incisos 3 y 4; artículo 172; artículo 173, incisos I

Los correspondientes en el Reglamento Interno del Concejo municipal.

Concepto

La ejecución presupuestaria es la ejecución financiera del presupuesto, que sirve como un instrumento para hacer un seguimiento a los recursos recaudados como utilizados.

Comentarios

El/la Alcalde/sa no puede realizar cambios en el presupuesto si no están previamente autorizados mediante una Ordenanza que modifique el presupuesto inicial.

Cualquier gasto fuera del presupuesto significa malversación de fondos públicos.

Actividad: Revisar el uso de recursos transferidos al Comité de Vigilancia

¿Quién lo hace?

La Comisión de Desarrollo Institucional Municipal o la que corresponde.

¿Para qué?

Para fiscalizar el uso correcto de los fondos públicos otorgados al municipio, ya que están sujetos a la Ley SAFCO.

¿Cómo?

- Pedir información al Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario (SDFM-C), dependiente de la Prefectura, para conocer si el Comité de Vigilancia del municipio tiene al día sus informes sobre el uso de recursos del Fondo de Control Social transferidos por el Ejecutivo Municipal.
- En caso de que el Comité de Vigilancia no esté al día con sus informes solicitar a éste, mediante carta, la regularización de estos documentos.
- Si el Comité de Vigilancia no presenta informes al SDFM-C en el tiempo establecido, solicitar al Ejecutivo Municipal la suspensión de fondos destinados al Control Social.
- Solicitar al Ejecutivo los informes semestrales de las conciliaciones de fondos entregados al Comité de Vigilancia.
- Solicitar al Ejecutivo copia de los informes del Comité de Vigilancia de la rendición de cuentas al SDFM-C.
- Solicitar al Comité de Vigilancia una copia de su plan de actividades y presupuesto trimestral del presente año, presentado al Ejecutivo Municipal para conocer las actividades que ejecutarán.

¿Cuándo?

Durante el mes de febrero.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, Artículo 151

Anexo al D.S. 26130 Reglamento al Desarrollo Parcial de la Ley 2028

Concepto

El Fondo de Control Social es un fondo creado para el efectivo cumplimiento de las atribuciones señaladas a los Comités de Vigilancia.

Estos fondos no son para el pago de remuneraciones a los miembros del Comité de Vigilancia, constituyéndose en malversación de fondos públicos el uso de estos recursos para sueldos.

Comentarios

Algunos Comités de Vigilancia no tienen el conocimiento ni la capacidad administrativa de manejar fondos públicos, motivo para que el Concejo Municipal mantenga contacto permanente con el Comité a fin de evitar sanciones de la Contraloría.

Ficha CM -21

Actividad: Aprobar el Programa de Operaciones Anual (POA) y el Presupuesto

¿Quién lo hace?

El Pleno del Concejo Municipal, con base en el informe de la Comisión de Desarrollo Institucional o la que éste a cargo de esta temática.

¿Para qué?

Para enmarcar las acciones del Ejecutivo Municipal en la legalidad.

¿Cómo?

- El Presidente del Concejo Municipal recibe del Ejecutivo Municipal el proyecto de POA y Presupuesto y el pronunciamiento respectivo del Comité de Vigilancia.
- El proyecto de POA y Presupuesto se entrega a la Comisión de Desarrollo Institucional para su análisis respectivo.
- La Comisión analiza el proyecto de POA y Presupuesto Municipal considerando:
 - Que los recursos de coparticipación y los recursos HIPCII correspondan a las estimaciones determinadas por el Ministerio de Hacienda.
 - Que la estimación de los recursos propios responda a un comportamiento histórico y/o una estrategia tributaria específica.
 - Que los proyectos con cofinanciamiento estén plenamente aprobados y tengan convenios suscritos.
 - Que los créditos cuenten con convenios suscritos.
 - Que el presupuesto de gastos refleje las operaciones del POA.
 - Que los gastos de funcionamiento estén dentro del límite legal establecido.
 - Que los gastos de inversión consideren recursos de manera suficiente para el funcionamiento de los servicios de Educación y Salud, y que los presupuestos para el SUMI, Seguro de Vejez, desarrollo deportivo, desastres naturales y Fondo de Control Social respeten los montos establecidos por ley.
 - Que los proyectos incorporados en el Presupuesto respondan

a la demanda priorizada por la sociedad en las Cumbres de Planificación.

- Que el presupuesto asignado a todos y cada uno de los proyectos esté respaldado en informes técnicos.
 - Que se hayan incluido en el POA y en el Presupuesto los proyectos en curso aún no concluidos, los gastos devengados no pagados y la amortización de la deuda correspondiente a la gestión.
- Remitir al Presidente del Concejo el informe para consideración del Plenario.
 - El Concejo Municipal, luego de analizar y realizar los ajustes, si corresponde, aprueba el POA y el Presupuesto Municipal mediante Ordenanza Municipal, y remite al/la Alcalde/sa Municipal para su promulgación.

¿Cuándo?

Hasta el 15 de diciembre de la gestión previa que se aprueba. Excepcionalmente, en la gestión 2005, se debe realizar en el mes de enero.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 12, inciso 9

Concepto

El Programa de Operaciones es un instrumento de planificación que define los objetivos de gestión, las operaciones de funcionamiento e inversión y los recursos necesarios para ejecutar dichas operaciones, definiendo momento, lugar y responsables.

El Presupuesto es el POA en términos financieros. Está estructurado de recursos y gastos que necesariamente deben coincidir.

Comentarios

Desde un punto de vista estrictamente legal no es posible realizar ningún gasto si no se tiene aprobado un POA y el Presupuesto.

La aprobación del POA y del Presupuesto Municipal representa fijar el límite legal de las acciones que el/la Alcalde/sa puede ejecutar en términos financieros.

Actividad: Aprobar la Ordenanza de Tasas y Patentes

¿Quién lo hace?

El pleno del Concejo Municipal, con base en el informe de la Comisión responsable de los aspectos económico-financieros de la Municipalidad.

¿Para qué?

Para enmarcar las acciones del Ejecutivo Municipal en la legalidad y perfeccionar una competencia municipal.

¿Cómo?

- El/la Presidente/a del Concejo Municipal recibe del/la Alcalde/sa Municipal el Proyecto de Ordenanza de Tasas y Patentes, conjuntamente el estudio técnico respectivo.
- El/la Presidente/a del Concejo Municipal remite la documentación a la Comisión Institucional (o pertinente) para su análisis respectivo.
- La Comisión analiza el proyecto de Ordenanza de Tasas y Patentes considerando:
 - Los montos de las tasas y patentes en actual vigencia.
 - El universo de contribuyentes y los montos recaudados efectivamente.
 - Los incrementos y/o disminuciones propuestos.
 - La importancia de los recursos de tasas y patentes en el presupuesto municipal.
- La Comisión elabora y entrega su informe al Presidente del Concejo para consideración del Plenario.
- El pleno del Concejo analiza y aprueba la Ordenanza de Tasas y Patentes y remite al/la Alcalde/sa Municipal.
- El/la Alcalde/sa Municipal envía la Ordenanza de Tasas y Patentes,

los anexos correspondientes y el estudio técnico al Ministerio de Hacienda (Viceministerio de Política Tributaria).

- El Viceministerio de Política Tributaria en un plazo de 20 días, emite un dictamen técnico y remite al/la Alcalde/sa Municipal.
- El/la Alcalde/sa Municipal entrega la Ordenanza, estudio técnico y dictamen del Ministerio de Hacienda al Senado para su aprobación.
- El Senado tiene 60 días a partir de su presentación para emitir la correspondiente resolución senatorial de aprobación. Pasado este plazo queda aprobada automáticamente.
- El/la Alcalde/sa Municipal, con la resolución senatorial, promulga la ordenanza municipal y la publica para conocimiento general.

¿Cuándo?

Dentro de los primeras 60 días de cada legislatura ordinaria.

Base Legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 12, inciso 10, y 44 incisos 15 y 105
Constitución Política del Estado, artículo 66, numeral 4

Concepto

La Tasa es un recurso tributario que se establece por la prestación de servicios o la realización de actividades sujetas a normas de derecho público individualizadas en el sujeto pasivo.

La Patente es un título o documento expedido por autoridad competente que permite el ejercicio o disfrute de una profesión o privilegio.

Comentarios

Es principio constitucional que no existe tributo sin ley. En el caso de Tasas y Patentes municipales se requiere obligatoriamente la aprobación del Senado Nacional para el cobro correspondiente por la Municipalidad. Si el Gobierno Municipal no presentara la Ordenanza de Tasas y Patentes en el plazo establecido, regirá la última vigente, bajo su propia responsabilidad.

Ficha: CM - 23

Actividad: Coordinar con el diputado uninominal y consejero/as departamentales

¿Quién lo hace?

La Directiva del Concejo Municipal y la Comisión de Gobierno Municipal o de Desarrollo Político.

¿Para qué?

Para coordinar acciones en beneficio del municipio y contar con información acerca de la labor realizada tanto por el Consejero Departamental, como por el Diputado Uninominal de la circunscripción, y programar acciones conjuntas.

Esta acción de coordinación sirve para promover y proponer las orientaciones establecidas en el Plan de Desarrollo Departamental; asimismo, permite articular acciones con el nivel departamental en materia de apalancamiento de recursos para los programas y proyectos municipales incorporados en el POA de la Prefectura, y en el caso de los/as Diputados/as Uninominales para una promoción conjunta de acciones que beneficien al municipio y sus habitantes.

¿Cómo?

- El/la Presidente/a del Concejo solicitará una reunión con los/as Consejero/as Departamentales o con el Diputado Uninominal de la circunscripción para determinar los mecanismos de coordinación entre estas instancias.
- Definida la fecha de la reunión, el/la Presidente/a hace conocer a todos/as los miembros del Concejo la fecha y hora de la misma.
- El Concejo Municipal en pleno asiste a la reunión en la que los/as concejales/as solicitan información para interiorizarse sobre la labor de esas autoridades en materia de sus funciones y atribuciones.

- En esta reunión se debe establecer una agenda de reuniones a realizarse durante el año.
- La Comisión de Desarrollo Político debe concertar la periodicidad de reuniones durante el año con los/as Consejeros/as Departamentales para que presten informes, se coordinen acciones y se evalúe su desempeño, y con el diputado uninominal para articular acciones para la región.

¿Cuándo?

Durante el primer trimestre de la gestión.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 7, numeral 1; artículo 12, numeral 25 y artículo 28, numeral 4

El Reglamento Interno del Concejo Municipal

Concepto

Coordinar es la acción de articular esfuerzos hacia un mismo fin en el marco de políticas, planes, programas y proyectos que vayan en beneficio del municipio. La coordinación permite la articulación de las acciones del Gobierno Municipal con los diferentes niveles de autoridad del Gobierno Nacional y su administración departamental.

El/la Diputado/a Uninominal vincula al Poder Legislativo con la población de su circunscripción, cumpliendo un rol articulador.

Los/as Consejeros/as Departamentales canalizan las necesidades de la provincia y el municipio; además fiscalizan los actos del Prefecto y la ejecución del POA y Presupuesto Departamentales.

Comentario

Las reuniones de información y coordinación, tanto con los/as Consejeros/as Departamentales como con el/la Diputado/a Uninominal coadyuvan en el trabajo referido al municipio y el logro de acciones conjuntas para el desarrollo humano sostenible, así como para el desarrollo integral de la región.

Actividad: Elaborar informe del Concejo Municipal para el Encuentro De Avance 2

¿Quién lo hace?

La Directiva del Concejo con base en el plan de trabajo y los informes de cada Comisión.

¿Para qué?

Para impulsar la transparencia de los actos del Gobierno Municipal y afirmar la legitimidad de la representación política del Concejo Municipal.

¿Cómo?

- Recabar informes sobre el trabajo de los/as concejales/as y la Directiva del Concejo.
- Resumir las actividades y los resultados más importantes logrados por el Concejo Municipal.
- Hacer un listado de las ordenanzas más importantes y su objeto, emitidas hasta la fecha del informe.
- Hacer un listado de las resoluciones más importantes y el motivo, emitidas hasta la fecha del informe.
- Hacer un listado de las minutas de comunicación y peticiones de informe enviadas al/la Alcalde/sa Municipal, y el motivo de éstas, e informar sobre la respuesta del/la Alcalde/sa.
- Hacer un análisis de los primeros resultados en el trimestre, ver los problemas, sus causas y las posibles soluciones.
- Informar sobre las acciones tomadas en los casos de incumplimiento o anomalías en el Ejecutivo Municipal.
- Este informe resumido debe presentarse en el Encuentro De Avance 2 y distribuirse una copia a los asistentes.

¿Cuándo?

Los informes del Concejo se preparan en forma mensual y para los Encuentros De Avance (EDAs) en forma trimestral.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 39, inciso 10; artículo 29, incisos 1 y 2

Resolución Ministerial N° 018, artículos 3 y 4. Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación

Reglamento Interno del Concejo Municipal

Concepto

El informe del Concejo Municipal es un resumen descriptivo y analítico de lo realizado de acuerdo a un plan previamente establecido, donde se reflejan, por áreas, los resultados logrados, los medios utilizados, los problemas encontrados y las acciones tomadas. Este documento muestra la aplicación de las principales atribuciones del Concejo como máxima autoridad del Gobierno Municipal: Normar y Fiscalizar.

Comentarios

La transparencia municipal está basada en la rendición de cuentas que el Gobierno Municipal tiene la obligación de hacer ante la población organizada.

Esta presentación de informes periódicos en los Encuentros de Avance fortalece la legitimidad de las autoridades electas y renueva la confianza de la población en sus dirigentes.

