



Guía para Gobiernos Autónomos Municipales
y Consultores en Gestión Pública

COMITÉ DE GESTIÓN DE INVERSIONES (CGI)

Guía para la implementación del Comité de Gestión de Inversiones
(CGI) en los Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia

Con el apoyo de:

Canada

CBHE
CÁMARA BOLIVIANA DE HIDROCARBUROS Y ENERGÍA
— DESDE 1986 —

 **IFC** | International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP
Creating Markets, Creating Opportunities

ÍNDICE

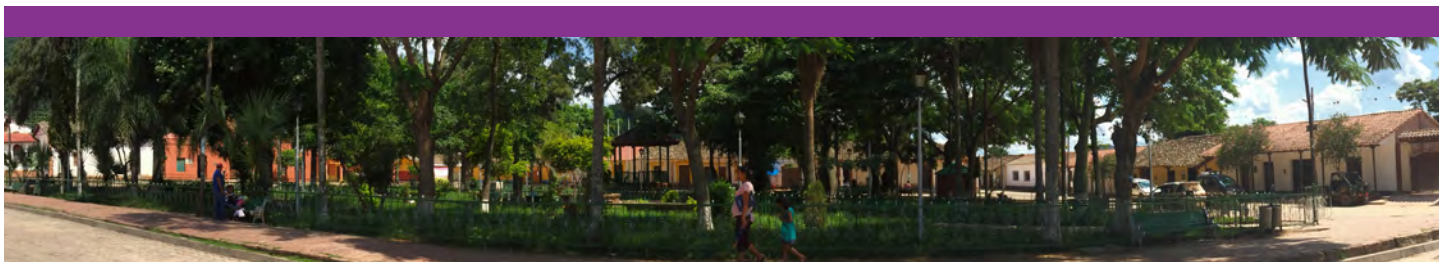


ACRÓNIMOS	3
1. PRESENTACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE INVERSIÓN MUNICIPAL	4
2. BUENA PRÁCTICA #1: COMITÉ DE GESTIÓN DE INVERSIONES (CGI)	6
2.1 INTRODUCCIÓN AL CGI	6
2.2 PROCESO DE CONSTITUCIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CGI	7
FASE I: PROPUESTA DEL CGI	9
PASO 1: DEFINICIÓN DE INTEGRANTES	9
PASO 2: ELABORACIÓN DE PROYECTO DE NORMA DE CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CGI	10
FASE II: INSTALACIÓN DEL CGI	11
PASO 3: APROBACIÓN DE LA NORMA DE CONSTITUCIÓN DEL CGI	11
PASO 4: INSTALACIÓN	12
FASE III: FUNCIONAMIENTO DEL CGI	13
PASO 5: SESIONES PERIÓDICAS DEL CGI	13
PASO 6: MONITOREO DE INVERSIONES	15
2.3 ¿CÓMO MEDIR EL PROGRESO Y LOS CAMBIOS QUE GENERA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CGI?	18
ANEXO: CATÁLOGO DE HERRAMIENTAS	21
HERRAMIENTA 1: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DEL GAM	21
HERRAMIENTA 2: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE INTEGRANTES DEL CGI	21
HERRAMIENTA 3: MODELO DE DECRETO MUNICIPAL DE CONSTITUCIÓN DEL CGI	22
HERRAMIENTA 4: MODELO DE REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL CGI	24
HERRAMIENTA 5: ARGUMENTOS PARA SUSTENTAR LA APROBACIÓN DE LA NORMA	28
HERRAMIENTA 6: MODELO DE CITACIÓN A LA SESIÓN DE INSTALACIÓN	30
HERRAMIENTA 7: EJEMPLO DE DESARROLLO DE LA AGENDA DE LA SESIÓN DE INSTALACIÓN DEL CGI	31
HERRAMIENTA 8: MODELO DE ACTA DE SESIÓN CGI	33
HERRAMIENTA 9: MODELO DE CITACIÓN A SESIÓN ORDINARIA DE CGI	35
HERRAMIENTA 10: PLAN ANUAL DE TRABAJO	36
HERRAMIENTA 11: REPORTE EJECUTIVO DE MONITOREO A LAS INVERSIONES (REMI)	37
HERRAMIENTA 12: PAUTAS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE REMI	44

