

**“UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS”**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Financieras**  
**Carrera de Contaduría Pública**  
**Maestría en Auditoría y Control Financiero**



**“EFICIENCIA EN LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA  
PRESUPUESTARIO MUNICIPAL”  
CASO: MUNICIPALIDAD DE INQUISIVI**

**Lic. Gregorio Calle Tarqui**

**Tutor: Lic. Msc. Gabriel Vela Quiroga**

**La Paz – Bolivia**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
A. Antecedentes Históricos.....	2
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
C. JUSTIFICACIÓN.....	21
D. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Secundarios.....	22
E. HIPÓTESIS.....	22
F. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	23
G. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
a. Diseño Metodológico.....	25
a.1. Tipo de investigación: Explicativa.....	25
a.2. Sujetos.....	25
a.3. Aplicación de Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	27
a.4. Fuentes de información.....	28
a.5. Con respecto al procesamiento de la información.....	29
CAPÍTULO I.....	31
1. MARCO TEÓRICO.....	31
1.1. Enfoques teóricos vigentes sobre el Sistema de Presupuesto.....	31
1.2. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.....	35
1.2.1. Concepto.....	35
1.2.2. Objetivos.....	35
1.2.3. Estructura Programática.....	35
1.2.4. Elementos de un Programa.....	36
1.2.5. Características.....	37
1.2.6. Ciclo Programático.....	37
1.2.7. Programación.....	38
a) Formulación.....	38
b) Asignación de recursos.....	40

c) Aprobación.....	40
d) Ejecución.....	40
e) Evaluación.....	42
f) Medidas Correctivas.....	43
1.2.8. Clasificaciones del Presupuesto por Programas.....	43
1.3. LA PARTIDA DOBLE EN LA CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA.....	44
1.4. INSTRUMENTOS BÁSICOS DE LA CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA.....	44
1.4.1. Clasificadores Presupuestarios.....	45
1.5. CATEGORÍA PROGRAMÁTICA.....	47
1.5.1. Programa.....	47
1.5.2. Subprograma.....	47
1.5.3. Proyecto.....	47
1.5.4. Obra.....	48
1.5.5. Actividad.....	48
1.6. MOMENTOS DE REGISTRO DE LAS TRANSACCIONES.....	48
1.6.1. De los Recursos.....	50
CAPÍTULO II.....	53
2. MARCO LEGAL.....	53
2.1. ANTECEDENTES.....	53
2.1.1. Proceso Autonómico.....	55
2.1.2. Gestión Autonómica Municipal Participativa y Competencias de Planificación y Preupuesto.....	56
2.1.3. Presupuestos de Alcaldías y Gobernaciones.....	57
2.2. RESUMEN DE NORMATIVA LEGAL APLICADA A MUNICIPIOS.....	60
CAPÍTULO III.....	62
3. ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	62
3.1. MARCO INSTITUCIONAL.....	62
3.1.1. Visión.....	64
3.1.2. Misión.....	64
3.1.3. Objetivos Institucionales.....	64
3.1.4. Estructura Orgánica.....	65

3.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
3.2.1. La Ejecución Financiera del Presupuesto y la Contabilidad.....	65
3.2.2. Objetivo de la Contabilidad de Ejecución Presupuestaria.....	65
3.2.3. Debilidades en el Subsistema Presupuestario de Formulación:.....	67
3.2.4. Debilidades en el Subsistema Presupuestario de Ejecución:.....	70
3.2.5. Debilidades en el Subsistema Presupuestario de Seguimiento y Evaluación:.....	73
CAPÍTULO IV.....	75
4. PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO EFICIENTE PARA GENERAR UNA GESTIÓN MUNICIPAL PROMOTORA DEL DESARROLLO.....	75
4.1. PROPUESTA DEL MODELO DE IMPLEMENTACIÓN, EFICIENTE DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO EN EL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE INQUISIVI:..	75
4.1.1. Para una eficiente formulación del proceso presupuestario se propone realizar las siguientes actividades:.....	76
4.1.2. Para una eficiente ejecución del proceso presupuestario se propone realizar las siguientes actividades:.....	79
4.1.2.1. Planteamiento de medios operativos para el seguimiento de la ejecución presupuestaria de gastos de inversión municipal:.....	80
4.2. PROPUESTA DE INDICADORES DE EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE GASTOS.....	83
4.3. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES DE SUPERVISIÓN PARA EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.....	87
4.4. REFORMAS AL REGLAMENTO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO.....	100
CAPÍTULO V.....	106
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1. CONCLUSIONES.....	106
5.2. RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXO 1 .....	110
Estructura Orgánica Institucional de Inquisivi.....	111
Estructura Orgánica – Concejo Municipal.....	112

ANEXO 2 .....	113
Entrevista bajo cuestionario cerrado.....	114
ANEXO 3 .....	118
Formulario propuesto para seguimiento y evaluación del Presupuesto.....	119
ANEXO 4 .....	120
Resolución Suprema N° 225558.....	121
ANEXO 5 .....	129
Ejecución Presupuestaria por Apertura y Momentos 2010.....	130



## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro N° 1: Antecedentes del Presupuesto: El Proceso Administrativo.....	3
Cuadro N° 2: Orígenes y Evolución del Presupuesto.....	3
Cuadro N° 3: Análisis Previo de Problemas recurrentes en el Subsistema Presupuestario del Municipio de Inquisivi.....	17
Cuadro N° 4: Saldos en Bancos del Municipio de Inquisivi (Gestiones 2010-2012).....	21
Cuadro N° 5: Formulación de las Variables y Operativización de los Objetivos.....	23
Cuadro N° 6: Sujetos de la Investigación.....	26
Cuadro N° 7: Ejecución Presupuestaria del Municipio de Inquisivi.....	72
Cuadro N° 8: Ficha de Validación y Pre Aprobación del Programa Operativo Anual - Presupuesto.....	78
Cuadro N° 9: Propuesta de Programación, Aspectos Administrativos y Técnicos.....	83
Cuadro N° 10: Relación de Presupuesto Planificado y Ejecutado.....	85
Cuadro N° 11: Momentos de Registro Presupuestario.....	88
Cuadro N° 12: Reformas propuestas al Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto (RE-SP) del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi.....	102
Figura N° 1: Enfoque Sistémico de la Gestión Municipal.....	19
Figura N° 2: Etapas de formulación del Presupuesto Municipal.....	31

## **INTRODUCCIÓN**

El presupuesto es una herramienta de gestión que permite decidir, en base a objetivos de un plan estratégico, el destino de los recursos públicos. Tanto el presupuesto municipal como los planes de largo alcance deberían reflejar la voluntad popular del tipo de ciudad que queremos.

El sistema de Presupuestos constituye una iniciativa institucional básica para analizar los posibles cauces de articular la democratización de la gestión pública a partir de la lógica anterior y dentro del ámbito de lo estrictamente público, como la definición y ejecución de las políticas públicas y el control de la gestión en el ámbito local.

Con la puesta en marcha de este proceso, se apuesta por la potenciación de una democracia participativa que permita a las y los ciudadanos al proceso de toma de decisiones a través de sus organizaciones sociales. En este sentido, se busca la potenciación de la participación directa de la población en la elaboración y la ejecución del presupuesto municipal de una manera eficiente, y dar prioridad a los programas a presupuestar desde las necesidades directas de la ciudadanía comprometida con el proceso.

Esta integración ejecutivo-legislativo-ciudadanía, pasa por una importante articulación de la sociedad en lo que ha dado en llamarse movimientos sociales o comunitarios, sobre los que recae un importante peso de esta interacción superando algunas de las carencias que la democracia representativa manifiesta.

En este sentido, esta investigación trata en concreto del desenvolvimiento presupuestario del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi, sus características hasta la gestión 2012, y una propuesta tendiente a mejorar su formulación y posterior ejecución, que permita alcanzar ciertos niveles superiores de eficiencia para beneficio de todos los vecinos y comunidades aledañas.

El contenido del trabajo se desarrolla como sigue:

INTRODUCCIÓN, presenta los antecedentes históricos, la evolución de la gestión presupuestaria, definición del problema, los objetivos generales y específicos, justificación y diseño metodológico.

CAPÍTULO I, describe el marco teórico del trabajo de investigación, para poder conocer los temas relacionados a la aplicación de las normas de Presupuesto que asumen las entidades municipales y sus características.

CAPÍTULO II, describe el marco legal de la gestión presupuestaria, relacionado a un marco jurídico regulatorio adecuado a las necesidades de los gobiernos municipales.

CAPÍTULO III, describe el análisis de la situación del manejo del Presupuesto del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi, análisis económico y social, análisis de la gobernabilidad y el análisis de su situación financiera actual.

CAPÍTULO IV, se aborda cuestiones relativas al diseño de herramientas de gestión presupuestaria, eficiente y de control, para una administración integral del mismo

CAPÍTULO V, se presentan las conclusiones y recomendaciones

### **A. Antecedentes históricos**

Se puede afirmar, que a través de la historia el ser humano como ser social y económico (Homo Economicus) tuvo la noción de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de su cosecha de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a ser utilizado como instrumento de la Administración Pública, al someter el ministro de Finanzas de Inglaterra, a consideración del parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones.

Desde luego, analizando sus aspectos más simplistas es posible también suponer que surgió espontáneamente al igual que la planificación, desde los orígenes del hombre, o por lo menos, cuando éste aprendió a contar y a valorizar.

El sistema presupuestario se estableció en el año 1929, en Estados Unidos de Norteamérica, mediante la Ley No. 1111 denominada Ley de Presupuesto. A continuación se presenta el siguiente resumen, sobre antecedentes, origen y evolución del presupuesto:

### Cuadro N° 1

#### Antecedentes del Presupuesto: El Proceso Administrativo.

<b>FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO “ESTÁTICOS”</b>	<b>FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO “DINÁMICOS”</b>
PREVISIÓN	COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN
PLANEACIÓN	DIRECCIÓN
ORGANIZACIÓN	CONTROL

Fuente: Burbano Ruiz y Ortiz Gómez Alberto

El Presupuesto es considerado en la actualidad, como una herramienta indispensable para la adecuada realización del Proceso Administrativo.

### Cuadro N° 2

#### Orígenes y Evolución del Presupuesto.

<b>EPOCA O AÑO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>ACONTECIMIENTO</b>
FINES DEL SIGLO XVIII	Inglaterra.	El ministro de Finanzas realiza la apertura del presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.
1820	Francia y otros países	Adoptan un procedimiento de presupuesto gubernamental.
1821	Europeos. E.U.A.	Implantan un presupuesto rudimentario en el gobierno.
DESPUÉS DE LA 1ª. GUERRA MUNDIAL	Toda la industria.	Se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del Presupuesto.
DE 1912 A 1925	E.U.A.	Es la etapa en que se inicia la evolución y

EPOCA O AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
		<p>madurez del presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria; aprobándose la <i>Ley del Presupuesto Nacional</i>, y estableciéndolo como instrumento de la administración oficial.</p> <p>Se inicia, ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial; cuya eficacia pronto se hizo patente. Habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como Control Presupuestal. A partir de esta época se exportó a América, Europa, básicamente a Francia y Alemania.</p>
1930	GINEBRA, SUIZA	Se lleva a efecto el <i>primer Simposium Internacional del Control Presupuestal</i> , integrado por representantes de 25 países, donde se estructuraron sus principios, para así tener un rango internacional.
1931	MÉXICO	Empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co. Y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.
1946	E.U.A.	El Departamento de Marina, para 1948 presentó <i>el presupuesto por Programas y Actividades</i> .
POSTGUERRA DE LA 2ª. GUERRA MUNDIAL	E.U.A	La administración por áreas de Responsabilidad, dio lugar a la <i>Contabilidad y Presupuesto por Programas</i> .

<b>EPOCA O AÑO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>ACONTECIMIENTO</b>
1961	E.U.A	El Departamento de Defensa, elaboró un <i>sistema de planeación por programas y presupuestos.</i>
1964	E.U.A	El Departamento de Agricultura, intenta el <i>Presupuesto Base Cero</i> , siendo un fracaso.
1965	E.U.A	El presidente introdujo oficialmente a su gobierno el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
1970	E.U.A	La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace <i>otra versión del Presupuesto Base Cero.</i>

Fuente: Cristóbal del Río y Raymundo del Río.

Se afirma, que el presupuesto se estableció por primera vez durante el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica, posteriormente el Departamento de Marina realizó un presupuesto mediante dos sistemas que eran: el objeto del gasto y programas. El Departamento de Defensa realizó un sistema de planeación por programas para el logro de los objetivos.

Estados Unidos adoptó un presupuesto basado en las funciones, actividades y proyectos de dependencias. En México, la aplicación del presupuesto por programas sólo estaba orientada en algunas dependencias oficiales, así como en empresas descentralizadas e instituciones de docencia, pero el tiempo pasó y su utilización fue más general.

Desde su origen y aplicación, del presupuesto estuvo orientado únicamente al sector público, pero este puede ser aplicado en el sector privado, ya que es un instrumento para la toma de decisiones con la distribución justa y equitativa de recursos (Martner, 1971)

### **Los procesos de planificación y de presupuestos**

La planificación es ahora el antecedente básico que informa la preparación y ejecución de los presupuestos modernos. Conviene referirse a algunos conceptos básicos acerca de los procesos de planificación, a fin de ubicar con mayor precisión el papel que desempeña el presupuesto dentro de ellos.

## Concepto de Planificación

La idea central de la planificación es la de racionalidad. Este principio supone que, dada la multitud de posibilidades de acción de los hombres, del gobierno, de las empresas y de las familias, es necesario elegir “racionalmente” qué alternativas son mejores para la realización de los valores finales que sustenten dichos hombres, familias, gobiernos o empresas. Planificar implica, entonces, reducir el número de alternativas que se presentan a la acción a unas pocas, compatibles con los medios disponibles. La planificación cierra el paso al ensayo de cualquier conducta futura; elige una determinada y descarta otras. Señala inteligentemente lo que debe hacerse en el futuro y lo que no debe hacerse. De acuerdo con el enfoque anterior, se ha definido la programación como la selección cuidadosa de fines y medios apropiados para alcanzarlos.

Si se observa el proceso de programación, se percibe que, en este sentido, ella queda definida por las acciones de “coordinar”, “prever”, “anticiparse al futuro”, “determinar una conducta a seguir”, etc. *Planificar* es, en consecuencia, un proceso en virtud del cual la “actitud racional” que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias. Desde el punto de vista del trabajo a realizar, *programar* es una disciplina intelectual de ordenamiento racional de recursos escasos tras objetivos precisos; implica, además del diagnóstico, la tarea de pronosticar el futuro. Es un proceso de asimilación y sustanciación de un enorme caudal de informaciones que permitan apreciar todos los cauces posibles de acción, y el lento y enjundioso proceso de selección de alternativas, luego de una evaluación científica de las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

Si se atiende al resultado de la programación, planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro. Es la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado, y la asignación precisa de medios en función de aquellos objetivos. *Planificar* implica, en consecuencia, dar forma orgánica a un conjunto de decisiones, integradas y compatibles entre sí, que guiarán la actividad de una empresa, de un gobierno o de una familia. *Programar* es hacer planes, programas y proyectos, es fijar metas cuantitativas a la actividad, destinar los recursos humanos y materiales necesarios, definir los métodos de

trabajo a emplear, fijar la cantidad y calidad de los resultados, y determinar la localización espacial de las obras y actividades.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, programar significa utilizar un método racional para fijar metas a alcanzar en función de los recursos disponibles. Significa la adopción de normas o decisiones previas a la acción, en sustitución de una conducta de improvisación frente a los acontecimientos que se suscitan. Sin embargo, no todos los autores coinciden en estimar que la programación termina con la formulación de planes.

### **Principios de Planificación para elaboración del Presupuesto Municipal**

El presupuesto, cualquiera que sea el campo en que se le aplique, se inspira en ciertos conceptos fundamentales de validez general. Estas ideas han sido agrupadas y definidas en forma de principios básicos de la programación. A fin de completar las explicaciones anteriores, conviene estudiar estos principios y precisar sus alcances y validez. Los principios básicos de la programación son los de racionalidad, de previsión, de universalidad, de unidad, de continuidad y de inherencia.

a) El primer principio, de *racionalidad*. La programación se basa en la idea primera de seleccionar alternativas de acción en forma inteligente. La variedad de posibilidades de actuar debe ser sopesada en sus ventajas e inconvenientes y reducida, a través del conocimiento científico y del razonamiento sistemático, a una conducta final coherente que permita el aprovechamiento máximo de los recursos. La programación viene, en consecuencia, a ser una expresión de la aplicación del criterio “económico” a la conducta de un Estado, o de una empresa o de una persona, y al mismo tiempo el criterio “administrativo” al disponer las modalidades en virtud de las cuales se pondrán en movimiento dichos recursos.

b) El segundo principio, de *previsión*. La programación es *previsión* del futuro. Los programas y planes tienen por objeto guiar la conducta hacia adelante. En función de este principio, se fijan plazos definidos para la ejecución de las acciones que se planifican. Los gobiernos han preferido planificar para plazos de uno, dos, cuatro, cinco o diez años. La fijación de los límites de tiempo dependerá, naturalmente, de la clase de actividades, de los

recursos disponibles, de las posibilidades de control y de los objetivos perseguidos. La previsión surge del análisis y diagnóstico del pasado y del presente y de la proyección de las tendencias observadas.

c) El tercer principio, la *universalidad*. En virtud de este principio, la programación debe abarcar las diferentes fases o etapas del proceso económico, social y administrativo y prever las consecuencias que producirá su aplicación. Como la sociedad y la economía se desenvuelven en una mutua y constante interacción, la programación parcial frustra la posibilidad de dar coherencia a la conducta del Estado o de las empresas. Desde luego, la actividad del Estado debe programarse en todos los sectores y niveles de la administración a fin de dar consistencia y armonía a la gestión gubernativa, y abarcar toda la economía. La programación no es patrimonio exclusivo de los organismos superiores del gobierno; por el contrario, toda la rama ejecutiva del Estado debe planificar en los niveles correspondientes. Para lograr el equilibrio en la programación pública, los Estados deben formular programas globales de acción y abarcar también al sector privado.

d) El cuarto principio, la *unidad*. Como consecuencia del principio anterior, se desprende la necesidad de que los planes tengan unidad, es decir, que estén integrados entre sí y formen un solo todo orgánico y compatible. El principio de la unidad está estrechamente ligado al concepto de coordinación. Ella debe surgir como efecto de la debida integración de los programas sectoriales en el programa global y dar como consecuencia un proceso de ejecución que impida el malgasto de recursos en acciones duplicadas o no debidamente ajustadas. Por ejemplo, al formular un programa educacional destinado a proveer a las industrias nuevas de técnicos y personal calificado. Observar el principio de unidad significa eliminar el peligro de la aparición de estrangulamientos en la economía.

e) El quinto principio, de *continuidad*. La programación no tiene fin en el tiempo; en efecto, mientras subsistan las empresas, el Estado y las familias, se deberán hacer cosas; por ello pueden variar los objetivos de los planes, el énfasis de la acción, los plazos fijados, pero la necesidad de obtener el máximo rendimiento de los recursos no desaparecerá. La programación es, en el siguiente, o bien, como hacen algunos países todos los años, se revisa el plan y se le agrega un año más, manteniendo así la secuencia de la acción. La falta

de continuidad en los programas va contra la idea misma de la planificación; el abandono de ciertas metas implica malgastar los recursos que se estaban empleando y atentar contra la eficiencia en su utilización, y producir despilfarro.

f) El sexto principio, de *inherencia*. La programación es necesaria en cualquier organización humana; es inherente a la administración. El Estado o la empresa privada deben planificar la forma de alcanzar sus objetivos. La administración del Estado, como la administración de una empresa, no se hace independiente de ciertas metas mediatas o inmediatas. Una administración sin propósitos preconcebidos es una máquina guiada por la rutina, por la costumbre o por normas rígidas que anulan la discrecionalidad de los directivos. En consecuencia, un Estado que no planifica no puede ser eficiente, ni estar habilitado para responder a las principales cuestiones que plantea la mutación social.

### **El proceso de Planificación para la elaboración del Presupuesto**

Los principios de la programación adquieren su validez real en el “proceso” de presupuestar. Tanto la política como la programación y el presupuesto se gestan en procesos. La primera, a través del sistema político, genera las decisiones gubernativas; opinión pública, partidos políticos, parlamento y ejecutivos son los principales mecanismos a través de los cuales se van produciendo las decisiones. La programación se gesta dentro del ejecutivo a través de las etapas de formulación de programas; de su discusión y aprobación, de su ejecución y de su evaluación y control.

La programación se efectúa dentro de un proceso que abarca las siguientes etapas principales: a) Formulación b) Discusión y aprobación c) Ejecución, y d) Control y evaluación de los resultados.

Cada uno de estos periodos requieren de la aplicación de técnicas y procedimientos especiales por parte de los funcionarios ejecutivos y de los expertos.

a) Formulación. Para la formulación de un programa se requiere el empleo de técnicas adecuadas de programación. Para cada tipo de programa existe una técnica determinada, pero en general puede decirse que cada una de ellas se inspira en una

metodología casi común, variando solamente el contenido de las materias. Por cierto que cada tipo de programa requiere también expertos diferentes.

- b) **Discusión y Aprobación.** Para tener posibilidades de éxito, todo programa debe contar con la aprobación del gobierno, la anuencia de la opinión pública y el interés de los diversos sectores sociales comprometidos. Por esta razón, una vez formulado el programa por los técnicos, procede iniciar una discusión intensiva que tenga por objeto resguardar las conveniencias de los principales sectores.
- c) **Ejecución.** Aprobados los programas, corresponde a los organismos ejecutivos llevarlos a la realidad. Para este efecto, la administración pública es la encargada de tomar medidas necesarias para el cumplimiento de las metas del programa. Para ejecutar las acciones programadas será indispensable contar con las organizaciones y con una dirección adecuada. Las organizaciones deberán estar estructuradas de manera conveniente: considerar una división del trabajo racional, estar bien definida las líneas de autoridad y asesoría, tener precisadas las funciones del personal, hecha la descripción de puestos, sistematizados los procedimientos y métodos, instaladas convenientemente las oficinas. Para el funcionamiento eficiente de las organizaciones es indispensable contar con una dirección acertada; los directores y supervisores deben tener una orientación definida, conocer a fondo el sentido y alcances del programa, tener capacidad para tomar oportunamente las decisiones, tener una conducta directiva, unitaria, etc.
- d) **Control y evaluación.** A medida que se van ejecutando los actos incluidos en el programa, es preciso controlar sus resultados. En forma periódica se deberán obtener informaciones relativas a la forma como se van cumpliendo las metas programadas de trabajo. Para este efecto, se deben producir estadísticas que muestren con claridad los resultados obtenidos.

### **Programas operativos de corto Plazo y Presupuesto**

En los planes, programas y su relación directa con el presupuesto fijar metas temporales precisas. Para este efecto, se formulan planes de desarrollo económico, planes sanitarios, planes de educación, planes de vivienda, etc. Pero, los planes de largo plazo deben ser detallados aún más, a fin de conducir las actividades estatales teniendo en cuenta la experiencia inmediata. Para este efecto, se formulan “programas de trabajo” de corto plazo, por lo general un año. Es decir, la orientación contenida en el plan de largo plazo se lleva al nivel de operación en el programa concreto de acción, de corto plazo. El programa de trabajo anual emerge del plan de largo plazo y contiene todos los elementos que permitan asignar los recursos humanos y materiales.

Los programas de trabajo se confeccionan, más que en unidades financieras y monetarias, en unidades físicas del “producto final” o en términos de “volúmenes de trabajo”. Es decir, se precisa cuantas cuerdas de calzadas se construirán en el año próximo, cuantos kilómetros de ferrocarril se extenderán y qué actividades deben desarrollarse. Determinadas las unidades físicas de producto final o de actividad se procede a calcular los “costos”. Si se establece, por ejemplo, en el programa de trabajo la construcción de tantos miles materiales y trabajo por metro cuadrado construido; si se establece que se educarán tantos niños en escuelas primarias, se calcula el costo de enseñanza por alumno; de esta manera se llega a fijar el costo de cada uno de los programas de acción. La distribución de los recursos monetarios y financieros necesarios para solventar los costos de los programas se hace a través de un “presupuesto”. Presupuestar es, en ese sentido, determinar la cantidad de dinero que se necesita para adquirir los recursos, y establecer de dónde se obtendrá ese dinero.

### **Relaciones entre políticas, planes y presupuestos de corto plazo**

Como se ha visto, existen cuatro aspectos fundamentales que están presentes en la programación: 1) la definición de una política; 2) la preparación de planes; 3) la formulación de programas de trabajo; y 4) la elaboración de presupuestos.

Entre estos cuatro aspectos no hay, naturalmente, una separación nítida; muy por el contrario, existe una estrecha relación de dependencia que los hace formar un solo todo, que es necesario separar más que nada por razones metodológicas. Las relaciones entre la

política económica, por ejemplo, y la programación del desarrollo son tan estrechas que difícilmente puede saberse cuál es previa a la otra.

Existe un proceso de interacción entre la política y los planes. Estos últimos se confeccionan con ciertos supuestos que fija la política gubernamental, y una vez elaborados dan al gobierno un punto de referencia para formular políticas concretas y de detalle en materias tributarias, cambiarias y monetarias.

Por otra parte, existen también estrechas relaciones entre la planificación y el presupuesto. Presupuestar es uno de los elementos del proceso total de planificación. La programación implica, primero la formulación de objetivos y el estudio de las alternativas de la acción futura para alcanzar los fines. En segundo lugar, implica la reducción de estas alternativas de un número muy amplio a uno pequeño y, finalmente, la prosecución del curso de la acción adoptada, a través de un programa de trabajo.

El presupuesto desempeña una parte secundaria en la primera fase, pero tiene una creciente importancia en la segunda. Facilita el proceso de elección proveyendo las bases para comparaciones sistemáticas entre alternativas propuestas. Permite comparar los costos de cada solución y cuantificar relativamente las ventajas y desventajas de cada proyecto. El presupuesto es, en consecuencia, uno de los ingredientes de la planificación destinado a disciplinar todo el proceso de la programación. En suma, programar y presupuestar son conceptos ligados entre sí, pues uno forma parte del otro.

En resumen, puede decirse que el presupuesto es un instrumento que contiene, decisiones políticas que deben expresarse en acción. Pero ésta, para ser efectiva y ejecutarse a menor costo, debe ser planificada. Cuando la acción está planificada debe presupuestarse, es decir, medir los recursos humanos, materiales y equipos necesarios. La formulación del presupuesto es el acto de medir los costos de los medios para ejecutar una acción planificada. Ésta debe ser discutida, pesada y aprobada en el presupuesto anual por los órganos legislativos existentes, y posteriormente ejecutada por la organización ejecutiva del Estado, llámense ministerios, gobiernos autónomos municipales, etc., a través de las operaciones de organización, dirección y coordinación ejecutiva. Las operaciones financieras realizadas deben ser contabilizadas y la información utilizada en el análisis y

control de los resultados de la acción. El análisis de lo alcanzado se evalúa sistemáticamente, es decir, se compara lo logrado con lo propuesto, se estudian las desviaciones y se proponen los cambios o reformas para los programas del período siguiente. Estos dan lugar a nuevas decisiones políticas y a nuevos planes y programas, y se repite nuevamente el proceso.

### **La técnica de la programación presupuestaria**

Los planes de desarrollo económico se formulan en base de la técnica de programación del desarrollo económico y se expresan en instrumentos llamados presupuestos económicos. Los planes de inversiones públicas se formulan de conformidad con la técnica de programación de las inversiones públicas y se expresan en presupuestos de inversiones. Los proyectos se elaboran de acuerdo con la técnica de preparación y evaluación de proyectos.

Los planes gubernamentales de corto plazo en el que se fijan las actividades que desarrollará el gobierno en el año siguiente, se formulan de acuerdo con la técnica de programación presupuestaria y se expresan en el presupuesto programa del gobierno. La técnica de la programación presupuestaria tiene diversas características principales, las que se pueden resumir en los siguientes puntos: 1) es una técnica auxiliar de la programación del desarrollo 2) cubre principalmente el corto plazo 3) es una técnica especializada en cuanto abarca el ámbito de un sector, como es el gobierno; 4) utiliza dimensiones reales y financieras a la vez, y 5) abarca un campo interdisciplinario.

En primer término, se la concibe como una técnica auxiliar de la programación general del desarrollo, por cuanto su tarea consiste en detallar al nivel de programas, actividades y proyectos las decisiones de gastos públicos y su ocupación entre ahorro e inversión, que son proporcionados por la técnica de la programación global.