Ficha: EM - 1

Actividad: Habilitar firmas ante entidades bancarias

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal y el/la responsable del área Administrativa Financiera.

¿Para qué?

Para viabilizar el manejo de recursos de la Municipalidad, además de comenzar a ejercer control sobre el movimiento administrativo financiero.

¿Cómo?

- Tramitar personalmente (Alcalde/sa, administrador/a y otro/a funcionario/a designado por el/la Alcalde/sa) el registro de firmas ante la entidad bancaria que presta servicios al Gobierno Municipal.
- Apersonarse al banco con una carta informativa que indique lo siguiente:
 - Solicitud del cambio de firmas.
 - Números y nombres de las cuentas que maneja el banco.
 - Nombres de las personas que se darán de baja (que ya no firmarán).
 - Nombres de las personas que manejarán la cuenta.
 - Número de firmas en el cheque.
 - Cuál es la firma que siempre debe estar en los cheques.
 - Lugar donde el banco debe remitir la correspondencia.
- A la carta se debe adjuntar:
 - Fotocopias legibles de Cédulas de Identidad (C.I.) de las personas responsables que firmarán los cheques.
 - Copia legalizada de la resolución que designa al/la Alcalde/sa.
 - Copia legalizada de la resolución del/la Alcalde/sa donde autoriza el manejo de las cuentas bancarias al personal designado con esta responsabilidad.

- Llenar el formulario de registro de firmas otorgado por el banco.
- Designar al responsable de girar los cheques y de la custodia de chequeras.
- Al inicio de actividades, el/la Alcalde/sa deberá verificar y hacer verificar con el administrador desde qué número de cheque están comenzando a firmar.
- Verificar el número correlativo de cheques y chequeras existentes en la Municipalidad.

¿Cuándo?

Inmediatamente después de la posesión del/la Alcalde/sa.

Base legal

Ley 1178 (SAFCO), Artículo 3
Ley 1178 (SAFCO), Artículo 28, Inciso a)
D.S. 23318-A, Artículos 3, 4 y 5

Concepto

El registro de firmas es una actividad que asegura el control inicial financiero y da lugar a otras actividades como el registro por cheques emitidos y la contabilización de todos los actos económicos financieros. El manejo de cuentas bancarias es responsabilidad del Ejecutivo Municipal, mismo que debe implementar sistemas de control de acuerdo a normas emitidas por la Contraloría General de la República.

Comentario

El responsable directo del control de efectivo es la persona que conoce cuánto de saldo existe en banco y caja; sabe cómo funciona el banco, conoce los ingresos y salidas de efectivo y mantiene sus registros en orden.

Ficha EM - 2

Actividad: Ejecutar el “corte financiero”.

¿Quién lo hace?

La Unidad Financiera, con la supervisión del/la Alcalde/sa Municipal.

¿Para qué?

Para que el Ejecutivo Municipal identifique el momento exacto en el que inició sus actividades dentro de la situación financiera, es decir la fecha de corte entre la anterior gestión y la actual, de la cuál es el máximo responsable.

¿Cómo?

La Unidad Financiera preparará un registro del corte financiero considerando los siguientes aspectos:

- Analizar los extractos bancarios y exigir las conciliaciones bancarias hasta la fecha del corte, es decir la fecha en la que el/la nuevo/a alcalde/sa se hace cargo de la administración municipal.
- Contar con el registro de todos los cheques en circulación.
- Registrar el número del talón y el primer cheque autorizado y firmado por el/la alcalde/sa de la gestión actual, para todas las cuentas.
- Verificar que los fondos fijos, fondos en avance y cajas chicas se encuentren cerrados.
- Registrar montos de ingresos de cada cuenta bancaria a la fecha del corte.
- Registrar los gastos de cada cuenta bancaria a la fecha del corte.
- Verificar que se realice el arqueo correspondiente a la caja central.
- Actualizar el registro de las cuentas a cobrar y a pagar, a corto y largo plazo, a la fecha del corte. Verificar el detalle de su composición y la programación para su correspondiente amortización.

- Registrar el inventario físico y valorado del conjunto de materiales y suministros que posee la Municipalidad a la fecha del corte.
- Solicitar el registro de incorporación y baja de activos a la fecha del corte.
- Elaborar un inventario de valores (formularios, papeletas valoradas) de la Municipalidad.
- Solicitar todos los informes de auditorías para analizar el grado de cumplimiento de las recomendaciones, con el objetivo de considerarlas en el corte financiero y darle continuidad durante la nueva gestión.

Este corte financiero se constituirá en una especie de línea de base para el/la nuevo/a alcalde/sa, que le permitirá, en un determinado periodo, ver lo realmente avanzado y evaluar la eficiencia de su administración.

¿Cuándo?

Inmediatamente de haberse realizado la transición y haber realizado el registro de firmas.

Concepto

El corte financiero es un conjunto de operaciones consistentes en separar las actividades financieras de un periodo determinado a otro; de una gestión a otra, de una administración a otra.

Comentarios

El registro de los resultados de todas estas actividades será presentado a la máxima autoridad ejecutiva en calidad de acta, con la respectiva firma del responsable de la Unidad Financiera.

Los saldos no rendidos de fondos rotatorios, fondos en avance y cajas chicas al 31 de diciembre son de directa responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva saliente.

Ficha EM - 3

Actividad: Recibir y controlar el inventario de activos fijos

¿Quién lo hace?

Es responsabilidad del Área Administrativa.

¿Para qué?

Para preservar el patrimonio municipal y ejercer control sobre el manejo de bienes de la Municipalidad.

¿Cómo?

- Solicitar al/la Alcalde/sa Municipal saliente el inventario del activo fijo de los siguientes bienes:
 - Edificios.
 - Equipos de oficina y muebles.
 - Maquinaria y equipo de producción.
 - Equipo de transporte, tracción y elevación.
 - Equipo médico y de laboratorio.
 - Equipo de comunicaciones.
 - Equipo educacional y recreativo.
 - Otra maquinaria y equipos.
 - Tierras y Terrenos
 - Semovientes (animales)
 - Otros activos fijos.

- Clasificados de acuerdo a:
 - Administración Municipal.
 - Sector Salud.
 - Sector Educación.

- Revisar la siguiente información adicional:
 - Código del activo fijo.
 - Lugar donde se encuentra ubicado.
 - Estado del activo fijo.
 - Funcionario responsable del activo fijo.

- Los inventarios recibidos deben estar firmados por el/la alcalde/sa saliente y por las autoridades de Salud y Educación, según corresponda.
- Verificar la existencia física de los bienes, con respecto del informe de inventarios.
- Verificar la documentación de inventarios, contra los registrados en los Estados Financieros.

¿Cuándo?

Después de la posesión del/la Alcalde/sa Municipal se reciben los inventarios y se los controla durante el primer trimestre.

Base legal

Ley 1178 (SAFCO), artículos 3 y 28, inciso a)

D.S. 23318-A, artículos 3, 4 y 5

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 8, parágrafo II, inciso 4; artículo 8, parágrafo III, inciso 10; artículo 86, parágrafo I

Concepto

Activo fijo son todos los bienes, muebles e inmuebles de propiedad de la Municipalidad, como también aquellos correspondientes a los sectores de Educación y Salud que le fueron transferidos.

Requisitos

El informe de Inventarios de la Administración Municipal, Sector Salud y Sector Educación a la fecha del corte financiero (fecha de la transición de autoridades).

Estados financieros al 31 de diciembre del año anterior y los cambios que existiesen a la fecha, hasta el momento de la recepción de esos documentos.

Comentarios

Una efectiva administración es aquella que tiene control de todo el movimiento y manejo de los bienes municipales.

La pérdida de algún activo fijo genera responsabilidad civil.

El recuento de inventario se realiza cada año.

Ficha EM - 4

Actividad: Analizar la ejecución del PDM

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa con el equipo técnico municipal conformado por los responsables de área (técnica, administrativa, financiera, turística, productiva, sociocultural y otras).

¿Para qué?

Para conocer el estado de situación del municipio, conocer lo avanzado y lo que falta por hacer.

¿Cómo?

- Identificar las líneas estratégicas.
- Anotar los programas, las obras y sus montos por línea estratégica.
- Sumar los montos ejecutados por programa en los cinco años (anotar las obras y las actividades por programas y sumar los montos invertidos). Por ejemplo, en infraestructura sumar todo lo que se ha gastado en construcción de escuelas, aulas, viviendas de maestros, etc. Aparte sumar el apoyo a la Educación, por ejemplo: capacitación docente, alfabetización, entre otros.
- Analizar la orientación de la inversión, ¿a qué rubros o áreas se destinaron mayores recursos? (ver: www.enlared.org.bo).
- Anotar los objetivos de gestión (5 años) definidos en el PDM; analizar la inversión realizada durante los cinco años considerando lo que se quería lograr y los montos que se invirtieron para lograrlo.

¿Cuándo?

Este análisis debe realizarse dentro de los primeros dos meses de gestión y al finalizar el año.

Con mayor profundidad al final de los cinco años.

Base legal

Resolución Suprema 216961, norma de Planificación Participativa Municipal, artículo 29

Ley de Municipalidades N° 2028, disposiciones transitorias, artículo 2, inciso III

Concepto

El análisis del PDM constituye una evaluación de los avances logrados en cuanto a la situación inicial planteada en el diagnóstico. Se evalúa si a partir de las obras realizadas ha cambiado la problemática de salud, de educación, saneamiento básico, producción y aquellos rubros identificados en el diagnóstico. Este análisis nos dará la orientación que debe tener el PDM a ajustarse.

Requisito

Contar con el PDM y los informes de ejecución presupuestaria de las gestiones anteriores.

Ficha EM - 5

Actividad: Analizar los planes municipales

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal junto al equipo técnico municipal.

¿Para qué?

Para conocer lo que han hecho las anteriores gestiones, valorando y recuperando lo que es positivo para el municipio. A partir de esta línea de base proyectar los ajustes necesarios en los planes para orientar la nueva gestión.

¿Cómo?

- Convocar a una reunión del equipo técnico municipal, específicamente para conocer los planes que se tienen aprobados por el Concejo, los que están en proceso de aprobación y los que están en proceso de elaboración.
- En cada plan revisar los objetivos propuestos y los logros alcanzados a la fecha.
- Analizar, junto al equipo técnico, los problemas encontrados en la ejecución de los planes.
- Analizar la concordancia de los POAs con el PDM.
- Analizar la concordancia del POUT, del PLUS con el PDM.
- Proyectar la gestión y orientar la inversión de una manera coherente para lograr el desarrollo del municipio en base al diagnóstico previo, modificando –de ser necesario– los objetivos y estrategias.
- Definir un Plan de inversión en base a las líneas estratégicas definidas.

¿Cuándo?

Dentro del primer mes de gestión el PDM debe revisarse y ajustarse debido a que, en base al marco estratégico definido, se establece la orientación del POA y el presupuesto de inversiones.

Los otros planes deben revisarse y ajustarse durante el primer semestre.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 44, inciso 9; artículo 79; artículo 12 inciso 5; artículos 126 y 127

Concepto

Los Planes Municipales son instrumentos de planificación, ejecución y control de las actividades del Gobierno Municipal. Es una herramienta que busca: organizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos deseados, a través de la puesta en marcha de unas acciones. Cada plan debe estar acompañado de un sistema de seguimiento y monitoreo para hacer el control de su ejecución y cumplimiento.

Comentarios

Los planes que debe tener el Gobierno municipal son:

- Plan de Desarrollo Municipal (PDM).
- Programa de Operaciones Anual y Presupuesto (POA).
- Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial (POUT).
- Plan de Uso del Suelo (PLUS), entre otros.

Cuando los planes no contemplan la definición de responsables, metas e indicadores que respalden la formulación de un plan de seguimiento, no es posible garantizar su impacto, la correcta ejecución, asignación de recursos y análisis de resultados.

Ficha EM - 6

Actividad: Analizar la situación de los servicios de salud

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal, como Presidente del DILOS, hace la solicitud de información directamente al Gerente de Red del área de salud.

¿Para qué?

Para conocer el estado de situación de los servicios de salud en el municipio. Esta información analizada orienta a las autoridades municipales sobre lo avanzado y lo que falta por hacer.

¿Cómo?

- El/la Alcalde/sa Municipal solicita, mediante nota escrita, al Gerente de Red del área de salud un informe conteniendo:
 - Los planes y actividades del área de salud.
 - 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 existe en el sector salud.
 - La opinión sobre cómo mejorar la calidad y la calidez de los servicios de salud.
- La información debe estar presentada en forma sencilla, acompañada de cuadros y gráficos.
- Solicitar al Concejo Municipal una reunión conjunta para escuchar el informe y tomar decisiones como Gobierno Municipal.
- Una vez conocida y analizada la información, el/la Alcalde/sa Municipal debe convocar a una primera reunión con el Gerente de la Red del

área de salud y orientar sobre las estrategias que tiene el Gobierno Municipal para mejorar el servicio de salud en el municipio.

¿Cuándo?

En el segundo mes, el/la Alcalde/sa debe informarse de la situación en la que se encuentran los servicios de salud.

Base legal

Ley de Participación Popular N° 1551, artículos 14, 16 y 18

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 8, inciso I, párrafos 1, 15 y 22; inciso II, párrafos 1, 3, 4 y 5; artículo 44, incisos 8 y 12

Ley SUMI N° 2426, artículo 2, inciso III; artículo 4; artículo 6, inciso a

Decreto Supremo N° 2687, artículos 5, 7, 10 y 13

Resolución Ministerial N° 0446, Reglamento de Organización del DILOS

Concepto

En el ámbito municipal, como unidades desconcentradas, se encuentran las instancias locales con competencias operativas y de desarrollo de las acciones de prestación de servicios a través de los Distritos Sanitarios, responsables de la red local.