ACRÓNIMOS



CGI	Comité de Gestión de Inversiones
EDTP	Estudios de Diseño Técnico de Preinversión
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
ITCP	Informe Técnico de Condiciones Previas
MEFP	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
PA	Presupuesto Anual
PAC	Plan Anual de Contrataciones
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PEPPIP	Programación Estratégica y Presupuestaria Plurianual de Inversión Pública
PF	Presupuesto Formulado
PIP	Proyecto de Inversión Pública
POIP	Programa Operativo de Inversiones Públicas
PR	Presupuesto Reformulado
REMI	Reporte Ejecutivo de Monitoreo de Inversiones
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
SICOES	Sistema de Contrataciones Estatales
SIGEP	Sistema de Gestión Pública
SISIN	Sistema de Información sobre Inversiones
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
UP	Unidad de Planificación
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo



1. PRESENTACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE INVERSIÓN MUNICIPAL

El presente documento hace parte de una serie de 3 guías que orientan a los funcionarios municipales en la implementación de **Buenas Prácticas de Gestión de Inversión Municipal**. Las prácticas y las guías han sido desarrolladas por la Corporación Financiera Internacional (IFC), miembro del Grupo Banco Mundial, y son producto de la experiencia y las lecciones aprendidas generadas en su implementación para el desarrollo de capacidades en gobiernos locales de Perú y Bolivia.

Las **3 Buenas Prácticas de Gestión de Inversión Municipal** son clave para dinamizar las inversiones públicas, que son el instrumento básico con el que los gobiernos locales pueden alcanzar sus objetivos de desarrollo. Las prácticas se identifican y describen a continuación y para su implementación se sugiere mantener la secuencia indicada:

BUENA PRÁCTICA # 1

COMITÉ DE GESTIÓN
DE INVERSIONES **(CGI)**

BUENA PRÁCTICA # 2

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA
Y PRESUPUESTARIA PLURIANUAL
DE INVERSIÓN PÚBLICA **(PEPPIP)**

BUENA PRÁCTICA # 3

PROGRAMACIÓN OPERATIVA
DE INVERSIÓN PÚBLICA **(POIP)**

PRÁCTICA #1 O COMITÉ DE GESTIÓN DE INVERSIONES (CGI)

Busca establecer e institucionalizar una instancia de coordinación interna que facilite el diálogo y la articulación del equipo de funcionario(a)s y promueva procesos de monitoreo para la toma de decisiones sobre la base de información relevante y confiable.

PRÁCTICA #2 O PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTARIA PLURIANUAL DE INVERSIÓN PÚBLICA (PEPPIP):

Busca apoyar al GAM en la definición del presupuesto plurianual de inversiones, con un enfoque estratégico, mediante el cual se determinen prioridades tanto en función de los objetivos de desarrollo local y nacional, tales como la atención de necesidades básicas y el fomento al desarrollo socioeconómico de la localidad.

PRÁCTICA #3 O PROGRAMACIÓN OPERATIVA DE INVERSIONES PÚBLICAS (POIP):

Busca fortalecer las capacidades técnicas del equipo de funcionario(a)s para la ejecución de los proyectos de inversión pública.