En segundo lugar, los periodos que abarca comprenden lapsos cortos de un año en la parte de detalle, pero pueden contener en sus proyecciones a cinco años. La programación fiscal es un instrumento de ejecución y operación de planes de largo plazo; se la concibe

más relacionada con el corto plazo y especifica en detalle las actividades a realizar para cumplir los planes.

En seguida, la programación presupuestaria trabaja con las transacciones y actividades de un sector económico bien definido, que es el gobierno. Sus decisiones pueden ejecutarse bajo el imperio de la ley y los recursos estatales movilizarse conforme se decida.

La programación presupuestaria, en cuarto lugar, trabaja con dimensiones financieras y reales; por una parte, utiliza la contabilidad para medir las transacciones fiscales y, por otra, usa unidades físicas para fijar las metas sectoriales. La programación presupuestaria implica la conjunción del análisis de la corriente de ingresos, por una parte, y de las corrientes reales, por otra.

Finalmente, esta técnica se nutre de problemas que corresponden a diversas técnicas o disciplinas, como, por ejemplo, aspectos educacionales, de ingeniería, de salud pública, etc. Toma de estas técnicas los criterios fundamentales y expresa en sus análisis las formas concretas de acción y financiamiento.

Conforme el esquema expuesto, la programación presupuestaria se expresa en el presupuesto – programa, que es el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato tras las metas de corto plazo, concebidas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazo.

Los programas anuales cumplen dos funciones principales, a saber: ligar la acción inmediata con el plan de largo y mediano plazo, y servir de instrumento para coordinar las decisiones generales adoptadas en el alto nivel del gobierno y las decisiones de detalle adoptadas en los niveles intermedio y bajo de la administración pública. En otras palabras, traduce las orientaciones generales en metas precisas, viables, y conforma todo el mecanismo de ejecución de dichos propósitos y objetivos al establecer un nexo entre las decisiones globales y las decisiones operativas de ejecución.

Los programas anuales constituyen por consiguiente, un instrumento que cada unidad administrativa ejecutora, dentro de la pirámide de organización del gobierno, utiliza para

definir sus metas y programas de trabajo con el fin de guiar su acción y controlar los resultados obtenidos.

La suma de todas las decisiones, en todos los niveles del gobierno, conforma el plan de acción gubernamental dentro del conjunto de la economía. En este sentido, cumple un papel decisivo el instrumento llamado “presupuesto”, a través del cual se hacen compatibles las decisiones de ingreso y gasto del gobierno nacional, departamental o municipal.

El programa anual es, en consecuencia, no una imposición de los altos niveles de la administración, sino que al constituir el verdadero esquema de acción de cada oficina pública, pasa a ser la necesidad de la buena administración de cada una de ellas. Pero el programa anual no sólo incorpora las iniciativas de los empleados, del gobierno, sino que además capta las ideas, conocimientos y las iniciativas creadoras del sector privado, a través de consultas con los representantes de la producción y del trabajo.

El presupuesto anual es el gran instrumento para movilizar la voluntad de los ejecutores públicos y de la población beneficiaria, tras los objetivos de los planes. Una formulación de programas operativos sin el compromiso directo asumido por todos los interesados tendría pocas posibilidades de éxito.

También se puede definir presupuestar como: Proceso de calcular y asignar los recursos necesarios para alcanzar determinados objetivos. (Rosenberg, 1989)

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi presenta “deficiencias” en el sistema de Presupuesto y los controles inherentes a la aplicación misma del sistema y su correspondiente funcionalidad dentro de las operaciones de la entidad. Estas “deficiencias” se refieren a la inadecuada Formulación, Ejecución, Seguimiento y Control del Presupuesto, que impiden una eficiente gestión municipal. Estas deficiencias se presentan a continuación:

### Cuadro N° 3

#### Análisis previo de problemas recurrentes en el Subsistema Presupuestario de la Municipalidad de Inquisivi

SUBSISTEMA PRESUPUESTARIO	PROBLEMAS RECURRENTE
FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deficiencias en la formulación presupuestaria de inversiones, las actividades de inversión son inscritas en el presupuesto como proyectos.</li><li>• Deficiencias en la asignación de los recursos a los distintos proyectos y actividades por no contar con una estructura de costos pre establecidos.</li><li>• Reformulación del Presupuesto realizado a destiempo o próximo al cierre contable presupuestario (31/12/12).</li><li>• Asignación de Recursos Adicionales por parte del Ministerio de Economía en fechas próximas al cierre contable presupuestario (31/12/12).</li></ul>
EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gastos indebidos extrapresupuestarios.</li><li>• Deficiencias en el seguimiento de avance presupuestario.</li><li>• Gastos de funcionamiento o inversión financiados con fuente de recursos no elegibles.</li><li>• Deficiencias en el registro y procesamiento contable de las operaciones en el Sistema Integrado de Contabilidad SINCON.</li><li>• Registros contables con inadecuada imputación presupuestaria.</li><li>• Deficiencias en el uso de la Certificación Presupuestaria.</li><li>• Deficiencias en el cumplimiento de Cierre Presupuestario, Contable y de Tesorería del Ejercicio Fiscal.</li><li>• Recursos desembolsados a cargo de gastos no elegibles.</li></ul>
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deficiencias en la presentación de la Ejecución Presupuestaria de Gastos Cuatrimestrales al Concejo Municipal, Control Social y Población.</li><li>• Deficiencias en la programación de tiempos y actividades para la ejecución del Gasto de Inversión.</li><li>• Deficiencias en la supervisión y seguimiento de la ejecución presupuestaria de Gastos de Funcionamiento e Inversión.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

La falta de implementación eficiente del Sistema de Presupuesto incide negativamente en la gestión municipal así como en el ambiente de control, no obstante, de que los

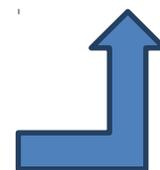
usuarios de la información presupuestaria como ser el Honorable Concejo Municipal, Comité de Vigilancia, autoridades comunitarias, entidades reguladoras como el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y población en general requieren una ejecución presupuestaria eficiente de los Recursos y Gastos para la evaluación de la Gestión y rendición de cuentas por parte de los administradores de los recursos municipales.

Asimismo la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental establece en su Artículo 2º los sistemas para administrar y controlar las operaciones del sector público, los cuales son:

- a) Para programar y organizar las actividades:
  - Sistema de Programación de Operaciones.
  - Sistema de Organización Administrativa.
  - Sistema de PRESUPUESTO.
- b) Para ejecutar las actividades programadas:
  - Sistema de Administración de Personal.
  - Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
  - Sistema de Tesorería y Crédito Público.
  - Sistema de Contabilidad Integrada.
- c) Para controlar la gestión del Sector Público:
  - Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental establece el enfoque sistémico en la aplicación de los 8 sistemas en el ejercicio de la gestión municipal, siendo la relación de las mismas en cuatro etapas trascendentales, mismas que detallamos a continuación:

**Figura No. 1**  
**Enfoque Sistémico de la Gestión Municipal**



En el anterior cuadro se puede resaltar que el Presupuesto es el que alimenta el sistema de Gestión Municipal que corresponde a un ejercicio fiscal toda vez que dota de insumos como ser:

1. Formulación de Programas de Trabajo en las unidades administrativas.
2. Formulación del Programa Global de Acción del Gobierno Autónomo Municipal.
3. Formulación del Presupuesto Anual financiero disgregado en recursos y gastos de funcionamiento e inversión.

Sin embargo, es bueno entender que la relación que tiene el Sistema de Presupuesto con los sistemas para ejecutar las actividades programadas es directa porque los sistemas para ejecutar hacen realidad los objetivos de gestión municipal que están plasmados en el Presupuesto Anual.

Los problemas para una implementación eficiente del Presupuesto repercuten directamente en la gestión municipal y al mismo tiempo en la satisfacción ciudadana, el desarrollo local y la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes; algunos datos estadísticos que muestran ello son enunciados a continuación:

### **Porcentajes de Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi por gestiones e importes en bolivianos:**

El índice utilizado para la evaluación de la eficacia en la Ejecución Presupuestaria de Gastos es extractado del Sistema de Gestión Pública (SIGEP), elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para el análisis de la información gerencial y los reportes que emite este sistema de contabilidad integrada.

#### **Índice de Eficacia**

$$EEG = \frac{GTE}{GTP} \times 100$$

Donde las abreviaturas utilizadas corresponden a:

E = Eficacia

EEG=Eficacia en la Ejecución Presupuestaria de Gastos (Base Devengado)

GTE= Gastos Totales Ejecutados

GTP= Gastos Totales Presupuestados

**Gestión 2010** (Información Obtenida de los Estados Financieros de la Entidad)

$$EEG = \frac{2.976.043}{17.390.098} \times 100 = 17\%$$

**Gestión 2011** (Información Obtenida de los Estados Financieros de la Entidad)

$$EEG = \frac{10.851.570}{21.924.976} \times 100 = 49\%$$

**Gestión 2012** (Información Obtenida de los Estados Financieros de la Entidad)

$$EEG = \frac{19.985.852}{28.371.831} \times 100 = 70\%$$

Asimismo, se puede indicar que la baja ejecución de proyectos deriva en una mayor acumulación del efectivo en Caja y Bancos, siendo los saldos de efectivo del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi los siguientes (importes en Bolivianos):

**Cuadro N° 4**  
**Saldos en Bancos del Municipio de Inquisivi**  
**(Gestiones 2010-2012)**

<b>Cuenta</b>	<b>Saldos en Bs</b>
Al 31/12/10	7.561.726,81
Al 31/12/11	5.982.991,38
Al 31/12/12	4.125.239,19

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Informes financieros anuales del Gobierno Municipal de Inquisivi.

### **C. JUSTIFICACIÓN**

Una Gestión Municipal proporciona a la población los productos que esta última desea de manera efectiva, eficiente y honesta; sin embargo, en la gestión del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi los resultados hasta la fecha, no son eficientes, lo que incide de manera directa en los objetivos de Gestión Institucional y en el Desarrollo y crecimiento económico y social de las comunidades pertenecientes a este municipio, como se puede apreciar en la baja ejecución presupuestaria de las gestiones 2010, 2011 y 2012 según los informes presupuestarios ver anexo No. 4

Toda entidad pública, incluido los Gobiernos Autónomos Municipales tienen el sistema de presupuesto público que representa una herramienta de gestión que permite a la entidad alcanzar los objetivos tanto institucionales, para cada gestión, como sus objetivos de largo plazo establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal.

Asimismo el establecimiento de una eficiente herramienta de gestión como lo es el presupuesto ayuda en la generación de información útil, oportuna, confiable; además de que transparenta esta información para un mejor control externo y especialmente ayuda en la rendición pública de cuentas ante la sociedad civil que espera información sobre los recursos y costos con los que cuenta el Gobierno Autónomo Municipal.

## **D. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Formular un modelo eficiente para la implementación del Sistema de Presupuesto en el Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi, con el propósito de que este instrumento operativo sirva para mejorar la gestión municipal.

### **Objetivos Secundarios**

- Establecer indicadores presupuestarios de Eficiencia, para una adecuada medición de la ejecución presupuestaria, especialmente la ejecución de los gastos de inversión; no obstante los mismos también serán útiles a los entes fiscalizadores como el H. Concejo Municipal y de Control Social establecido por las organizaciones sociales
- Elaborar e incorporar instrumentos de seguimiento para que las máximas autoridades del Gobierno Municipal como ser alcalde y oficiales mayores, puedan contar con herramientas para ejercer el seguimiento del avance presupuestario establecido en el Programa Operativo Anual (POA); tiempos y plazos planificados. Al mismo tiempo ser un medio de alerta ante posibles desfases o retrasos en la ejecución de los proyectos y actividades de inversión.
- Coadyuvar en la generación de información presupuestaria transparente, útil, confiable y oportuna; destinada a los distintos usuarios de la información como ser: autoridades de los sectores sociales, Ministerio de Economía y Finanzas, población en general, Concejo Municipal, otros.

## **E. HIPÓTESIS**

**¿La implementación eficiente del Sistema de Presupuesto genera una adecuada y eficiente gestión municipal?**

El actual sistema de presupuesto del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi tiene deficiencias en el Sistema Presupuestario tanto en su formulación como en la ejecución y control debido a:

- ⇒ Deficiencia en la formulación del Programa Operativo Anual (POA) tanto de recursos y especialmente de gastos.
- ⇒ Deficiencias en el seguimiento de avances en la ejecución de proyectos y actividades incluidas en el Programa Operativo Anual (POA).
- ⇒ No contar con herramientas de gestión para realizar el seguimiento, medir y evaluar los resultados en la ejecución principalmente del presupuesto de Gastos de Inversión.
- ⇒ Deficiencias en el registro de las operaciones con incidencia presupuestaria.
- ⇒ La baja ejecución de proyectos o no haber rendido informes sobre los gastos realizados, debido a la ingobernabilidad en la Gestión Municipal.

Los objetivos de gestión fijados en el (POA) corto plazo, como los de largo plazo (PDM Quinquenal) tienen logros insuficientes, debido a las deficiencias en el sistema de presupuesto tanto en su formulación como en la ejecución del mismo.

## F. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### Cuadro N° 5

#### Formulación de las Variables y Operativización de los Objetivos.

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	PROBLEMAS ENCONTRADOS	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS SECUNDARIOS
Independiente	Implementación del Sistema de Presupuesto	Ineficiente implementación del Sistema de presupuesto.	Plantear una propuesta modelo para Implementar eficientemente el Sistema de Presupuesto en el Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi.	-Establecer indicadores presupuestarios de Eficiencia. -Elaborar e incorporar instrumentos de seguimiento. -Establecer

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	PROBLEMAS ENCONTRADOS	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS SECUNDARIOS
				indicadores de evaluación para uso de los entes fiscalizadores y de control social. -Mejorar el registro de operaciones con incidencia presupuestaria. -Generar información presupuestaria útil, oportuna y confiable.
Dependiente	Gestión Municipal	Incumplimiento de Objetivos de Gestión.	Mejorar la Gestión Municipal mediante el cumplimiento de Objetivos Institucionales	Generar una gestión municipal eficiente y transparente.

## G. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, construida bajo el referente del Método sistémico a partir de los componentes generales del Sistema de Presupuesto, y finalmente se plantea una propuesta metodológica para la Implantación Eficiente del Sistema de Presupuesto en el Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi y se pueda constituir en un aporte al conjunto de entidades del sistema municipal Boliviano y de esa forma generar mejoras en la gestión municipal.

El diseño de la investigación responde a una investigación no experimental porque no se manipula ninguna de las variables. Así como también tiene un carácter explicativo.

Las metodologías y las técnicas utilizadas para la recolección de datos del presente trabajo son:

**El método comparativo:** A través del modelo real (diagnósticos) y el modelo ideal (conceptos teóricos). Este contraste dará como resultado el modelo propuesto.

**El método Deductivo:** Aplicado en el desarrollo del modelo ideal, extractando de los aspectos más importantes de la teoría general acerca de administración financiera y gestión de riesgos.

**El método Inductivo:** A través de las condiciones reales de la implementación de un sistema presupuestario, para concluir en una propuesta que puede ser útil para el Municipio de Inquisivi.

### **a. Diseño Metodológico**

#### **a.1. Tipo de investigación: Explicativa**

La investigación Explicativa “está dirigida a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales” (Hernández et.al., 2002)

La presente investigación se circunscribe dentro de la investigación explicativa porque trata de la explicación de una relación causal entre una variable independiente (sistema de presupuesto) y una variable dependiente (gestión municipal) estructurada en una hipótesis directriz. Asimismo, la investigación se realizó bajo el Enfoque Cualitativo construido a partir de los componentes generales del Sistema de Presupuesto y la capacidad de gestión de planes programas y proyectos en el Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi

#### **a.2. Sujetos.**

Los sujetos a los cuales se aplicarán los instrumentos de investigación serán los directamente e indirectamente relacionados con las variables y que se presentan en el siguiente detalle:

**Cuadro N° 6**  
**Sujetos de la Investigación**

SUJETOS	N°
<b>EJECUTIVO MUNICIPAL DE INQUISIVI</b>	
Nivel decisonal – Alcalde Municipal	1
Nivel ejecutivo – Oficial Mayor Administrativo y Técnico	2
Nivel Staff – Asesor Legal	
Nivel intermedio – Dirección Administrativa Financiera y Dirección de Supervisión y Proyectos	2
Nivel operativo – Contador, Supervisor, Fiscal de Obras, etc.	30
<b>CONCEJO MUNICIPAL</b>	
Comisión Económica	1
Comisión Educación	1
Comisión Salud	1
Comisión Transporte y Vialidad	1
<b>CONTROL SOCIAL</b>	
Presidente	1
Secretario	1
Vocal.	1
<b>AUTORIDADES COMUNITARIAS</b>	
Directiva del sindicato de la Central agraria	1
Juntas de Vecinos	4
Directores y juntas escolar de establecimientos educativos	1
Directores de establecimientos de salud	1
<b>Total</b>	<b>49</b>

Para la recopilación de información, se realizó una encuesta a los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi, Concejo Municipal y Sociedad Civil organizada del municipio.

Los criterios para la realización de la encuesta fueron los siguientes:

- a) La dispersión de la población es prácticamente nula.
- b) La población es homogénea respecto a sus características que interesan.
- c) El número total de funcionarios jerárquicos, técnicos y operativos y autoridades sindicales es controlable.

Para la aplicación de la encuesta a todo el universo de la población, se determina la muestra del total funcionarios y para ese fin se procede al cálculo del tamaño de la muestra.

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra según Chávez (1995) es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2(p \times q)}{E^2}$$

Datos:

Límite de confianza  $Z = 96\%$

Nivel de error  $E = 4\%$

Proporción de aciertos  $p = 60\%$

Proporción de errores  $q = 40\%$

Tomando en cuenta el universo de la población de Inquisivi se procede al cálculo correspondiente determinando el total de personas que serán encuestadas.

Se aplicó la técnica de entrevista para el personal del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi y autoridades comunitarias.

### **a.3. Aplicación de Métodos, Técnicas e Instrumentos.**

Se aplicó el método sistémico, ya que permitió explicar el problema a partir de la articulación de un conjunto de componentes que participan en el problema.

Las técnicas de investigación utilizadas son las siguientes:

- a) **La encuesta** aplicada a la muestra de la población determinada para el presente trabajo.
- b) **Investigación documental.** La investigación documental, que permite la recolección y análisis de la documentación escrita o contenida en soporte referida a la relación de las variables como ser: planes, programas, proyectos, informes de gestión, diagnósticos, presupuestos, PDM, POAs, entre otros.
- c) **Entrevistas** a los responsables de unidades del Gobierno Municipal de Inquisivi y autoridades comunitarias

Los instrumentos utilizados son los siguientes:

- a) El **cuestionario** elaborado para las entrevistas y encuestas mencionado en el acápite anterior.

#### **a1) El cuestionario de la entrevista.**

Se utilizó un formulario impreso mediante el cual se obtiene las opiniones, actitudes, valores y hechos respecto a las variables correspondientes.

El formulario contiene una batería de preguntas, lógicamente estructuradas, las mismas que son de carácter cerrado.

La característica que tiene el presente cuestionario es la validez y la confiabilidad.

Para la misma se establecieron los siguientes criterios:

- ▶ **Unívoco.** Los términos empleados tienen en lo posible un solo significado, tanto para quien formule el cuestionario como para quien lo contesta.
- ▶ **Válido.** Recoge los datos necesarios.
- ▶ **Fidedigno.** Es decir no importa quién lo administra obtendrá los mismos resultados.
- ▶ **Secuencia Lógica.** Para fines de una precisa comprensión por parte del funcionario que contestará el cuestionario.

#### **a2) Cuestionario de la encuesta.**

Se utilizó un formulario impreso, que los funcionarios respondieron por sí mismos. Mediante el cuestionario, se obtiene las opiniones, actitudes, valores y hechos respecto a las variables correspondientes. Las características de este instrumento son las mismas desarrolladas en el acápite anterior.

#### **a.4. Fuentes de información.**

- a) **Fuentes Primarias:** La información fue directamente obtenida del personal del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi y de las autoridades comunitarias pertenecientes a este municipio.

**b) Fuentes secundarias:** La información a partir de la documentación existente en el Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi y en las organizaciones sociales y económicas de este municipio.

También se consideraron las siguientes normas:

- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales del 20 de julio de 1990.
- Normas Básicas del Sistema de Presupuesto R.S. No. 225558 emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia.
- Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto elaborado por el Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi y compatibilizado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- Informes de Auditoría Externa emitidos por firmas o profesionales independientes habilitados por la Contraloría General del Estado.
- Planes.
- Programas.
- Proyectos.
- Informes de gestión.
- Diagnósticos.
- Presupuestos.
- PDM.
- POA.

#### **a.5. Con respecto al procesamiento de la información**

Luego de recopilar la información a través de los respectivos instrumentos como son las encuestas, lo que se tiene es un conjunto de datos individuales, por tanto, se procede a organizar esos datos a través de la codificación, tabulación, categorización de las preguntas abiertas y la construcción de tablas. Para la codificación se asignan números, a cada una de las categorías de respuestas.

Para la tabulación se procede a la elaboración de tablas de frecuencias, que permiten saber cómo se comporta o distribuye la población estudiada.

Para la categorización de las preguntas abiertas, inicialmente todas las respuestas de las preguntas abiertas se transcriben en hojas aparte, posteriormente se agrupan en un conjunto de respuestas similares y se les asigna un nombre o categoría.

Para la construcción de tablas, se agrupan los datos en tablas, éstas permiten disponer de la información de acuerdo con su tipo y cantidad, considerando las relaciones entre los diferentes tipos de información.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Enfoques teóricos vigentes sobre el Sistema de Presupuesto.

El presupuesto es una herramienta básica para los entes públicos, pues anualmente sirve para definir, expresar, aprobar, ejecutar, controlar y evaluar la responsabilidad que se les asigna en materia de producción de bienes y/o prestación de servicios, así como en la administración de los recursos reales y financieros que se requieren para el logro de sus objetivos.

La formulación de un presupuesto pasa por diferentes etapas, las mismas que se señalan a continuación:

#### **Figura N° 2: Etapas de formulación del Presupuesto Municipal**

Inicio del  
Proceso

Fuente: Mayral, Pilar. El presupuesto participativo, como experiencia de gestión participativa. 2009.

Las etapas de formulación del presupuesto municipal son descritas a continuación:

1. *Debate de presupuestos de Inversión y análisis de viabilidad*: El inicio de la formulación del presupuesto es con la concertación de los proyectos y actividades de inversión que se priorizaran en el presupuesto de una gestión, asimismo la definición de recursos estimados para su ejecución, cabe aclarar que esta etapa es de carácter participativo es decir que la sociedad civil organizada presenta sus proyectos para ser incluidos en el presupuesto municipal.
2. *Constitución de Delegados*: Los delegados que asisten con derecho a voz y voto a la formulación del Presupuesto municipal se encuentra representados por la sociedad civil organizada que se encuentra representada por sus organizaciones de base, entre ellas se encuentran las juntas de vecinos, secretarios generales de comunidades, dirección de Salud, dirección de Educación, asociación de padres de familia, asociación de productores y otros que se encuentren asentados en el territorio del municipio.
3. *Jornadas de análisis técnico de la viabilidad de los presupuestos*: Este evento también es conocido como cumbres municipales para la definición de los techos presupuestarios tomando como base la viabilidad técnica como paso inicial para el financiamiento del proyecto solicitado por la organización. Este aspecto técnico requiere el análisis de un experto en la materia a fin de validar la viabilidad técnica. En caso de que no tenga viabilidad técnica el proyecto evaluado no será incluido en el presupuesto municipal, no obstante la organización tendrá que priorizar otro proyecto para la gestión.
4. *Asamblea ciudadana: presentación del presupuesto al gobierno municipal*: La sociedad civil de un gobierno autónomo municipal mantiene como representante al Control Social el cual tiene la función de viabilizar la programación de los proyectos y la asignación de un presupuesto asimismo transparentan y validan el proceso de formulación del presupuesto.
5. *Debate Presupuestario Municipal*: El debate presupuestario municipal está dado en el nivel del Concejo Municipal, órgano legislativo de un gobierno Autónomo Municipal, el cual entre sus atribuciones tiene la discusión, consenso y aprobación del Presupuesto municipal así como los posteriores presupuestos reformulados.

6. *Aprobación del Presupuesto Municipal*: En un gobierno autónomo municipal, el mismo está dado por la emisión de la Ley Municipal que sanciona el Concejo Municipal. Este documento formaliza y da su carácter legal al presupuesto municipal, no obstante el control social tiene la atribución de otorgar la conformidad correspondiente representando a la sociedad civil organizada.
7. *Ejecución del Presupuesto*: La ejecución del presupuesto se encuentra a cargo del Alcalde Municipal, cabeza del órgano ejecutivo en un gobierno Autónomo Municipal. El Alcalde es el principal actor operativo a la hora de ejecutar los proyectos de inversión en un municipio y cuyo resultado podrá indicar el éxito o fracaso de una gestión municipal.
8. *Rendición de Cuentas*: A la finalización de una gestión presupuestaria la población espera de los administradores de recursos municipales la rendición de cuentas este evento tendrá como tema central y como medida de evaluación el grado de ejecución de los proyectos de inversión que ejecuto el alcalde municipal.

La actividad presupuestaria constituye un acto de previsión:

- ⇒ El presupuesto es un documento de elaboración periódica.
- ⇒ El presupuesto supone una idea de equilibrio entre ingresos y gastos expresado a través del lenguaje contable.
- ⇒ El presupuesto es una previsión normativa.
- ⇒ El presupuesto refleja la concreción del plan económico de la Hacienda Pública para un determinado período.

¿Qué es un Presupuesto Municipal? Toda entidad pública (gobiernos departamentales, alcaldías, ministerios y otros) está obligada por ley a elaborar un presupuesto anual, que no es otra cosa que la cantidad de recursos económicos con que se cuenta (Ingresos) y la forma en que este dinero será gastado durante todo el año, en diferentes programas de inversión, gastos de funcionamiento y otros gastos. El presupuesto concretiza en números y dinero, la orientación que tiene la planificación anual, quinquenal y estratégica. Es decir, lo que la planificación dice en palabras, se debe concretar en la distribución de la plata (Miranda y Zuna, 2011).

Es importante que la población conozca el Presupuesto Municipal, porque revela las prioridades de inversión, distribución de los recursos y las políticas reales que tiene el gobierno municipal. Si bien, en la teoría los planes de desarrollo deben responder a las necesidades de la población, es el gasto donde se puede identificar con claridad si todas las intenciones de las autoridades se concretizan o no.

Por ejemplo, si el Alcalde anuncia que la dotación de servicios básicos es su prioridad, la mejor forma de comprobar si esto es cierto es revisando la asignación presupuestaria a este rubro. Y mucho mejor es mirar los presupuestos a lo largo de varias gestiones. Con ello, se observa la línea que siguen las decisiones del gobierno municipal: si realmente responden o no a lo que dicen sus palabras en los discursos.

En Bolivia, el presupuesto del sector público está definido en base a la metodología del Presupuesto por Programas, cuyo concepto es: el presupuesto es una herramienta básica para los entes públicos, pues es a través de él que anualmente se define, aprueba, controla y evalúa la responsabilidad que se les asigna en materia de producción de bienes y/o prestación de servicios, así como en la administración de los recursos reales y financieros que se requieren para el logro de dichos objetivos. Además, debido a que todas las transacciones con incidencia económico – financiera son integradas al proceso presupuestario, se lo ha denominado “Presupuesto Integral”.<sup>1</sup>

Los enfoques del presupuesto han tenido aportes importantes en cuanto a su planteamiento siendo los más importantes el PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y EL PRESUPUESTO BASE CERO los mismos que serán fundamentados en el sustento técnico.

## **1.2. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

### **1.2.1. Concepto**

---

<sup>1</sup> Ver Manual de Contabilidad de la Ejecución Presupuestaria

Según la División Fiscal de las Naciones Unidas, el Presupuesto por Programas "es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere". Las cosas que un gobierno adquiere tales como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc., no son sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ser carreteras, escuelas, casos tramitados etc.

El Presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

El Presupuesto por Programas es el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazos.

### **1.2.2. Objetivos**

- Tener en los campos del proceso administrativo todo estructurado jerárquicamente por funciones, programas de operación y de inversión.
- Permitir un mayor control interno para evaluar y conocer la eficiencia de cada una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis para racionalizar el gasto, de acuerdo con la eficiencia.
- Dar más atención a lo que se realiza, que a lo que se adquiere.