El Directorio Local de Salud (DILOS) es responsable de la implementación del Seguro Universal Materno Infantil, el control de la Cuenta Municipal de Salud y el cumplimiento de la política nacional de Salud. El/la Alcalde/sa es quien lo preside.

Comentarios

El DILOS tiene como misión preservar la salud de la población en el municipio en el marco del desarrollo local integral, promoviendo la coordinación necesaria del desarrollo económico social con la satisfacción de sus necesidades sanitarias al máximo nivel posible, con equidad, eficacia, calidad, oportunidad y continuidad.

Ficha EM - 7

Actividad: Analizar la situación de los servicios de educación

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal hace la solicitud de información directamente al/la Director/a Distrital de Educación.

¿Para qué?

Para conocer el estado de situación de los servicios de educación. Esta información analizada orienta a las autoridades municipales sobre lo avanzado y lo que falta por hacer.

¿Cómo?

- El/la Alcalde/sa Municipal solicita, mediante nota escrita, que el Director del Distrito de Educación presente un informe conteniendo:
 - Los planes y actividades del área de educación.
 - Los objetivos de la gestión anterior y los logros alcanzados.
 - La cobertura del servicio.
 - El estado de la infraestructura.
 - Los principales reclamos de la comunidad.
 - Los principales problemas y necesidades que existe en el sector educación.
 - La opinión sobre la calidad de los servicios de educación.
- La información debe estar presentada en forma sencilla, acompañada de cuadros y gráficos.
- Solicitar al Concejo Municipal una reunión conjunta para escuchar el informe y tomar decisiones como Gobierno Municipal.
- Una vez conocida y analizada la información, el/la alcalde/sa debe convocar a una primera reunión con el Director del Distrito de Educación y orientar sobre las estrategias que tiene el Gobierno Municipal para mejorar el servicio de educación en el municipio.

¿Cuándo?

En el segundo mes, el/la Alcalde/sa Municipal debe informarse de la situación en la que se encuentran los servicios de educación.

Base legal

Ley de Participación Popular N° 1551, artículos 14, 16 y 18

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 8, inciso I, párrafos 1, 15 y 22; inciso II, párrafos 1, 3, 4 y 5; artículo 44, incisos 8 y 12

Concepto

El distrito educativo corresponde a la jurisdicción de un municipio, permitiendo así que el servicio educativo, en el nivel local, tenga gestión y referencia territorial.

El Gobierno Municipal tiene facultad para supervisar el desempeño de las autoridades educativas, directores y personal docente, pudiendo proponer la ratificación o la remoción por causal justificada, de cada uno de ellos.

Al mismo tiempo, la Organización Territorial de Base (OTB) tiene el derecho a proponer, pedir, controlar y supervisar la realización de obras y la prestación de servicios de acuerdo a las necesidades comunitarias. En educación, puede proponer el cambio o la ratificación de autoridades educativas dentro de la jurisdicción municipal.

Comentarios

El servicio de Educación debe considerar los planes educativos nacionales, incorporando las necesidades y características locales en el Programa Municipal de Educación (PROME), promoviendo la planificación participativa y la participación de la comunidad educativa.

El Gobierno Municipal, tanto el Concejo Municipal como el Ejecutivo deben apoyar estos procesos sociales en las Cumbres de Planificación.

Ficha EM - 8

Actividad: Analizar situación de la Municipalidad

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal con los jefes de área.

¿Para qué?

Para conocer la situación en que se encuentra la Municipalidad en los aspectos: financieros, de recursos humanos, tecnológicos, de equipamiento, en sus diferentes áreas, y la calidad y cobertura de la prestación de los servicios municipales.

¿Cómo?

- Solicitar al responsable de cada área, informe de la situación en la que se encuentra el área. El informe debe contener:
 - La estructura organizativa actual del área, el personal y las funciones que desarrolla cada uno. Los servicios que presta, la cobertura, calidad y costo.
 - Los responsables de área deben informar sobre los recursos físicos con que cuentan, presupuesto financiero asignado, sistemas y equipos que utilizan, procedimientos más importantes.
 - Analizar si no existen personas que realicen las mismas funciones o si las funciones están distribuidas en forma desproporcionada.
 - Analizar los objetivos que tiene el área para la presente gestión y los recursos con que cuenta para lograrlos.
 - Analizar los niveles y grados de coordinación interna y externa logrados por las unidades del Gobierno Municipal.
 - Analizar si la estructura orgánica y las funciones del personal son adecuadas para lograr los propósitos de gestión expresados en el POA.

- Señalar las dificultades o problemas más frecuentes, y las fortalezas de la unidad.

¿Cuándo?

En las primeras semanas después de su posesión como Alcalde/sa Municipal, considerando que conocer cuáles son las fortalezas y debilidades institucionales es un factor clave para garantizar el éxito o el fracaso de la gestión.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 44, incisos 6, 7, 8 y 29; artículos 77 y 81
Decreto Supremo N° 23318-A, artículos 13 y 34.

Concepto

El estado de situación es un diagnóstico que consiste en la descripción, evaluación y análisis de la situación actual de la Municipalidad, implica un conocimiento cuantitativo y cualitativo de la realidad existente. Este análisis ayuda a realizar proyecciones de las posibles restricciones técnicas y políticas sobre las que se desarrolla la gestión municipal, a fin de solucionarlas en el corto, mediano y largo plazos. Permite diseñar los programas y proyectos integrales con el fin de: a) operativizar y ejecutar los planes municipales, y b) fortalecer de forma continua y sistemática las capacidades institucionales para responder a la dinámica de los procesos territoriales del desarrollo.

Comentarios

El análisis de la situación de la Municipalidad muestra las posibilidades reales que el/la Alcalde/sa Municipal tiene de llevar a buen término la gestión municipal. Le permite conocer las características más importantes del equipo humano con el que cuenta, las fortalezas y debilidades que tiene que considerar durante la ejecución de los planes.

Ficha EM - 9

Actividad: Estructurar el Plan de Gobierno

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal junto al Concejo Municipal.

¿Para qué?

El Plan de Gobierno identifica las debilidades y amenazas que queremos cambiar, tanto en el orden económico, social, político, cultural del Municipio, así como de la institucionalidad municipal y articula este diagnóstico con la visión de desarrollo del municipio y la sociedad que se quiere construir en un periodo determinado. Plantea una imagen objetivo y hace que la utopía sea creíble y factible.

¿Cómo?

- Analizar todos los informes mencionados en el Manual de los 100 primeros días:
 - Ejecución del PDM
 - Planes Municipales
 - Informes de educación y salud
 - Informes de ejecución presupuestaria de gestiones anteriores
 - Estado de situación de la municipalidad
- Anotar las fortalezas y debilidades en general, así como las oportunidades y amenazas.
- Identificar las políticas y estrategias vigentes,
- Comparar con la propuesta de los candidatos electos,
- Definir los objetivos estratégicos y los resultados concretos a alcanzar durante la gestión, es decir, lo que se quiere cambiar y cuánto se quiere avanzar en ese cambio de la realidad del municipio y
- Definir las estrategias a seguir, es decir, cómo se conseguirán los objetivos elegidos.

- Definir un Sistema de monitoreo y evaluación, para hacer un seguimiento al cumplimiento del plan de gobierno.

¿Cuándo?

Durante los primeros quince días de iniciada la gestión.

Base Legal

Ley de Municipalidades, artículo 5, inciso 2 párrafo 1; artículo 10.

Concepto

El plan de Gobierno es la propuesta del Gobierno Municipal para resolver los problemas de la gente, contiene técnicamente dos aspectos: ¿qué hará? y ¿cómo lo hará? Contiene la ideología de la organización política con mayor representación, sus valores y principios, contiene la identificación de los problemas y las soluciones que propone la primera mayoría (resultante por voto directo o alianza post electoral)

Comentarios

El Plan de Gobierno debe considerar al menos respuesta para los siguientes programas:

- El desarrollo humano sostenible
- El desarrollo económico
- La prestación de servicios básicos
- La gestión territorial
- El desarrollo institucional
- La participación ciudadana

Y debe considerar los siguientes aspectos:

- La estabilidad política;
- La estabilidad funcionaria;
- Reformas financieras y administrativas;
- Calidad de gestión y prestación de servicios;
- Coordinación vertical y horizontal;
- Autonomía política;
- Ley 1178, ética y transparencia.

FICHA EM - 10

Actividad: Elaborar la planilla presupuestaria de la Municipalidad

¿Quién lo hace?

El responsable de la unidad de personal en coordinación con la unidad de presupuesto.

¿Para qué?

Para contar con un instrumento que contenga la información necesaria a fin de prever los recursos correspondientes al pago de remuneraciones al personal.

¿Cómo?

- Analizar las categorías y los niveles salariales existentes en la Municipalidad considerando la estructura de la organización.
- Clasificar y ordenar los puestos
- Definir factores para la valoración, por ejemplo: conocimiento, responsabilidad, complejidad de las tareas, esfuerzo, condiciones de trabajo.
- Ponderar los factores; darle un valor porcentual a cada uno.
- Valorar cada uno de los puestos considerando la importancia del puesto en el logro de los objetivos, el grado de responsabilidad, las funciones asignadas y los requisitos para el cargo.
- Asignar una remuneración justa para cada cargo, en función al valor al cargo, a la escala salarial vinculada al mercado laboral, la política presupuestaria y la disponibilidad de recursos.
- Determinar el número de funcionarios por cada nivel.
- Determinar el monto mensual y anual necesarios para la remuneración del personal de la Municipalidad.

- Elaborar la planilla presupuestaria de remuneraciones con toda la información anterior bajo la siguiente estructura:

Nº	Nivel	Nombre Cargo	Frecuencia	Total Mensual	Total Anual

La planilla presupuestaria en la columna del total anual muestra el monto que debe ser considerado en la partida presupuestaria de sueldos (partida presupuestaria 11700).

- Entregar la planilla presupuestaria de remuneraciones de la Municipalidad al Concejo Municipal para su aprobación

¿Cuándo?

Antes de elaborar el presupuesto de la Municipalidad.

Base legal

Ley de municipalidades N° 2028, artículos: 57 y 63
 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, D.S. 26115 artículos 12, 13
 Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal

Concepto

La planilla presupuestaria es una estructura de puestos de la entidad, emergente de la programación de operaciones, que define los montos asignados a cada nivel para el pago de remuneraciones al personal.

De manera indicativa a continuación se señalan

CATEGORIA NIVEL

Superior	1º	Alcalde/sa, Concejales/las
	2º	Oficial Mayor
Ejecutivo	3º	Director/a
	4º	Jefe
Operativo	5º	Profesional
	6º	Técnico- Administrativo
	7º	Auxiliar
	8º	Servicios

La planilla presupuestaria es la base para la elaboración de la planilla mensual de haberes.

La planilla mensual de haberes debe contener en su estructura

Nº Item	Cargo	fecha Ingreso	Apellidos	Nombres	Dias Trabajados	Haber. Basico	Otros* Ingresos	Total Ganado	AFP	Otros Desc.	Total Desc.	Liquido Pagable

* Bono de antigüedad, bono de frontera

Comentarios

De acuerdo al artículo 57 de la Ley de Municipalidades, la Resolución que apruebe la retribución del/la Alcalde/sa Municipal, los/las Concejales/las y Agentes Municipales y la que establezca los niveles salariales del personal jerárquico del Gobierno Municipal, deberán ser publicadas por los medios de comunicación de distribución en el Municipio, como condición legal para su aplicación, así como cualquier nueva resolución posterior que las modifique.

Es necesario contar con el manual de descripción de cargos y el manual de funciones, principalmente para la valoración de los puestos.

Ficha EM - 11

Actividad: Elaborar información de las deudas a corto y largo plazo

¿Quién lo hace?

La Unidad Financiera, con supervisión del/la Alcalde/sa.

¿Para qué?

Para tener identificadas todas las obligaciones que tiene la Municipalidad respecto a terceros.

¿Cómo?

- Con base en los contratos suscritos y los registros de recepción de obras y servicios, verificar los pagos realizados mediante caja o banco, y establecer la deuda a proveedores y contratistas.
- Revisar los contratos de crédito y constatar los pagos realizados en los registros de la cuenta “bancos”, para calcular los saldos adeudados tanto de corto, como de largo plazo.
- Verificar, en el caso de servicios, la autorización, el contrato y otra documentación que autorice la prestación del servicio y los pagos correspondientes.
- Revisar las planillas de sueldos y dietas y determinar las cuentas por pagar en la siguiente gestión.
- Revisar otros compromisos por convenio o contrato, servicio de la deuda pública, deudas a la Caja Nacional de Salud, AFPs, contrapartes municipales, deudas con la Asociación Departamental o la Federación de Asociaciones Municipales (FAM-Bolivia)
- Elaborar un listado de los pasivos a corto y a largo plazo, una vez realizada la conciliación y después de haber obtenido los saldos finales de cada uno.

- Este listado de pasivos a corto y largo plazo debe ser el respaldo para tomar las previsiones de programar su pago la próxima gestión.

¿Cuándo?

Esta información debe ser preparada durante el primer mes de la gestión.

Base legal

Ley 2042 de Administración Presupuestaria, artículo 40
Normas básicas de Contabilidad Integrada
Reglamento específico del sistema de Contabilidad Integrada
Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 44, inciso 26

Concepto

El pasivo comprende los derechos ciertos o contingentes que, a la fecha del cierre del ejercicio, los terceros adquieren o pueden llegar a adquirir contra la institución.