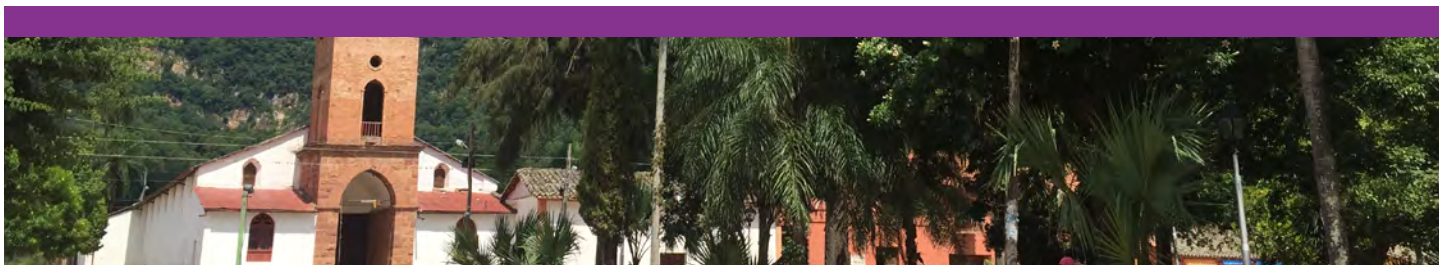
La presente guía, correspondiente a la Práctica #1, ha sido revisada con referencia al marco legal vigente y actualizada en el mes de diciembre de 2018. Como todo documento de apoyo a la gestión pública se recomienda que antes de ser usado se reconfirme la legislación vigente. Para la presente versión se consideraron las siguientes normas aplicables:

- Ley 1178 del 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamentales, que regula los Sistemas de Administración y Control de Recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública.
- Ley 031 del 19 de julio de 2010 sobre Marco de Autonomías y Descentralización, que regula el régimen de autonomías por mandato del artículo 271 de la Constitución Política del Estado y las bases de la organización territorial del Estado establecidos en su parte tercera, artículos 269 al 305.
- Ley 482 del 9 de enero de 2014 de Gobiernos Autónomos Municipales que regula su estructura organizativa y funcionamiento.
- Decreto Supremo 29894 de 9 de febrero de 2009, de Organización del Órgano Ejecutivo.
- Resolución Suprema 216768 de 18 de junio de 1996 de Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública. Artículo 21 inciso f.
- Resolución Ministerial 528 de 12 de junio de 1997, Reglamento Básico de Operaciones del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Esperamos que esta guía sea de utilidad para la continua mejora en la gestión de los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM) de Bolivia.

Para una orientación general o expresar su interés en el apoyo para el uso de esta guía puede comunicarse con la Fundación Boliviana para el Desarrollo Social (FUNDESOC) al correo: direccion.ejecutiva@fundesoc.org.bo.





2. BUENA PRÁCTICA # 1: COMITÉ DE GESTIÓN DE INVERSIONES (CGI)

2.1 INTRODUCCIÓN AL CGI

El Comité de Gestión de Inversiones o CGI es una instancia de coordinación interna, formal y permanente entre lo(a)s funcionario(a)s a fin de dar cumplimiento al programa de inversiones. El CGI facilita la integración técnica y administrativa de la gestión de las inversiones, generando condiciones para ejecutar el programa de inversiones con calidad técnica, cumpliendo con el marco normativo y haciendo un mejor uso del tiempo y los recursos.

La presente guía contiene la metodología para establecer e institucionalizar el CGI en el GAM, incluyendo un conjunto de herramientas para facilitar el proceso.

Los objetivos específicos del CGI son:

- Mejorar la capacidad de coordinación técnica y administrativa entre funcionarios y unidades del GAM para la ejecución de las distintas fases del ciclo de proyectos.
- Mejorar la capacidad de seguimiento de la inversión a mediano y corto plazo, evaluando los resultados para introducir medidas correctivas que permitan mejorar los procesos de gestión de inversiones y así contribuir al logro de los objetivos del programa de inversión y del desarrollo local.
- Promover la gestión del conocimiento y la institucionalización del aprendizaje, mediante la retroalimentación efectiva a los funcionarios durante todas las etapas del ciclo de proyectos.

UTILIDAD: UN GAM QUE COORDINA A TRAVÉS DE UN CGI

- Es más eficiente
- Toma mejores decisiones, basadas en información relevante, oportuna y actualizada
- Es estratégico y no se deja guiar por la coyuntura
- Optimiza el uso de sus recursos
- Hace seguimiento a sus proyectos de inversión pública
- Cumple la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)

Para que un CGI tenga éxito es crítico el involucramiento del alcalde(sa), el(la) secretario(a) general, el(la) responsable de la Unidad de Planificación (UP) y de lo(a)s demás funcionario(a)s que están vinculados a la gestión de inversiones.