### **1.2.3. Estructura Programática**

Constituye la columna vertebral del presupuesto, en ella se conjugan los programas y subprogramas. La política presupuestal determina la oportunidad y la prioridad de los programas, la técnica, la posibilidad y garantía de su cumplimiento.

Un presupuesto por programas y actividades está formado por un conjunto de categorías o niveles programáticos, en virtud de los cuales se clasifican los fondos.

Se debe precisar e integrar una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto.

Dentro del presupuesto por programas existen las siguientes categorías o niveles:

- **Función.-** Se define como la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la institución.
- **Programa.-** Comprende el conjunto de actividades relativamente homogéneas encaminadas a cumplir con los propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas a los cuales se asignan recursos humanos, materiales y financieros, administrados por una unidad ejecutora.
- **Sub- programa.-** Es la desagregación de un programa complejo con el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresan en un determinado programa.
- **Actividad.-** Esta es una división más reducida de cada una de las acciones que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos y metas expresadas en los programas.

#### **1.2.4. Elementos de un Programa**

El programa es el instrumento central del sistema de presupuesto por programas, a través de éste se plantean las necesidades y se analizan posibilidades, se asignan los recursos, se ejecutan las acciones, se contabiliza el gasto y se evalúa el cumplimiento de las metas. Se integra de los siguientes elementos:

- **Objetivo.-** Es la expresión cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que se pretenden alcanzar. Los objetivos deben ser claros, realistas, razonables y lógicos.
- **Meta.-** Es la expresión cuantitativa del objetivo que se persigue.
- **Recursos.-** Son los insumos, tanto financieros como materiales y humanos que harán posible la realización de las actividades que permitan alcanzar objetivos y metas.

- Unidad Ejecutora.- Es la unidad o unidades responsables de la obtención de los objetivos y metas fijados en los programas y la administración de los recursos asignados.

### **1.2.5. Características**

El método de elaborar, ejercer y evaluar un presupuesto conforme a programas se basa en tres consideraciones interrelacionadas:

- El diseño de programas para cada función, definiendo objetivos y metas.
- La determinación de recursos financieros asignados para cada programa, y
- El establecimiento de unidades de medida que permitan evaluar los resultados.

A fin de facilitar las tareas del quehacer presupuestal se debe contar con un catálogo e instructivo que contenga:

- Las políticas generales y específicas del gasto.
- La definición de las partidas del gasto según su objeto.
- El tipo de ejercicio e instructivo para su aplicación.
- Las categorías y tabuladores de sueldos del personal.
- La tarifa de viáticos.
- Los programas y subprogramas en orden de ramos.

### **1.2.6. Ciclo Programático**

Se define al ciclo presupuestario como un proceso continuo, dinámico y flexible a través del cual se programa, ejecuta, evalúa y reformula las actividades del sector público o empresa privada, en sus dimensiones físicas y financieras.

Su naturaleza interactiva y el poder financiero que le es inherente, le confieren un valor estratégico para lograr su propio perfeccionamiento como para inducir cambios en la administración.

### **1.2.7. Programación**

Es la metodología que establece previamente lo que se va a hacer, como se va a hacer y con qué recursos.

Comprende la formulación, la asignación de recursos y la aprobación; abarca desde la determinación de las políticas presupuestales hasta la presentación del presupuesto.

#### **a) Formulación**

Consiste en contar con los elementos necesarios de decisión para una adecuada asignación de recursos, que permitan el óptimo apoyo a los programas de trabajo.

Recopila información a través de:

- Políticas  
Lineamientos generales dictados por la autoridad correspondiente para la elaboración del anteproyecto
- Catálogos  
De programas, partidas, dependencias, tabuladores de sueldos, categorías de personal, etc.
- Formatos e instructivos  
Comprenden el estudio y elaboración de los formatos a usar en el desarrollo, por la unidad central y las unidades responsables, los cuales deberán contener su instructivo correspondiente
- Capacitación  
Difundir e instruir a las unidades responsables sobre las políticas a observar, así como el uso y llenado de los formatos en la elaboración del anteproyecto.
- Entrega de material  
A fin de que las unidades responsables puedan iniciar su trabajo, se proporcionará a las mismas, por la unidad central, el material necesario y

suficiente mediante un calendario establecido y dado a conocer previo a este momento.

- Asesorías

Durante el lapso comprendido entre el momento de entrega y el de recepción, la unidad central realizará en forma coordinada, a través de su personal técnico, asesorías a las unidades periféricas.

- Recepción de anteproyectos

La entrega de los anteproyectos de las unidades periféricas a la central, deberá estar sujeta a un calendario fijado anticipadamente.

### **b) Asignación de recursos**

Es el importe autorizado en programas, grupos y partidas destinado a sufragar las erogaciones de la organización para el desarrollo de sus actividades. Comprende el análisis, discusión y ajuste de los anteproyectos considerando las interrelaciones entre los aspectos cuantitativos con los cualitativos. Los criterios para la asignación de recursos son: programas prioritarios, resultados obtenidos en ejercicios anteriores, nuevos programas, situación económica, disponibilidad de recursos.

- Instructivo de análisis

Regula las acciones de la unidad central en el periodo de análisis de los anteproyectos

- Coordinación con el Departamento de Sistemas

Establece los mecanismos de enlace entre las áreas de análisis con el departamento de sistemas a fin de que éste cumpla su función de apoyo a las primeras

- Modelo de asignación

Contiene en forma concentrada la comparación de lo solicitado contra los ajustes que se hagan.

- Informes auxiliares

Contiene la información que requieren los diferentes niveles técnicos de la unidad central durante el análisis.

- Informes especiales

Contiene la información requerida por los responsables de las asignaciones.

- Discusión y ajuste

Concilia las asignaciones con los titulares de las unidades responsables.

### **c) Aprobación**

Es el acto de aprobar los documentos presupuestales para su pago, cuando éstos reúnen los requisitos establecidos. Comprende:

- Integración del documento

Conjunta en un solo documento los anteproyectos de las unidades periféricas. Este documento constituye el anteproyecto de las instituciones

- Presentación a la autoridad

El anteproyecto institucional se somete a consideración de la autoridad correspondiente para su aprobación, una vez aprobado deja de tener carácter de anteproyecto convirtiéndose en el documento presupuestal denominado presupuesto por programas para el año.

- Edición

Impresión y difusión del documento presupuestario

- Difusión

Deberá darse a conocer en todos los niveles que, dentro de la institución requieran de la información contenida en éste para su trabajo.

### **d) Ejecución**

Comprende una serie de decisiones y operaciones financieras que permiten concretar anualmente los objetivos y metas determinados para el Sector Público en los planes de mediano y corto plazo y fundamentalmente en el presupuesto financiero.

Consiste en la movilización de los recursos humanos, materiales y financieros mediante la utilización de una serie de técnicas, procedimientos administrativos contables, de productividad, de control, de manejo financiero, etc.

Dicha movilización es realizada por medio de las unidades ejecutoras o unidades de organización responsables de la administración del todo el proceso presupuestario en cada

unidad programática, a través de la programación de la ejecución a fin de definir la estructura y su dinámica operacional.

La ejecución presupuestaria, que consiste en la previsión de las disponibilidades de recursos reales y financieros presupuestados o no, para un período determinado (durante el ejercicio fiscal, sus períodos intermedios), debe tener en cuenta de manera general lo siguiente:

Las características del ciclo productivo del sistema económico y las relaciones recíprocas con el proceso presupuestario verificados y planificados.

La interdependencia de las acciones presupuestarias entre sí.

El desempeño y características del movimiento de los ingresos (niveles, estructura, origen, vinculación).

La ejecución se refiere a la fase de aplicación del contenido del programa conforme al cronograma financiero y de realizaciones; esta fase dura todo el período presupuestal que, como hemos dicho, generalmente es de un año y se refleja en dos tipos de registros: **los contables** en los que no solo deben figurar las erogaciones, transferencias, ampliaciones, etc.; que se hacen por dependencia y por objeto del gasto, sino además *por cada nivel presupuestario*, es decir, **por función, programa, subprograma y actividad**; este registro debe ser llevado por las unidades centrales de contabilidad y por otro lado por las propias unidades ejecutoras a fin de estar siempre en posibilidad de conciliar saldos, es obvio que la información registrada dará la posibilidad de ir conociendo mediante informes periódicos el costo de todos los niveles programáticos a través del período presupuestario.

**Los registros de realizaciones** son la otra parte en donde se debe reflejar la ejecución de los programas en sus diversos niveles a través de los informes de las unidades ejecutoras y la verificación de unidades centrales a cerca de las realizaciones y avances registrados en los niveles programáticos.

Por supuesto que un buen sistema de registro, tanto contable como de realizaciones físicas que dé una información oportuna y de buena calidad acerca de la ejecución presupuestaria en términos de insumos como de productos realizados, es sumamente importante para corregir las desviaciones habidas, para evaluar los resultados obtenidos y por lógica para programar mejor en futuros periodos a través de coeficientes físicos de rendimiento más precisos.

#### **e) Evaluación**

Esta fase integra el proceso de medición de eficiencia y eficacia. Consiste en verificar y valorar las acciones emprendidas con el objeto de apreciar el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los propósitos y políticas fijado previamente y, al mismo tiempo, determinar las acciones correctivas que sean necesarias a fin de ajustar la ejecución a las previsiones originales o a los nuevos lineamientos coyunturales que surjan durante dicho proceso. Sus etapas son:

- Medición de resultados obtenidos y efectos producidos, para lo cual se debe usar indicadores y unidades de medida significativos de volumen de trabajo, de producto final y de realización.
- Comparación de los resultados y efectos con los objetivos y metas programadas, en base a índices o coeficientes de medición del trabajo, de rendimiento, de productividad, etc.
- Análisis de las variaciones observadas y determinación de sus causas, así como las definiciones en el uso de los recursos.
- Definición y tipificación de medidas correctivas que deben adoptarse.
- Comunicación y aplicación de las medidas correctivas
- Retroalimentación del proceso presupuestario.

Es la fase que cierra el ciclo programático y al mismo tiempo lo reinicia; es sin duda una etapa tan importante como la programación misma, ya que una y otra se complementan y se realimentan.

Representa la posibilidad y la oportunidad de alcanzar beneficios óptimos con recursos limitados.

#### **f) Medidas Correctivas**

De acuerdo con la naturaleza del programa evaluado, existirán diferentes tipos de medidas correctivas, entre ellas:

- Redimensionamiento del programa.
- Racionalización de procedimientos y métodos.
- Nuevas fuentes de financiamiento.
- Redistribución de insumos, humanos y materiales asignados.
- Cambio de dirección del programa.
- Eliminación del programa.

#### **1.2.8. Clasificaciones del Presupuesto por Programas**

- Por objeto del gasto:
  - Los gastos se ordenan según la naturaleza de los bienes y servicios a adquirir, desglosándolos de lo más general a lo particular
  - Informa sobre qué es lo que el sector público compra, pero no dice nada sobre qué hace con los fondos asignados
  - El énfasis está en el control y asignación de responsabilidades financieras, no en la evaluación de los resultados de la gestión administrativa.

- Administrativa

Es el ordenamiento de los gastos, en función de los sujetos que efectúan las transacciones (en este caso, las entidades del sector público) Ejemplo:

- Gobierno
  - Poder Ejecutivo
  - Poder Legislativo
  - Poder Judicial
- Gobiernos Autónomos Departamentales

- Gobiernos Autónomos Municipales

- Funcional

Es el agrupamiento de las transacciones financieras según los propósitos a que se destinan, independientemente de cuál sea la institución u organismo que tenga a su cargo las funciones señaladas.

- Complementarias

- Programas y grupos de gasto
- Programas y naturaleza del gasto
- Programas y función
- Programas y tipo de ejercicio
- Ramos y grupos de gasto
- Ramos y naturaleza del gasto
- Objetivo del gasto y función
- Dependencia y grupos de gasto
- Dependencia y partida
- Partida y función

### **1.3. LA PARTIDA DOBLE EN LA CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA**

En el módulo presupuestario, la naturaleza implícita de la partida doble comienza en la formulación del presupuesto balanceado desde el punto de vista contable, recursos igual a los gastos, y continúa en las etapas de ejecución, control y evaluación.

La ejecución del presupuesto de gastos en el sistema integral se da en el momento del devengado al debitarse las cuentas patrimoniales, dependiendo si se trata de una partida del objeto de gasto que se ejecuta por valores brutos o flujos. La ejecución del presupuesto de recursos se da cuando se abonan las cuentas. En ambos casos, la igualdad de débitos y créditos se mantiene de tal manera que, por ejemplo, para ejecutar un gasto por un débito presupuestario existe un crédito presupuestario por el mismo valor, que está “Implícito” en la transacción.

## **1.4. INSTRUMENTOS BÁSICOS DE LA CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA**

La contabilidad Presupuestaria opera sobre dos instrumentos básicos a saber:

- Los clasificadores presupuestarios y
- Los momentos de registros de las transacciones.

La estructura de los clasificadores presupuestarios, los momentos de registro de las transacciones y la metodología de registro del sistema de contabilidad presupuestaria que se presenta, están diseñadas de tal forma que permiten la integración automática de la información financiera del presupuesto con la contabilidad general de las instituciones.

### **1.4.1. Clasificadores Presupuestarios**

Los clasificadores presupuestarios constituyen los auténticos planes de cuentas de la contabilidad presupuestaria imprescindibles para la operación del sistema.

Las clasificaciones que se utiliza en la contabilidad presupuestaria son los siguientes:

#### **a) Clasificador Institucional**

Mediante este clasificador se agrupa a las instituciones del Sector Público.

#### **b) Clasificador de los Recursos por Rubros**

Este clasificador agrupa a los recursos según la similitud de las operaciones que lo generan. A través de este clasificador los diferentes usuarios pueden apreciar los recursos que recauda la institución, en atención a los diferentes rubros que participan en el financiamiento de sus gastos.

Por otra parte, permite a las instituciones disponer de información que hace posible observar los ingresos o recursos que mayor rendimiento tienen y por tanto ejercer una mejor administración de los mismos.

Finalmente, el conocimiento de la estructura y evolución de los recursos por rubros permite a las instituciones, entre otros aspectos, aplicar una política de ingresos acorde con la situación económica y social que impera en el país, en un momento dado.

**c) Clasificador por Objeto de Gasto**

Presenta los gastos previstos en el presupuesto clasificados de forma útil que facilite su control y pueda conocerse la demanda sectorial de las entidades públicas.

**d) Clasificador por Fuente de Financiamiento**

Esta clasificación permite a los organismos centrales de asignación de recursos y a los demás entes que conforman el sector público, conocer donde se originan los recursos que les permiten financiar sus gastos.

**e) Clasificador de Organismos Financiadores**

Esta clasificación agrupa a diferentes entidades crediticias: internas, externas, multilaterales, externas bilaterales u otras, que financian los gastos que se efectúan en un periodo determinado.

**f) Clasificador de Acreedores**

Este clasificador permite identificar a las entidades que prestan servicios regulares, que interactúan con el Estado o reciben aportes de éste acuerdo a disposiciones legales.

**g) Clasificador por Categorías Programáticas**

Esta clasificación agrupa a los gastos según los programas, subprogramas, proyectos, actividades u obras en las cuales se subdivide la acción de las instituciones del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y metas que tienen previsto realizar en un período determinado. Este clasificador presupuestario, entre otras cosas permite:

Apreciar no sólo la producción terminal que en términos de bienes y servicios ofrece las instituciones públicas a la comunidad, sino también los recursos reales y financieros que se

emplean en dicha producción, posibilitando además la realización del control de gestión o resultados.

Establecer la responsabilidad de los funcionarios por la administración de los recursos reales y financieros asignados a nivel de cada categoría programática.

Formular presupuestos futuros mediante el establecimiento, entre otros aspectos, de coeficientes o estándares de medición debidamente clasificados.

Realizar una aproximación a los costos de los bienes o servicios que se producen a nivel de los programas, subprogramas o proyectos.

## **1.5. CATEGORÍA PROGRAMÁTICA**

Las categorías programáticas constituyen la formalización y expresión, en el presupuesto, de las acciones presupuestarias. Existen diversas categorías programáticas según el tipo de producción (terminal o intermedia) que se originan en las acciones presupuestarias. En todos los casos, las categorías programáticas son centros formales de asignación de recursos reales y financieros.

### **1.5.1. Programa**

Es la categoría programática cuya producción es terminal de la red de acciones presupuestarias de una institución.

### **1.5.2. Subprograma**

Es la categoría programática cuyas relaciones de condicionamiento son exclusivas con un programa. Cada subprograma, por sí solo, origina producción terminal.

### **1.5.3. Proyecto**

Es la categoría programática que expresa la realización de un bien de capital el que, una vez puesto en funcionamiento, es capaz, por sí solo, de producir bienes y servicios. Por tanto, el proyecto es una unidad económica productora de bienes o prestadora de servicios.

La delimitación del ámbito de un proyecto está dada por las necesidades que habrá de satisfacer y que se definen al momento de decidir su realización e inclusión en el presupuesto. El proyecto incluye los servicios capitalizables correspondientes (estudios de factibilidad, diseños, gastos de dirección y en general, todos los gastos directamente imputables al mismo). El proyecto es una categoría programática de nivel inferior al subprograma y programa. Por tanto, los insumos de los distintos proyectos que forman parte de un subprograma o programa son sumables a nivel de estas categorías programáticas.

#### **1.5.4. Obra**

Es la categoría programática de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos, que origina una inversión. Expresa la desagregación de un proyecto en los diversos productos que lo componen, ninguno de los cuales, por sí solo, es condición suficiente para el logro del propósito del proyecto.

#### **1.5.5. Actividad**

Es la categoría programática de menor nivel, cuyo producto es siempre intermedio e implica producir bienes o prestar servicios con la capacidad instalada existente.

Si el bien o servicio que se origina es una actividad está orientado exclusivamente al logro de los bienes o servicios terminales de un programa o subprograma, se la denomina actividad específica. Los recursos reales y financieros de las actividades específicas son sumables para obtener los recursos reales y financieros del respectivo programa o subprograma.

Si los bienes o servicios de una actividad condicionan a todos los programas de una institución, se la denomina actividad central. Si condicionan a dos o más programas, su nombre es actividad común. En estos casos, sus recursos reales y financieros constituyen los gastos indirectos de los programas. No son sumables presupuestariamente dentro de cada programa, sino a través de estimaciones extrapresupuestarios de costos.

## **1.6. MOMENTOS DE REGISTRO DE LAS TRANSACCIONES**

Las transacciones que realiza una entidad y que tengan incidencia económica financiera en su situación patrimonial, deben ser registradas en su sistema contable.

En este contexto, las transacciones susceptibles de registro son las que generan un recurso financiero o las que motivan una aplicación de los recursos disponibles.

No obstante lo anterior, es de destacar que las transacciones identificadas, o sea las que representan un recurso o una aplicación de fondos, no están originadas en un acto administrativo único, sino que cada una de ellas es producto de un proceso administrativo que por lo general comprende varias etapas.

En principio el sistema contable debe ser responsable de informar en qué etapa se encuentra cada trámite administrativo. Pero de aplicarse este criterio, la contabilidad de las instituciones se tornaría muy densa y alcanzaría un grado tal de complejidad que dificultaría su proceso y la presentación de estados financieros oportunos, confiables y eficientes.

Para obviar la problemática señalada en el punto anterior, se ha buscado como salida, identificar las etapas más importantes desde el punto de vista jurídico e informativo de los procedimientos administrativos y registrar contablemente estas etapas seleccionadas, a las cuales se denomina técnicamente MOMENTOS CONTABLES. Debe señalarse también, que las instituciones públicas están alcanzadas por el régimen presupuestario público y por ello, en general, sus gastos y aplicaciones no pueden superar los límites establecidos en el presupuesto aprobado por autoridad competente.

En síntesis, las características legales del presupuesto de las instituciones públicas determinan relaciones jurídicas y administrativas, que hacen de importancia fundamental el registro de las transacciones que se derivan de su ejecución y que se realizan en su universo. Toda transacción de incidencia económico-financiera debe estar enmarcada en un ítem presupuestario, por lo que este aspecto pasa a constituir la primera etapa de registro de las operaciones respectivas.

En el marco de lo señalado precedentemente, las entidades públicas registrarán los siguientes momentos contables de sus transacciones.

- a) De las transacciones que generan recursos (fuentes)
  - Estimación presupuestaria.
  - Devengado.
  - Ingresado.
- b) De las transacciones que motivan gastos (aplicaciones)
  - Apropriación presupuestaria.
  - Compromiso.
  - Devengado.
  - Consumido o uso.
  - Pagado.

Seguidamente, se caracterizará cada uno de los momentos contables señalados:

#### **1.6.1. De los Recursos**

##### 1) Estimación Presupuestaria

Es el monto que se ha determinado en el momento de aprobación de presupuesto y sólo tiene un carácter indicativo, excepto en el caso de endeudamiento, donde la estimación presupuestaria tiene carácter limitativo.

En ambos casos constituye un dato esencial para el análisis presupuestario.

##### 2) Devengado

Los ingresos devengados, también denominados liquidados o causados, se producen cuando se crea una relación jurídica entre la institución y los usuarios o contribuyentes, en virtud de la cual se origina un derecho de cobro, por parte de aquella y una obligación de pago por parte de aquella y una obligación de pago por parte de los usuarios o contribuyentes.

Las notas de débito emitidas por las instituciones públicas permiten el registro de los recursos devengados.

En aquellos casos en que el devengamiento se produce en forma simultánea a ingreso de tesorería, las entidades registrarán los dos momentos contables simultáneamente.

En el caso de los ingresos por transferencias del Tesoro General de la Nación y por Regalías, estos se devengarán al momento de producirse el ingreso en efectivo en la cuenta bancaria de la entidad.

Debe hacerse notar que el devengamiento de los recursos no sólo se originará en las notas de débito, sino en todas aquellas transacciones que motivan un derecho de cobro.

### 3) Ingresado

Se produce la recaudación en el momento que se recibe un ingreso de efectivo en la tesorería de la institución o un depósito en las cuentas bancarias habilitadas al efecto, proveniente de las distintas fuentes de financiamiento previstas o no en el presupuesto.

El registro del momento del ingresado y del saldo por ingresar, no tienen importancia suficiente en el subsistema presupuestario y su registro de da por las acciones de ejecución presupuestaria que se dan hasta el momento del percibido, más aún estas anotaciones pierden totalmente su importancia, cuando se trate del registro posterior al ingreso devengado que pudo ser en una gestión pasada e en la misma gestión.

## **El Presupuesto en el Estado Plurinacional de Bolivia**

En el Estado Plurinacional de Bolivia se reguló el sistema presupuestario mediante la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales y reglamentó la Normas Básicas del Sistema de Presupuesto mediante Resolución Suprema No. 225558.

La Resolución Suprema Nro. 225558 de fecha 01 de diciembre de 2005, del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas establece en su parte más relevante como marco de referencia:

El sistema de presupuesto es parte de la Normas Básicas para administrar y controlar la gestión pública dentro de ese marco normativo la implementación del sistema está a cargo de las máximas autoridad ejecutivas también el presupuesto es considerado como un instrumento de gestión debido a que los proyectos programados y con asignación presupuestaria deben ser ejecutados asimismo este módulo coadyuva en canalizar la inversión pública siendo una obligación el de contar con un Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto acorde a las necesidades y realidad institucional, para mayor apreciación de la norma ver el anexo 4.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO LEGAL

#### 2.1. ANTECEDENTES

El 10 de enero de 1985 se dicta la Ley Orgánica Municipal, que da origen a la elección de Alcaldes y Concejales mediante voto popular. Más adelante, durante el primer gobierno del presidente Sánchez de Lozada, se introduce la reforma descentralizadora más notable, con la Ley de Participación Popular (abril de 1994) y con las reformas constitucionales de 1995. Esta nueva Constitución en cuanto al régimen municipal establece:

- ⇒ Que el gobierno y la administración de los Municipios están a cargo de Gobiernos Municipales autónomos y de igual jerarquía.
- ⇒ Que la autonomía municipal consiste en la potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencia territorial.
- ⇒ Que el Gobierno Municipal está a cargo de un Concejo Municipal y un Alcalde.
- ⇒ En el tema de las recaudaciones propias, a los gobiernos municipales les limita a la creación de tasas o patentes (no impuestos), previa aprobación de la Cámara de Senadores, basada en dictamen técnico del Poder Ejecutivo.
- ⇒ Establece el procedimiento para la elección de los Concejales y del Alcalde en votación universal, directa y secreta por un periodo de cinco años, siguiendo el sistema de representación proporcional y que los que encabezan la lista, serán los candidatos a Alcalde.

Sin embargo, esta Constitución sólo elevó a rango constitucional lo que ya había sido delineado por la Ley de Participación Popular y otras leyes que definieron el nuevo rostro del estado.

La Ley de Participación Popular es la que en los hechos ha funcionado como una Ley Marco y ha definido una profunda transformación en los gobiernos municipales:

- ⇒ Extendió a la sección de provincia el territorio de los gobiernos municipales autónomos.

- ⇨ Otorgó a determinadas organizaciones del pueblo el acceso a una personería jurídica normada desde el Estado. La LPP impuso el rótulo genérico de “Organizaciones Territoriales de Base” a organizaciones del campo (sindicatos agrarios, comunidades campesinas e indígenas) y de la ciudad (juntas vecinales). Con ello, en los hechos, determinó una frontera legal para que sólo algunas organizaciones (las territoriales) sean interlocutores válidos con los municipios. Y pese a que desde un principio se insistió en que no se estaba imponiendo nuevas organizaciones desde el Estado, en los hechos –y sobre todo en las ciudades– la potestad de los gobiernos municipales y prefecturas para otorgar personerías jurídicas a las organizaciones funcionó como un eficaz mecanismo de control desde el Estado hacia la población.
- ⇨ Otorgó a los Municipios los recursos de “Cotribución Tributaria”, consistentes en el 20% de las recaudaciones por impuestos nacionales, a distribuirse según criterio poblacional.
- ⇨ Transfirió a los Gobiernos Municipales competencias sobre la gestión local de servicios básicos. Les transfirió a título gratuito la propiedad de los muebles e inmuebles afectados a la infraestructura física de los servicios públicos. Sin embargo, el Poder Ejecutivo, se reservó la potestad de normar y definir las políticas nacionales para estos servicios básicos (agua, saneamiento básico, comunicación, energía eléctrica, transporte) y en una perspectiva real, con la Ley SIRESE (28 de octubre de 1994) transfirió poderes absolutos a las Superintendencias sectoriales, para definir y regular las políticas sobre servicios básicos. En los hechos, el Estado Neoliberal transfirió la potestad de la definición y conducción de la gran política sobre servicios básicos a los actores dominantes del Mercado: las empresas transnacionales.

En 1999, se dicta la Ley 2028, del 28 de Octubre de 1999, llamada Ley de Municipalidades. Esta ley consolida y reglamenta lo que ya estaba definido en relación a los gobiernos municipales y su rol dentro del contexto de un Estado ajustado a las exigencias de la política económica neoliberal

### **2.1.1. Proceso Autonómico**

La autonomía es una forma profunda es eso de las Autonomías de descentralización. Descentralización significa traspasar capacidades (“competencias”), servicios, facultades desde una Administración Central a instituciones locales o regionales como las Alcaldías, Gobiernos Departamentales, Pueblos Indígenas. La Autonomía es una descentralización administrativa y política, porque transfiere facultades de toma de decisión y no sólo de administración. Implica mayores facultades para los gobiernos locales.

En este sentido, la Nueva Constitución Política del Estado de 2009, establece en su artículo Nro. 272. “La autonomía implica la elección directa de sus autoridades por las ciudadanas y los ciudadanos, la administración de sus recursos económicos, y el ejercicio de las facultades legislativa, reglamentaria, fiscalizadora y ejecutiva, por sus órganos del gobierno autónomo en el ámbito de su jurisdicción y competencias y atribuciones”.

Asimismo en su artículo Nro. 283, indica: El gobierno autónomo municipal está constituido por un Concejo Municipal con facultad deliberativa, fiscalizadora y legislativa municipal en el ámbito de sus competencias; y un órgano ejecutivo, presidido por la Alcaldesa o el Alcalde.