Comprende todos aquellos rubros y cuentas que reflejan compromisos y deudas contraídas y que deben ser canceladas dentro de los 12 meses a partir de la fecha de cierre de la gestión anual. Los de largo plazo son aquellos cuyo pago no será exigible dentro de los 12 meses.

Comentarios

Los niveles de deuda “heredada” pueden truncar cualquier proyecto de desarrollo. Es importante conocer el mismo a objeto de tomar medidas que no limiten los proyectos de inversión futuros.

Ficha EM - 12

Actividad: Revisar y/o elaborar el POA y Presupuesto para la gestión 2005

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa y su equipo técnico en coordinación con el Concejo Municipal.

¿Para qué?

Para contar con un instrumento que se constituya en una guía de acción en el desarrollo de la gestión municipal.

¿Cómo?

Considerando los resultados del proceso de planificación participativa (Cumbres Municipales 1 y 2):

- Definir los objetivos de gestión que se constituirán en las líneas que guíen el desarrollo de las actividades.
- Definir los objetivos por programas.
- Verificar que el Presupuesto de recursos considere los montos programados por el Ministerio de Hacienda por coparticipación tributaria y HIPC II, de acuerdo a los porcentajes establecidos por ley.
- Incorporar el monto que se tiene programado recaudar, correspondiente a recursos propios, tomando como base la ejecución presupuestaria de la gestión anterior.
- Fijar el monto correspondiente para los gastos de funcionamiento de la Municipalidad, en base a la Ley del límite del Gasto Corriente.
- Verificar que la demanda social priorizada, producto de la Cumbre 2 sea incorporada en el POA y el presupuesto.
- Verificar que las competencias de uso de recursos definidas por ley sean cumplidas: SUMI, Seguro de Vejez, desarrollo deportivo, desastres naturales, Fondo de Control Social.
- Verificar que los proyectos que no han sido concluidos sean reprogramados en el actual POA y Presupuesto.

- Incorporar las deudas contraídas por la Municipalidad para con el personal de la institución y con terceros, y la amortización de préstamos.
- Elaborar los proyectos del POA y el Presupuesto con todas las consideraciones anteriores y presentarlos en la Cumbre 3, para que la comunidad vea que sus proyectos han sido incorporados en el POA y el Presupuesto.
- Remitir al Comité de Vigilancia para su pronunciamiento y al Concejo Municipal para su aprobación.

¿Cuándo?

La elaboración deberá realizarse hasta el 15 de noviembre de la gestión anterior, para su consideración y aprobación por el Concejo Municipal, de acuerdo a la normativa vigente.

Base legal

Ley de Participación Popular N° 1551, artículo 23, parágrafo I
Ley de Municipalidades No 2028, artículo 44, numeral 10
Normas básicas del Sistema de Programación de Operaciones
Normas Básicas del Sistema de Presupuesto
Reglamento específico del Sistema de Programación de Operaciones
Reglamento específico del Sistema de Presupuesto
Directrices de Formulación Presupuestaria

Concepto

El Programa Operativo Anual (POA) es un instrumento de planificación que define los objetivos de gestión, las operaciones necesarias para el logro de objetivos, determina los recursos y define el tiempo en el que se desarrollarán las actividades.

El Presupuesto es un instrumento de planificación que expresa el Programa Operativo Anual en términos financieros, definiendo montos y fuentes de los recursos para cada gestión anual y su asignación monetaria a los requerimientos del Programa de Operaciones.

Comentarios

Los gastos deberán estar sujetos a la disponibilidad de los recursos.

Ficha EM - 13

Actividad: Definir la estructura organizacional

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa con el responsable del área Administrativa y los responsables de las demás áreas.

¿Para qué?

Para delegar de manera específica las competencias, funciones y responsabilidades de cada una de las unidades y los puestos de trabajo, y así cumplir las competencias municipales fijadas por ley y ejecutar adecuadamente el POA de la Municipalidad.

¿Cómo?

- Con base en el POA, identificar los productos (obras, servicios, regulaciones, diseños) que corresponderá ejecutar a la Municipalidad en el año y agruparlas en áreas. Las áreas típicas de una Municipalidad son: la Administrativa Financiera (responsable de la recaudación y pago, contabilidad, compras y administración de personal), la Técnica (responsable del diseño de proyectos, especificaciones técnicas, ejecución de obras, supervisión), Servicios Municipales (prestación y/o supervisión de servicios de Salud, Educación, cultura, defensorías, promoción económica, aprobación de planos, aseo urbano, alumbrado público, matadero, cementerio, parques y jardines, entre otras).
- De acuerdo a la complejidad, volumen y modalidad de ejecución de las operaciones (obras y servicios municipales) y a la capacidad financiera de la Municipalidad, a partir de las áreas definir las unidades administrativas. En algunos casos en una unidad se concentrarán varias actividades de distinta naturaleza, en otros casos una unidad administrativa se encargará sólo de un tipo de tareas.

- Agrupar las unidades por áreas, y en estas áreas definir qué unidades ejercen autoridad y sobre quiénes, así como los canales de comunicación.
- La estructura definida más el organigrama y los manuales de organización y funciones y de procedimientos se remiten al Concejo Municipal para su aprobación mediante resolución.

¿Cuándo?

En el momento de la aprobación del POA deberá analizarse y definirse la estructura organizacional de la Municipalidad, porque representa el conjunto de unidades administrativas y técnicas que deberán facilitar la ejecución del POA y del PDM, y prestar los servicios que demanda la sociedad.

Base legal

Ley SAFCO N° 1178, artículo 8

Ley de Municipalidades N° 2028, artículos 10, 42.II.1, 43, 44.29, 52, 53, 54, 171, 72.7

Concepto

La estructura organizacional es el conjunto de unidades de dirección, administrativas, técnicas y de asesoramiento definidas formalmente, que permiten cumplir las competencias legales asignadas a las municipalidades y sus planes de desarrollo y POA.

Comentarios

Aprobar el POA es definir el qué se va hacer. Aprobar la estructura organizacional es definir quién lo hará.

La organización de la Municipalidad está determinada por la misión (mandato legal), visión (decisión política), la estrategia de desarrollo y las condiciones materiales reales del municipio, y no por estructuras administrativas preexistentes.

Ficha EM - 14

Actividad: Nombrar al/los Oficial/es Mayor y asesores

¿Quién lo hace?

Es competencia del/la Alcalde/sa Municipal.

¿Para qué?

Para coadyuvar al/la Alcalde/sa Municipal en la dirección y administración del Gobierno Municipal, según la necesidad y capacidad económica del mismo.

¿Cómo?

- Elaborar requisitos para el cargo de Oficial Mayor y de asesor, con las siguientes bases:
 - La formación profesional.
 - Los conocimientos y la experiencia en temas relacionados al cargo.
 - Grado de conocimiento del municipio.
 - Grado de confianza del/la Alcalde/sa hacia el postulante.
 - Pedir a los postulantes un plan de trabajo tentativo para la actual gestión.
- Elaborar un cuadro de calificación tomando en cuenta los anteriores puntos.
- Realizar la entrevista a los postulantes al cargo.
- Seleccionar al (los) postulante (s).
- Realizar el nombramiento y posesión del Oficial Mayor de acuerdo a la Ley de Municipalidades, como funcionario designado y de libre nombramiento.
- Ordenar la elaboración del contrato civil para el asesor, como servicios profesionales de asesoramiento.

- Antes de tomar posesión del cargo, los funcionarios nombrados deberán declarar en forma expresa y específicamente los bienes o rentas que tuvieren, ante la Contraloría General de la República.

¿Cuándo?

En la primera semana, luego de la posesión del/la Alcalde/sa Municipal.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 53 y 59, inciso 2

Ley 2027, Estatuto del Funcionario Público

Constitución Política del Estado, artículos 43, 45 y 46

Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal

Concepto

El/la Oficial Mayor es funcionario jerárquico, inmediato al/la Alcalde/sa Municipal, en la dirección y administración del Gobierno Municipal. Su número no deberá exceder a cinco.

Los asesores son funcionarios cuya responsabilidad es aconsejar, sugerir, proponer e informar al/la Alcalde/sa Municipal acerca de la gestión del Gobierno Municipal.

Comentarios

Las atribuciones de los/las Oficiales Mayores y de los asesores están establecidas en los Manuales de Organización y Funciones, y de Descripción de Cargos de la Municipalidad.

Para el nombramiento de Oficiales Mayores y asesores se toma en cuenta la necesidad y capacidad económica del Gobierno Municipal.

Los/las Oficiales Mayores y asesores de la Municipalidad son funcionarios designados y de libre nombramiento del/la Alcalde/sa.

Ficha EM - 15

Actividad: Realizar la evaluación del personal

¿Quién lo hace?

El Comité de Evaluación, conformado por el/la Alcalde/sa o su representante y los jefes de las diferentes áreas.

¿Para qué?

Para evaluar a los funcionarios municipales en el desempeño de sus funciones.

¿Cómo?

- Solicitar al Área Administrativa y verificar la naturaleza del contrato del personal y clasificarlos en contratos: civil y laboral (temporal o permanente). En el caso de los contratos civiles señalar el objeto, tiempo y costo; lo propio para el personal con contrato laboral a plazo fijo.
- Conformar un Comité de Evaluación integrado por el/la Alcalde/sa Municipal o su representante y los jefes de áreas para la evaluación del personal permanente.
- Definir los parámetros de evaluación que se utilizarán para medir cada factor. Ejemplo: formación académica, conocimiento técnico específico de procesos de naturaleza municipal, manejo de software e instrumentos técnicos, relaciones humanas, capacidad de análisis, elaboración de informes, resolución de problemas, iniciativa, cumplimiento de tareas.
- Evaluar al personal bajo distintas modalidades, entrevistas, pruebas escritas y/u orales, solución de casos.
- La Comisión debe elaborar una planilla de los resultados de la evaluación para consideración del/la Alcalde/sa Municipal.

- El personal que haya obtenido una evaluación aceptable será ratificado en sus funciones, como cargo provisorio.

¿Cuándo?

En el primer mes del inicio de actividades.

Base legal

D.S 26115, Normas Básicas del SAP, artículos 23, 24, 25 y 26
Ley N° 2027, Estatuto del Funcionario Público, Art. 27 y 28
Ley 2028, Ley de Municipalidades, artículo 66

Concepto

Evaluación de personal es la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes y rendimiento de los servidores públicos que prestan servicios en el Gobierno Municipal cumpliendo una función pública.

Comentarios

La realización del proceso de evaluación del personal es obligatoria, permitiendo una efectiva y eficiente administración y control de los recursos humanos del Gobierno Municipal.

A partir de la evaluación del desempeño del personal, se podrán tomar decisiones relacionadas a la continuidad o no de los funcionarios municipales.

Ficha EM - 16

Actividad: Elaborar la programación de la ejecución física y financiera

¿Quién lo hace?

Los responsables de las áreas técnica y financiera preparan el proyecto y el/la Alcalde/sa, en última instancia, define la prioridad.

¿Para qué?

Para tener un control adecuado, eficaz y eficiente de cuándo ejecutar las obras o servicios municipales, así como la correspondiente asignación de recursos, acorde a una programación de ejecución del POA 2005.

¿Cómo?

- Evaluar el comportamiento mensual de los ingresos municipales de las anteriores gestiones (2002-2004), y proyectar los referidos a la presente gestión.
- Programar la ejecución física de proyectos de inversión considerando las condiciones y oportunidades reales de ejecución, tomando en cuenta el contexto social, cultural, político y económico y el plan de Gobierno Municipal.
- Elaborar un cuadro, con base en el Presupuesto Municipal del 2005, con la proyección de recursos y de la ejecución física en términos de flujo de caja mensual. Así:
 - El saldo de efectivo de la anterior gestión.
 - Los ingresos estimados por mes de cada fuente (coparticipación, HIPCII, recursos propios y otras fuentes) por rubro.
- Los gastos corrientes estimados por mes, del Grupo Servicios Personales por partida y de los Grupos de Servicios No Personales, y Materiales y Suministros por subgrupos.

- Los gastos de inversión por mes, por programa y por proyecto o actividad.
- Analizar los resultados del cuadro descrito en el anterior punto viendo la factibilidad de ejecución del POA y Presupuesto, haciendo los ajustes necesarios considerando las necesidades de liquidez.
- Presentar al Concejo Municipal y al Comité de Vigilancia del municipio en ocasión del Encuentro de Avance 1 (EDA 1).

¿Cuándo?

En el primer mes de trabajo.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 44, incisos 8, 14, 25, 26, 30

Concepto

La Programación Física y Financiera es una herramienta para todos los actores municipales, quienes la utilizan principalmente para controlar la ejecución, tanto física como financiera de los gastos corrientes y de inversión.

Comentarios

La cantidad de recursos disponibles, como la pertinencia y oportunidad determinan la ejecución de las obras y servicios. En este sentido, se debe analizar el comportamiento de los ingresos y el momento de ejecución de proyectos del POA 2005, considerando las condiciones climatológicas, secuencia y conveniencia de la ejecución (ejemplo: ejecutar primero el proyecto de alcantarillado y posteriormente el de agua potable, o la dotación de bancos escolares antes de la inauguración de la gestión escolar).

Es importante tomar en cuenta el contexto y la realidad del municipio y del país para definir los tiempos de ejecución, tanto física como financiera, ya que de esto depende el éxito de las mismas.

Ficha EM - 17

Actividad: Realizar el Programa Anual de Contrataciones (PAC)

¿Quién lo hace?