2.2 PROCESO DE CONSTITUCIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CGI

RECOMENDACIÓN	Es importante contar con el compromiso de la autoridad municipal antes de iniciar cualquier proceso de cambio. Por esto, antes de conformar el CGI es importante discutir sobre su pertinencia con el(la) alcalde(sa) y el(la) secretario(a) general. Para ello, se recomienda coordinar una reunión mediante la cual se explique su alcance y beneficios como se introdujo en esta guía.
----------------------	---

Para implementar el CGI en el GAM se establecen los siguientes fases y pasos:

FASE I PROPUESTA CGI	FASE II INSTALACIÓN CGI	FASE III FUNCIONAMIENTO CGI
• Paso 1: Definición de integrantes • Paso 2: Elaboración del proyecto de norma	• Paso 3: Aprobación de la norma de constitución • Paso 4: Instalación	• Paso 5: Sesiones periódicas CGI • Paso 6: Monitoreo de inversiones

Para dar una idea del esfuerzo en términos de tiempo para implementar el CGI se sugiere el siguiente cronograma, en el que también se relacionan las herramientas dispuestas por esta metodología. Las herramientas detalladas se encuentran en el Anexo “Catálogo de herramientas”.

Este cronograma es referencial y refleja los resultados de la experiencia en la implementación de esta práctica en gobiernos municipales de Perú y Bolivia. La fase III de funcionamiento y consolidación es vital para la sostenibilidad de esta Buena Práctica de Gestión de Inversiones. Aunque el CGI puede conformarse en cualquier momento del año, se recomienda que este proceso se de en el mes de enero, para ampliar el efecto de su contribución a la gestión.



ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	MES 1				MES 2	MES 3	...
		S1	S2	S3	S4			
FASE I PROPUESTA CGI								
Paso 1. Definición deintegrantes	H1: Análisis de la organización del GAM	x						
	h2: Identificación y definición de integrantes							
Paso 2. Elaboración del proyecto de norma	H3: Modelo de decreto municipal de constitución	x	x					
	H4: Modelo de reglamento de funcionamiento							
FASE II INSTALACIÓN CGI								
Paso 3. Aprobación de la norma de constitución	H5: Argumentos para sustentar la aprobación de la norma			x				
	H6: Modelo de citación de la sesión de instalación							
Paso 4. Instalación	H7: Ejemplo de desarrollo de la agenda de la sesión de instalación				x			
	H8: modelo de acta de sesión CGI							
FASE III FUNCIONAMIENTO CGI								
Paso 5. Sesiones periódicas CGI	H8: Modelo de acta de sesión CGI				x	x	x	x
	H9: Modelo de citación a sesión ordinaria							
	H10: Plan anual de trabajo							
paso 6. Monitoreo de inversiones	H11: Reporte ejecutivo de monitoreo a las inversiones (REMI)				x	x	x	x
	H12: Pautas para analizar la información del REMI							

LEYENDA: H (HERRAMIENTA); S (SEMANA)

FASE I: PROPUESTA DEL CGI

Objetivo de la fase: Elaborar y validar el marco normativo de constitución y funcionamiento del CGI.

Producto esperado: Propuesta de norma de constitución y reglamento de funcionamiento del CGI validada con sus miembros.

PASO 1: DEFINICIÓN DE INTEGRANTES

Cada GAM de acuerdo con su estructura organizativa y el tamaño del programa de inversiones, definirá el número de miembros y quiénes serán los funcionarios que deberán participar en las sesiones del CGI.

HERRAMIENTA 1: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DEL GAM

Para realizar este paso, se recomienda remitirse a la Herramienta 1 del Anexo “Catálogo de herramientas”. Este análisis consiste en revisar información sobre la estructura organizacional formal (Reglamento de Organización y Funciones o ROF) y los mecanismos de coordinación funcional, así como el tamaño del programa de inversiones para determinar cómo estructurar el CGI.