La Ley Nro. 031 (Ley Marco de Autonomías y Descentralización) del 19 de julio de 2010, establece sobre las autonomías municipales:

En su artículo Nro. 33 indica: Todos los municipios existentes en el país y aquellos que vayan a crearse de acuerdo a ley, tienen la condición de autonomías municipales sin necesidad de cumplir requisitos ni procedimientos previos. Esta calidad es irrenunciable y solamente podrá modificarse en el caso de conversión a la condición de autonomía indígena originaria campesina por decisión de su población, previa consulta en referendo.

Asimismo en su artículo Nro. 34, indica: El gobierno autónomo municipal está constituido por: un Concejo Municipal, con facultad deliberativa, fiscalizadora y legislativa en el ámbito de sus competencias. Está integrado por concejales y concejales electos y electos, según criterios de población, territorio y equidad, mediante sufragio universal, y representantes de naciones y pueblos indígena originario campesinos elegidos y elegidos

mediante normas y procedimientos propios que no se hayan constituido en autonomía indígena originaria campesina, donde corresponda.

Un Órgano Ejecutivo, presidido por una Alcaldesa o un Alcalde e integrado además por autoridades encargadas de la administración cuyo número y atribuciones serán establecidos en la carta orgánica o normativa municipal. La Alcaldesa o el Alcalde serán elegidos por sufragio universal en lista separada de las concejales o concejales por mayoría simple.

La Ley Nro. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales) del 9 de enero de 2014, establece sobre los gobiernos autónomos municipales:

En su artículo Nro. 04 indica: El Gobierno Autónomo Municipal está constituido por:

- a. Concejo Municipal, como Órgano Legislativo, Deliberativo y Fiscalizador.
- b. Órgano Ejecutivo.

La organización del Gobierno Autónomo Municipal, se fundamenta en la independencia, separación, coordinación y cooperación entre estos Órganos.

Las funciones del Concejo Municipal y del Órgano Ejecutivo, no pueden ser reunidas en un solo Órgano, no son delegables entre sí, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Estado y la Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización.

Las Alcaldesas, Alcaldes, Concejales y Concejales, deberán desarrollar sus funciones inexcusablemente en la jurisdicción territorial del Municipio.

## **2.1.2. Gestión Autonómica Municipal Participativa y Competencias de Planificación y Presupuesto.**

### **2.1.2.1. Gestión Autonómica Municipal**

Entenderemos por gestión municipal las acciones que en el marco de sus competencias ejerce el Gobierno Autónomo Municipal en su Territorio, con el propósito de lograr “el vivir bien”, como concepción del desarrollo objetivo supremo de la Gestión Autonómica Municipal Participativa (GAMP), que privilegia el vivir en comunidad mediante el acceso y

disfrute de los bienes materiales, la realización afectiva, subjetiva, intelectual y espiritual, en armonía con la naturaleza.

El modelo de Gestión Autónoma Municipal Participativa es un conjunto de procesos e instrumentos que permiten al Gobierno Autónomo Municipal y a los representantes de la sociedad civil (control social) ejercer sus funciones de manera eficiente y articularse con la sociedad civil para realizar una gestión corresponsable para tomar decisiones concertadas, atender las demandas ciudadanas, profundizar y consolidar los procesos de participación y control social.

#### 2.1.2.2. Competencias de Planificación y Presupuesto

En relación a la Planificación, de acuerdo a las competencias exclusivas de los Numerales 2 (“Planificar y promover el desarrollo humano en su jurisdicción”), y 42, “Planificación del desarrollo municipal en concordancia con la planificación departamental y nacional”), Parágrafo I del Artículo 302, de la Nueva Constitución Política del Estado de 2009, los gobiernos municipales autónomos tienen las siguientes competencias exclusivas:

1. Elaborar, aprobar y ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal, incorporando los criterios del desarrollo humano, con equidad de género e igualdad de oportunidades, en sujeción a ley especial, conforme a las normas del Sistema de Planificación Integral del Estado y en concordancia con el Plan de Desarrollo Departamental.
2. Crear una instancia de planificación participativa y garantizar su funcionamiento, con representación de la sociedad civil organizada y de los pueblos indígena originario campesinos de su jurisdicción.

#### 2.1.3. Presupuestos de Alcaldías y Gobernaciones

##### **Artículo 114. (Presupuesto de las entidades territoriales autónomas).**

- I. En el marco de la política fiscal, los presupuestos de las entidades territoriales autónomas, se rigen por el Plan General de Desarrollo, que incluye los planes de desarrollo de las entidades territoriales autónomas y el Presupuesto General del Estado.

- II. El proceso presupuestario en las entidades territoriales autónomas está sujeto a las disposiciones legales, las directrices y el clasificador presupuestario, emitidos por el nivel central del Estado, los mismos que incluirán categorías de género para asegurar la eliminación de las brechas y desigualdades, cuando corresponda.
- IV. Las entidades territoriales autónomas elaborarán el presupuesto institucional considerando la integralidad y articulación de los procesos de planificación, programación, inversión y presupuesto, incorporando los mecanismos de participación y control social, en el marco de la transparencia fiscal y equidad de género.
- VII. La distribución y financiamiento de la inversión pública, gasto corriente y de funcionamiento de las entidades territoriales autónomas, estarán sujetos a una ley específica del nivel central del Estado.
- IX. Los gobiernos autónomos tienen la obligación de presentar a las instancias delegadas por el Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado, la siguiente información y documentación:
1. El Plan Operativo Anual y el presupuesto anual aprobados por las instancias autonómicas que correspondan, en los plazos establecidos por las instancias del Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado, con la información de respaldo correspondiente, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, directrices y clasificador presupuestario emitidos por el nivel central del Estado:
    - a) Los gobiernos autónomos departamentales a través de su Gobernador deberán presentar sus presupuestos institucionales debidamente aprobados por la asamblea legislativa departamental.
    - b) Los gobiernos autónomos municipales deberán presentar sus presupuestos institucionales aprobados por el concejo municipal y con el pronunciamiento de la instancia de participación y control social correspondiente.
  2. La ejecución presupuestaria mensual sobre los recursos, gastos e inversión pública, en medio magnética e impresa, hasta el día 10 del mes siguiente, de acuerdo a las disposiciones legales en vigencia.
  3. Estados financieros de cada gestión fiscal, en cumplimiento a las disposiciones legales en vigencia.

4. Información de evaluación física y financiera, y otras relacionadas a la gestión institucional, en los plazos que establezcan las instancias del Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado.

XI. En caso de incumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente Artículo y normas vigentes, se inmovilizarán de forma gradual, las cuentas fiscales y se suspenderán las firmas autorizadas, excepto los recursos del Seguro Universal Materno Infantil (SUMI), y del Seguro de Salud para el Adulto Mayor (SSPAM).

XII. La inmovilización de las cuentas fiscales y suspensión de firmas autorizadas de una entidad territorial autónoma también podrá realizarse en los siguientes casos:

Por petición del Ministerio de Autonomía a la entidad responsable de las finanzas públicas, en caso de presentarse conflictos de gobernabilidad por dualidad de autoridades.

La Ley Nro. 482 (Ley de Gobiernos Autónomos Municipales) del 9 de enero de 2014, establece lo siguiente sobre los presupuestos en los gobiernos autónomos municipales, en su artículo Nro. 06 (Presupuesto Municipal) indica:

- ⇒ El Presupuesto Municipal se elaborará bajo los principios de coordinación y sostenibilidad, entre otros, y está conformado por el Presupuesto del Órgano Ejecutivo y el Presupuesto del Concejo Municipal.
- ⇒ El Presupuesto del Órgano Ejecutivo deberá incluir el Presupuesto de las Empresas y Entidades de carácter desconcentrado y descentralizado.
- ⇒ El Concejo Municipal aprobará su presupuesto bajo los principios establecidos en el Parágrafo I del presente Artículo, y lo remitirá al Órgano Ejecutivo Municipal para su consolidación.
- ⇒ El Concejo Municipal aprobará el Presupuesto Municipal.
- ⇒ Conforme lo establecido en el Parágrafo I del Artículo 340 de la Constitución Política del Estado, el Gobierno Autónomo Municipal contará con su propio Tesoro Municipal, el cual será administrado por el Órgano Ejecutivo Municipal. El Tesoro Municipal efectuará las asignaciones presupuestarias correspondientes a cada una de sus Empresas e Instituciones. Las Empresas e Instituciones Municipales serán clasificadas institucionalmente de forma separada por el propio Gobierno Autónomo

Municipal, en el marco de las directrices que emita el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

## **2.2. RESUMEN DE NORMATIVA LEGAL APLICADA A MUNICIPIOS**

El Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi está regida por leyes y normas emitidas por autoridad competente que regulan todas sus atribuciones para el cumplimiento de sus funciones y objetivos; motivo por el que se expone la normativa legal relacionada al funcionamiento de la entidad y aplicable a los Gobiernos Autónomos Municipales mismos que se detallan a continuación:

- ⇒ Constitución Política del Estado – Promulgada el 7 de febrero de 2009.
- ⇒ Ley No. 1178 – de Administración y Control Gubernamentales
- ⇒ Ley No. 2042- de Administración Presupuestaria, de 21 de diciembre de 1999.
- ⇒ Ley No. 031 - Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”
- ⇒ Ley No. 2235 - Ley del Dialogo 2000
- ⇒ Ley No. 2426 - Seguro Universal Materno Infantil (SUMI)
- ⇒ Ley No. 1777 - Código de Minería
- ⇒ Ley No. 154 – Clasificación de Impuestos
- ⇒ Ley No. 3787 – Regalías Mineras
- ⇒ Ley No. 264 – Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana.
- ⇒ Ley No. 1674 – Ley Contra la Violencia en la Familia o Domestica
- ⇒ Ley No. 1700 - Ley Forestal
- ⇒ Ley No. 2140 – Ley de Desastres Naturales
- ⇒ Ley No. 482 – Ley de Gobiernos Autónomos Municipales
- ⇒ D.S .No. 29322-Distribución del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH)
- ⇒ D.S. No. 859 – Reivindicación Marítima
- ⇒ D.S. No.29400 - Renta de Vejez
- ⇒ D.S. No.29046 – Patentes Petroleras
- ⇒ D.S. No. 29565 – Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH)

- ⇒ D.S. No. 24864 – Igualdad entre hombres y mujeres
- ⇒ D.S. No. 28421 – Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH)
- ⇒ D.S. No. 28968 – Seguro de Salud Para el Adulto Mayor (SSPAM)
- ⇒ D.S. N o. 29424 – Reglamentación del D.S. No.29400
- ⇒ D.S. No. 29046 – Reglamento de Patentes Petroleras.
- ⇒ D.S. No. 29881 – Reglamento para Modificaciones Presupuestarias
- ⇒ R.S. No. 225558 – Normas Básicas del Sistema de Presupuesto
- ⇒ R.S. No. 225557- Normas Básicas del Sistema Programación de Operaciones

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS INSTITUCIONAL**

#### **3.1. MARCO INSTITUCIONAL**

El Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi ha sido creado mediante decreto del 16 de Julio de 1838, bajo la administración del Gran Mariscal de Zepita, Andrés de Santa Cruz, con el nombre de Montenegro, decreto que fue ratificado por Ley de 2 de noviembre de 1844, en el gobierno del General José Ballivián, en que se cambió el nombre de Montenegro por el de Inquisivi. Por fuerzas de la tradición retomó a su antiguo nombre colonial de Inquisivi, la misma que fue oficialmente aprobada por Ley del 22 de Noviembre de 1884 durante la administración del general Narcizo Campero.

Está ubicado en la Primera sección de la provincia Inquisivi, del departamento de La Paz y cuenta con los siguientes cantones: INQUISIVI, ARCOPONGO, PATOHOCO, EDUARDO AVAROA, CAPIÑATA, ESCOLAS, SIGUAS, CAVARI Y POCUSCO.

A continuación se presentan datos estadísticos según el Atlas estadístico de Municipios de Bolivia elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (I.N.E.), gestión 2002:

El municipio de Inquisivi es la primera sección de la provincia del mismo nombre. Al norte limita con la provincia Sud Yungas, al este con el departamento de Cochabamba, al sur con los municipios de Colquiri e Ichoca, al oeste con el de Quime y al noroeste con los de Licoma Pampa y Cajuata. Tiene acceso por la carretera asfaltada La Paz – Patacamaya – Inquisivi de transitabilidad permanente. La Topografía del Municipio presenta un relieve montañoso con pendientes. Su clima es de valle subandino con una temperatura promedio anual de 8°C en montaña y 16°C en valles y una precipitación pluvial promedio anual de 1.000 mm. Entre sus principales ríos están el Catambita, San Pedro, Arcopongo, Jucumavinivi, y Kiri. La población es de origen aymara. La flora nativa presenta thola, Kanilla, chiji, tayu, sillu sillu y coa.

La actividad principal es la agropecuaria, con cultivo más importante es el de papa, porque es el que proporciona los mayores ingresos a la economía familia y por su fácil

convertibilidad en chuño, lo que facilita su almacenamiento para su venta en épocas difíciles. La producción de los otros cultivos es destinada, es su mayoría, al consumo familiar.

La ganadería está basada en la crianza de ganado vacuno y ovino. El ganado en su generalidad es de raza criolla lo que impide que esta actividad sea considerada como importante ya que no genera muchos ingresos. También realizan artesanías como chompas, aguayos, mantas y otros productos.

Inquisivi presenta altos índices de migración permanente de la población del Municipio a la ciudad de El Alto y La Paz para encontrar mejores fuentes de trabajo. En 1992 la población del Municipio era de 15.105 habitantes; para el año 2010 se espera una disminución a 13.975 habitantes.

Dentro de las principales fortalezas del Municipio se tiene a la extensión territorial, la disponibilidad de sus suelos para la agricultura y ganadería, la diversidad de pisos ecológicos, así como la presencia de bosques nativos y recursos hídricos. Se encuentra bien conectado con la ciudad de La Paz, mediante una carretera que facilita el comercio. Dispone de varias ferias vecinales para comercializar sus productos. La explotación de oro se realiza en pequeñas proporciones en algunos ríos del Municipio.

El Gobierno Municipal se ha propuesto incentivar el desarrollo a través de la actividad agropecuaria, ejecutando programas de mejoramiento de semilla de trigo, programas de riego (micro, canales, etc.) en las zonas agrícolas que no cuenten con los mismos, con el fin de aumentar la producción y productividad agrícola.

Asimismo, ha priorizado la construcción de sistemas de acopió y almacenamiento que complementen las tareas productivas de las organizaciones campesinas. Las organizaciones privadas que promueven el desarrollo local canalizan créditos con tasas de interés accesibles para las organizaciones productoras campesinas. También hay iniciativas para la creación de talleres artesanales para mejorar e incrementar la producción.

La ley de Participación Popular, Ley del Dialogo Nacional y Ley de Hidrocarburos; son la base jurídica que ha permitido que la municipalidad de Inquisivi cuente con recursos de

Coparticipación Tributaria, recursos HIPIC, recursos del Impuesto a los Derivados de los Hidrocarburos (IDH) y recursos de apoyo al gobierno de Venezuela, con los cuales se está cumpliendo sus fines y objetivos.

### **3.1.1. Visión**

La Municipalidad de Inquisivi responde a las necesidades de su territorio y de su población en cuando mejorar sus condiciones de vida; asimismo es protagonista en el Desarrollo de la Provincia Inquisivi, llegando a ser un eje articulador de la región; siendo participativo, democrático, constructivo, investigador y auto sostenible; es un municipio que se integra económica, política, social, culturalmente, y muestra una unidad e interrelación equitativa, comunicativa, solidaria, donde la mujer, los jóvenes, los niños son participes al igual que los hombres en todas las actividades tanto económicas, políticas y sociales.

### **3.1.2. Misión**

La Satisfacción de las necesidades colectivas garantizando la integración participativa de los ciudadanos en la Planificación y del Desarrollo Humano sostenible de la Primera Sección Municipal “INQUSIVI” de la provincia Inquisivi del Departamento de La Paz.

### **3.1.3. Objetivos Institucionales**

El Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi, es la entidad de derecho público con personería jurídica reconocida y con patrimonio propio, que representa el conjunto de vecinos asentados en la jurisdicción territorial participa en la realización de los fines del Estado y cuyas finalidades son:

- a) La satisfacción de las necesidades de la vida en comunidad.
- b) Buscar la integración y participación activa de las personas en la vida comunal.
- c) Elevar los niveles de bienestar social y material de la comunidad, mediante la ejecución directa o indirecta de servicios de obras públicas de interés común.
- d) Promover el desarrollo de su jurisdicción territorial, a través de la formulación y ejecución de planes, programas proyectos concordantes con la planificación del desarrollo nacional.

- e) Conservar, fomentar y difundir los valores culturales y las tradiciones civiles de la comunidad.
- f) Preservar el saneamiento ambiental, así como resguardar el ecosistema de su jurisdicción territorial.

#### **3.1.4. Estructura Orgánica**

La actual estructura organizativa del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi fue aprobada conjuntamente con el POA por el H. Concejo Municipal de Inquisivi, cuyo nivel de responsabilidad se detalla en el Anexo No. 1.

### **3.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Antes de presentar los resultados de la investigación se debe proceder a realizar un bosquejo de los objetivos de la contabilidad de Ejecución Presupuestaria:

#### **3.2.1. La Ejecución Financiera del Presupuesto y la Contabilidad**

Se denomina ejecución financiera del presupuesto, al conjunto de acciones con incidencia económico – financiera que permite la producción de bienes y servicios para el cumplimiento de objetivos y metas generales o específicos previstos en el presupuesto.

La técnica que se ocupa de registrar las distintas acciones financieras que ocurren durante el proceso de ejecución presupuestaria se denomina Contabilidad Presupuestaria o Contabilidad de Ejecución del Presupuesto, que a su vez es parte de la Contabilidad Integrada.

#### **3.2.2. Objetivo de la Contabilidad de Ejecución Presupuestaria**

Es objetivo de la Contabilidad de Ejecución del Presupuesto producir información que:

- ⇒ Ayude en el proceso de toma de decisiones de las instituciones.
- ⇒ Integre los sistemas de contabilidad general de la institución.
- ⇒ Permita a los órganos centrales de la administración financiera gubernamental evaluar la gestión presupuestaria de la institución y consolidarla con la del resto del sector público.

⇒ Posibilite el control de legalidad y de resultados sobre la gestión de los recursos públicos.

La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, indica que para implementar el Sistema de Presupuesto en una entidad pública necesariamente la entidad deberá elaborar el Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto (RE-SP), no obstante el mismo deberá estar bajo los lineamientos de las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto (NB-SP) según la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental Art. 27: Cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control interno regulados por la presente Ley y los sistemas de Planificación e Inversión Pública.

Asimismo el anexo a la R.S. No. 225558 Normas Básicas del Sistema de Presupuesto en su Art. 4 Elaboración de Reglamentos Específicas indica: En cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 27 de la Ley 1178 y en el marco de las normas básicas y otras disposiciones legales inherentes al sistema, las entidades y órganos públicos deberán elaborar y en su caso ajustar, el Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto.

El reglamento específico deberá ser aprobado por cada entidad y órgano público, por la máxima instancia resolutoria facultada en su norma legal de creación, previa compatibilización del Órgano Rector.

Los objetivos del Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto son:

- a) Implementar y operar el Sistema de Presupuesto en el Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi; y
- b) Constituirse en el marco normativo interno específico para la formulación, ejecución y seguimiento y evaluación del presupuesto del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi.

Se ha identificado problemas recurrentes en las diferentes fases del ciclo presupuestario mismos que pasamos a detallar:

### 3.2.3. Debilidades en el Subsistema Presupuestario de Formulación:

Las deficiencias identificadas son detalladas a continuación:

- ➔ Los proyectos de inversión como ser construcción de infraestructura no siempre cuentan con un perfil de proyecto y peor aún con un proyecto elaborado a diseño final, es decir se estiman empíricamente los recursos a ser asignados en el proyecto de inversión por lo que a la hora de ejecutar estos montos son insuficientes para concluir la obra y se tiene que esperar la reformulación del presupuesto, esperar recursos adicionales, o programarlos en la siguiente gestión, estos resultados se obtuvieron de la encuesta realizado al grupo muestra cuyo detalle de resultados se muestran a continuación:

---

Formulación de la Pregunta	Numero de respuestas con afirmación negativa
La priorización de los Proyectos en el Presupuesto de la gestión es respaldado mediante un proyecto de diseño final donde especifique un cuadro de costos	De un total de 49 encuestas 45 indicaron que “No se tiene un proyecto a diseño final”.

---

- ➔ Los recursos municipales son distribuidos de acuerdo al número de habitantes existentes en una comunidad, o distrito acorde a los datos del último censo, esto ocasiona que poblaciones pequeñas no puedan contar con suficientes recursos para poder ejecutar obras de magnitud, estos reducidos recursos son colocados como contraparte para conseguir co-financiamiento, en muchos casos no se consigue a los financiadores por lo que quedan sin ejecución en la gestión municipal, estos resultados se obtuvieron de la encuesta realizado al grupo muestra cuyo detalle de resultados se muestran a continuación:

---

Formulación de la Pregunta	Numero de respuestas con afirmación negativa
Como se distribuyen los recursos con los que cuenta el Gobierno Autónomo Municipal para financiar los proyectos de inversión	De un total de 49 encuestas 30 indicaron que “Se toma como base la población de la comunidad beneficiaria”.

---

- ➔ En algunos casos, el proyecto a ejecutarse en una comunidad no es consensuado con la población en general evidenciándose que solo los dirigentes realizaron la propuesta por lo que a la hora de iniciar la ejecución existe una resistencia de la población para el inicio y ejecución del proyecto, el puede evidenciarse en los cambios de muchos proyectos que realizan las comunidades y generan la espera de un presupuesto reformulado.
- ➔ No existen talleres de evaluación del POA de lo ejecutado anteriormente por lo que la sociedad civil no tiene información de los proyectos inconclusos, y los que están en proceso de conclusión; los mismos que requieren recursos para poder ser terminados antes de priorizar nuevos proyectos. Estos talleres pueden servir para planificar de mejor forma la asignación de los recursos municipales, estos resultados se obtuvieron de la encuesta realizado al grupo muestra cuyo detalle de resultados se muestran a continuación:

Formulación de la Pregunta	Numero de respuestas con afirmación negativa
Existe un seguimiento de la ejecución del presupuesto municipal	De un total de 49 encuestas 33 indicaron que “No”.

- ➔ Los proyectos no tienen correspondencia con el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), este hecho incumple objetivos de planificación distanciando la planificación de corto y largo plazo estos resultados se obtuvieron de la encuesta realizado al grupo muestra cuyo detalle de resultados se muestran a continuación:

Formulación de la Pregunta	Numero de respuestas con afirmación negativa
La priorización de los Proyectos en el Presupuesto tiene relación con el Plan de Desarrollo Municipal.	De un total de 49 encuestas 32 indicaron que “No”.

- ➔ En lo técnico, los talleres no discriminan si es un proyecto o actividad. Por ejemplo, la compra de forrajes para mejoramiento de ganado vacuno es una actividad y

muchas veces se inscriben como proyectos; éstos últimos requieren más burocracia administrativa como estar inscritos en el Sistema de Inversión (SISIN), estos resultados se obtuvieron de la encuesta realizado al grupo muestra cuyo detalle de resultados se muestran a continuación:

Formulación de la Pregunta	Numero de respuestas con afirmación negativa
Después de elaborado el Presupuesto anual existe alguna unidad del Gobierno Municipal que realice el control de calidad velando aspectos técnicos como ser asignación de los códigos de las aperturas programáticas, distribución de los gastos de inversión por fuente de financiamiento acorde a la normativa, apropiación correcta de la apertura como proyecto u actividad.	De un total de 49 encuestas 41 indicaron que “No se tiene un proyecto a diseño final”.

- ➔ Asignan los distintos recursos con los que cuenta el Gobierno Autónomo Municipal sin considerar la regulación legal, como ser los recursos del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) que solo deben ser aplicados a gastos de inversión y no para actividades de funcionamiento, ver cuadro anterior.

#### **3.2.4. Debilidades en el Subsistema Presupuestario de Ejecución:**

Los principales problemas identificados en el Subsistema Presupuestario de Ejecución son enunciados a continuación:

- ➔ Baja ejecución Presupuestaria de los Gastos de Inversión.
- ➔ Ausencia de seguimiento por parte de alguna unidad del Gobierno Autónomo Municipal a los proyectos iniciados ver el cuadro No. 8.

- ➔ Se identificó que los proyectos iniciados mediante ejecución directa o delegada no cuentan con medios de seguimiento; existe ausencia de instrumentos y medios que puedan alertar al ejecutivo municipal para poder medir el grado de ejecución física y financiera de los distintos proyectos programados. La unidad de supervisión no hace énfasis en el cumplimiento de plazos de contrato, tampoco lo realiza la unidad legal, por tanto el Ejecutivo Municipal no cuenta con información para poder tomar decisiones oportunas. En lo específico del manejo del Sistema de Presupuesto no existe información actualizada sobre el avance financiero de los proyectos debido a que se presentan los siguientes como se puede apreciar en el Cuadro No.8.
- ➔ Unos proyectos no fueron inscritos en el Sistema de Inversión (SISIN) motivando que no fueran incluidos en el Presupuesto como tales, lo que dificulta la publicación para realizar la contratación o proceder con el pago al no estar habilitados en el sistema de contabilidad como proyectos.
- ➔ Ciertos pagos a empresas contratistas fueron realizados desde otras fuentes de recursos. Ejemplo: el proyecto “Mantenimiento de caminos seccional” se encontraba con fuente de financiamiento del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH), sin embargo a la hora de cancelar al contratista el pago fue realizado con fuente de Coparticipación Tributaria, por lo que fueron registrados como fondos en avance.
- ➔ Los anticipos otorgados por contratos para ejecución de proyectos se encuentran sin regularización en los pagos posteriores por avance de obra.
- ➔ La ejecución presupuestaria no es conciliada con los informes de avances físicos elaborados por el área técnica.

**Cuadro No. 7: Ejecución Presupuestaria del Municipio de Inquisivi****Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi**Ejecución Presupuestaria de Gastos de Inversión  
Por el Ejercicio concluido al 31 de diciembre de 2012

Importes en Bolivianos

<b>Proyecto</b>	<b>Importe Presupuestado</b>	<b>Importe Ejecutado</b>	<b>Problema Identificado</b>
Fomento a la Producción Agropecuaria	425.000.-	310.077,95	2)
Estudio Crianza Mejoramiento ganado ovino de cara negra Chuquisaca	20.000.-	0.-	1) y 2)
Conclusión de Construcción de Sistema Agua Potable Chaqueri	10.000.-	4.950.-	2)
Estudio Sistema de Alcantarillado Pocusco	24.000.-	0.-	1) y 2)
Estudio Sistema de Alcantarillado Capiñata	23.411.-	0.-	1) y 2)
Mejoramiento sistema agua potable Inquisivi	122.000.-	36.486.-	2)
Ampliación Microriego Chiji	70.819.-	0.-	1) y 2)
Construcción Sistema Microriego Pocusco	372.926.-	0.-	1) y 2)
Construcción sistema de microriego arcopongo	357.965.-	0.-	1) y 2)
Construcción sistema de microriego Ventilla	146.365.-	0.-	1) y 2)
Construcción sistema de microriego Upuña (F – II)	40.507.-	0.-	1) y 2)
Construcción sistema de Riego Menor Chiaruta Callapa	23.849.-	0.-	1) y 2)
Estudio Ampliación construcción microriego totorpampa	200.000.-	64.978.-	2)
Mantenimiento servicio alumbrado público	30.285.-	16.466,38	2)
Construcción muro perimetral centro comunitario acohota	60.479.-	19.021,08	2)
Construcción cordones de acera calles Inquisivi	100.000.-	75.118,68	2)
Construcción cordón de aceras calles capiñata	90.000.-	0.-	2)
Construcción Plaza Siquimirani (F-II)	22.000.-	9.000.-	2)
Mantenimiento y mejoramiento caminos vecinales	887.254,33	504.079,33	2)
Apertura camino Sequerancho	380.400.-	88.800.-	2)
Apoyo a Servicios de Salud	383.792.-	305.028,43	2)
Refacción Hospital Virgen de Rosario (Hospital)	60.000.-	35.972,45	2)
Construcción Muro Perimetral Puesto de salud Ventilla	85.000.-	0.-	1) y 2)
Equipamiento de Puestos y Centros de Salud Red 15	707.925,05	686.687,30	2)
Const. Puesto de Salud Yacupampa (Obra Fina)	68.163,14	0.-	1) y 2)
Apoyo a Servicio de Educación Equip.Escolar (Add. De Muebles y Equipos Informáticos)	516.435,43	306.547,40	2)
441.000.-	0.-	1) y 2)	
Const. Infraest. Educativa Colegio Arcopongo (Inquisivi)	52.569.-	0.-	1) y 2)
Construcción Tinglado Cancha Polifuncional Sita	512.000.-	0.-	1) y 2)
Construc. Enmallado Cancha de Futbol U.E.	80.000.-	67.308.-	2)

Proyecto	Importe Presupuestado	Importe Ejecutado	Problema Identificado
Munaypata			
Const. Complejo Educativo (Univ.Inquisivi Conv.)	160.669,19	148.486,20	2)
Apoyo al Desarrollo Deportivo	135.648.-	124.448,42	2)
Refacción Cancha Polifuncional Pocusco	55.000.-	0.-	2)
Apoyo a la Protección y preservación del Patrimonio	59.556.-	48.766,40	2)
Estudio de Tejiendo Nuestra Cultura Boliviana Capiñata	20.000.-	0.-	1) y 2)
Atención de Desastres Naturales	649.948,86	444.078,75	2)
Prevención Desastres Caminos Distrito Centro	137.795,44	7.500.-	2)
Fortalecimiento de Intendencias Municipal y Policía	70.000.-	20.640,99	2)
Fortalecimiento Municipal	844.000.-	701.851,23	2)
Mantenimiento Equipamiento de Equipo y Maquinaria	1.133.631.-	1.091.401,34	2)
Supervisión de Proyectos Seccional	50.000.-	31.926.-	2)
Partidas no Asignables a Programas	1.589.960,76	0.-	1) y 2)
Fondo de Control Social	100.577,69	5.748,28	1) y 2)
Servicio de la Deuda Pública Funcionamiento	100.266,51	43.225,48	1) y 2)

**Fuente:** Elaboración Propia en base al Programa Operativo Anual y Estado de Ejecución Presupuestaria de Gastos.

Símbolos utilizados:

- 1) Fue reformulado en el mes de noviembre de 2012, lo que no dio tiempo para poder ejecutar el proyecto en la gestión 2012.
- 2) No cuenta con un adecuado seguimiento en la ejecución del gasto.