Las Unidades Administrativa y Técnica en función del POA y del Presupuesto de Caja. El/la Alcalde/sa será responsable, en última instancia, de la priorización de proyectos, obras y rubros en el tiempo.

¿Para qué?

Para organizar los procesos de contratación en función de decisiones del Gobierno Municipal y su disponibilidad de recursos financieros y brindar información a los posibles oferentes.

¿Cómo?

- La Unidad Administrativa, con base en datos históricos, debe realizar la proyección del flujo mensual de recursos que tendrá la Municipalidad por sus distintas fuentes: Coparticipación, HIPCIL, Propios (impuestos, tasas y patentes).
- La Unidad Técnica, con base en el POA aprobado, realizará la programación de la ejecución de las actividades, proyectos y obras.
- La unidad Financiera, con la unidad técnica, convertirán dicha programación en una programación de gastos de inversión.
- La Unidad Administrativa debe programar mensualmente los gastos corrientes de la Municipalidad.
- Con base en la proyección de recursos y la programación de gastos elaborar el Presupuesto de Caja, que muestra ambas proyecciones mensualmente y permite apreciar la liquidez mensual (recursos mayores a gastos) o la iliquidez mensual (gastos mayores a ingresos). En este segundo caso, la Municipalidad debe tomar

medidas tales como postergar distintos gastos o anticipar algunos recursos (los propios).

- Definida la programación financiera, la programación del gasto se convertirá en la programación anual de las contrataciones (PAC) de la Municipalidad, definiendo el bien o servicio a contratar, el costo estimado, la partida presupuestaria y la fuente de financiamiento, además la fecha estimada del proceso de contratación y de recepción del bien o servicio.
- Enviar la PAC al Ministerio de Hacienda y publicar en la Gaceta Oficial de Convocatorias.

¿Cuándo?

Al principio de la gestión, para iniciar de inmediato las obras y proyectos priorizados o adquirir los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la Municipalidad y las unidades de salud y educación.

Base legal

Decreto Supremo N° 27328, Procesos de contratación de bienes, obras, servicios generales y de consultoría. Art. 8 inciso b)

Concepto

El Programa Anual de Contrataciones es el instrumento de planificación de las municipalidades por el cual define el qué, cuándo y cómo van a comprar en función de lo señalado en el POA, Presupuesto y flujo de caja.

Requisitos

Son requisitos para la elaboración del PAC la elaboración del Presupuesto de Caja (los flujos de ingresos y gastos) basado en el POA, los tiempos técnicos, las modalidades de ejecución y los tiempos previos que llevan los procesos de contratación.

Actividad: Designar a los responsables en el proceso de la contratación de bienes y servicios

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa es responsable del proceso de contratación desde su inicio hasta la adjudicación, así como de la suscripción y administración de los contratos. Designa a los responsables de las Contrataciones Menores (RCM) y al responsable del Proceso de Contrataciones (RPC) y a la Comisión de Recepción.

¿Para qué?

Para garantizar la legalidad y eficiencia de las contrataciones y así ejecutar de manera transparente el POA.

¿Cómo?

- El/la Alcalde/sa –en concordancia con el diseño de la estructura organizacional, el manual de Organización y Funciones y el manual de Procedimientos- mediante resolución, designa al Responsable de Contrataciones Menores (RCM), hasta ciento sesenta mil bolivianos (Bs. 160.000.-). El RCM tendrá a su cargo la autorización y adjudicación de la compra o contratación menor.
- El/la Alcalde/sa, mediante resolución, designa y delega para uno o varios procesos de contratación por licitación a la Autoridad Responsable del Proceso de Contratación (ARPC) para compras mayores a Bs. 160.000.
- La ARPC es responsable de autorizar el proceso de licitación, designar a los miembros de la comisión de calificación, aprobar mediante resolución administrativa el pliego de condiciones, controlar el cumplimiento de las normas durante el proceso de licitación, establecer responsabilidades, si correspondiera, y adjudicar la contratación concluido el proceso.
- El/la Alcalde/sa debe designar a la Comisión de Recepción, conformada por personal de línea de la Municipalidad, cuya responsabilidad será verificar que el bien, obra o servicio sea conforme los términos de referencia o especificaciones técnicas y las condiciones del contrato.

¿Cuándo?

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

Base legal

D.S. 27328, Procesos de contratación de bienes, obras, servicios generales y de consultoría, artículo 5, numeral II, inciso d), e) y f) y artículos 15, 17, 26, 40 y 41
Reglamento al D.S. 27328

Concepto

La contratación de obras, bienes y servicios en las municipalidades es el proceso que realizan éstas para adquirir bienes o contratar la ejecución de obras o la prestación de un servicio de terceros (empresas, comercio, otras instituciones públicas, cooperativas, microempresarios, personas individuales, ONGs y otras), el que debe estar enmarcado en las normas legales vigentes.

La contratación menor se realiza para bienes, obras y servicios generales cuyo precio sea menor o igual a ciento sesenta mil bolivianos (Bs. 160.000.-), mediante tres cotizaciones escritas que respondan a las especificaciones técnicas solicitadas. La adjudicación se realiza al precio más bajo después de verificar cumplimiento de los aspectos legales, administrativos y técnicos sobre la calidad de los bienes, obras y servicios generales, emitiéndose la orden de compra o suscribiéndose el contrato.

Comentario

Uno de los aspectos de mayor cuidado en la gestión municipal es el proceso de contratación. Cualquier deficiencia, por cualquier nivel o persona, es sujeto de responsabilidad por la función pública; esto incluye al concejo municipal, alcalde/sa, oficiales mayores, directores, profesionales, técnicos, etc., y en su caso a los proveedores o contratistas. Los tipos de responsabilidad a establecerse son administrativa, civil y penal.

Los procedimientos de compras menores, así como de distintas modalidades de licitación se encuentran descritos en el D.S. 27328, "Procesos de contratación de bienes, obras, servicios generales y de consultoría". Los modelos de contratos y pliegos se encuentran en la página web sicoes.gov.bo

Ficha EM - 19

Actividad: Iniciar la Contabilidad Municipal

¿Quién lo hace?

La Unidad Financiera es la encargada del registro de las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales de la Municipalidad.

¿Para qué?

Para contar con el registro documentado de todas las actividades con incidencia financiera que se realizan en la Municipalidad durante la gestión, generando información útil, oportuna y confiable.

¿Cómo?

- Para el registro de la información, el responsable de la Unidad Financiera o el contador utilizará el Sistema Integrado de Contabilidad Municipal SINCOM, y dará inicio a la contabilidad desarrollando las siguientes actividades:
 - Cargar al Sistema la estructura programática de la Municipalidad.
 - Cargar el Presupuesto de ingresos y gastos aprobado, de la gestión actual.
 - Cargar el Balance Inicial, es decir el Balance General de la gestión anterior. Si no existiera, se deberán introducir de manera provisional los saldos bancarios al 31 de diciembre y saldos de otras cuentas que se tengan cerradas.
 - Crear las cuentas auxiliares con el fin de organizar los registros contables de acuerdo a necesidades particulares de las municipalidades.
 - Organizar la información existente para introducir al Sistema.
 - Registrar el traspaso de los resultados de la gestión a resultados acumulados de gestiones anteriores.

- Introducir como compromisos todos los montos provenientes de contratos o convenios que se tengan para la ejecución de obras y servicios.
- Empezar a registrar en el Sistema todos los actos administrativos con incidencia económica financiera que se ejecutan en la Municipalidad.
- Sacar respaldos de la información periódicamente.

¿Cuándo?

Durante el primer mes de la gestión.

Base legal

CPE, artículo 152

Ley SAFCO N° 1178, artículos 1, 12, 13 y 27, inciso e)

Ley de Participación Popular N° 1551, artículo 23

Ley de Municipalidades N° 2028, artículos 12, 39, 44, 54

Ley de Adm. Presupuestaria N° 2042, artículos 40,41

Norma básica del sistema de Contabilidad Integrada

Norma básica del sistema de Presupuesto

Norma básica del sistema de Tesorería y Crédito Público

Reglamentos específicos de los tres sistemas

Comentarios

Las transacciones serán registradas cuando se cumplan los siguientes requisitos: Presupuesto aprobado, autorización de funcionario competente para realizar la transacción, documentación sustentatoria legal y válida.

Introducir información en el momento que se produce el hecho económico significa tener la contabilidad en línea y generar información oportuna, lo cuál será de gran utilidad para todos los actores municipales en el ejercicio de sus competencias.

Es importante que el personal responsable del registro contable sea personal capacitado idóneo y con firma autorizada.

Actividad: Elaborar y presentar los Estados Financieros y ejecución presupuestaria 2004

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal como máxima autoridad ejecutiva es responsable de la presentación oportuna de los Estados Financieros y de la veracidad de la información contenida en los mismos.

La unidad encargada del Área Financiera es la que elabora los Estados Financieros.

¿Para qué?

Para dar cumplimiento al mandato de la Ley, mostrar la situación económica y financiera de la Municipalidad y el resultado de las actividades desarrolladas durante la gestión. Y principalmente para cumplir con el principio de transparencia.

¿Cómo?

- Aplicar el instructivo de cierre presupuestario emitido por el Ministerio de Hacienda.
- La Unidad Financiera deberá desarrollar las siguientes actividades:
 - Elaborar el programa de cierre definiendo tareas, fechas y responsables.
 - Desarrollar actividades necesarias previas al cierre (conciliaciones bancarias y de caja, devengados de ingresos y gastos, regularización de activos y pasivos).
 - Realizar el análisis de consistencia de la información contable presupuestaria y de tesorería (revisión de cuentas auxiliares,

presupuesto igualado por fuentes, análisis de estados financieros, análisis del flujo de caja).

- Elaborar los asientos de ajuste para el cierre de gestión (previsión para indemnizaciones, actualización de inventarios y de activos, regularización de obras concluidas de dominio público y privado, cierre de cuentas transitorias y todos los ajustes necesarios).

- Preparar y organizar los siguientes Estados Financieros:
 - Estados financieros básicos.
 - Balance general.
 - Estado de resultados.
 - Estado de flujo de efectivo.
 - Estado de cambios del patrimonio neto.
 - Estados de ejecución presupuestaria de recursos y gastos.
 - Cuenta ahorro – inversión – financiamiento.
 - Estados financieros complementarios.
 - Todos los que detallan o analizan la información complementaria de los estados financieros básicos.

- Con las firmas del responsable del Área Financiera y del contador, entregar al/la Alcalde/sa Municipal para su revisión y firma.
- Remitir los Estados Financieros al Comité de Vigilancia para su pronunciamiento.
- Remitir al Concejo Municipal para su aprobación.
- Presentar a la Dirección General de Contaduría dependiente del Ministerio de Hacienda.

¿Cuándo?

Dentro de los tres meses de concluida la gestión municipal se entregarán los Estados Financieros a la Contaduría General del Estado.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 23

Ley SAFCO N° 1178, artículo 27, 28,30

Ley 2042, de Administración Presupuestaria, artículo 11

DS 27848, artículo 5

NBSCI, RS N° 218040

Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada

Concepto

Los Estados Financieros son los documentos que debe preparar la Municipalidad al terminar el ejercicio contable. El fin es conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de la Municipalidad a lo largo de la gestión.

Requisito

Los Estados Financieros deben estar firmados especificando nombres y cargos, por la máxima autoridad ejecutiva de la Municipalidad, el/la responsable de la unidad financiera y el/la contador/a.

Se presentan ejemplos del programa de cierre, planilla de depreciación de activos y notas a los Estados Financieros en la página www.enlared.org.bo.

Ficha EM - 21

Actividad: Programar la ejecución de obras del primer trimestre

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal, conjuntamente su equipo técnico en coordinación con miembros del Concejo Municipal.

¿Para qué?

Para garantizar la continuidad de la gestión municipal, afianzar la legitimidad municipal lograda en las elecciones municipales e iniciar la ejecución del Programa de Gobierno propuesto.

¿Cómo?

- El equipo técnico debe realizar un detalle de las obras en curso, a objeto de darle la continuidad respectiva, siempre y cuando las mismas respondan a criterios técnicos y legales. Caso contrario, corresponde la paralización de las mismas e informar a la ciudadanía las razones de esta decisión.
- Alcalde/sa, concejales/as y equipo técnico deben realizar un diagnóstico de las necesidades inmediatas a atenderse, en el marco del POA.
- También se debe elegir la(s) obra(s) estrella a iniciarse, probablemente desde su estudio o bien de preparación o ejecución del proceso de licitación, las que forman parte del Programa de Gobierno y oferta municipal.
- La combinación de obras de continuidad, obras nuevas priorizadas e inicio de obras estratégicas brinda el “primer paquete de obras”, las que deben ser compatibilizadas con el flujo de caja de la Municipalidad.

- Con respecto a las obras nuevas, se deberá definir la forma de ejecución de las mismas: administración directa o mediante la contratación de terceros.
- El Programa de Ejecución de Obras del primer trimestre debe estar en el marco de la Programación Física- Financiera anual y el Programa Anual de Contrataciones (PAC).
- La decisión adoptada constituirá el primer plan trimestral que orientará la inversión municipal, permitirá al/la alcalde/sa y concejales/as hacer el seguimiento y control, y representará los “resultados a mostrar” a la finalización de los primeros 100 días de gobierno.

¿Cuándo?

En la primera quincena de gobierno.

Base legal

Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.
Resolución Suprema N° 217095, artículos 27, 28, 29 y 30

Concepto

El Programa de Ejecución de Obras es un instrumento de gestión que define objetivos de corto plazo, acciones y uso de recursos para el desarrollo de las actividades y logro de los objetivos. A su vez permite el desarrollo del control al comparar resultados contra objetivos.

Comentario

En la gestión municipal no basta tener buenas ideas, sino también tener la capacidad de plasmarlas en realidad. Se debe combinar política y gerencia. Atender lo urgente sin olvidar ni postergar lo estratégico. Todos estos elementos se deben considerar al momento de iniciar la gestión municipal.

Ficha EM - 22

Actividad: Elaborar Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas

¿Quién lo hace?

La unidad solicitante del servicio.

¿Para qué?

Para regular el proceso de contratación de bienes, obras, servicios generales y de consultoría.

¿Cómo?

- Seleccionar los proyectos de inversión que se ejecutarán por terceros con base en la programación de la ejecución del POA y Presupuesto.
- Elaborar los Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas de acuerdo a la selección de proyectos, antes de iniciar con el proceso de contratación. Documento que será incorporado al pliego de condiciones para la contratación de terceros.
- Los Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas deben expresar:
 - Los antecedentes que han dado lugar a la realización del proyecto.
 - Las características técnicas del bien, obra o servicio que se desea contratar, señalando el alcance del mismo.
 - Los objetivos del bien, obra o servicio solicitado de manera clara y precisa.
 - La localización que indica el lugar en que se desarrollará el contrato.
 - Si los funcionarios de la Municipalidad requieren capacitación por parte del contratista para administrar el servicio.
 - La periodicidad de los informes como el cronograma de actividades a presentar por el proponente.
 - Los servicios, personal e instalaciones que facilitará la Municipalidad.
 - El plazo final y plazos parciales de este trabajo, en meses o días, a los que el proponente debe ajustarse.

- La responsabilidad del contratista después de haber entregado el trabajo.
- Registrar al final del documento que los Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas son enunciativos y de orientación, no son limitativos.
- Enviar los Términos de Referencia elaborados a la Autoridad Responsable del Proceso de Contrataciones del Gobierno Municipal, designado por el/la Alcalde/sa.

¿Cuándo?

A partir del primer mes de gestión.

Base legal

D.S. 27328, Procesos de Contratación de bienes, obras, servicios generales y de consultoría, artículo 3, incisos g) y l)

Concepto

Es el documento elaborado por la unidad solicitante, en el cual se establecen las características técnicas de los proyectos a licitar y que forman parte del Pliego de Condiciones.

Dentro de los pliegos de condiciones de contratación, la municipalidad de acuerdo al tipo de contrato, debe adjuntar:

Tipo de Contrato

- Servicios de consultoría
- Provisión de bienes
- Obras
- Servicios de supervisión técnica
- Seguros
- Servicios administrativos

La unidad solicitante elabora:

Términos de Referencia
Especificaciones Técnicas
Especificaciones Técnicas
Términos de Referencia
Específicos y Generales
Términos de Referencia
Términos de Referencia

Comentarios

Los Términos de Referencia son elaborados con carácter previo a la autorización del inicio de un proceso de contratación.

Ficha EM - 23

Actividad: Analizar “carpetas” de proyectos

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal conjuntamente personal del área 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 garantizar una transición ordenada.

¿Cómo?

- El/la Alcalde/sa Municipal, mediante comunicación formal, solicita al Área Técnica recopilar las carpetas de inversión de la Municipalidad 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 en el proceso de “Transición Transparente” y la información de los archivos, debe presentar la mencionada información y carpetas organizada así:
 - Ideas de proyectos: tema, lugar.
 - Anteproyecto: tema, lugar, costo preliminar.
 - Diseño final: tema, lugar, costo, sin financiamiento.
 - Diseño final: tema, lugar, costo, con financiamiento, no contratado.
 - Proyecto en ejecución: especificaciones técnicas, contrato, planillas de avance, pagos.
 - Proyecto en ejecución: cancelado, no concluido.
- El/la Alcalde/sa, considerando la estrategia de desarrollo adoptada y su Plan de Gobierno, escoge los proyectos que correspondan e instruye, para su inclusión al POA de la gestión 2005, lo siguiente:

- Concluir las ideas, perfiles y anteproyectos como proyectos a diseño final. Considerando en algunos casos su ejecución en la propia gestión.
- Incorporar los proyectos en ejecución no concluidos en el POA 2005, siempre que los contratos estén enmarcados en las normas legales vigentes.
- 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. Lo propio en la caso de proyectos “ficticios” que sólo figuran en el papel, que han significado uso de recursos, pero las obras como tal no existen.

¿Cuándo?

Previo a la reformulación o aprobación del POA 2005, a objeto de darle continuidad a la gestión municipal, y al mismo tiempo cerrar “un ciclo” para iniciar uno nuevo.

Base legal

Norma Básica de Presupuesto. Principio de continuidad.

Concepto

El ciclo de vida de los proyectos es el siguiente: a) idea de proyecto, b) perfil de proyecto, c) estudio de prefactibilidad, d) estudio de factibilidad, e) ejecución del proyecto (inversión).

Comentario

Iniciar una gestión municipal no significa desconocer o rechazar de plano lo que previamente se hizo. 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 idea y, sin embargo, es importante. Se debe aprovechar de la experiencia previa.

Ficha EM - 24

Actividad: Elaborar el inventario de contratos de gestiones pasadas

¿Quién lo hace?

Es responsabilidad del Área Administrativa y del asesor legal, por instrucción del/la Alcalde/sa Municipal.

¿Para qué?

Para evaluar y controlar la pertinencia, la legalidad y el cumplimiento de los contratos suscritos con la Municipalidad.

¿Cómo?

- Recabar contratos en ejecución de gestiones anteriores al 2005.
- Clasificar los contratos en: Contratos de Concesión, Contratos de Empréstito, Contratos de Obras y Contratos de Prestación de Servicios y Suministros.
- Elaborar un cuadro con la siguiente información para visualizar de manera global los contratos:
 - Naturaleza del contrato.
 - Número de contrato.
 - Número de resolución del Concejo donde se aprueba el contrato.
 - Nombre de la entidad contratista.
 - Modalidad de la contratación (licitación o invitación).
 - Fecha de inicio y fecha de conclusión.
 - Objetivo del contrato.
 - Descripción del objetivo.
 - Costo del contrato.
 - Protocolización del contrato.

- Verificar el grado de cumplimiento de los contratos contra informes.
- Observar los contratos que no contemplen condiciones de legalidad.
- Remitir la información al/la Alcalde/sa Municipal para su consideración.
- Iniciar acciones si corresponde.

¿Cuándo?

En el primer mes, luego de la posesión del/la Alcalde/sa Municipal.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, título V, capítulo V

Ley 1178 (SAFCO), artículo 10

Decreto Supremo 25964, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

Concepto

Los contratos se rigen por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS), que establecen las funciones, actividades y procedimientos a seguir desde la convocatoria hasta la suscripción y ejecución de los mismos.

Un contrato es un convenio o acuerdo escrito por el que dos o más partes se obligan a cumplir determinadas condiciones.

Comentarios

Es importante verificar que los contratos en curso cumplan con todos los requisitos establecidos por ley, para que las acciones del Gobierno Municipal se enmarquen en la legalidad.

El responsable de suscribir los contratos es el/la Alcalde/sa Municipal, previa aprobación de la Programación de Operaciones en el Concejo Municipal.

Ficha EM - 25

Actividad: Analizar los convenios interinstitucionales

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa, el/la Oficial Mayor y el/la asesor/a legal.

¿Para qué?

Para saber cuáles son los compromisos adquiridos por la Municipalidad, qué recursos y proyectos se encuentran comprometidos, y los objetivos de cada convenio.

¿Cómo?

- Revisar junto al inventario de documentos, los convenios que tiene el Gobierno Municipal.
- Revisar los convenios que están aprobados por el Concejo Municipal mediante resolución municipal.
- Analizar el objeto del convenio, los recursos que compromete, el grado de cumplimiento y ejecución del mismo.
- Revisar si el avance o la conclusión de los convenios se encuentran respaldados por un informe de la institución.
- En caso de convenios que no cumplan con los requisitos establecidos, decidir sobre su revisión y resolución o modificación.
- Revisar si los montos comprometidos en los convenios se encuentran anotados en el POA y el Presupuesto municipales.
- Decidir sobre la pertinencia de los mismos y determinar con qué convenios se continuará.

¿Cuándo?

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

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 44, inciso 12

Concepto

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

Un convenio no tiene la fuerza de un contrato de carácter administrativo, por lo mismo su cumplimiento depende más de la voluntad de quienes suscriben el acuerdo.

Analizar un convenio interinstitucional significa evaluar si el mismo es favorable a los intereses del municipio.

Comentarios

El/la Alcalde/sa debe suscribir convenios con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados con el propósito de fortalecer las relaciones interinstitucionales y la capacidad institucional.

Ficha EM - 26

Actividad: Resolver observaciones de informes de la Contraloría General de la República

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal y el asesor legal.

¿Para qué?

Para conocer y cumplir con las recomendaciones realizadas por el Órgano Rector del Control Gubernamental y tomar las acciones legales que corresponda. El desconocimiento y la no aplicación de las recomendaciones realizadas por la Contraloría son objeto de responsabilidad por la función pública de acuerdo a la Ley 1178 (SAFCO).

¿Cómo?

- Verificar en el inventario de documentos entregados al/la Alcalde/sa Municipal la existencia de informes de la Contraloría General de la República (CGR).
- En caso de registro del documento, pero extravío del mismo, solicitar copia al/la alcalde/sa saliente o en su caso a la propia Contraloría.
- Verificar, en el informe de la CGR, las recomendaciones realizadas y los indicios de responsabilidad señalados.
- Para el caso de las recomendaciones realizadas, verificar el programa presentado a la CGR para la resolución de las observaciones realizadas y el estado de cumplimiento del mismo.
- En el caso que existiendo recomendaciones de la CGR no se hubieran realizado las acciones pertinentes, pedir al Concejo Municipal que inicie proceso administrativo al/la ex alcalde/sa, e informar a la CGR sobre las acciones que se están adoptando a partir de la fecha.

- En caso de indicios de responsabilidad verificar las acciones legales que se hayan iniciado al respecto:
 - Verificar si se han llevado a cabo los procesos administrativos en los casos de indicios de responsabilidad administrativa.
 - Verificar si se están llevando a cabo los procesos legales en los casos de indicios de responsabilidad civil y penal y el estado de situación de los mismos.
- En caso de que 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?

El primer trimestre de la gestión, a objeto de consolidar una gestión municipal legal y transparente.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 12, numeral 27 y artículos 174, 175, 176, 177, 178
Ley SAFCO N° 1178, artículos 35, 43 incisos a, b, c

Concepto

El informe de Auditoría de la Contraloría es una opinión legal y técnica, que se constituirá en prueba preconstituida para la acción administrativa, ejecutiva y civil (Ley 1178, artículo 43, inciso a).

Comentarios

El Concejo Municipal es la instancia fiscalizadora de la Municipalidad. Constituye la instancia de control interno posterior 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 avalando la impunidad.

Actividad: Verificar el grado de implementación de los Sistemas de Administración y Control Interno (SAYCO)

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa en coordinación con el responsable del área administrativa.

¿Para qué?

Para conocer la forma de administrar los recursos públicos y tomar las medidas necesarias orientadas a mejorar la forma de administrar la Municipalidad. Permite diagnosticar el grado de aplicación de los sistemas SAYCO, superar deficiencias y mantener fortalezas que se hayan desarrollado.

¿Cómo?

- Realizar un diagnóstico del diseño, implantación y aplicación de los sistemas SAYCO, considerando una de las siguientes alternativas:
 1. Los informes de auditoría SAYCO emitidos por la Contraloría General de la República o por la Unidad de Auditoría Interna son un adecuado diagnóstico. A partir de éste, investigar qué problemas se resolvieron y solicitar informes del área administrativa del estado de la situación actual.
 2. Solicitar informes al área administrativa sobre el funcionamiento de los sistemas SAYCO, mediante las siguientes preguntas:
 - ¿Qué reglamentos específicos de los sistemas SAYCO han sido compatibilizados por el Ministerio de Hacienda?

- ¿Los reglamentos han sido publicados, distribuidos y difundidos al personal de la Municipalidad?
- ¿Qué instrumentos técnicos se han diseñado e implementado por cada sistema SAYCO?
- ¿Se ha elaborado el POA en base al reglamento específico? ¿El POA señala de forma clara objetivos, obras y actividades a desarrollar en la gestión? ¿Existe un sistema de seguimiento y evaluación del POA?
- ¿Se ha definido una estructura organizacional de acuerdo al POA? ¿Se han elaborado y aprobado el organigrama y los manuales de organización y de procesos? ¿Han sido difundidos?
- ¿El presupuesto refleja las actividades y obras del POA? ¿La estimación de recursos y gastos es adecuada?
- ¿Se ha implantado la carrera administrativa en la Municipalidad? ¿Se ha realizado evaluación del personal? ¿La estructura salarial es acorde a la organización definida?
- ¿Se cuenta con procesos de contratación de bienes, servicios y obras acorde a las normas vigentes? ¿Se tiene inventarios completos de los muebles e inmuebles de la Municipalidad, de las áreas de Salud y de Educación?
- ¿Se cuenta con sistemas de recaudación de impuestos, tasas y patentes? ¿Se programa mensualmente los flujos de ingresos y gastos? ¿Todos los recursos se manejan mediante cuentas fiscales?
- ¿Se utiliza el SINCOM? ¿La contabilidad del año pasado se concluyó? ¿La de este año está al día?
- ¿Se han establecido controles para las áreas administrativa y técnica a fin de garantizar que sus actos se realicen dentro de la legalidad?