### 3.2.5. Debilidades en el Subsistema Presupuestario de Seguimiento y Evaluación:

Estas deficiencias son detalladas a continuación:

- Ausencia de informes mensuales de ejecución presupuestaria de Gastos de Inversión, solo se emite esta información en forma parcial y poco confiable para el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, casi la mayoría de los gastos de inversión desembolsados se encuentran en Fondos en Avance o equivalentes de Caja
- Ausencia de informes cuatrimestrales de ejecución presupuestaria de Gastos de Inversión, remitidos al H. Concejo Municipal.
- No existes informes de evaluación de los gastos de inversión y posibles medidas correctivas a tomar para corregir tales deficiencias.

Las anteriores deficiencias confirman el planteamiento del problema referido a la ineficiente implantación del Sistema de Presupuesto, tal como se pudo evidenciar en las encuestas realizadas a la muestra.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO EFICIENTE PARA GENERAR UNA GESTION MUNICIPAL PROMOTORA DEL DESARROLLO.**

La propuesta alternativa para implementar eficientemente el sistema de Presupuesto en el Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi, será realizada mediante la mejora y aportes nuevos al sistema haciendo énfasis en las siguientes dimensiones:

- a) Plantear medios operativos para el seguimiento de la Ejecución Presupuestaria de Proyectos de Inversión.
- b) Establecer indicadores de eficiencia en la ejecución presupuestaria de Gastos a fin de evaluar con mayor precisión el grado de cumplimiento de objetivos de gestión poniendo en énfasis en la ejecución de proyectos de inversión.
- c) Asignación de funciones de supervisión para el manejo del sistema presupuestario.
- d) Establecer reformas en el Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto incluyendo las anteriores propuestas de solución con la finalidad de que sean de cumplimiento estricto por parte del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi.

Los resultados esperados a partir de la implementación de estas medidas tendrán repercusión directa en altos niveles de ejecución presupuestaria, que se traduce en mayor generación de bienes y servicios que son de beneficio para la población que vive en el municipio. No obstante, los mismos se traducen en proyectos y actividades que benefician al colectivo social mediante la mejora de su nivel de vida mediante el acceso a servicios básicos, salud, educación, caminos, producción agropecuaria, etc.

#### **4.1. PROPUESTA DEL MODELO DE IMPLEMENTACIÓN, EFICIENTE DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO EN EL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE INQUISIVI.**

En el modelo planteado para la implementación eficiente del sistema de presupuesto se plantea la siguiente:

Los subsistemas del proceso presupuestario son:

**4.1.1. PARA UNA EFICIENTE FORMULACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO SE PROPONE REALIZAR LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:**

Se debe utilizar un sistema de validación y pre aprobación de los proyectos y actividades priorizados en el Programa Operativo Anual (P.O.A.) Ver cuadro No. 9 con la finalidad de:

⇒ Evitar confusiones en la asignación de la categoría programática, actividades se inscriben como proyectos de inversión:

Como ejemplo, mencionaremos el siguiente:

Apropiación incorrecta de la categoría programática

<b>Categoría Programática</b>	<b>Denominación</b>
20.00.01.00	Compra Insumos para Sector Educación seccional

Apropiación correcta de la categoría programática:

<b>Categoría Programática</b>	<b>Denominación</b>
20.00.00.01	Compra Insumos para Sector Educación seccional

- ⇒ Financiar proyectos o actividades con una fuente autorizada por Normativa vigente. Ejemplo: actividades de gasto corriente no pueden ser financiados con recursos del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (I.D.H.) según el D.S. Nro. 28421 de Reglamento a Ley de Hidrocarburos establece que los recursos del Impuesto Directo a los Hidrocarburos solo financian proyectos y actividades de inversión.
- ⇒ El financiamiento de un proyecto o gasto de inversión debe ser financiado por máximo dos fuentes de financiamiento. A la fecha es realizado desde tres o más fuentes de financiamiento en forma innecesaria, esto si bien no está prohibido repercute en confusiones a la hora de emitir los pagos realizados.

Como ejemplo, mencionaremos el siguiente:

<b>Proyecto o Actividad de Inversión</b> <b>Bs.</b>	<b>Importe Fuente de Financiamiento</b>		
	<b>COP. TRIB.</b>	<b>I.D.H.</b>	<b>HIPC</b>
	<b>41/113</b>	<b>41/119</b>	<b>44/115</b>
Compra del Desayuno Escolar	300.000.-	100.000.-	50.000.- 50.000.-

Los importes presupuestados para proyectos y actividades de inversión deben surgir de un estudio técnico, es decir los importes deben ser producto de un costeo de los bienes o servicios que se pretenden ejecutar en una gestión, de otra manera cuando se incluyen montos sin sustento técnico derivados de una distribución aleatoria poblacional por comunidades, ocasiona que cuando se pretende ejecutar un proyecto o actividad estos importes presupuestados son insuficientes o no se acercan a los costos que existen en el mercado desembocando en un estancamiento en la ejecución del proyecto, siendo que las empresas proponentes del sector privado esperan un margen de ganancia racional derivado del contrato de obra o servicio que puedan brindar al Gobierno Municipal.

**Cuadro Nro. 8.**  
**FICHA DE VALIDACIÓN Y PRE APROBACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO**  
**ANUAL – PRESUPUESTO**

CATEGORIA PROGRAMATICA	PROYECTO Y/O ACTIVIDAD	COSTO ESTIMADO Bs.	FUENTE FINANCIAMIENTO	DE VALIDACIÓN DE ATRIBUTOS			
				a	b	c	d
21.00.00.01	Compra desayuno escolar seccional	200.000.-	41/119 Rec. I.D.H.	√	√	√	√
.....							
.....							
.....							
.....							

Fecha: .....

-----  
 APROBADO POR  
 ALCALDESECRETARIO  
 ADM. FINANCIERO

-----  
 VALIDADO POR  
 SECRETARIO  
 TECNICO

-----  
 VALIDADO POR

**Dónde:**

- a. Verificación de la Apertura Programática acorde a la Directriz de formulación presupuestaria.
- b. Verificación de la clasificación de proyecto o actividad acorde a las Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).
- c. Verificación del costo, el mismo deriva y está acorde al Estudio de Proyecto. (En caso de no contar con proyecto la unidad técnica o administrativa deberá ratificar la racionalidad del costo incluido en el Presupuesto).

- d. Verificación de la Fuente de Financiamiento y Organismo financiador se encuentre acorde con la Normativa vigente.

Abreviaturas sugeridas para uso en el formulario de validación:

√ Cumple

× No Cumple

**4.1.2. PARA UNA EFICIENTE EJECUCIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO SE PROPONE REALIZAR LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:**

Establecer e implementar herramientas de seguimiento para el nivel fiscalizador, ejecutivo superior, técnicos y control social:

El subsistema de seguimiento y evaluación de la ejecución del Presupuesto señala el siguiente proceso:

- a) Seguimiento de la Ejecución del presupuesto. Elaborar y emitir en forma periódica, reportes de ejecución financiera del presupuesto. Estos reportes deben ser preparados a nivel agregado o institucional y por categoría programática. Los reportes de ejecución financiera deben considerar la relación con la ejecución física prevista en el Programa de Operaciones Anuales.
- b) Evaluación del Presupuesto: Efectuar la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculando esta evaluación con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos. Esta evaluación debe realizarse en forma periódica, durante la ejecución, y al cierre del ejercicio fiscal.

La evaluación debe posibilitar:

- o La identificación de los factores o circunstancias que hubieran incidido en la ejecución del presupuesto.

- La adopción de medidas correctivas que permitan el cumplimiento de los objetivos de gestión.
- La evaluación de la gestión pública.

#### **4.1.2.1 PLANTEAMIENTO DE MEDIOS OPERATIVOS PARA EL SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE GASTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL:**

El seguimiento y la evaluación, sirve para diferentes propósitos, saber si se logran los resultados buscados como planeados, que acciones correctivas se pueden necesitar para entregar los resultados esperados y si las iniciativas están haciendo una contribución positiva para el logro de los resultados.

El seguimiento y la evaluación, siempre están relacionados con resultados identificados previamente en el plan operativo. Están movidos por la necesidad de rendir cuentas sobre el logro de los resultados esperados y proporcionan una base de datos para la toma de decisiones correctivas. Son un instrumento esencial para apoyar el compromiso de la entidad de rendir cuentas de los resultados, los recursos que se le han confiado y el aprendizaje de la organización.

El seguimiento, al igual que la evaluación, ofrece la oportunidad de validar la lógica de un proyecto, acciones institucionales, programa, sus procesos o actividades y su implementación en momentos predeterminados regulares, así como de hacer ajustes según las necesidades.

Contar con un diseño y planificación por sí mismo no asegura los resultados. Se debe estar atento a los avances en el logro de los resultados. De la misma manera, el seguimiento solo, por muy bueno que sea, no corregirá un diseño de programa, o plan o un resultado pobre. Se debe usar la información del seguimiento para alentar mejoras o reforzar los planes.

La información de un seguimiento sistemático, también proporciona insumos fundamentales para la evaluación. Es muy difícil evaluar un proyecto, acción institucional o programa que no está bien diseñado y que no supervisa sistemáticamente sus avances.

Las cuestiones clave que el seguimiento busca contestar, son las siguientes:

- ¿Se están generando los productos identificados previamente como estaba planeado y de forma eficaz?
- ¿Cuáles son las cuestiones, riesgos y desafíos que afrontaremos o pronosticamos que se deben tener en cuenta para asegurar el logro de los resultados?
- ¿Qué decisiones sobre cambios al trabajo que ya se ha planeado deben tomarse en las siguientes?
- ¿Continuarán siendo pertinentes para el logro de los resultados previstos los productos planificados y entregados?
- ¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los efectos que hemos previsto para lograr todos los impactos, objetivos y prioridades nacionales?
- ¿Qué estamos aprendiendo?

El seguimiento es una función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de un proceso, actividad, producto o resultado indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados

Al igual que el seguimiento, la evaluación es una parte integral de la gestión de proyecto, acciones institucionales o programa y una herramienta de gestión fundamental. La evaluación complementa el seguimiento al proporcionar una valoración independiente y profunda de lo que funcionó y lo que no funcionó, y por qué ha sido así. Después de

implementar y supervisar una iniciativa durante algún tiempo, una importante disciplina de gestión consiste en hacer balance de la situación mediante una evaluación externa.

La evaluación es la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, acción institucional, programa o política en curso o terminado, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados, con el objetivo de determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.

La evaluación es la “medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dicho resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (Bonney, 2005)

Los beneficiarios del uso de la evaluación son múltiples. Una evaluación de calidad proporciona comentarios que pueden ser usados para mejorar la programación. La evaluación identifica también resultados imprevistos y consecuencias de las iniciativas, que pueden no ser obvias en un seguimiento regular ya que este último se centra en la implementación del POA. La información que generan las evaluaciones contribuye al aprendizaje de la organización.

La evaluación es la medición sistemática de los resultados, productos, procesos e insumos, así como de sus costos, comparadas con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución (Bonney, 2005)

La evaluación del desempeño es el proceso permanente, de valorar el rendimiento de una entidad o área organizacional en el cumplimiento de sus competencias a través de sus planes, formalizar esta valoración mediante el uso de instrumentos técnicos apropiados (válidos, confiables y efectivos) y retroalimentar oportunamente a la entidad o área organizacional evaluada con la información relativa a su rendimiento.

Este concepto resalta el carácter integral de la evaluación, del cual deriva la necesidad de constituir un instrumento para efectuar la medición de su rendimiento es decir del cumplimiento de los objetivos que se le encomendó en los plazos y calidad previstos.

Se debe implementar un seguimiento físico/financiero de todos los proyectos de inversión, es decir la Oficialía Mayor Técnica y la Secretaria de Administración y Finanzas (Ex - Oficialía Mayor Administrativa) deben alimentar una sola base de datos para realizar el seguimiento de los proyectos de inversión. Para establecer el avance del proyecto deben establecer los siguientes pasos previos:

- Programar los proyectos de inversión priorizados en el Programa Operativo Anual con asignación de recursos que se ejecutarán en el período de 12 meses que inicia en el mes de enero y finaliza en el mes de diciembre, se consideraran para estimar las fechas de ejecución aspectos de tipo estacional, climáticos, culturales, religiosos, etc., siempre y cuando incidan sobre el normal implementación del proyecto acorde a la ficha de programación establecido en el anexo No. 3.
- Las fechas de inicio y finalización planificados deben estar integrados es decir debe incluir aspectos administrativos y técnicos, los mismos que se detallan en el cuadro Nro.10.
- Evaluación del avance y cumplimiento de los plazos establecidos en contrato.
- Emisión de informes de avance físico/financiero a ser emitidos al Máximo Ejecutivo Municipal.

### **Cuadro N° 9**

#### **Propuesta de Programación, Aspectos Administrativos y Técnicos**

<b>Programación de aspectos administrativos</b>	<b>Programación de aspectos técnicos</b>
⇨ Elaboración del Documento Base de Contratación (DBC).	⇨ Emisión de la Orden de Proceder.
⇨ Inicio y cierre del Proceso de Contratación mediante el Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES).	⇨ Informes de Avance de Proyectos.
⇨ Proceso de Calificación de las Propuestas.	⇨ Informes de Supervisión.
⇨ Firma de Contrato.	⇨ Actas de Entrega Provisional y Definitiva.

---

⇒ Pago por avances.

---

#### **4.2. PROPUESTA DE INDICADORES DE EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE GASTOS**

Se debe entender por eficiencia: La obtención de los resultados esperados a un costo presupuestado, en los tiempos esperados no obstante con la finalidad de medir el avance de la ejecución presupuestaria de gastos en forma periódica se deben establecer índices de eficiencia, para los distintos meses que comprende la ejecución de proyectos de Inversión:

Según la Ley Nro. 2028 de Municipalidades, se establece que el Ejecutivo Municipal debe brindar su informe cuatrimestral al cuarto, octavo y al décimo segundo mes del año en el último caso al cierre de la gestión fiscal, por lo que para fines de cumplimiento se deben aprovechar estas fechas para poder evaluar el avance de la ejecución presupuestaria de gastos debiendo planificar metas de cumplimiento y los índices de evaluación. La propuesta se presenta a través del siguiente indicador para poder medir y evaluar la ejecución presupuestaria de gastos:

$$\text{Índice de medición} = \frac{\text{Total Gastos Ejecutados (Al 31/12/201x)}}{\text{Total Gastos Programados (Al 31/12/201x)}}$$

Los resultados del índice serán elaborados cada cuatrimestre a fin de evaluar la eficiencia en la ejecución presupuestaria de los gastos; para el primer cuatrimestre de la gestión de enero - abril el índice esperado es del 33,33%, si el resultado está entre los rangos de 1-25% la ejecución presupuestaria es ineficiente por otro lado si el resultado está entre los rangos de 26 – 33,33% la ejecución presupuestaria es “eficiente”; para el segundo cuatrimestre de la gestión de mayo – agosto el índice esperado es del 66,66%, si el resultado está entre los rangos de 1-58% la ejecución presupuestaria es ineficiente por otro lado si el resultado está entre los rangos de 59 – 66,66% la ejecución presupuestaria es “eficiente”; para el tercer cuatrimestre de la gestión septiembre - diciembre y para un

periodo anual el índice esperado es del 100%, si el resultado está entre los rangos de 1-92%, la ejecución presupuestaria es ineficiente, por otro lado si el resultado está entre los rangos de 93-100% la ejecución presupuestaria es “eficiente”. No obstante la escala de valores que resulten de la aplicación de este cociente se encuentra agrupada en intervalos o promedios cuya interpretación se encuentra en el Cuadro No. 11.

Lo recomendable es, que el total del presupuesto de gastos asignados para la gestión sea dividido en un promedio de 3 cuatrimestres para poder programar en forma racional, periódica y equitativa los gastos, sean estos gastos de funcionamiento o inversión.

**Ejemplo:** El Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi tiene un Total de gastos programados para la gestión 2010, de Bs. 20.740.229.-; este total es recomendable que sea dividido entre 3, siendo el importe de gastos programados por cada cuatrimestre de Bs. 6.913.410.-

**Cuadro N° 10**  
**Relación de Presupuesto Planificado y Ejecutado**

Periodo	Porcentaje de avance Planificado (Esperado)	Valores para evaluación de la Ejecución Presupuestaria (Interpretación)	Observación Recomendaciones
Enero – Abril	33,33%	Entre: 1-25% Ineficiente 25-33,33% Eficiente	Si el índice es de Ineficiencia, se debe establecer y evaluar el origen de las demoras en tiempo para poder adoptar medidas correctivas.  Si el índice es de Eficiencia, entonces se deben establecer los factores de éxito como ser: recursos, humanos, materiales o capacidad gerencial para poder retroalimentar la planificación.
Mayo - Agosto	66,66%	Entre:	Si el índice es de Ineficiencia, se debe establecer y evaluar el

Periodo	Porcentaje de avance Planificado (Esperado)	Valores para evaluación de la Ejecución Presupuestaria (Interpretación)	Observación Recomendaciones
		1-58% Ineficiente 59- 66,66% Eficiente	origen de las demoras en tiempo para poder adoptar medidas correctivas.  Si el índice es de Eficiencia, entonces se deben establecer los factores de éxito como ser: recursos, humanos, materiales o capacidad gerencial para poder retroalimentar la planificación.
Septiembre – Diciembre	100%	Entre: 1-92% Ineficiente 93% - 100% Eficiente	Si el índice es de Ineficiencia, se debe establecer y evaluar el origen de las demoras en tiempo para poder adoptar medidas correctivas.  Si el índice es de Eficiencia, entonces se deben establecer los factores de éxito como ser: recursos, humanos, materiales o capacidad gerencial para poder retroalimentar la planificación.

Fuente: Elaboración Propia.

Para la medición de los objetivos y metas programadas, en base a índices que midan el rendimiento y productividad se plantea la utilización del siguiente índice:

$$\text{Índice de Medición de rendimiento y productividad} = \frac{\text{Insumos Ejecutados x Productos Programados}}{\text{Insumos programados x Productos Generados}}$$

**La interpretación de este índice es:**

Si el resultado es superior o igual a 100% entonces existe eficiencia en la aplicación del factor trabajo y productividad.

Si el resultado es inferior a 100% entonces existe ineficiencia en la aplicación del factor trabajo y productividad.

Para apreciar el uso de este índice presentamos el siguiente ejemplo de aplicación:

Determine la eficiencia de Rendimiento y Productividad para el Proyecto: Construcción de la avenida el Aviador a partir de los siguientes datos:

Insumos programados según carpeta de proyecto: 500 TN de cemento asfáltico.

Productos programados según carpeta de proyecto: 3 Kilómetros.

Insumos ejecutados según informe técnico: 600 TN de cemento asfáltico.

Productos generados según informe técnico: 3 Kilómetros.

Índice de Eficiencia de Rendimiento =  $\frac{600/3}{500/3}$   
y Productividad (I.E.R.P)

$$\text{I.E.R.P.} = 120\%$$

**Interpretación:** El Índice de Eficiencia de Rendimiento y Productividad es superior a 100%, por tanto el rendimiento y productividad de los insumos utilizados es eficiente en la ejecución del proyecto construcción de la avenida el aviador.

#### **4.3. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES DE SUPERVISIÓN PARA EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

Las funciones de supervisión para el sistema presupuestario le corresponden al Secretario Administrativo Financiero, para que pueda ejercer estas funciones en forma idónea y responsable se debe cumplir con los siguientes pasos:

- El Secretario Administrativo Financiero debe contar con formación técnica en el Área Financiera, para ello se debe contar con el perfil profesional necesario para ejercer el cargo a fin de supervisar a la unidad de contabilidad y presupuestos; asimismo debe coordinar con la Secretaria Técnica o de Planificación.
- En el proceso de supervisión del sistema de Presupuesto o para verificar la correcta contabilización del presupuesto de gastos, se deben tomar en cuenta los momentos de registro de los Recursos y Gastos, a fin de establecer con objetividad las imputaciones al gasto o registros erróneos que pudieran haberse realizado al sistema integrado de contabilidad. Los momentos de registro son enunciados en el cuadro No. 11.

**Cuadro N° 11**  
**Momentos de Registro Presupuestario**

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>CONSUMO</b>
16000	Asignaciones Familiares	Se registran a principio de año en base a la planilla efectiva. En el transcurso de la gestión se reconocerán las nuevas cargas familiares producidas durante el ejercicio, al igual que las bajas. (1)	Se registra simultáneamente por la liquidación emitida según planillas de sueldos correspondientes.	
11700	Sueldos	Se registra al inicio del ejercicio en base a la planilla efectiva de diciembre y ajustes mensuales que afecten todo el ejercicio, por nombramientos y baja producidos durante la gestión.		

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>CONSUMO</b>
11800	Dietas	Se registra al inicio del ejercicio en base a la planilla efectiva de mes de diciembre	Se registra simultáneamente por la liquidación emitida según datos proporcionados en planillas de sueldos correspondientes	
11900	Otros por servicios Personales	Se registran en función del acto administrativo que autoriza su ejecución		
12000	Empleados No	Se registra el	Se registra simultáneamente, por	
12100	Permanentes Personal Eventual	compromiso por la afectación anual de cada contrato de trabajo aprobado	la liquidación emitida según proporciones por planilla de cada mes.	
12200	Personal Declarado en Comisión	Se registra simultáneamente con la resolución de declaratoria en comisión por el tiempo que este dure.		
13000	Previsión Social	Se registran al inicio del		
13100	Aporte Patronal al	ejercicio en base a la		
13200	Seguro Social	planilla efectiva y se		
14000	Aporte Patronal para Vivienda Otros Aportes	ajusta por los nombramientos y bajas producidos mensualmente durante el ejercicio. (1)		
20000	SERVICIOS NO	Se registra el compromiso, el devengado y el consumido en		
21000	PERSONALES	forma simultánea una vez que se reciben las facturas por		
21100	Servicios Básicos	concepto de los servicios insumidos		
21200	Comunicaciones			
21300	Energía Eléctrica			
21400	Agua Servicios Telefónicos			

- (1) El momento del compromiso para partidas del grupo 10000 de acuerdo a la característica de cada entidad, se podrá efectuar en forma mensual, simultáneamente al momento del devengado y consumido en base a la planilla efectiva de mes afectado.

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO CONSUMO</b>
22000	Servicios de Transporte y	Se registra el	Se registra simultáneamente al
22100	Seguros	compromiso al emitirse	momento de la recepción de la
	Pasajes	la orden de viaje	factura por parte de la empresa
			prestadora del servicio.
22200	Viáticos	Se registra al emitirse la	Se registra simultáneamente
		resolución interna	cuando se paga y / o liquida el
		autorizando el viaje. (2)	anticipo correspondiente
22300	Fletes y Almacenamiento	Al momento de	Simultáneamente, el recibo de las
22500	Seguros	suscribirse el contrato	facturas o pólizas y
22600	Transporte de Personal	por el servicio a ser	correspondiente emisión de
		requerido.	liquidación.
22400	Gastos de Instalación y	Se registra al ser	Se registra, simultáneamente, al
	Retorno	emitida la resolución	momento del pago y/o recibo de
		interna que autorice el	las facturas y la a liquidación
		cambio de destino del	correspondiente.
		funcionario	
23000	Alquileres	Por el monto de los	En forma simultánea al
	Edificios	contrato vigentes al	vencimiento de los plazos
	Equipos y Maquinarias	iniciarse el ejercicio y	indicados para el pago y mediante
	Alquiler de Tierras y	los que se aprueben	la emisión de la liquidación
	Terrenos	durante el mismo, con	correspondiente.
	Otros Alquileres	proyección hasta el 31	
		de diciembre.	
24000	Mantenimiento y	Con la emisión de	Simultáneamente, al emitirse la
24100	Reparaciones	orden de compra o a la	liquidación por recibo de facturas
24200	Edificios y Equipos	firma del contrato por la	y recepción de los servicios.
24300	Vías de Comunicación	prestación de servicios	
	Otros Gastos por		
	Concepto de		

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>CONSUMO</b>
	Mantenimiento y Reparaciones			
25000	Servicios Profesionales y Comerciales	Mediante la emisión de la orden o de compra de servicios por el monto del contrato respectivo.	Se registra simultáneamente al momento de recibir la facturación de los servicios y trabajos recibidos.	
25100	Médicos, Sanitarios y Sociales			
25200	Estudios, Investigaciones y Proyectos			
25400	Lavanderías, Limpieza e Higiene			
25500	Publicidad	Por el monto de la orden de publicidad.		

(2) se registraran simultáneamente compromiso, devengado y consumo cuando el pago se efectuó contra gato y el control por el cumplimiento de la comisión es un procedimiento administrativo.

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>CONSUMO</b>
25600	Imprenta	Mediante la orden de compra o servicio	Se registra simultáneamente al momento de recibir la facturación de los servicios y trabajos recibidos.	
25700	Capacitación del Personal	Al momento de emitirse la declaratoria en comisión de estudios	Registro simultaneo al momento de efectuarse el pago de la matrícula y otros.	
25300	Comisiones y Gastos Bancarios	Registro simultaneo a la recepción de liquidación del cargo bancario.		
26000	Otros Servicios No Personales	Se registra al inicio del ejercicio para los Min.	Se registra simultáneamente con la orden de entrega de los fondos respectivos.	
26100	Gastos Específicos de la Administración Central	Defensa, Interior, Presidencia y Vicepresidencia.		

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>CONSUMO</b>
26200	Gastos Judiciales	Se procede según lo recomienda la naturaleza del gasto, en conformidad con la resolución de autoridad competente.	Registro simultaneo al emitirse la liquidación para entrega de los fondos respectivos y/o los servicios recibidos.	
26300	Derechos sobre Bienes Intangibles	Con la emisión de la Orden de Compra o la firma de contrato por la presentación de servicios	Simultáneamente al emitirse la liquidación por recibo de facturas y recepción de los servicios.	
26900	Otros Servicios no Personales			
27000	Impuestos Indicadores	Registro simultaneo al momento de la liquidación (con pago exigible)		
28000	Regalías			
29000	Tasas, Multas y Otros			
30000	MATERIALES Y SUMINISTROS	Se registra el compromiso en el momento de la emisión de la orden de compra o contrato	Al emitirse la liquidación por recepción de los materiales y de la factura correspondiente	Se registra simultáneamente con el momento del devengado cuando los materiales y suministros son consumidos inmediatamente después de que ingresan a la institución, su registro es independiente del devengado cuando estos materiales son consumidos después de pasar por el stock de almacenes.
31000	Alimentos y Productos Agroforestales.			
31100	Alimentos y Bebidas para personas			
31200	Alimentos para animales			
31300	Productos Pecuarios			
31400	Productos Agroforestales			
31500	Maderas y Productos de Madera			
32000	Minerales			
32100	Minerales Metálicos			
32200	Carbón Mineral			
32300	Piedra, Arcilla y Arena			

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>CONSUMO</b>
32200	Otros Minerales no			
32300	Metálicos			
32400				
33000	Textiles y Vestuario	Se registra el	Al emitirse la	Se registrara
33100	Hilados y Telas	compromiso en el	liquidación por la	simultáneamente
33200	Confecciones Textiles	momento de la	recepción de los	con el momento del
	Prendas de Vestir	emisión de la	materiales y de la	devengado cuando
33300	Calzados	orden de compra o	factura	los materiales y
33400	Prod. de Papel, Cartón	contrato	correspondiente.	suministros son
34000	e Impresos			consumidos
	Papel de Escritorio			inmediatamente
34100	Productos de Artes			después de que
34200	Graficas			ingresan a la
	Productos de Papel y			institución. Su
34300	Cartón			registro es
	Libros y Revistas			independiente del
34400	Textos de Enseñanza			devengado cando
34500	Periódicos			estos materiales
	Otros Prod. De Papel,			son consumidos
34600	Cartón e Impresos			después de pasar
34700	Productos de Cuero y			por el stock de
	Caucho			almacenes.
	Cueros y Pieles			
35000	Artículos de Cuero			
	Artículos de Caucho			

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>CONSUMO</b>
35100	Llantas y Neumáticos			
35200	Prod. Químicos,			
35300	Combustibles y			
35400	Lubricantes			
	Substancias Químicas			
36000	Combustibles y			
	Lubricantes			
	Abonos y Fertilizantes			
36100	Insecticidas,			
	Fumigantes y Otros			
36200	Productos Medicinales			
	y Farmacéuticos			
36300	Tintas, Pinturas y			
	Colorantes			
36400	Otros materiales			
	Químicos			
36500	Produc. De Miner. No			
	Metálicos y plásticos			
	Productos de arcilla			
36600	Productos de Vidrio			
	Productos de Loza y			
36700	porcelana			
	Cemento, Cal, y Yeso			
37000	Prod. de Cemento,			
	Asbesto y Yeso			
	Otros Prod. de Mineral.			
37100	No Metálicos			
37200	Productos de Material			
37300	Plástico			
	Productos Metálicos			
37400	Productos siderúrgicos			
	férricos			

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>CONSUMO</b>
37500	Productos siderúrgicos no férricos			
37600				
37700				
38000				
38100				
38200				
38300	Productos de Metal	Se registra el	Al emitir la	Se registra
38400	Estructuras Metálicas	compromiso en el	liquidación por	simultáneamente
38500	Acabadas	momento de la	recepción de los	con el momento del
38600	Materiales y Equipo	emisión de la	materiales y de la	devengado cuando
39000	de Guerra	orden de compra o	factura	los materiales y
39100	Herramientas	contrato	correspondiente	suministros
39200	Menores			inmediatamente
39300	Productos Varios			después de que
39400	Material de Limpieza			ingresan a la
39500	Material deportivo y			institución, su
39600	recreativo			registro es
39700	Utensilios de cocina y			independiente del
39800	comedor			devengado cuando
39900	Instrumentos menor médico – quirúrgico Útiles escritorio y oficina Útiles educacionales y culturales Útiles y materiales eléctricos Otros repuestos y			estos consumidos después de pasar por el stock de almacenes.

COD	PARTIDA	REGISTRO DEL COMPROMISO	DEVENGADO	CONSUMO
	accesorios Otros materiales y suministros			
40000	ACTIVOS REALES	Se registra el	A la recepción legal	Se registrara
41000	Inmobiliarios	compromiso por	del bien se	simultáneamente
41100	Edificios	el monto definido	devengara el monto	con el devengado
41200	Terrenos	en la orden de	total del mismo	en el momento de
41300	Otras adquisiciones	compra, vale decir por el monto total del inmueble o en su defecto por las tasaciones definitivas de expropiaciones		la incorporación del activo.
42000	Construcciones	Se registra por el	Por la recepción	Al momento de la
42100	Construcciones de Viviendas	monto de los contratos firmados con terceros que se estima se ejecutaran en el año y por las órdenes de compra de materiales a ser utilizados en la construcción durante la gestión, si se trata de administración directa.	parcial o total materializada por los informes de avance de obra. Para cada evaluación que se presente y por la correspondiente liquidación.	recepción parcial o total de las obras.
42200	Construcciones y mejoras de bienes nacionales de dominio Privado			
42300	Construcciones y mejoras de bienes nacionales de dominio Publico			

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO CONSUMIDO</b>
43000	Maquinaria y Equipo	Se registra el	Se registra simultáneamente al
43100	Equipo de Oficina y Muebles	compromiso por el monto de los contratos	recibirse los equipos y maquinarias y la factura o documento de
43200	Maquinaria y Equipo de producción	firmados u órdenes de compra emitidos	transmisión de propiedad, mediante la liquidación.
43300	Equipo de Transporte, Tracción y elevación.		
43400	Equipo médico y de laboratorio		
43500	Equipo de comunicaciones		
43600	Equipo educacional y recreativo		
43700	Otra maquinaria y equipo		
44000	Semovientes y otros similares		
45000	Otros Activos Fijos		
46000	Estudios y Proyectos para Inversión	Se registra cuando se realiza la contratación	Simultáneamente a la emisión de la liquidación conforme a facturas que
46100	Para construcción de Bienes de Dominio Privado	de servicios de terceros para la elaboración de estudios y proyectos de inversión que	se emitan por servicios recibidos
46200	Para construcción de bienes de Dominio Publico	corresponda a la gestión.	
47000	Activos Intangibles	Se registra el compromiso por el monto de los contratos firmados para la adquisición de derechos de uso de patentes, etc.	Se registra simultáneamente al vencimiento de la dicha de pago según liquidación establecida y/o a la recepción de la documentación de los derechos adquiridos.

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>CONSUMIDO</b>
48000	Compra de Bienes Existentes (usados)	Se registra al momento de emitir la orden de compra por concepto de adquisición de dichos bienes por el valor total de los mismos	Se registra simultáneamente a la recepción del bien y de las facturas respectivas.	
50000	ACTIVOS FINANCIEROS	Se registra el compromiso, el devengado y el consumo en forma simultánea, al momento en que la autoridad competente firma el convenio por concepto de adquisición de acciones y participaciones de capital.		
51000	Compra de Acciones y Participaciones de Capital			
51100	Acciones y Part. De Capital en empresas privadas nacionales			
51200	Acciones y Part. De capital en empresas públicas no financieras			
5130	Nacionales.			
5140	Acciones y part. De capital en empresas públicas no financieras regionales			
	Acciones y partic. De capital en empresas públicas no financieras de alcaldías.			

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO CONSUMIDO</b>
92000	-Impuestos Directos	Se registra al momento de liquidación.	Registro simultaneo a la fecha de exigibilidad del pago.
93000	-Depreciación y Amortización	Se compromete al inicio del ejercicio por	Se devenga y consume al cierre de cada periodo (Trimestral, semestral,
93100	-Depreciación de Activo Fijo	la totalidad de las apropiaciones	anual), por el cual se reconoce el gasto y se realizan las aplicaciones
93200	-Amortización de Activo Intangible.	aprobadas.	en las cuentas respectivas.
94000	-Beneficios Sociales	Se registra al principio	Se registra simultáneamente al
94100	-Indemnizaciones	del año en base a la	cierre de cada periodo por el cual se
94200	-Desahucio	planilla efectiva. En el	reconoce el gasto según liquidación
94300	- Otros Beneficios Sociales.	transcurso del ejercicio se modifica por los movimientos de personal.	emitida por la planilla de sueldos.
96000	- Otras Perdidas	Se registra en forma	Se registra en forma simultánea al
96100	- Perdidas en Operaciones Cambiaras.	simultánea al momento de la liquidación de la transacción.	momento de la liquidación de la transacción.
96900	- Otras Pérdidas.		

<b>COD</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>REGISTRO DEL COMPROMISO</b>	<b>DEVENGADO CONSUMIDO</b>
96200	- Pérdidas de Inventarios	Se compromete al inicio del ejercicio por	Se devenga y “Consume” al cierre de cada periodo (Trimestral, semestral, anual) por las aplicaciones realizadas en las cuentas respectivas, mostradas por los Estados Financieros.
96300	- Cuentas Incobrables	la totalidad de las	
97000	- Descuentos, Bonificaciones	apropiaciones aprobadas.	
97100	Devoluciones.		
97200	- Descuentos por Ventas.		
97300	- Devoluciones		
97400	- Otros Descuentos		
99000	- Disminución del Patrimonio		
99100	- Disminución del Capital		
99200	- Disminución de las Reservas.		
99300	- Disminución de los Resultados		

#### **4.4. REFORMAS AL REGLAMENTO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO**

Debemos recordar que el instrumento operativo para implementar el Sistema de Presupuesto, dentro de una entidad pública, es su Reglamento Específico por lo que este documento viene a constituirse en un documento oficial y normativo aplicable dentro de la entidad.

Siguiendo esta lógica el Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi debe incluir los anteriores puntos propuestos para las etapas de Formulación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación de acuerdo al Cuadro No.12.

Sólo las reformas en el Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto, su posterior compatibilización en el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y su reconocimiento mediante Ley Municipal dentro del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi aseguran el éxito de la implementación eficiente del Sistema Presupuestario.

Debemos indicar que el Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto tal como establece la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales en su Art. 8 indica que: El Sistema de Presupuesto preverá, en función de las prioridades de la política gubernamental los montos y fuentes de recursos financieros para cada gestión anual y su asignación a los requerimientos monetarios de la Programación de Operaciones y de la Organización Administrativa adoptada. Asimismo el Art. 27 señala: Cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno regulados por la presente Ley y los sistemas de Planificación e Inversión Pública. Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantación. Al efecto:

- a) Cualquier tuición que corresponda ejercer a una entidad pública respecto de otras comprenderá la promoción y vigilancia de la implantación y funcionamiento de los sistemas de Planificación e Inversión, Administración y Control Interno. En el caso de la Programación de Operaciones de Inversión pública, el ejercicio de la competencia sectorial o tuición sobre otra entidad comprenderá la evaluación de los correspondientes proyectos, previa a su inclusión en el Programa de Inversiones Públicas.

Por lo tanto se debe reformar e incorporar los anteriores planteamientos de solución al Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto a fin de poder instituir formalmente y legalmente estas acciones detalladas en anteriores propuestas de solución para poder implementar con eficiencia el Sistema de Presupuesto.

## Cuadro N° 12: Reformas propuestas al Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto (RE – SP) del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi

Nro.	Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto antes de la introducción de las Reformas.	Reformas propuestas
1	<p><b>Artículo 20° Aprobación del Presupuesto</b></p> <p>La aprobación del Presupuesto de la Municipalidad de “Inquisivi” deberá efectuarse hasta el 30 de noviembre anterior a la gestión para la que se presupueste, conforme al siguiente procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El Alcalde, conjuntamente con el Oficial Mayor Administrativo, ajustará el Proyecto de Presupuesto de la Municipalidad de “Apolo”, conforme lo dispuesto en las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, verificando que la estimación y asignación de gastos se enmarque dentro la normativa vigente y límites de gastos corrientes y de inversión establecidos.</li> <li>▶ El Alcalde deberá elaborar un informe de presentación del Presupuesto Municipal, en el que justifique técnicamente el alcance, contenido y políticas adoptadas en el mencionado documento.</li> </ul>	<p><b>Artículo 20° Aprobación del Presupuesto</b></p> <p>La aprobación del Presupuesto de la Municipalidad de “Inquisivi” deberá efectuarse hasta el 30 de noviembre anterior a la gestión para la que se presupueste, conforme al siguiente procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El Alcalde, conjuntamente con el Oficial Mayor Administrativo, ajustará el Proyecto de Presupuesto de la Municipalidad de “Apolo”, conforme lo dispuesto en las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, verificando que la estimación y asignación de gastos se enmarque dentro la normativa vigente y límites de gastos corrientes y de inversión establecidos.</li> </ul> <p><b><u>Incluir este inciso para implementar el proceso de validación.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>El Alcalde, Secretario Municipal de Administración y Finanzas, Secretario Técnico deben realizar una validación de los presupuestos asignados en el Programa Operativo Anual, específicamente validar la correcta asignación de la Categoría Programática, Costo estimado del Bien o Servicio, la correcta utilización de la Fuente de Financiamiento sea el mismo acorde a la normativa vigente.</i></li> <li>▶ El Alcalde deberá elaborar un informe de presentación del Presupuesto Municipal, en el que justifique técnicamente el alcance, contenido y políticas adoptadas en el mencionado documento.</li> </ul>

Nro.	Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto antes de la introducción de las Reformas.	Reformas propuestas
2	<p><b>Artículo 22° Programación de la Ejecución Presupuestaria</b></p> <p>El Oficial Mayor Administrativo en coordinación con las áreas operativas y en concordancia con el Programa de Operaciones Anual, programará la ejecución física y financiera mensual, estableciendo los compromisos, gastos y pagos máximos a contraer, devengar y efectuar, respectivamente.</p> <p>La programación de la ejecución del presupuesto de gastos se compatibilizara con los flujos de Caja y será sometida a consideración del Alcalde.</p> <p>Autorizada dicha programación será comunicada a las distintas unidades técnicas y operativas para su cumplimiento.</p>	<p><b>Artículo 22° Programación de la Ejecución Presupuestaria</b></p> <p>El Oficial Mayor Administrativo en coordinación con las áreas operativas y en concordancia con el Programa de Operaciones Anual, programará la ejecución física y financiera mensual, estableciendo los compromisos, gastos y pagos máximos a contraer, devengar y efectuar, respectivamente.</p> <p><b><u>Incluir este inciso para implementar la planificación de ejecución de los proyectos de Inversión.</u></b></p> <p><i>El ejecutivo municipal junto a las Secretarías de Administración y Finanzas y Técnica deben elaborar un cronograma de ejecución de los proyectos y actividades de inversión que corresponda a 12 meses de gestión, el mismo documento sirva para el seguimiento en el proceso de ejecución de los gastos.</i></p> <p>La programación de la ejecución del presupuesto de gastos se compatibilizara con los flujos de Caja y será sometida a consideración del Alcalde.</p> <p>Autorizada dicha programación será comunicada a las distintas unidades técnicas y operativas para su cumplimiento.</p>
3	<p><b>Artículo 29° Informe de la Programación de la Ejecución y Modificaciones Presupuestarias</b></p> <p>El Alcalde deberá proporcionar de forma oportuna e inmediata la Programación de la Ejecución Presupuestaria al Concejo Municipal</p>	<p><b>Artículo 29° Informe de la Programación de la Ejecución y Modificaciones Presupuestarias</b></p> <p>El Alcalde deberá proporcionar de forma oportuna e inmediata la Programación de la Ejecución Presupuestaria al Concejo</p>

Nro.	Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto antes de la introducción de las Reformas.	Reformas propuestas
	y al Comité de Vigilancia para el cumplimiento de sus atribuciones establecidas por Ley.	Municipal y al Comité de Vigilancia para el cumplimiento de sus atribuciones establecidas por Ley.
		<b><u>Incluir este inciso para implementar la planificación de ejecución de los proyectos de Inversión.</u></b>
		La programación anterior deberá ser incluyendo periodos cuatrimestrales y los objetivos de ejecución presupuestaria de gastos de cada cuatrimestre no deberá ser menor a la ¼ parte del total del presupuesto.
4	I.- El Oficial Mayor Administrativo” preparará la información mensual sobre la ejecución física y financiera del presupuesto, identificando los desfases entre lo programado y lo ejecutado, y remitirá esta información para evaluación por el Alcalde, y para su presentación al Ministerio de Economía y Finanzas Publicas conforme dispone la Ley 2042 de Administración Presupuestaria.  El Alcalde, conjuntamente el Oficial Mayor Administrativo preparará el informe de ejecución física y financiera del presupuesto, al final de cada trimestre y a fin de gestión, para su presentación al Honorable Concejo Municipal y a las instancias que prevén las disposiciones legales inherentes. Dispondrá asimismo la información de ejecución para conocimiento público.  II.- El Alcalde por una parte y el Concejo por otra, de forma independiente, analizarán la información de la ejecución física y financiera del Presupuesto de la Municipalidad de “Apolo” y compararán los resultados obtenidos con los establecidos en el Programa de Operaciones Anual y las asignaciones presupuestarias.	<b>A los anteriores puntos definidos en el actual reglamento específico se debe agregar los siguientes párrafos:</b>  III.- Para realizar el seguimiento de la Ejecución Presupuestaria de Gastos de inversión se debe tomar como base la programación de ejecución de gastos de inversión que fue elaborado acorde al artículo Nro. 29 del presente reglamento.  IV.- La evaluación de la ejecución presupuestaria de gastos de inversión será cada 4 meses, debiendo utilizarse los índices de eficiencia establecidos para el Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi:  Porcentaje mínimo que se debe alcanzar de ejecución presupuestaria de gastos en un periodo de 4 meses: 33,33%.  Evaluación mediante índices de ejecución de gastos de inversión: (Cuatrimestral)  Resultados:  ↔ Si se encuentra comprendido entre 1 - 25% <b>EXISTE INEFICIENCIA</b>  ↔ Si se encuentra comprendido

Nro.	Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto antes de la introducción de las Reformas.	Reformas propuestas
		<p>entre 25 – 33,33% <b>EXISTE EFICIENCIA</b></p> <p>⇔ Si existe INEFICIENCIA se debe establecer los orígenes del problema proponer medidas correctivas para viabilizar la ejecución del proyecto de inversión.</p>

A continuación proponemos el siguiente contenido mínimo para la elaboración del Reglamento Específico del sistema de Presupuesto:

1. Concepto y objetivos
2. Ámbito de aplicación
3. Normas Legales
4. Aprobación del Reglamento Especifico
5. Revisión y ajuste del Reglamento Especifico
6. Difusión
7. Sanciones por incumplimiento del Reglamento
8. Previsión
9. Salvaguarda de Documentos
10. Organización y Responsabilidades Institucionales
11. Componentes del Sistema de Presupuesto
12. Técnica Presupuestaria
13. Insumos para la formulación presupuestaria
14. Formulación Presupuestaria
15. Política presupuestaria
16. Articulación con el Programa de Operaciones
17. Estimación de Recursos
18. Estructura Programática del Presupuesto de Gastos
19. Programación de Gastos
20. Aprobación del Presupuesto
21. Insumos para la Ejecución Presupuestaria
22. Programación de la Ejecución Presupuestaria
23. Ejecución de Gastos                   Ajustes en la Ejecución de Gastos
24. Responsable de la Ejecución
25. Perfeccionamiento de Compromisos y Devengamientos
26. Régimen de las Modificaciones Presupuestarias
27. Reintegro de Recursos
28. Informe de la Programación de la Ejecución y Modificaciones Presupuestarias
29. Seguimiento y evaluación Presupuestaria
30. Información a la Sociedad

### 31. Información a otras Entidades Públicas

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

A partir de las reformas introducidas al Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto del Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi se puede asegurar:

- ⇒ La implementación eficiente del Sistema de Presupuesto mediante la adopción de las propuestas planteadas, que deriven en una eficiente gestión municipal promotora del desarrollo de su municipio y que el mismo sea de beneficio a los distritos y comunidades que se encuentran asentados en el Municipio de Inquisivi.
- ⇒ Se elaboró un formulario (Ver Cuadro No. 12) de validación de los proyectos y actividades de inversión presupuestados para una gestión que garantice una mejor proposición de las variables de apertura programática, identificación de Proyecto o actividad, Costos de obra o servicio y las fuentes de financiamiento acordes a la normativa vigente.
- ⇒ En la parte técnica de apropiación en el sistema presupuestario se planteó a partir de los momentos de registro, los impactos sobre el registro adecuado del presupuesto de gastos.
- ⇒ Se elaboró el índice de medición de la eficiencia de la ejecución presupuestaria de los Gastos presupuestados y ejecutados.
- ⇒ Se elaboró formularios de seguimiento de la ejecución de los gastos de inversión a fin de generar medidas correctivas en caso de existir demoras en la ejecución.

El Gobierno Autónomo Municipal de Inquisivi ha asumido el modelo de “gestión participativa”, pero como se ha notado en este estudio, todavía tiene mucho camino por recorrer y pesan sobre ella unas inobservancias, frente a la realidad y los altos propósitos de su conformación.

Tras el análisis realizado en las páginas precedentes, se puede afirmar, que el modelo de gestión local participativa sólo será eficaz y coherente con sus propósitos, si es capaz de hacer, por lo menos, autocríticas y transformaciones en el sistema de presupuesto.

En atención a todo lo anterior, es que la propuesta de un Sistema Presupuestario para el Gobierno Municipal de Inquisivi, permitirá solucionar el problema en cuestión, de acuerdo a las normas vigentes en el país y la presente propuesta de implementación del sistema presupuestario.

Los objetivos generales y secundarios fueron probados y desarrollados en el presente trabajo, el objetivo general establece la presentación de un modelo de implementación eficiente del sistema de presupuesto por lo que hemos planteado en el trabajo la elaboración de indicadores de eficiencia, instrumentos de seguimiento de la ejecución del presupuesto y la implementación de los mismos mediante las reformas al Reglamento Específico del sistema de presupuesto.

Respecto la Hipótesis se demuestra que la mala implementación del Sistema de Presupuesto afecta a la calidad de la gestión, por lo que con el modelo propuesto repercutirá en una eficiente gestión municipal.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Implementar como modelo de Sistema Presupuestario Municipal la presente propuesta, para obtener una eficiencia de gestión municipal, dentro el Municipio de Inquisivi. El mayor beneficiado es la población en general del Municipio de Inquisivi que goza de los beneficios derivados de la puesta en operación de un proyecto ejecutado y hecho realidad en una gestión anual.

La mayor cercanía a la población es uno de los argumentos que se ha levantado permanentemente para reforzar la legitimidad de los gobiernos locales esto permite un flujo mayor de información, comunicación, participación y, por tanto, pertinencia de su acción enfocada a la satisfacción de las necesidades de la población.

Finalmente, se debería desarrollar un solo modelo, como el propuesto en el presente trabajo, para todos los municipios pequeños y medianos de todo el país, para así tener un estándar que permita mejoras en la inversión pública que realizan los Gobiernos Autónomos Municipales (G.A.M.s.) en proyectos ejecutados que coadyuvan al desarrollo de sus distritos municipales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bonnefo, Juan Cristobal y Armijo, Marianela. 2005. *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: ILPES.
- Burbano Ruiz y Ortiz Gómez Alberto. *Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos*. México: Mc Graw Hill
- Chávez Ackerman, Pascual. 1995. *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Edit. San Marcos. Cuarta Edición.
- Contaduría General del Estado. 1995. *Manual de Contabilidad de la Ejecución Presupuestaria*. La Paz: Secretaria Nacional de Hacienda
- Del Río, Cristóbal y Del Río, Raymundo. 1985. *El presupuesto*. México: ECASA
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Pilar, Lucio. 2002. *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición.

### LEGISLACION. BOLIVIA

- 1990 Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental
- 1999 Ley 2028 de Municipalidades
- 1993 Ley 1551 de Participación Popular
- 2000 Ley 2024 de Administración Presupuestaria
- 2001 Ley 2296 de Gastos Municipales
- 2013 Directrices Presupuestarias emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- 2005 Normas Básicas del Sistema de Administración y Control Gubernamentales.
- 2010 Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez
- 2009 Constitución Política del Estado Plurinacional.
- 2013 Ley de Presupuesto, que se aprueba en cada gestión.
- 2013 Las Directrices de Formulación Presupuestaria emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Publicas en cada gestión.
- Martner, Gonzalo. 1971. *Planificación y Presupuesto por Programas*. LUGAR: EDITORIAL

Mairal, Pilar. 2009. *El presupuesto participativo, como experiencia de gestión participativa*. Disponible en

[http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/materiales/hismat/pilar\\_mairal.doc](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/materiales/hismat/pilar_mairal.doc)

Visitado el 15 de mayo de 2013.

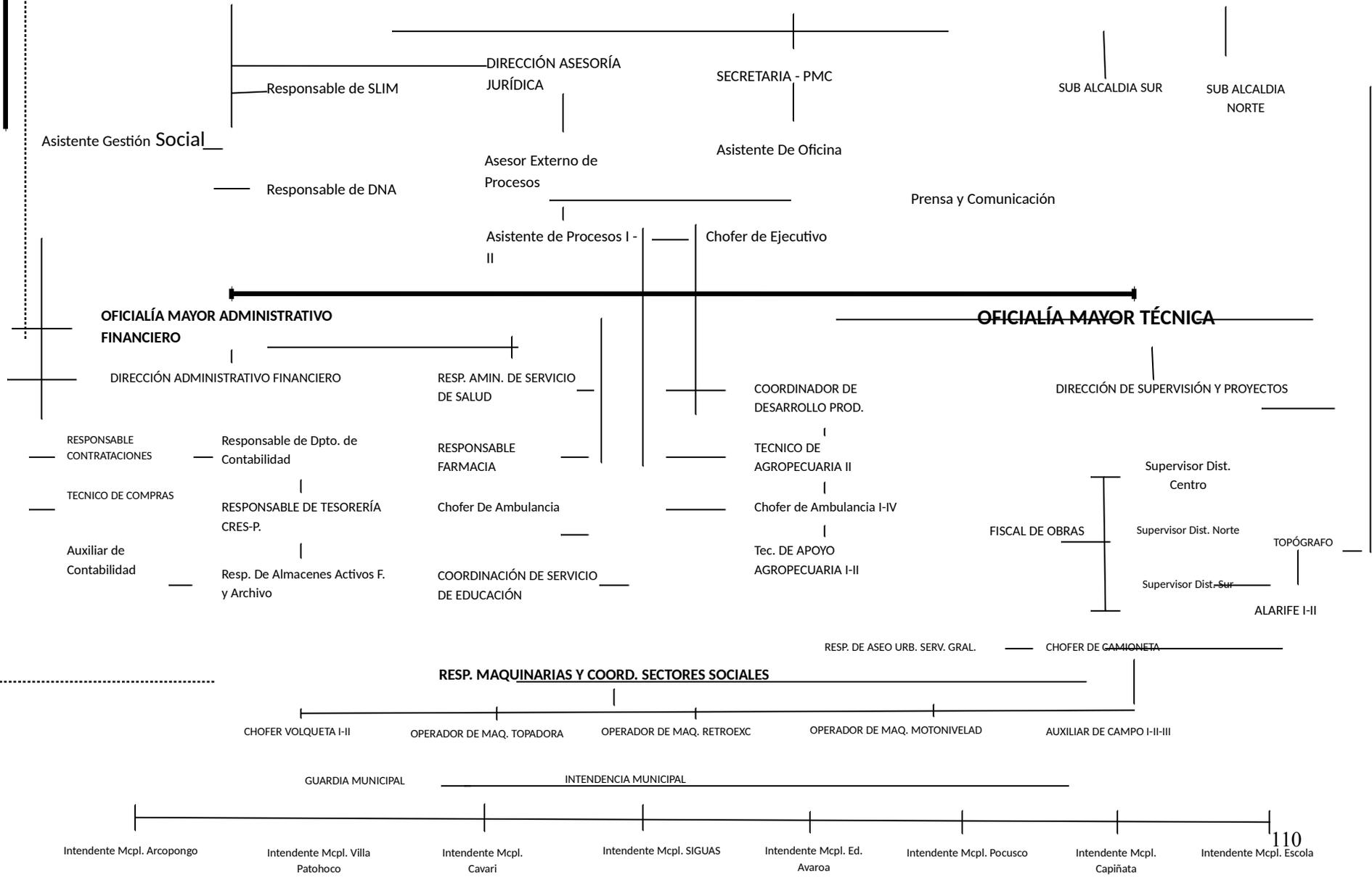
Miranda, Miguel; Zuna, Gaby. 2011. *La Gestión de los Gobiernos Locales*. Editorial Cochabamba: CEDIB

Rosemberg, J. M. 1989. *Diccionario de administración y finanzas*. Barcelona: Editorial Océano.