¿Cuándo?

Al inicio de la gestión.

Base legal

Ley 1178 SAFCO, artículo 3

Ley 1551 de Participación Popular, artículo 23 numeral II

Ley de Municipalidades N° 2028, art. 44 numeral 18, artículo 44, inciso 26

Concepto

Los sistemas SAYCO se refieren a los sistemas de Administración y Control Interno, y son: Programación de Operaciones (SPO), Organización Administrativa (SOA), Presupuesto (SP), Administración de Personal (SAP), Administración de Bienes y Servicios (SABS), Tesorería y Crédito Público (STyCP), Contabilidad Gubernamental Integrada (SCGI) y Control Interno (SCI). Su implementación es obligatoria.

Comentarios

Los SAYCO constituyen instrumentos imprescindibles para la gestión municipal. Su implantación permite el desarrollo de una gestión eficaz, eficiente y transparente.

Actividad: Ajustar y/o elaborar Manuales de Organización y Funciones (MOYF) y de Procedimientos

¿Quién lo hace?

Supervisa el/la Alcalde/sa y ejecuta la unidad administrativa en coordinación con los otros responsables de áreas. También se puede optar por el apoyo de terceros como técnicos de las Asociaciones Departamentales, JCP, AT.

¿Para qué?

Para responsabilizar de manera específica a las unidades y puestos de trabajo respecto a las competencias, funciones, procedimientos y trámites a ejecutarse en la Municipalidad.

¿Cómo?

- Considerar las áreas y unidades definidas en el diseño de la estructura organizacional.
- Precisar los objetivos, las competencias y funciones de cada unidad, así como las relaciones de autoridad de cada una de éstas: sobre quién ejerce autoridad y/o de quién depende, y las relaciones de coordinación interna y externa.
- Elaborar procedimientos significa revisar o definir de manera cronológica y secuencial paso a paso, las actividades y los responsables de su ejecución para lograr determinado propósito.
- En el manual de procedimientos se deberá consignar la siguiente información:
 - Denominación del procedimiento.
 - Objeto del procedimiento (que se logrará).
 - Normas a considerar que regulan el procedimiento.

- Descripción del procedimiento, definiendo: qué se hace, quién hace, con qué se hace (formularios, software), cuánto tiempo se debe tardar.
- El procedimiento podrá esquematizarse mediante un diagrama de flujo.
- Enviar los manuales concluidos para revisión del/la Alcalde/sa y posterior remisión al Concejo Municipal para su aprobación.

¿Cuándo?

Al principio de gestión, inmediatamente después de diseñada la estructura administrativa.

Base legal

Ley SAFCO N° 1178, artículos 8 y 28

Normas Básicas Sistema de Organización Administrativa, artículos 14 y 15

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 44 numeral 29

Concepto

Los manuales de Organización y Funciones y de Procedimientos son instrumentos del diseño organizacional y constituyen normas de aplicación obligatoria en la institución.

Comentarios

Los manuales son instrumentos para el desarrollo de una gestión legal, técnica, eficaz y transparente. Además sirven para el establecimiento de responsabilidad por la función pública, como referente de comparación entre lo que se hizo y lo que debería hacerse.

Ficha EM - 29

Actividad: Capacitar al personal en competencias y procedimientos

¿Quién lo hace?

Dirigirá y motivará el/la Alcalde/sa y ejecutarán la capacitación los responsables de áreas. También se puede optar por el apoyo de terceros como técnicos de las Asociaciones Departamentales, Jóvenes Contra la Pobreza y Asistentes Técnicos.

¿Para qué?

Para constituir una organización sólida y coherente que cumpla sus competencias, funciones, y ejecute sus programas de manera eficaz, eficiente y responsable.

¿Cómo?

- Capacitar al personal técnico y administrativo de la Municipalidad en la aplicación del Manual de Organización y Funciones (MOYF) y Procedimientos en dos fases: una descriptiva general y otra en los puestos de trabajo.
- En la capacitación descriptiva-general partir de la misión de la Municipalidad, la importancia de la institución para el bienestar de la población, las competencias de ésta y la explicación de la estructura administrativa como una red de unidades que deben trabajar coordinada y cooperativamente en provecho de la ciudadanía, y no como estancos de funciones y responsabilidades, por ende el MOYF deberá distribuirse a todos.
- Capacitar en el puesto del trabajo es prestar asistencia en el adiestramiento de procedimientos, uso de equipos, formularios, normas y otros mediante el ejemplo y la supervisión. Se puede

hacer de manera individual o en grupos a puestos similares. Para ello se debe distribuir la descripción de procedimientos de acuerdo a sus competencias.

- Posterior a la capacitación, supervisar el desempeño, así como recibir criterios y sugerencias del personal con base en la práctica.

¿Cuándo?

A principios de gestión.

Base legal

Ley SAFCO N° 1178, artículo 9

Normas Básicas Sistema de Organización Administrativa, artículo 35

Concepto

La capacitación es el proceso para la adquisición de conocimientos, destrezas y actitudes.

La construcción de una organización eficiente, responsable y de calidad es un proceso en el que la capacitación sistemática y el liderazgo juegan papeles importantes.

Recomendación

La capacitación deberá enfatizar en principios y valores que la organización ha adoptado, como el servicio público, el respeto, la solidaridad, el compromiso. Este proceso de capacitación tiene el propósito de crear equipos de trabajo e iniciar la construcción de una cultura organizacional.

Para la Ley no es justificativo el “hecho de que algo no se conocía”. La gestión municipal desde un principio debe estar basada en las normas vigentes y principios técnicos.

Actividad: Elaborar propuestas de políticas de recaudación

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal en coordinación con la Unidad de Recaudaciones.

¿Para qué?

Para fortalecer la capacidad de captación de recursos de la Municipalidad.

¿Cómo?

- Analizar el registro de contribuyentes.
- Realizar un análisis sobre el nivel o porcentaje de las recaudaciones vigentes correspondientes a ingresos tributarios (impuestos, tasas y patentes) y no tributarios (venta o alquiler de bienes, transferencias, donaciones, multas y otros ingresos menores).
- Analizar el grado de cumplimiento de las políticas existentes de recaudación.
- Revisar los procedimientos que se utilizan para la recaudación de los ingresos municipales.
- Analizar la práctica del pago de tributos de la población.
- Identificar las actividades económicas más importantes que se realizan dentro del municipio: industria, comercio, turismo y otras.

Con toda esta información, el Gobierno Municipal elaborará políticas de generación de ingresos bajo las siguientes acciones:

- Difundir la importancia de pagar tributos para sensibilizar a la población.
- Realizar campañas para el registro masivo de contribuyentes con incentivos, de ser necesarios.

- Ampliar el catastro y/o actualizarlo, incorporando nuevos contribuyentes y nuevos tipos de tributos (patentes).
- Establecer calendarios flexibles, adecuados a la realidad del municipio.
- Facilitar y mejorar las funciones de liquidación y cobro de tributos.
- Crear incentivos para el pago de tributos vía descuentos o priorización de obras.
- Crear una unidad de control y seguimiento de los pagos.

¿Cuándo?

Durante el primer trimestre de la gestión.

Base legal

Ley 1551 de Participación Popular, artículo 19, inciso c)
Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 44, inciso 26
Ley 843
DS.23813, artículos 4, 5

Concepto

Se entiende por política tributaria al conjunto de actividades dirigidas a facilitar y universalizar el cumplimiento de las obligaciones impositivas en el municipio.

Comentarios

El desarrollo de una cultura tributaria pasa por ejecutar procesos de información acerca del beneficio que se logra con el tributo recaudado, y con el ejemplo claro del buen manejo de dichos recursos.

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 la determinación de tributos a pagar.

Actividad: Elaborar el proyecto de Ordenanza de Tasas y Patentes

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal, a través de la unidad Administrativa.

¿Para qué?

Para que el Gobierno Municipal fortalezca su capacidad financiera mediante la generación de mayores recursos para el municipio.

¿Cómo?

- Analizar la ordenanza vigente de Tasas y Patentes para ver la necesidad de modificar, enmendar o crear nuevos tributos; este análisis de cada caso debe contener como mínimo lo siguiente:
 - Comportamiento de las recaudaciones en la gestión anterior.
 - Universo de los contribuyentes.
 - Lugares donde se cobra este tributo.
 - Si el monto que se cobra es suficiente o insuficiente.
 - El costo del personal y otros gastos administrativos directos, generados por el cobro de Tasas y Patentes.
 - Definir niveles o alícuotas fijados para cada caso.
- Elaborar la propuesta técnica y discutirla entre el/la Alcalde/sa y los responsables de las áreas Administrativa y Técnica.
- Una vez aprobada la propuesta técnica, se procede a elaborar del proyecto de Ordenanza, incluyendo exenciones, incentivos y sanciones para el pago de Tasas y Patentes.
- Presentar la Ordenanza al Concejo Municipal, para su aprobación y posterior remisión al H. Senado Nacional.

¿Cuándo?

Durante el tercer mes de la gestión municipal.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 12, numerales 10,20, 21, 22;
artículo 44, numeral 15, y artículos 99, 101, 105

Constitución Política del Estado, artículo 66, numeral 4

Ley 843 de Reforma Tributaria, artículo 88

Código Tributario, artículos 58, 101

Concepto

La Ordenanza para Tasas y Patentes, dentro del régimen financiero municipal, es el instrumento legal destinado a la captación y recaudación de recursos, al margen de los impuestos reconocidos por ley.

Las Tasas son tributos por la prestación de un servicio público municipal donde el que paga es una persona natural o jurídica. Se clasifican en:

- Tasas por la Prestación de Servicios Públicos,
- Tasas por Servicios Técnicos,
- Tasa por Servicios Administrativos.

Las Patentes son tributos que se perciben de personas naturales y jurídicas, por la realización de actividades económicas dentro de la jurisdicción municipal. Y se clasifican en:

- Patentes de Funcionamiento,
- Patentes a la publicidad y propaganda,
- Patentes a los espectáculos y recreaciones públicas.

Comentarios

La pertinencia, racionalidad y oportunidad son importantes para la definición del cobro de Tasas y Patentes. Además se debe tomar en cuenta la realidad y el contexto de los intereses de la Municipalidad y de sus habitantes.

Para que las Ordenanzas de Tasas y Patentes tengan validez legal deben contar con la aprobación de la Cámara de Senadores, Por ello, el Gobierno Municipal debe presentar la Ordenanza, dentro de los primeros sesenta días de cada legislatura ordinaria. En caso de que el Gobierno Municipal no presentara la Ordenanza de Tasas y Patentes en el plazo establecido al H. Senado Nacional, regirá la última vigente.

Actividad: Institucionalizar los cargos del personal municipal

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal conjuntamente personal del área Administrativa.

¿Para qué?

Para constituir un equipo profesional idóneo, ético, estable, permanente en beneficio de la gestión municipal y la prestación de bienes y servicios a la sociedad.

¿Cómo?

- El/la Alcalde/sa Municipal debe instruir al área Administrativa la revisión de las carpetas del personal vigente, para verificar la existencia de cargos institucionalizados por antigüedad o convocatorias públicas y exámenes de competencia y sus correspondientes evaluaciones.
- De ser las evaluaciones suficientes o mejores que ésta se determina la inamovilidad de dichos cargos.
- El/la Alcalde/sa, conjuntamente el personal ejecutivo, debe analizar y definir los cargos de la Municipalidad que serán llenados mediante convocatorias internas y/o externas, y para el efecto debe conformar un Comité de Selección de Personal.
- El Comité debe realizar las convocatorias de personal interna y/o externa, revisar la documentación recibida, calificar antecedentes, ejecutar entrevistas y pruebas pertinentes y preparar el informe de selección, para el/la Alcalde/sa.
- El/la Alcalde/sa debe elegir entre los candidatos con mayor puntaje y que cumplan con los requisitos del puesto, y luego emitir el nombramiento correspondiente.

¿Cuándo?

En el primer mes de gestión.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículos 61, 64, 65, 66, 67, 71, 72, 75

Concepto

La carrera administrativa tiene por objeto promover la eficiencia de la actividad administrativa pública en servicio de la colectividad, el desarrollo laboral de los servidores públicos municipales y la permanencia de éstos condicionada a su desempeño. La carrera administrativa se articula mediante el Sistema de Administración de Personal.

Comentario

Los servidores públicos que actualmente desempeñen sus funciones en cargos correspondientes a la carrera administrativa y no hayan sido reclutados mediante convocatorias públicas y examen de competencia serán considerados funcionarios provisorios y no gozan de los derechos de la carrera administrativa.

Actividad: Utilizar los recursos financieros del Seguro Universal Materno Infantil (SUMI)

¿Quién lo hace?

El Ejecutivo Municipal en coordinación con la Unidad Financiera del Gobierno Municipal.

¿Para qué?

Para dar cumplimiento al mandato de la Ley.
Para satisfacer necesidades de la población en materia de salud materno infantil.

¿Cómo?

- Verificar que el monto correspondiente al SUMI se encuentre inserto en el Presupuesto de acuerdo a lo establecido por ley, destinando a financiar única y exclusivamente las prestaciones del SUMI.
- Solicitar al gerente de red la lista de afiliados al SUMI.
- 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 SUMI, reactivos detallados en los paquetes de prestaciones y otros gastos elegibles definidos en la Resolución Ministerial N° 571/2003).
- Definir la modalidad de desembolso a los establecimientos de salud que presten el SUMI, con aprobación del Directorio Local de Salud (DILOS), en efectivo o cheque, en medicamentos insumos y reactivos, o mixta.
- Cada mes la gerencia de Red y los establecimientos de salud remiten al DILOS un resumen de las prestaciones que se han

realizado durante el mes, a través del Formulario de Prestaciones Otorgadas por el SUMI (FOPOS), con sus respectivos precios y los formularios adjuntos, para su aprobación.