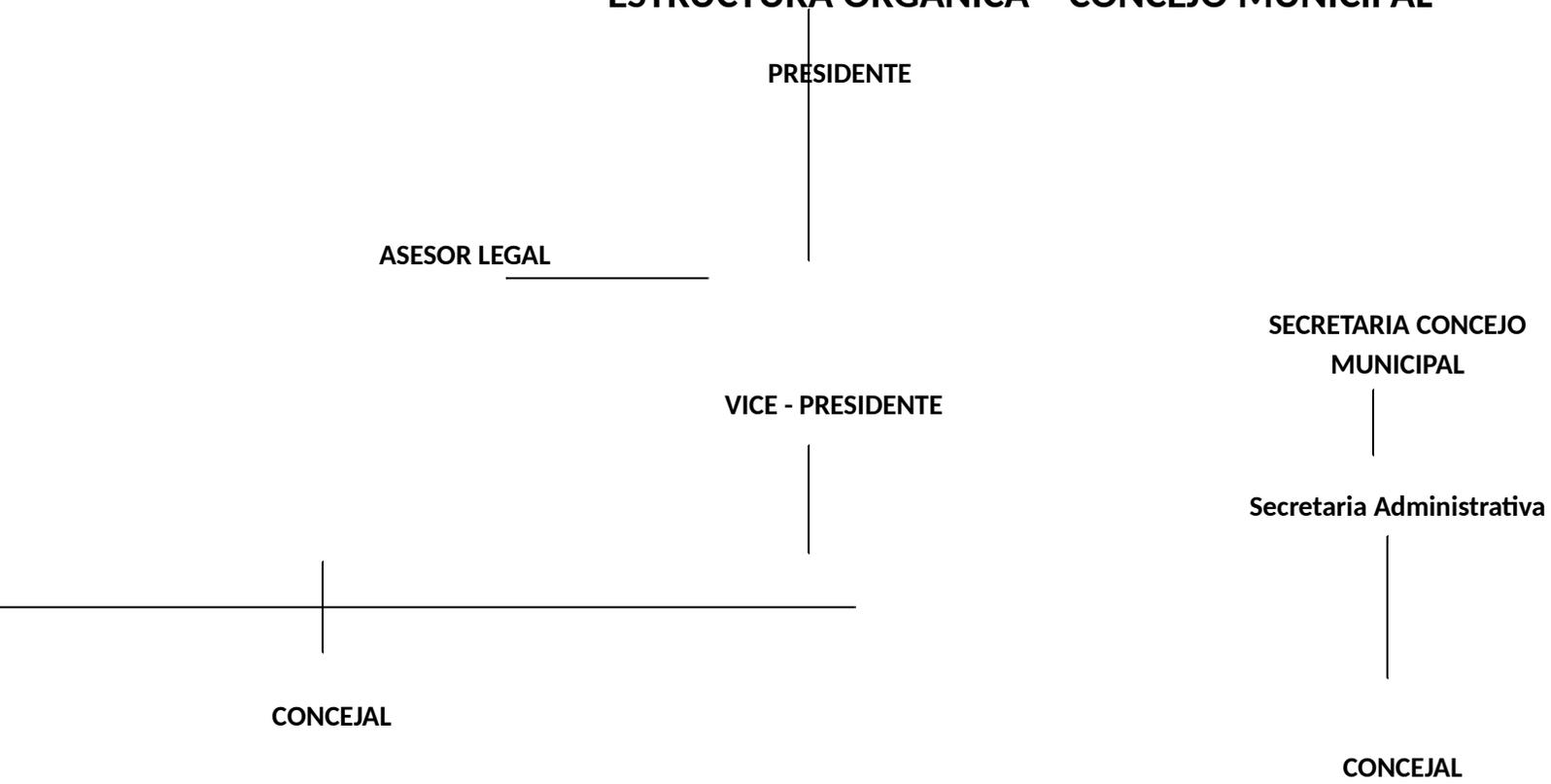
# ANEXO No. 1

# ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL DE INQUISIVI

## EJECUTIVO MUNICIPAL



# ESTRUCTURA ORGÁNICA - CONCEJO MUNICIPAL



# ANEXO No. 2

## ANEXO 2

### ENTREVISTA BAJO CUESTIONARIO CERRADO

DIRIGIDA A SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE INQUISIVI.

**Objetivo:** Obtener información sobre la implementación del Sistema de Presupuesto

Marque con una X la casilla que usted considere sea correcta, y si corresponde, complemente en algunos casos las respuestas de acuerdo a requerimiento efectuado.

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE Y APELLIDOS DEL ENCUESTADO: .....

CARGO QUE OCUPA EN EL G.A.M. INQUISIVI: .....

#### II. ETAPA DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO

1. ¿LA PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS EN EL POA DE LA GESTIÓN ES RESPALDADO MEDIANTE UN PROYECTO DE DISEÑO FINAL DONDE ESPECIFIQUE UN CUADRO DE COSTOS?

a) SI

b) NO

De ser negativa su respuesta, señale como es el procedimiento para priorizar los proyectos y que dato toman como base para poder asignar un presupuesto:

.....

.....

2. ¿LA PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS Y ACTIVIDADES EN EL POA DE LA GESTIÓN TIENE RELACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL?

a) SI

b) NO

De ser negativa su respuesta, señale debido a que factor no se considera el PDM como directriz para priorizar proyectos y actividades y además de asignar recursos:





De ser positivo (SI) la respuesta, indique la unidad responsable del seguimiento de la ejecución del presupuesto de gastos de inversión, y cuál es la retroalimentación que hacen estos informes para el Presupuesto o que acciones correctivas se implementan.

.....

.....

# ANEXO No. 3

**ANEXO No. 3.**

**FORMULARIO PROPUESTO PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO**

<b>Categoría Programática</b>	<b>Proyecto o Actividad</b>	<b>Presupuesto Vigente En Bs.</b>	<b>PROGRAMACIÓN DE EJECUCIÓN EN MESES</b> 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12	<b>MODALIDAD DE EJECUCIÓN</b>  a)Delegada  b)Directa
10.00.00.01	Capacitación a Productores de Maíz	20.000.-	<b>Inicio: Septiembre</b>  <b>Finalización: Noviembre</b>  <b>Tiempo estimado de ejecución: 2 meses</b>	Administración Delegada
-----				
-----				
-----				
-----				

Fecha: .....

-----  
 APROBADO POR  
 ALCALDESECRETARIO  
 ADM. FINANCIERO

-----  
 VALIDADO POR  
 SECRETARIO  
 TECNICO

-----  
 VALIDADO POR

# ANEXO No. 4

La Resolución Suprema Nro. 225558 de fecha 01 de diciembre de 2005, del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas señala lo siguiente:

### **Artículo 1.- Concepto y Objeto del Sistema de Presupuesto**

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

Asimismo tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna sobre la ejecución presupuestaria, para la evaluación del cumplimiento de la gestión pública.

### **Artículo 2.- Concepto y Objeto de las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto**

Las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto constituyen disposiciones legales y técnicas que tienen por objeto la implantación de este Sistema en las entidades y órganos públicos.

Estas Normas no son limitativas, y no excluyen a los servidores públicos del cumplimiento de las disposiciones legales y normativa que regulan la gestión pública.

### **Artículo 3.- Ámbito de Aplicación de las Normas Básicas**

Las presentes Normas Básicas son de aplicación obligatoria en todas las entidades y órganos públicos comprendidos en el alcance de los Artículos 3° y 4° de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales.

### **Artículo 4.- Elaboración de Reglamentos Específicos**

**I.-** En cumplimiento de lo dispuesto por el Artículo 27 de la Ley 1178 y en el marco de las Normas Básicas y otras disposiciones legales inherentes al Sistema, las entidades y órganos públicos deberán elaborar, y en su caso ajustar, el Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto, en un plazo no mayor a 180 días computables a partir de la aprobación de las presentes normas.

**II.-** El Reglamento Específico deberá ser aprobado en cada entidad y órgano público, por la máxima instancia resolutoria facultada en su norma legal de creación, previa compatibilización por el Órgano Rector.

**III.-** Sujeto a las facultades y atribuciones establecidas en la norma legal de creación de cada entidad y órgano público, el Reglamento Específico deberá establecer:

- a) Las instancias resolutorias de aprobación del Reglamento Específico, del Anteproyecto de Presupuesto Institucional y de las modificaciones de estos documentos.
- b) Los procesos inherentes al Sistema, las unidades encargadas de estos procesos y los plazos de realización.

c) Los mecanismos y/o actividades de control, en el marco de las disposiciones legales y normativa inherentes al Control Interno Gubernamental, emitidas por la Contraloría General de la República.

#### **Artículo 5.- Incumplimiento de las Normas Básicas**

El incumplimiento a lo establecido en las presentes normas generará responsabilidades y sanciones, en el marco de lo establecido en el Capítulo V de la Ley 1178 y de los Decretos Supremos Reglamentarios 23215, 23318-A y 26237.

#### **Artículo 6.- Principios del Sistema de Presupuesto**

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

- a) Equilibrio: Para cada gestión fiscal, en cada entidad y órgano público, el monto total del presupuesto de gastos debe corresponder al monto total de recursos incluido en el Presupuesto.
- b) Sostenibilidad: El Presupuesto de cada entidad debe sujetarse a las posibilidades reales de su financiamiento.
- c) Universalidad: El presupuesto de cada entidad y órgano público debe contener todos los recursos y gastos que se estimen disponer y realizar para cada gestión fiscal.
- d) Transparencia: El presupuesto debe ser expresado en términos claros, y difundido tanto al interior de cada entidad como para conocimiento público.
- e) Flexibilidad: El presupuesto puede ser objeto de ajustes o modificaciones, debiéndose sujetar los mismos a las disposiciones legales y técnicas establecidas o que se establezcan para este efecto.

#### **Artículo 7.- Interrelación con Otros Sistemas**

El Sistema de Presupuesto se interrelaciona con todos los Sistemas previstos por la Ley 1178, en los siguientes términos:

- a) Con el Sistema Nacional de Planificación  
Que permite definir los objetivos, políticas, programas y proyectos, de los planes generales y sectoriales de desarrollo, a nivel nacional, departamental, regional y municipal, y de los planes estratégicos institucionales.
- b) Con el Sistema Nacional de Inversión Pública  
Mediante la definición de proyectos de inversión pública, consistentes con los planes generales y sectoriales de desarrollo, para la correspondiente asignación de recursos.
- c) Con el Sistema de Programación de Operaciones  
Que establece los objetivos de gestión, objetivos específicos y operaciones que deben realizar las entidades y órganos públicos para alcanzar estos objetivos.
- d) Con el Sistema de Organización Administrativa  
Que permite la definición de la estructura organizacional de cada entidad, necesaria para la ejecución de los programas y proyectos.
- e) Con el Sistema de Administración de Personal

Que permite definir la planilla presupuestaria para programar y efectuar los pagos de salarios.

f) Con el Sistema de Administración de Bienes y Servicios

Que permite establecer el cronograma de adquisiciones de bienes y servicios según los requerimientos identificados en el Programa de Operaciones Anual y las asignaciones presupuestarias aprobadas.

g) Con el Sistema de Tesorería y Crédito Público

Que permite la programación de pagos en función del flujo de caja y de las asignaciones aprobadas.

Permite asimismo establecer los límites máximos de endeudamiento.

h) Con el Sistema de Contabilidad Integrada

Que registra las transacciones que resultan de la ejecución de las operaciones y proporciona información para el seguimiento y evaluación de la ejecución financiera de la entidad.

i) Con el Sistema de Control Gubernamental

Que establece los mecanismos necesarios para inducir el cumplimiento de objetivos de gestión, con transparencia, eficiencia, economía y eficacia; y para la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia del Sistema de Presupuesto

#### **Artículo 8.- Niveles de Organización**

El Sistema de Presupuesto contempla los siguientes niveles de organización:

a) Nivel Normativo y Consultivo

Constituido por el Ministerio de Hacienda, como Órgano Rector del Sistema, siendo el Viceministerio de Presupuesto y Contaduría la unidad técnica especializada.

b) Nivel Ejecutivo y Operativo

Constituido por todas las entidades y órganos públicos incluidos en el ámbito de aplicación

#### **Artículo 9.- Atribuciones del Órgano Rector**

En el marco de la Constitución Política del Estado y en concordancia con lo dispuesto por la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, Leyes y normas complementarias, el Órgano Rector tiene las siguientes atribuciones:

a) Emitir las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.

b) Cumplir y hacer cumplir la normativa inherente al Sistema de Presupuesto.

c) Evaluar o compatibilizar los Reglamentos Específicos emitidos por las distintas entidades y órganos públicos.

d) Emitir disposiciones técnico-normativas y desarrollar instrumentos, para la elaboración, aprobación y presentación de los anteproyectos de presupuestos institucionales; así como para su ejecución, seguimiento, evaluación y ajuste.

e) Elaborar y ejecutar la Política Fiscal y Presupuestaria conforme a la Política Económica del Gobierno.

f) Ajustar, agregar y consolidar el Proyecto de Presupuesto Público para su remisión y tratamiento por el H. Congreso Nacional, así como las modificaciones que requieran ser consideradas por esa instancia legislativa.

g) Establecer plazos y condiciones para la presentación de información de ejecución presupuestaria, por parte de las entidades y órganos públicos.

- h) Vigilar el funcionamiento del Sistema de Presupuesto en todas las entidades y órganos públicos
- i) Proponer y participar en programas de difusión sobre presupuesto

#### **Artículo 10.- Atribuciones de las Instituciones ejecutoras**

Son atribuciones de las instituciones ejecutoras:

- a) Cumplir las presentes normas
- b) Elaborar el Reglamento Específico de Presupuesto.
- c) Efectuar la evaluación y control del funcionamiento del sistema
- d) Elaborar el Presupuesto Anual Institucional.
- e) Generar y proporcionar información de ejecución presupuestaria
- f) Evaluar la ejecución presupuestaria y proponer medidas correctivas para optimizar la ejecución y cumplir con los objetivos de gestión definidos en el POA.
- g) Proponer al Órgano Rector, ajustes a las Normas Básicas.

#### **Artículo 11.- Responsabilidad por la implantación del Sistema de Presupuesto en cada entidad y órgano público**

La implantación y funcionamiento del Sistema de Presupuesto es responsabilidad de su máxima autoridad ejecutiva.

#### **Artículo 12 Responsabilidad por la Formulación, Aprobación y Ejecución del Presupuesto de cada entidad y órgano público:**

**I.-** La elaboración y ejecución del Presupuesto, es responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva, y de todos los servidores públicos involucrados, en el ámbito de sus competencias.

**II.-** La aprobación del Anteproyecto de Presupuesto es responsabilidad de la máxima instancia resolutoria facultada en su norma legal de creación.

En las Municipalidades y en las Universidades Públicas, la responsabilidad por la aprobación del presupuesto corresponde a su máxima instancia resolutoria (Concejo Municipal y Consejo Universitario, respectivamente)

#### **Artículo 13.- Auditoria de Gestión**

Las Unidades de Auditoría Interna de cada entidad, deben priorizar en la programación de sus operaciones, la inclusión de la auditoría de gestión que permita verificar el grado de cumplimiento del Sistema.

#### **Artículo 14.- Política Presupuestaria**

Sobre la base de las definiciones contenidas en los Planes Generales y Sectoriales de Desarrollo, y en las políticas y objetivos de Gobierno, el Ministerio de Hacienda establecerá, para cada gestión fiscal, la Política Presupuestaria a la que debe sujetarse la formulación y ejecución del presupuesto en cada una de las entidades y órganos públicos.

### **Artículo 15.- Directrices de Formulación Presupuestaria**

**I.-** El Ministerio de Hacienda emitirá, para cada gestión fiscal, las Directrices de Formulación Presupuestaria, disponiendo los lineamientos fundamentales de Política Presupuestaria y la técnica de formulación del presupuesto.

**II.-** La formulación, aprobación y presentación de los Anteproyectos de Presupuesto Institucionales deberá sujetarse a las Directrices de Formulación Presupuestaria emitidas.

### **Artículo 16.- Clasificadores Presupuestarios**

Todas las entidades y órganos públicos deberán utilizar obligatoriamente los Clasificadores Presupuestarios emitidos y aprobados por el Ministerio de Hacienda para cada gestión fiscal.

### **Artículo 17.- Sistemas de Información**

Todas las entidades y órganos públicos deberán utilizar los Sistemas de Información, desarrollados e implantados por el Ministerio de Hacienda.

## **SUBSISTEMA DE FORMULACION DEL PRESUPUESTO**

### **Artículo 18.- Formulación de los Presupuestos Institucionales**

La formulación de los Presupuestos Institucionales contempla:

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

### **Artículo 19.- Estimación del Presupuesto de Recursos**

Cada entidad y órgano público debe estimar el total de recursos a disponer para cada gestión fiscal, observando las restricciones establecidas en las disposiciones legales y normativa inherentes a la materia y en las disposiciones específicas que para cada gestión fiscal se establezcan.

En forma general estos recursos corresponden a:

- a) Los límites financieros determinados por el Ministerio de Hacienda, por las transferencias de recursos del Tesoro General de la Nación incluyendo, cuando corresponda los límites financieros por recursos de Coparticipación, Regalías y otros recursos administrados por el Tesoro General de la Nación.
- b) Los recursos propios generados por el ejercicio de sus competencias institucionales, considerando las disposiciones legales inherentes.
- c) Los recursos para proyectos y programas específicos financiados por Organismos Nacionales e Internacionales especializados (Fondos de Desarrollo, Cooperación Internacional), por concepto de transferencias, donaciones y créditos, sustentados en convenios suscritos con los financiadores y con la debida aprobación por norma legal.

Respecto a los recursos externos deberá obtenerse la certificación pertinente del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.

d) Las disponibilidades en caja y bancos al 31 de diciembre de la gestión anterior.

#### **Artículo 20.- Definición de la Estructura Programática del Presupuesto**

**I.-** Cada entidad y órgano público deberá definir la Estructura Programática del presupuesto, estableciendo los planes y programas en base al Programa de Operaciones Anual y al Plan Estratégico Institucional, que deberán responder a su vez al Plan General de Desarrollo Económico y Social, considerando además el ámbito de sus competencias institucionales establecidas en su norma legal de creación..

**II.-** La apertura de categorías programáticas deberá identificar:

- a) Los bienes y servicios que deben generar según las competencias definidas en la norma legal de creación de cada entidad.
- b) Los objetivos de gestión, los resultados esperados y los indicadores de desempeño inherentes a cada Programa.
- c) La asignación de recursos a cada categoría programática.

Estas Categorías podrán desagregarse en otras de menor nivel, según disposiciones específicas que para cada gestión fiscal disponga el Órgano Rector, y siempre que su relevancia esté plenamente fundamentada.

#### **Artículo 21.- Programación del Gasto**

**I.-** En cada entidad y órgano público la programación del gasto deberá efectuarse según los programas y proyectos establecidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social, y del Plan Estratégico institucional y del Programa de Operaciones Anual de la entidad, contemplando todas las obligaciones que se estime devengar en la gestión fiscal, para la contratación de personal, compra de bienes y servicios, realización de gastos de inversión y otros gastos inherentes al desarrollo de las actividades previstas en el Programa de Operaciones Anual.

**II.-** La programación del gasto debe sujetarse a la disponibilidad de recursos, restricciones establecidas en las disposiciones legales inherentes y disposiciones legales específicas que para cada gestión fiscal se emitan.

### **SUBSISTEMA DE EJECUCION PRESUPUESTARIA**

#### **Artículo 25.- Ejecución Presupuestaria**

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

#### **Artículo 26.- Programación de la Ejecución Presupuestaria**

**I.-** Cada entidad y órgano público deberá elaborar el cronograma de ejecución de gastos, a nivel agregado o institucional, y en detalle o por categoría programática, identificando:

- a) Las fuentes de financiamiento y organismos financiadores.
- b) Las partidas de gasto.

c) Los cronogramas mensuales de desembolsos.

d) Otra información que se considere relevante.

**II.-** Esta Programación deberá ser compatibilizada con el flujo periódico estimado de recursos, observando fundamentalmente:

a) Que el monto mensual de obligaciones a devengar no exceda la disponibilidad efectiva de recursos.

En el caso de recursos del Tesoro General de la Nación según las cuotas de compromiso y desembolso fijadas por el Ministerio de Hacienda

b) Que se provean oportunamente los recursos para desarrollar las acciones previstas en el Programa de Operaciones Anual

### **Artículo 27.- Ajustes a la ejecución del Presupuesto de Gastos**

Cuando las disponibilidades efectivas de recursos no alcancen los niveles programados, deberá restringirse el compromiso y devengamiento del Presupuesto de Gastos a estas disponibilidades.

### **Artículo 28.- Modificaciones al Presupuesto**

**I.-** Durante el ejercicio fiscal, podrán efectuarse cambios al presupuesto por las siguientes causales:

a) Modificación en el Programa de Operaciones Anual por la incorporación de nuevos objetivos, por cambios en los objetivos iniciales previstos, o por cambios en las metas de estos objetivos.

b) Desviaciones respecto a las previsiones presupuestarias iniciales, sin cambios en los objetivos.

**II.-** La aprobación y vigencia de las modificaciones presupuestarias deberá sujetarse a las disposiciones legales y normativa inherentes a la materia.

a) Para las entidades y órganos públicos cuyos presupuestos estén incluidos en el Presupuesto General de la Nación aprobado por Ley de la República, el régimen de modificaciones presupuestarias se sujetará al Reglamento General aprobado por Decreto Supremo.

b) Para las Autonomías reconocidas por la Constitución Política del Estado, el régimen de modificaciones presupuestarias se sujetará a reglamentación aprobada por sus máximas instancias resolutorias, y en observancia de las disposiciones legales inherentes.

## **SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION PRESUPUESTARIA**

### **Artículo 29.- Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto**

**I.-** Cada entidad y órgano público deberá elaborar y emitir en forma periódica, reportes de ejecución financiera del presupuesto. Estos reportes deben ser preparados a nivel agregado o institucional y por categoría programática.

**II.-** Los reportes de ejecución financiera deberán considerar la relación con la ejecución física prevista en el Programa de Operaciones Anual.

### **Artículo 30.- Evaluación del Presupuesto**

**I.-** Cada entidad y órgano público deberá efectuar la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculando esta evaluación con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos.

**II.-** Esta evaluación deberá realizarse en forma periódica, durante la ejecución, y al cierre del ejercicio fiscal.

La evaluación deberá posibilitar:

a) La identificación de los factores o circunstancias que hubieran incidido en la ejecución del presupuesto.

b) La adopción de medidas correctivas que permitan el cumplimiento de los objetivos de gestión,

c) La evaluación de la gestión pública.

**III.-** A nivel institucional, cada entidad deberá presentar los informes de evaluación, al Órgano Rector y a las instancias de fiscalización previstas en disposiciones legales, al cierre de cada gestión fiscal o cuando los mismos les sean requeridos.

# ANEXO No. 5

REPORTE GERENCIAL

Fecha de Impresión : 03/10/2014  
 Hora de Impresión : 13:50:39  
 Página Número : 1

**EJECUCION PRESUPUESTARIA POR APERTURA Y MOMENTOS**

Procesado del 1 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Expresado en Bolivianos

Cod. Rep. RGER-01

UNIDAD EJECUTORA : DAF - DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Apertura	Descripción Apertura Programática	Fuente	PRESUPUESTO Vigente	EJECUCION PRESUPUESTARIA			Base Compromiso Saldo x Ejecutar	Base Devengado Saldo x Ejecutar	Base Devengado Porc. Ejecutado
				Compromiso	Devengado	Pagado			
00300001	ADMINISTRACION CONCEJO MUNICIPAL	Todas	542,201.15	98,025.71	98,025.71	80,317.16	444,175.44	444,175.44	18.07 %
00000002	ADMINISTRACION EJECUTIVO MUNICIPAL	Todas	1,518,617.00	457,256.22	457,256.22	315,937.05	1,061,360.78	1,061,360.78	30.11 %
10000001	FOMENTO A LA PRODUCCION AGROPECUARIO SECCIONAL	Todas	250,000.00	24,518.00	24,518.00	24,518.00	225,482.00	225,482.00	9.80 %
10000002	CRIADERO DE PECES EN LAGUNA AYMAYOTA CORACHAPI	Todas	30,000.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	30,000.00	0.00 %
10000400	CONSTRUCCION VIVERO FORESTAL CAPIÑATA	Todas	57,450.00	0.00	0.00	0.00	57,450.00	57,450.00	0.00 %
11000005	REFACCION SISTEMA DE AGUA POTABLE CAVARI	Todas	5,000.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00	5,000.00	0.00 %
11000006	CONCLUSION SISTEMA AGUA POTABLE UYWICHA	Todas	9,000.00	0.00	0.00	0.00	9,000.00	9,000.00	0.00 %
11000007	CONCLUSION SISTEMA DE AGUA POTABLE JACHACAVALA	Todas	8,000.00	0.00	0.00	0.00	8,000.00	8,000.00	0.00 %
11000008	REFACCION SISTEMA DE AGUA POTABLE CHOROCONA	Todas	20,000.00	16,651.79	16,651.79	16,651.79	3,348.21	3,348.21	83.25 %
11000009	CONCLUSION SISTEMA DE AGUA POTABLE CHUSECA	Todas	7,000.00	0.00	0.00	0.00	7,000.00	7,000.00	0.00 %
11000010	CONCLUSION SISTEMA DE AGUA POTABLE SAN JACINTO	Todas	14,611.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	11,211.00	11,211.00	23.27 %
11000011	REFACCION SISTEMA DE AGUA POTABLE CHUI	Todas	12,000.00	0.00	0.00	0.00	12,000.00	12,000.00	0.00 %
11000100	CONSTRUCCION SISTEMA DE AGUA POTABLE WICHOCOLLO	Todas	30,000.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	30,000.00	0.00 %
11000200	CONSTRUCCION SISTEMA DE ACANTARILLADO CAPIÑATA	Todas	130,000.00	0.00	0.00	0.00	130,000.00	130,000.00	0.00 %
11000300	CONSTRUCCION SISTEMA DE AGUA POTABLE PAROTANI (F-I)	Todas	45,000.00	0.00	0.00	0.00	45,000.00	45,000.00	0.00 %
11000400	AMPLIACION SISTEMA AGUA POTABLE CHAPAPANI (obr. Toma)	Todas	12,000.00	0.00	0.00	0.00	12,000.00	12,000.00	0.00 %
11000500	AMPLIACION SISTEMA AGUA POTABLE CAPIÑATA	Todas	40,021.00	36,591.42	36,591.42	36,591.42	3,429.58	3,429.58	91.43 %
11000600	AMPLIACION SISTEMA DE AGUA POTABLE ACOHOTA	Todas	10,000.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	10,000.00	0.00 %
11000700	CONSTRUCCION SISTEMA DE AGUA POTABLE PACOPAMPA (achawi)	Todas	12,000.00	3,590.00	3,590.00	3,590.00	8,410.00	8,410.00	29.91 %
11000800	CONSTRUCCION MINGITORIOPUBLICO ARCOPONGO	Todas	30,000.00	20,558.65	20,558.65	20,558.65	9,441.35	9,441.35	68.52 %
11001800	CONSTRUCCION SISTEMA DE AGUA POTABLE CALA CALA	Todas	8,000.00	3,830.50	3,830.50	3,830.50	4,169.50	4,169.50	47.88 %
12000001	ESTUDIO DE PROYECTO SISTEMA MICRO RIEGO POCUSCO	Todas	80,000.00	0.00	0.00	0.00	80,000.00	80,000.00	0.00 %
12000002	CONCLUSION SISTEMA MICRO RIEGO COLLPA (F-II)	Todas	17,000.00	712.00	712.00	712.00	16,288.00	16,288.00	4.18 %
12000003	ESTUDIO DE PROYECTO SISTEMA MICRO RIEGO PALLI PALLI	Todas	15,000.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	15,000.00	0.00 %
12000004	CONCLUSION SISTEMA DE MICRO RIEGO LOCOTANI	Todas	67,000.00	3,578.94	3,578.94	3,578.94	63,421.06	63,421.06	5.34 %
12000005	ESTUDIO SISTEMA DE MICRO RIEGO CORACHAPI	Todas	20,000.00	0.00	0.00	0.00	20,000.00	20,000.00	0.00 %
12000006	CONCLUSION SISTEMA DE MICRO RIEGO TUINI (Fase II)	Todas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 %
12000300	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO ALACAYA (F-II)	Todas	24,000.00	0.00	0.00	0.00	24,000.00	24,000.00	0.00 %
12000400	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO VENTILLA	Todas	70,000.00	0.00	0.00	0.00	70,000.00	70,000.00	0.00 %
12000500	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO YACUPAMPA	Todas	45,000.00	0.00	0.00	0.00	45,000.00	45,000.00	0.00 %
12000600	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO TOTABA	Todas	38,120.00	0.00	0.00	0.00	38,120.00	38,120.00	0.00 %
12000700	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO PICATURI	Todas	24,000.00	0.00	0.00	0.00	24,000.00	24,000.00	0.00 %
12000800	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO TOLALOMA	Todas	20,800.00	0.00	0.00	0.00	20,800.00	20,800.00	0.00 %
12000900	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO CHAUPICHORO (F-I)	Todas	30,000.00	25,570.00	25,570.00	25,570.00	4,430.00	4,430.00	85.23 %
12001000	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO CHAPIMARCA (F-I)	Todas	40,000.00	0.00	0.00	0.00	40,000.00	40,000.00	0.00 %
12001100	AMPLIACION SISTEMA MICRO RIEGO CALAJALIRI	Todas	45,000.00	0.00	0.00	0.00	45,000.00	45,000.00	0.00 %
12001200	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO SIGUAS	Todas	35,000.00	10,776.00	10,776.00	10,776.00	24,224.00	24,224.00	30.78 %
12001300	AMPLIACION SISTEMA DE MICRO RIEGO JASSA	Todas	35,000.00	18,318.12	18,318.12	18,318.12	16,681.88	16,681.88	52.33 %
12001400	CONSTRUCCION SISTEMA DE MICRO RIEGO MACHACAMARCA	Todas	18,000.00	0.00	0.00	0.00	18,000.00	18,000.00	0.00 %