- La Municipalidad recibe el FOPOS y la información correspondiente al importe y el nombre del responsable de la administración de los fondos del establecimiento de salud.
- El/la Alcalde/sa los transfiere al Área Financiera, para su revisión.
- Una vez aprobados, se procede al reembolso.

¿Cuándo?

Mensualmente.

Base legal

Ley 2426 del Seguro Universal Materno Infantil
DS 26874 Reglamento de Prestaciones y Gestión del SUMI

Concepto

El Seguro Universal Materno Infantil (SUMI) otorga prestaciones de salud a mujeres embarazadas y madres hasta los 6 meses después del parto y a niños y niñas hasta los 5 años de edad.

Comentarios

En caso de que los recursos de coparticipación destinados a cubrir el SUMI sean insuficientes, las municipalidades podrán acudir al Fondo Solidario Nacional, administrado por el Ministerio de Salud, para cubrir sus diferencias.

Ficha EM - 34

Actividad: Analizar la distritación del municipio

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal y el equipo técnico.

¿Para qué?

Para conocer si la distritación adoptada contribuye a una mejor gestión del territorio.

¿Cómo?

- Revisar la Ordenanza Municipal emitida por el Concejo Municipal para conocer como está distritado el municipio, cuántos y cuáles distritos son, sus límites, población, características, servicios y organización, cuántas y cuáles OTBs existen en cada distrito.
- Solicitar a las áreas Técnica y Administrativa la organización que tiene cada distrito, qué servicios tiene, qué recursos genera, qué recursos demanda, qué obras tiene en el POA.
- Solicitar informe, al Área de Planificación o a la persona responsable, para conocer los problemas y beneficios de la distritación actual.
- Solicitar informe al Comité de Vigilancia sobre las OTBs existentes en cada distrito, así como las observaciones a la actual distritación, y los problemas producidos y sus posibles causas.
- Recopilar la documentación pertinente para conocer el proceso y saber cómo han participado las organizaciones sociales, productivas y funcionales, las instituciones que trabajan en el municipio y el Gobierno Municipal.
- Concluir con recomendaciones y un plan para mejorar la distritación.

¿Cuándo?

Su análisis debe hacerse en los primeros 15 días de gestión, antes de ajustar el Plan de Desarrollo Municipal y antes de elaborar o reformular el Programa de Operaciones Anual y el Presupuesto Municipal.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículos 163 al 167
DS 23858
DS 24447
Ley Participación Popular N° 1551
Artículo 17, Numer. III. Artículo 18

Concepto

Los distritos municipales son unidades administrativas integradas territorialmente, dependientes del Gobierno Municipal, a partir de las cuales se deben elaborar planes de desarrollo humano sostenible. Se ejercerá la administración desconcentrada a través de un/a Sub-Alcalde/sa.

Comentarios

La distritación debe realizarse en concertación con la ciudadanía, considerando las características más importantes del territorio y la población.

La distritación es un proceso técnico-administrativo y político. Como tal intervienen diferentes factores como la economía, la producción, la cultura, los vínculos geográficos, las relaciones organizacionales, los servicios, las relaciones de poder y otros.

Actividad: Definir los sistemas de monitoreo y evaluación del POA y Presupuesto Municipal

¿Quién lo hace?

El/la Alcalde/sa Municipal con los responsables de las áreas Técnica y Financiera, en coordinación con el Concejo Municipal.

¿Para qué?

Para verificar avances de acuerdo con el programa de trabajo establecido, comprobar el cumplimiento de acciones programadas, así como algunas desviaciones u omisiones.

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los distintos actores que intervienen para una mejor gestión e impacto de las acciones de la gestión, a través de procesos participativos.

Asegurar la participación activa de los actores en los procesos de análisis, diseño, implementación, monitoreo y evaluación del POA.

¿Cómo?

- Conformar un equipo de trabajo (con responsables de área).
- Diseñar un plan de monitoreo y evaluación de la gestión.
- Identificar los elementos a monitorear:
 - Los objetivos de gestión.
 - Los bienes y servicios a producir (cantidad, calidad, cobertura, costo).
 - La aplicación de las especificaciones técnicas y términos de referencia.
 - Los recursos utilizados.
 - La ejecución de los plazos y cronogramas.
 - Los costos de los proyectos y la administración.
 - Metas previstas en el POA.
 - Atención equitativa a la comunidad.
 - Indicadores de gestión.
- Con base a estos elementos establecer los instrumentos para el monitoreo y evaluación.

- Definir los responsables operativos del monitoreo.
- Integrar todos estos elementos en un plan de monitoreo y evaluación, nombrando responsables, fijando tiempos y definiendo reuniones periódicas para evaluar su aplicación.
- Utilizar esta información para los Encuentros De Avance (EDA 1 y EDA 2).

¿Cuándo?

Durante el primer mes, a tiempo de iniciar la aplicación del POA y el Presupuesto, conjuntamente la programación de la ejecución física financiera del POA y el presupuesto de la gestión.

Base legal

Ley de Municipalidades N° 2028, artículo 44, inciso 7, 8, 14, 18, 30; artículo 12, incisos 8 y 16

Ley SAFCO N° 1178, artículos 3, 4, 5, 6 y 7

Resolución Suprema N° 216961, Norma de Planificación Participativa Municipal, artículo 49, inciso I, párrafo b; inciso 2, párrafo b y g

Resolución Suprema N° 216768, SISPLAN, artículo 25 y 37

Concepto

El monitoreo es el registro periódico de información específica, que muestre el nivel de desempeño de las áreas en cuanto al logro de los objetivos enunciados.

La evaluación es la comparación de los efectos del cambio sobre las metas, objetivos del Plan. La evaluación depende de un monitoreo adecuado y de la comprensión de los estándares de desempeño aceptados (indicadores de rendimiento).

Mientras el monitoreo es un sistema regular, continuo, de proceso; la evaluación es una actividad puntual que tiene lugar ya sea a medio término o al final.

Comentario

El sistema de monitoreo permite detectar las fallas durante la ejecución y la evaluación sirve para descubrir las causas y tomar decisiones en forma oportuna (reformular, cancelar o continuar).

Actividad: Agendar otras actividades

¿Quién lo hace?

El Gobierno Municipal, Alcalde/sa y Concejo Municipal, de acuerdo a las competencias establecidas por Ley.

¿Para qué?

Para contar con una agenda más completa de actividades que guíe sus pasos durante la gestión.

¿Cómo?

- Cotejar las actividades descritas en las fichas con las atribuciones y funciones descritas en las leyes y otras normas.
- Identificar las actividades o temas que no están consignadas en las fichas de esta guía. Anotar.
- Considerar las siguientes actividades como una lista complementaria a realizar:
 - Elaborar planes de desarrollo económico.
 - Desarrolla acciones para la preservación del medio ambiente.
 - Elaborar y ejecutar políticas y programas con perspectiva de género.
 - Elaborar plan de inversión quinquenal.
 - Elaborar el plan de ordenamiento urbano y territorial.
 - Implementar el Servicio Legal Integral.
 - Implementar la Defensoría de la Niñez y la Adolescencia.
 - Supervisar la prestación de los servicios de Salud y Educación.
 - Desarrollar acciones para la preservación de bienes patrimoniales, arqueológicos, coloniales y republicanos históricos.
 - Mejorar la prestación de los servicios municipales.
 - Comprobar la aplicación de reglamentos administrativos y técnicos o desarrollar en su caso.
 - Evaluar al personal.

- Analizar mensualmente la evolución de las Finanzas Municipales (recaudaciones y gastos), y tomar las medidas correctivas que correspondan.
- Negociar y verificar la ejecución de obras con financiamiento de los Fondos.
- Inspeccionar las obras y comunidades.
- Evaluar con las organizaciones sociales y productivas la ejecución del PDM y el POA.
- Indagar la opinión de la población sobre la prestación de los servicios, cobertura, calidad y otros.
- Desarrollar mecanismos para la transparencia de la gestión municipal.

¿Cuándo?

A lo largo de los doce meses, a través de un cronograma ajustado periódicamente.

Concepto

Una agenda de trabajo es un instrumento que muestra las actividades a realizar en periodos o fechas determinadas; identifica a los responsables y precisa los resultados a conseguir. La Agenda ayuda a dosificar el tiempo y optimizar los resultados con menor esfuerzo.

Comentarios

Las atribuciones y funciones sobrepasan los temas agendados en estas fichas, que solamente tienen carácter indicativo. De ninguna manera se pretende concluir que sólo son estas las actividades a realizar.

El/la Alcalde/sa y el Concejo Municipal deben tener programadas reuniones evaluativas del avance de gestión al menos una vez al mes con todo su equipo técnico, el cual debe presentar informes escritos de avance incluyendo recomendaciones y propuestas de ajuste, que serán tomadas en cuenta por el/la Alcalde/sa para su decisión como máxima autoridad ejecutiva del Gobierno Municipal.

Lista de control para el Concejo Municipal:

Código	Nombre de la Ficha	Fecha inicio	Fecha conclusión	Responsable	Observación
CM - 1	Revisar y/o modificar el Reglamento Interno del Concejo Municipal				
CM - 2	Analizar y/o ajustar el presupuesto del Concejo Municipal				
CM - 3	Elaborar la línea de base de la situación del municipio				
CM - 4	Aperturar el libro de actas y elaborar el acta de cada sesión				
CM - 5	Conformar las comisiones permanentes del				
CM - 6	Conformar la Comisión de Ética				
CM - 7	Concertar el funcionamiento del Concejo Municipal				
CM - 8	Recibir los archivos, documentación e inventario de activos				
CM - 9	Elaborar Planes de Trabajo				
CM - 10	Seleccionar al personal de apoyo técnico y administrativo del Concejo Municipal				
CM - 11	Aprobar la planilla presupuestaria de remuneraciones de la Municipalidad				
CM - 12	Definir el procedimiento para el pago de remuneraciones a los concejales				

CM – 13	Concertar mecanismos de coordinación con el Ejecutivo Municipal				
CM – 14	Analizar la ejecución física y financiera de gestiones anteriores				
CM – 15	Analizar los contratos de concesión de servicios públicos				
CM – 16	Revisar contratos de obras de gestiones anteriores				
CM – 17	Revisar los informes de la Contraloría General de la República				
CM – 18	Revisar y aprobar los Estados Financieros de la Gestión anterior				
CM – 19	Revisar la ejecución presupuestaria del primer trimestre				
CM – 20	Revisar el uso de recursos transferidos al Comité de Vigilancia				
CM – 21	Aprobar el Programa de Operaciones Anual (POA) y Presupuesto				
CM – 22	Aprobar la ordenanza de Tasas y Patentes				
CM – 23	Coordinar con el Diputado Uninominal y Consejero/s Departamentales				
CM - 24	Elaborar informe del Concejo Municipal para el Encuentro de Avance 2 (EDA2)				

Lista de control para el Ejecutivo Municipal:

Código	Nombre de la Ficha	Fecha inicio	Fecha conclusión	Responsable	Observaciones
EM - 1	Habilitar firmas ante entidades bancarias				
EM - 2	Ejecutar el "corte financiero"				
EM - 3	Recibir y controlar el inventario de activos fijos				
EM - 4	Analizar la ejecución del PDM				
EM - 5	Analizar los planes municipales				
EM - 6	Analizar la situación de los servicios de Salud				
EM - 7	Analizar la situación de los servicios de Educación				
EM - 8	Analizar situación de la Municipalidad				
EM - 9	Estructurar el Plan de Gobierno				
EM - 10	Elaborar la planilla presupuestaria de la municipalidad				
EM - 11	Elaborar información de las deudas municipales a corto y largo plazo				
EM - 12	Revisar y/o elaborar el POA y Presupuesto para la gestión 2005				
EM - 13	Definir la estructura organizacional				

EM - 14	Nombrar a los oficiales mayores y asesores				
EM - 15	Realizar la evaluación del personal				
EM - 16	Elaborar la programación de la ejecución física financiera				
EM - 17	Realizar el Programa Anual de Contrataciones (PAC)				
EM - 18	Designar los responsables en el proceso de contratación de bienes y servicios				
EM - 19	Iniciar la Contabilidad Municipal				
EM - 20	Elaborar y presentar los estados financieros y ejecución presupuestaria 2004				
EM - 21	Programar la ejecución de obras del primer trimestre				
EM - 22	Elaborar Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas				
EM - 23	Analizar "carpetas" de proyectos				
EM - 24	Elaborar el inventario de contratos de gestiones pasadas				
EM - 25	Analizar los convenios interinstitucionales				
EM - 26	Resolver observaciones de informes de la Contraloría General de la República				

EM - 27	Verificar el grado de implementación de los sistemas de Administración y Control Interno (SAYCO)				
EM - 28	Ajustar y/o elaborar manuales de Organización y Funciones (MOYF) y de procedimientos.				
EM - 29	Capacitar al personal en competencias y procedimientos				
EM - 30	Elaborar propuestas de políticas de recaudación				
EM - 31	Elaborar el Proyecto de Ordenanza de Tasas y Patentes				
EM - 32	Institucionalizar los cargos del personal municipal				
EM- 33	Utilizar los recursos financieros del Seguro Universal Materno Infantil (SUMI)				
EM - 34	Analizar la distritación del municipio				
EM - 35	Definir el sistema de monitoreo y evaluación del POA y el Presupuesto Municipal.				
EM - 36	Agendar otras actividades del Gobierno Municipal				