### REPORTE GERENCIAL

Fecha de Impresión : 03/10/2014  
 Hora de Impresión : 13:50:39  
 Página Número : 2

## EJECUCION PRESUPUESTARIA POR APERTURA Y MOMENTOS

Procesado del 1 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Expresado en Bolivianos

Cod. Rep. RGER-01

UNIDAD EJECUTORA : DAF - DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Apertura	Descripción Apertura Programática	Fuente	PRESUPUESTO Vigente	EJECUCION PRESUPUESTARIA			Base Compromiso Saldo x Ejecutar	Base Devengado Saldo x Ejecutar	Base Devengado Porc. Ejecutado
				Compromiso	Devengado	Pagado			
12001500	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO BAJA MINAS (F-IV)	Todas	15,000.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	15,000.00	0.00 %
12001600	AMPLIACION SISTEMA DE MICRO RIEGO CHUALLANI	Todas	15,000.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	15,000.00	0.00 %
12001700	CONSTRUCCION SISTEMA DE MICRO RIEGO CAYCHANI (F-I)	Todas	20,000.00	0.00	0.00	0.00	20,000.00	20,000.00	0.00 %
12001800	CONSTRUC. SIETMA MICRO RIEGO ACUTANI Z. ALTA (1ra FASE)	Todas	30,000.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	30,000.00	0.00 %
12001900	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO CORI MINAS FSE -II)	Todas	35,000.00	0.00	0.00	0.00	35,000.00	35,000.00	0.00 %
12002000	CONSTRUCCION SISTEMA DE MICRO RIEGO CHALLVIRI (F-II)	Todas	70,000.00	0.00	0.00	0.00	70,000.00	70,000.00	0.00 %
12002100	CONSTRUCCION SISTEMA DE MICRO RIEGO WICHOCOLLO (F-II)	Todas	15,000.00	4,193.00	4,193.00	4,193.00	10,807.00	10,807.00	27.95 %
12002200	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO CHIACARI (F-II)	Todas	22,543.00	0.00	0.00	0.00	22,543.00	22,543.00	0.00 %
12003100	CONSTRUCC. SISTEMA DE MICRO RIEGO CANQUI CHICO	Todas	60,000.00	0.00	0.00	0.00	60,000.00	60,000.00	0.00 %
12003300	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO WARA WARANI (F-II)	Todas	30,000.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	30,000.00	0.00 %
12003400	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO HUMANPATA	Todas	19,858.00	0.00	0.00	0.00	19,858.00	19,858.00	0.00 %
12003500	CONSTRUCCION SISTEMA DE MICRO RIEGO UPUÑA	Todas	15,000.00	9,953.65	9,953.65	9,953.65	5,046.35	5,046.35	66.35 %
12003600	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO ESPALLUTA	Todas	15,000.00	5,195.72	5,195.72	5,195.72	9,804.28	9,804.28	34.63 %
12003700	CONSTRUCCION SISTEMA MICRO RIEGO CHIARHUTA CALLAPA (F-II)	Todas	40,000.00	38,177.84	38,177.84	38,177.84	1,822.16	1,822.16	95.44 %
14000001	ASEO URBANO SECCIONAL	Todas	20,000.00	0.00	0.00	0.00	20,000.00	20,000.00	0.00 %
15000001	CONTRAPARTE PRY. ELECTRIF. RURAL SITA (PREFECTURA LP)	Todas	313,504.00	0.00	0.00	0.00	313,504.00	313,504.00	0.00 %
15000002	CONTRAPARTE PROY. ELECTRIF. RURAL ESCOLA ( PREFECT. LP)	Todas	455,807.00	0.00	0.00	0.00	455,807.00	455,807.00	0.00 %
15000003	ACTUALIZACION DE PROYECTO DE ELECTRIFICACION	Todas	18,617.00	0.00	0.00	0.00	18,617.00	18,617.00	0.00 %
15000005	ELECTRIFICACION MICAYANI YAMORA	Todas	15,505.00	0.00	0.00	0.00	15,505.00	15,505.00	0.00 %
15000015	ESTUDIO MEDIOAMBIENTAL DE FORESTACION MCH TOTRAPAMPA	Todas	14,495.00	0.00	0.00	0.00	14,495.00	14,495.00	0.00 %
15000100	CONSTRUCCION DE LA MINICENTRAL HIDROELECTRICA...	Todas	83,642.77	0.00	0.00	0.00	83,642.77	83,642.77	0.00 %
15000200	CONSTRUCCION DE UNA MICROCENTRAL HIDROELECTRICA...	Todas	28,324.00	0.00	0.00	0.00	28,324.00	28,324.00	0.00 %
15000300	SUPERVISION DE PROYECTO MINICENTRAL H. TOTRAPAMPA	Todas	117,083.00	11,787.75	11,787.75	11,787.75	105,295.25	105,295.25	10.06 %
15000400	SUPERVISION DE PROYECTO MICROCENTRAL H. KANAMARCA	Todas	80,000.00	28,600.00	28,600.00	28,600.00	51,400.00	51,400.00	35.75 %
15000500	CONSTRUCCION MICROCENTRAL HIDROELECTRICA COPACHULLPA	Todas	286,308.40	0.00	0.00	0.00	286,308.40	286,308.40	0.00 %
15000600	ELECTRIFICACION A PANEL SOLAR COMUNIDAD TABLUMA	Todas	44,000.00	0.00	0.00	0.00	44,000.00	44,000.00	0.00 %
16000001	MANTENIMIENTO DE ALUMBRADO PUBLICO INQUISIVI	Todas	16,138.39	5,208.50	5,208.50	5,208.50	10,929.89	10,929.89	32.27 %
17000100	CONSTRUCCION TEATRO MUNICIPAL INQUISIVI (F-II)	Todas	250,000.00	0.00	0.00	0.00	250,000.00	250,000.00	0.00 %
17000200	CONSTRUCCION PLAZA CAPIÑATA (FASE II)	Todas	194,568.00	0.00	0.00	0.00	194,568.00	194,568.00	0.00 %
17000300	CONSTRUCCION CENTRO DE CAPACITACION ARCOPONGO (OBRA...	Todas	17,000.00	2,942.00	2,942.00	2,942.00	14,058.00	14,058.00	17.30 %
17001100	ENMALLADO PERIMETRAL ANTENA DE RADIO DIFUSORA CAPIÑATA	Todas	50,000.00	0.00	0.00	0.00	50,000.00	50,000.00	0.00 %
17001300	CONSTRUCCION DE CASA MUNICIPAL CENTRAL COPACABANA...	Todas	25,000.00	362.36	362.36	362.36	24,637.64	24,637.64	1.44 %
17001400	CONSTRUCCION DE CASA MUNICIPAL COMUNIDAD ACOHOTA (F-I)	Todas	32,000.00	10,975.00	10,975.00	10,975.00	21,025.00	21,025.00	34.29 %
17001500	CONSTRUCCION CASA MUNICIPAL ARCOPONGO (FASE I)	Todas	18,000.00	7,878.00	7,878.00	7,878.00	10,122.00	10,122.00	43.76 %
18000001	MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO CAMINOS VECINALES...	Todas	300,000.00	171,915.50	171,915.50	171,915.50	128,084.50	128,084.50	57.30 %
18000003	MANTENIMIENTO CAMINO VECINAL CHIARHUTA CAQUINGORA	Todas	17,000.00	0.00	0.00	0.00	17,000.00	17,000.00	0.00 %
18000004	MANTENIMIENTO CAMINO VECINAL CANTON CAVARI	Todas	40,000.00	0.00	0.00	0.00	40,000.00	40,000.00	0.00 %
18000006	MANT. CAMINO VECINAL COTAJES-SIQUIMIRANI-ARCOPONGO	Todas	90,000.00	0.00	0.00	0.00	90,000.00	90,000.00	0.00 %
18000008	MANTENIMIENTO CAMINO VECINAL CANTON SIGUAS	Todas	40,000.00	0.00	0.00	0.00	40,000.00	40,000.00	0.00 %

REPORTE GERENCIAL

Fecha de Impresión : 03/10/2014  
Hora de Impresión : 13:50:39  
Página Número : 3

**EJECUCION PRESUPUESTARIA POR APERTURA Y MOMENTOS**

Procesado del 1 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Expresado en Bolivianos

Cod. Rep. RGER-01

UNIDAD EJECUTORA : DAF - DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Apertura	Descripción Apertura Programática	Fuente	PRESUPUESTO Vigente	EJECUCION PRESUPUESTARIA			Base Compromiso Saldo x Ejecutar	Base Devengado Saldo x Ejecutar	Base Devengado Porc. Ejecutado
				Compromiso	Devengado	Pagado			
18000009	ESTUDIO APERTURA CAMINO VECINAL ACHICALA - RIO AYOPAYA	Todas	15,000.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	15,000.00	0.00 %
18000010	ESTUDIO APERTURA DE CAMINO VECINAL CHALLUMA	Todas	15,000.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	15,000.00	0.00 %
18000011	ALQUILER DE COMPRESORA PARA APERTURA DE CAMINOS	Todas	49,950.00	44,260.25	44,260.25	44,260.25	5,689.75	5,689.75	88.60 %
18000100	APERTURA DE CAMINOS VECINAL ARCOPONGO - KANAMARCA	Todas	274,588.00	0.00	0.00	0.00	274,588.00	274,588.00	0.00 %
18000200	APERTURA DE CAMINO VECINAL COPACABANA - SANTA ROSA	Todas	298,046.00	110,709.90	110,709.90	110,709.90	187,336.10	187,336.10	37.14 %
18000300	APERTURA DE CAMINO VECINAL CORIRI - HABARA - CASCAVI	Todas	140,920.00	0.00	0.00	0.00	140,920.00	140,920.00	0.00 %
18000400	APERTURA DE CAMINO VECINAL SIGUAS - CHAPIMARCA	Todas	50,000.00	0.00	0.00	0.00	50,000.00	50,000.00	0.00 %
18000500	APERTURA DE CAMINO VECINAL COMUNIDAD MACHACAMARCA...	Todas	38,000.00	0.00	0.00	0.00	38,000.00	38,000.00	0.00 %
18000600	APERTURA DE CAMINO VECINAL COMUNIDAD LUPCHAPI	Todas	60,000.00	0.00	0.00	0.00	60,000.00	60,000.00	0.00 %
18000700	APERTURA DE CAMINO VECINAL COMUNIDAD PACOPAMPA	Todas	60,000.00	0.00	0.00	0.00	60,000.00	60,000.00	0.00 %
18000800	APERTURA CAMINO VECINAL QUILLA VILLQUI - CAPIÑATA ( FASE-II)	Todas	330,000.00	18,573.33	18,573.33	18,573.33	311,426.67	311,426.67	5.62 %
18000900	APERTURA DE CAMINO VECINAL CHACOPAMPA - CANTOCHORO	Todas	76,973.00	0.00	0.00	0.00	76,973.00	76,973.00	0.00 %
18001000	APERTURA DE CAMINO VECINAL SANTA ROSA - COPACABANA	Todas	150,000.00	104,766.00	104,766.00	104,766.00	45,234.00	45,234.00	69.84 %
18001100	APERTURA DE CAMINO VECINAL ARCOPONGO - MARCA TIGRE ...	Todas	237,915.00	0.00	0.00	0.00	237,915.00	237,915.00	0.00 %
18001200	CONSTRUCCION ACANTAILLAS C. VECINALES CANTON CAPIÑATA	Todas	16,637.00	4,342.00	4,342.00	4,342.00	12,295.00	12,295.00	26.09 %
18001300	APERTURA DE CAMINO VECINAL TOTRAPAMPA - EL MINERAL	Todas	106,973.00	0.00	0.00	0.00	106,973.00	106,973.00	0.00 %
18001400	APERTURA DE CAMINO VECINAL V. VICTORIA - POCUSCO	Todas	82,000.00	0.00	0.00	0.00	82,000.00	82,000.00	0.00 %
18001500	APERT. CAMINO VECINAL QUIÑUANI-LA PLAYA VICUNTAYA Y...	Todas	50,000.00	0.00	0.00	0.00	50,000.00	50,000.00	0.00 %
18001600	CONSTRUCCION PUENTE VEHICULAR VILLCANI CHULLPANI	Todas	50,000.00	0.00	0.00	0.00	50,000.00	50,000.00	0.00 %
18001700	APERTURA DE CAMINO VECINAL CAPIÑATA - VILLA PUCARA	Todas	60,000.00	0.00	0.00	0.00	60,000.00	60,000.00	0.00 %
18001800	APERTURA CAMINO VECINAL FUSILCHORO - VILLA VISTA	Todas	200,000.00	199,500.00	199,500.00	199,500.00	500.00	500.00	99.75 %
18001900	APERTURA DE CAMINO VECINAL ARCOPONGO - COVENDO	Todas	71,877.00	71,877.00	71,877.00	71,877.00	0.00	0.00	100.00 %
18002000	APERTURA CAMINO VECINAL COPACABANA - VILLAVISTA	Todas	160,552.00	73,872.00	73,872.00	73,872.00	86,680.00	86,680.00	46.01 %
18002100	CONSTRUCCION APERTURA DE CAMINO COMUNIDAD TOTABA ...	Todas	25,000.00	0.00	0.00	0.00	25,000.00	25,000.00	0.00 %
18002200	APERTURA DE CAMINO VECINAL VALLE HERMOSO - CHULLPAMARCA	Todas	65,000.00	0.00	0.00	0.00	65,000.00	65,000.00	0.00 %
18002300	APERTURA CAMINO VECINAL A COMUNIDAD CHULLPANI	Todas	30,000.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	30,000.00	0.00 %
18002400	APERTURA DE CAMINO VECINAL COMUNIDAD CAYCHANI	Todas	25,000.00	0.00	0.00	0.00	25,000.00	25,000.00	0.00 %
20000001	SEGURO UNIVERSAL MATERNO INFANMTIL	Todas	1,321,689.94	10,665.00	10,665.00	10,665.00	1,311,024.94	1,311,024.94	0.80 %
20000002	SEGURO MEDICO GRATUITO DE VEJEZ	Todas	395,920.00	0.00	0.00	0.00	395,920.00	395,920.00	0.00 %
20000003	APOYO AL SECTOR SALUD	Todas	122,184.00	45,635.74	45,635.74	45,635.74	76,548.26	76,548.26	37.35 %
20000004	EQUIPAMIENTO DE PUESTO DE SALUD SECCIONAL	Todas	78,438.58	0.00	0.00	0.00	78,438.58	78,438.58	0.00 %
20000100	CONSTRUCCION CENTRO DE SALUD VENTILLA	Todas	183,500.00	9,466.46	9,466.46	9,466.46	174,033.54	174,033.54	5.15 %
20000200	CONSTRUCCION CENTRO DE SALUD POCUSCO	Todas	147,562.00	11,460.29	11,460.29	11,460.29	136,101.71	136,101.71	7.76 %
20000300	CONSTRUCCION CENTRO DE SALUD KANAMARCA	Todas	186,452.00	40,189.31	40,189.31	40,189.31	146,262.69	146,262.69	21.55 %
21000001	APOYO AL SECTOR EDUCATIVO	Todas	186,707.00	76,840.50	76,840.50	76,840.50	109,866.50	109,866.50	41.15 %
21000002	EQUIPAMIENTO DE COLEGIUO TUPAC KATARI CAPIÑATA	Todas	30,000.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	30,000.00	0.00 %
21000005	CONSTRUCCION AULA U.E. SAN MIGUEL ARCOPONGO	Todas	8,934.00	0.00	0.00	0.00	8,934.00	8,934.00	0.00 %
21000006	EQUIPAMIENTO DE U.E. SECCIONAL	Todas	128,169.57	123,633.00	123,633.00	123,633.00	4,536.57	4,536.57	96.46 %
21000008	REFACCION DE AULA U.E. PEDRO D. MURILLO SAN JACINTO	Todas	40,796.00	0.00	0.00	0.00	40,796.00	40,796.00	0.00 %

REPORTE GERENCIAL

**EJECUCION PRESUPUESTARIA POR APERTURA Y MOMENTOS**

Procesado del 1 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Cod. Rep. RGER-01

Expresado en Bolivianos

UNIDAD EJECUTORA : DAF - DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Apertura	Descripción Apertura Programática	Fuente	PRESUPUESTO Vigente	EJECUCION PRESUPUESTARIA			Base Compromiso Saldo x Ejecutar	Base Devengado Saldo x Ejecutar	Base Devengado Porc. Ejecutado
				Compromiso	Devengado	Pagado			
21000100	CONSTRUCCION MURO PERIMETRAL U.E. FRUTILLANI	Todas	70,000.00	0.00	0.00	0.00	70,000.00	70,000.00	0.00 %
21000200	CONSTRUCCION AULA MULTIGRADO U.E. CHUALLANI	Todas	70,000.00	0.00	0.00	0.00	70,000.00	70,000.00	0.00 %
21000300	CONSTRUCCION AULA MULTIGRADO U.E. CAYCHANI (F-I)	Todas	30,800.00	0.00	0.00	0.00	30,800.00	30,800.00	0.00 %
21000400	CONSTRUCCION UN AULA ESCOLAR U.E. CARGADERO	Todas	65,000.00	14,360.00	14,360.00	14,360.00	50,640.00	50,640.00	22.09 %
21000500	CONSTRUCCION AULAS U.E. QUINCUSUYO (OBRA FINA)	Todas	51,000.00	0.00	0.00	0.00	51,000.00	51,000.00	0.00 %
21000600	CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA DE LA U.E. COLEGIO...	Todas	220,524.52	0.00	0.00	0.00	220,524.52	220,524.52	0.00 %
21000700	CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA DE LA U.E. COLEGIO CAPIÑATA	Todas	206,497.38	0.00	0.00	0.00	206,497.38	206,497.38	0.00 %
21000800	CONSTRUCCION AULAS U.E. ELIZARDO PEREZ LOCOTANI	Todas	116,178.00	44,780.80	44,780.80	44,780.80	71,397.20	71,397.20	38.54 %
21000900	CONSTRUCCION AULA MULTIGRADO PAROTANI	Todas	24,042.00	4,449.15	4,449.15	4,449.15	19,592.85	19,592.85	18.50 %
21001100	CONSTRUCCION UNA UALA U.E. QUINCUSUYO	Todas	50,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	48,000.00	48,000.00	4.00 %
21001200	CONSTRUCCION AULAS U.E. COPACABANA (OBRA FINA)	Todas	16,000.00	0.00	0.00	0.00	16,000.00	16,000.00	0.00 %
21001300	CONST. AULA Y DIRECCION U.E. PACOPAMPA (ED. AVA.-OBRA FINA)	Todas	13,619.00	3,990.50	3,990.50	3,990.50	9,628.50	9,628.50	29.30 %
21001400	CONSTRUCCION UNIVERSIDAD INQUISIVI CONVENIO VENEZUELA	Todas	278,062.74	0.00	0.00	0.00	278,062.74	278,062.74	0.00 %
21001700	CONSTRUC. VIVIENDA MAESTROS U.E. PALMARPAMPA (OB. FINA)	Todas	15,000.00	4,163.45	4,163.45	4,163.45	10,836.55	10,836.55	27.75 %
21001900	CONST. AULA Y VIVIENDA DE MAESTRO U.E. CERRO VERDE	Todas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 %
21001900	CONSTRUCCION AULAS U.E. KANAMARCA	Todas	28,829.00	6,439.00	6,439.00	6,439.00	22,390.00	22,390.00	22.33 %
21002600	CONSTRUCC. UNA AULA ESCOLAR U.E. NARANJANI (OBRA FINA)	Todas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 %
21002900	CONST. CANCHA POLIFUNCIONAL U.E. COLEGIO POCUSCO (OBRA-I)	Todas	35,000.00	13,907.10	13,907.10	13,907.10	21,092.90	21,092.90	39.73 %
21003000	CONSTRUCCION AULA U.E. CHUSECA (OBRA GRUESA)	Todas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 %
21003100	CONSTRUCCION AULAS U.E. SIGUAS (OBRA FINA)	Todas	63,000.00	0.00	0.00	0.00	63,000.00	63,000.00	0.00 %
21003200	CONSTRUCCION 1 AULA DE COMPUTACION U.E. CAVARI	Todas	12,000.00	974.00	974.00	974.00	11,026.00	11,026.00	8.11 %
21003400	CONSTRUCCION AULA U.E. VINO VINO CHIJI (OBRA FINA)	Todas	63,000.00	0.00	0.00	0.00	63,000.00	63,000.00	0.00 %
21003500	CONSTRUCCION AULAS U.E. CHUSECA (F-I)	Todas	112,128.00	0.00	0.00	0.00	112,128.00	112,128.00	0.00 %
21003900	CONSTRUCCION BLOQUE DE BAÑO U.E. POCUSCO	Todas	53,934.00	26,217.38	26,217.38	26,217.38	27,716.62	27,716.62	48.61 %
21004100	CONSTRUCCION BIBLIOTECA U.E. ARCOPONGO I	Todas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 %
21004200	CONST. DIRECCION Y VIVIENDA DE PROF. U.E. BAJA MINAS	Todas	30,000.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	30,000.00	0.00 %
22000001	APOYO AL DESARROLLO DEPORTE	Todas	105,642.00	7,300.00	7,300.00	7,300.00	98,342.00	98,342.00	6.91 %
22000100	CONSTRUCCION CANCHA DEPORTIVA JACHAPAMPA	Todas	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	0.00	0.00	100.00 %
22000200	CONSTRUCCION PERIMETRO CANCHA DEPORTIVA VENTILLA	Todas	60,000.00	0.00	0.00	0.00	60,000.00	60,000.00	0.00 %
23000001	APOYO A LA PROTECCION Y PRESERVACION DEL PATRIMONIO...	Todas	20,000.00	0.00	0.00	0.00	20,000.00	20,000.00	0.00 %
24000001	DESARROLLO Y FOMENTO DEL TURISMO	Todas	40,000.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	37,500.00	37,500.00	6.25 %
25000001	CAPACITACION INTEGRAL PRODUCTIVA A MUJERES	Todas	50,000.00	0.00	0.00	0.00	50,000.00	50,000.00	0.00 %
26000001	DEFENZA Y PROTECCION DE LA NIÑEZ Y MUJER	Todas	40,000.00	0.00	0.00	0.00	40,000.00	40,000.00	0.00 %
31000001	PREVENSION DE RIESGO Y DESASTRES NATURALES	Todas	40,000.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	37,700.00	37,700.00	5.75 %
31000002	ATENCION DE DESASTRES NATURALES	Todas	90,000.00	37,178.50	37,178.50	37,178.50	52,821.50	52,821.50	41.30 %
34000001	FONDOS DE CONTROL SOCIAL	Todas	48,535.51	22,000.00	22,000.00	22,000.00	26,535.51	26,535.51	45.32 %
34000002	FORTALECIMIENTO MUNICIPAL	Todas	450,000.00	131,413.44	131,413.44	131,413.44	318,586.56	318,586.56	29.20 %
34000003	AUDITORIA EXTERNA GESTION 2009	Todas	60,000.00	33,201.00	33,201.00	33,201.00	26,799.00	26,799.00	55.33 %
34000005	MANTENIMIENTO - EQUIPAMIENTO DE EQUIPO Y MAQUINARIA	Todas	500,000.00	128,429.40	128,429.40	128,429.40	371,570.60	371,570.60	25.68 %

REPORTE GERENCIAL

Fecha de Impresión: 03/10/2014

Hora de Impresión: 13:50:39

Página Número: 5

**EJECUCION PRESUPUESTARIA POR APERTURA Y MOMENTOS**

Procesado del 1 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Expresado en Bolivianos

Cod. Rep. RGER-01

UNIDAD EJECUTORA : DAF - DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Apertura	Descripción Apertura Programática	Fuente	PRESUPUESTO Vigente	EJECUCION PRESUPUESTARIA			Base Compromiso Saldo x Ejecutar	Base Devengado Saldo x Ejecutar	Base Devengado Porc. Ejecutado
				Compromiso	Devengado	Pagado			
34000006	PROCESOS JUDICIALES A GESTIONES ANTERIORES	Todas	40,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	32,000.00	32,000.00	20.00 %
34000007	ACTUALIZACION DE PDM 2006 - 2010	Todas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 %
34000008	ELABORACION DE PDM 2011 - 2015	Todas	68,000.00	0.00	0.00	0.00	68,000.00	68,000.00	0.00 %
34000011	REPARACION DE MAQUINARIA PESADA PREFECTURA - M DE...	Todas	47,792.00	0.00	0.00	0.00	47,792.00	47,792.00	0.00 %
34000012	CONSTR. DE OBRA EN CONTRAPARTE PROJ. TELEFONIA RURAL...	Todas	41,932.00	22,791.52	22,791.52	22,791.52	19,140.48	19,140.48	54.35 %
34000013	ELABORACION DE REGLAMENTO DE LA LEY 1178	Todas	35,000.00	0.00	0.00	0.00	35,000.00	35,000.00	0.00 %
34000014	INVENTARIACION Y REVALORIZACION DE ACTIVOS DE GMI	Todas	55,000.00	0.00	0.00	0.00	55,000.00	55,000.00	0.00 %
98000001	PARTIDA NO ASIGNADA A PROGRAMAS - OTRAS TRANSFERENCIAS...	Todas	392,905.00	0.00	0.00	0.00	392,905.00	392,905.00	0.00 %
99000001	Partidas no asignables a programas (FUNCIONAMIENTO)	Todas	185,990.00	49,782.46	49,782.46	49,782.46	136,207.54	136,207.54	26.76 %
99000002	Partidas no asignables a programas (INVERSION)	Todas	1,412,189.03	415,007.56	415,007.56	415,007.56	997,181.47	997,181.47	29.38 %
<b>TOTALES</b>			17,390,097.98	2,976,042.71	2,976,042.71	2,817,014.99	14,414,055.27	14,414,055.27	17.11 %

Nota: Reporte de Ejecución BRUTA. No se toman en cuenta las partidas financieras

**Indicador No 1 : Eficacia en la Ejecución Presupuestaria de Gastos (base devengado)**

$$EEG = \frac{\text{Gastos Totales Ejecutados}}{\text{Gastos Totales Presupuestado}} \times 100 = \frac{2,976,042.71}{17,390,097.98} \times 100 = 17.11 \%$$

**Ejecutado 17.11 % Esperado 100.00 % Retraso 82.88 %**

Un mayor porcentaje, significa mayor efectividad para alcanzar los objetivos y metas propuestas, caso contrario significa que se ignora información disponible en el área de planeación, lo que puede determinar un mal resultado financiero.

Como no existe una programación presupuestaria por periodos (bi, trimestral), se toma como parámetro de comparación, día programado (Total Ppto / Dias Año).

**Indicador No 2 : Eficacia en la Ejecución de la Inversión (base devengado)**

$$EEI = \frac{\text{Inversión Real Ejecutada}}{\text{Inversión Real Presupuestada}} \times 100 = \frac{1,139,240.68}{7,627,979.96} \times 100 = 14.93 \%$$

Se entiende como inversión real a la inversión en Proyectos Capitalizables, adquisición de Activos Fijos (Equipos, Muebles, Vehículos, Edificios, y otros bienes). Los valores bajos reflejan una administración deficiente.