Si existen otras instancias de coordinación conformadas u operando, se debe evaluar si alguna de ellas podría asumir las funciones del CGI. Para ello, se sugiere tomar en cuenta si los integrantes de dichas instancias son funcionarios vinculados al ciclo de inversiones y si el objetivo de la instancia es monitorear aspectos relacionados a la gestión del programa de inversiones. De ser así, se propondrán ajustes a la organización y funcionamiento de la instancia existente para fortalecerla.

HERRAMIENTA 2: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE INTEGRANTES DEL CGI

Deben hacer parte del CGI aquellos funcionarios involucrados en la gestión de inversiones. Se recomienda que el CGI tenga la siguiente organización: Presidencia, Vicepresidencia, Secretaría Técnica, Miembros y Subcomisiones de Trabajo específicas (de acuerdo con la necesidad).

Funcionarios que podrían ser miembros del CGI:

- Secretario(a) Municipal.
- Director(a) de Administración y Finanzas.
- Jefe o Responsable de la Unidad de Planificación.
- Secretario(a) o Director(a) de Obras e Infraestructura.
- Jefe(a) de la Unidad de Presupuesto.
- Responsable de Contrataciones.

Con base en el análisis de la organización del GAM y la identificación de los **procesos claves del ciclo de inversión municipal**, es más sencillo determinar quiénes deberían hacer parte del CGI, y a quiénes se debería asignar los roles críticos para su funcionamiento.

Se recomienda que el CGI esté conformado por un mínimo de tres (3) y no más de nueve (9) integrantes. Un número mayor de miembros dificultaría tanto la convocatoria, como los debates y toma de decisiones. En el caso de los GAM pequeños, el número de miembros debería estar entre 3 y 5 funcionarios, mientras que en los de mayor tamaño y presupuesto de inversión, se recomienda que el número de integrantes esté entre 5 y 9 funcionarios.

Con el fin de promover el acceso equitativo de las mujeres a instancias de toma de decisiones, se recomienda que el CGI cuente con ellas en su composición. En este sentido, se debe identificar a las funcionarias vinculadas a la gestión de inversiones que podrían formar parte del Comité.

Para completar este paso, remítase a la Herramienta 2 del Anexo “Catálogo de herramientas”, en la cual se ve el **mapa de procesos claves del ciclo de inversión municipal** para contrastar contra el ROF y el análisis realizado con la Herramienta 1, y así determinar la conformación del CGI más apropiada al GAM. También se dan recomendaciones para la selección de los funcionarios que jugarán los roles críticos del CGI.

PASO 2: ELABORACIÓN DE PROYECTO DE NORMA DE CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CGI

Para la institucionalización de la instancia de coordinación es vital contar con los instrumentos apropiados y aprobados al nivel necesario en el GAM, tal como lo son el Decreto Municipal de constitución del Comité y su Reglamento de funcionamiento. Estos entrarían a ser complementarios al ROF.

HERRAMIENTA 3: MODELO DE DECRETO MUNICIPAL DE CONSTITUCIÓN DEL CGI

Para la preparación de la norma de constitución del CGI se sugiere remitirse a la Herramienta 3 del Anexo “Catálogo de herramientas” que contiene un modelo de Decreto Municipal para el caso.

Cabe indicar que la Ley de Gobiernos Autónomos Municipales señala en el artículo N° 13, que los decretos municipales son dictados por el(la) alcalde(sa) y son firmados en conjunto con el(la) secretario(a) general, para la reglamentación de competencias concurrentes legisladas por la Asamblea Legislativa Plurinacional y otros. Sin embargo, se recomienda validar el proyecto de norma de constitución junto con el reglamento de funcionamiento con los potenciales integrantes del CGI.

HERRAMIENTA 4: MODELO DE REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL CGI

Para un correcto funcionamiento del CGI, además de la norma de constitución se requiere establecer en un reglamento de funcionamiento, detalles como el objetivo, la organización, las funciones y competencias, así como las reglas de trabajo del comité, tales como la frecuencia de las sesiones y participación de los funcionarios y las herramientas para el monitoreo de las inversiones. También, los incentivos y las sanciones de acuerdo con el cumplimiento de las funciones por parte de sus miembros.

En el reglamento también se establecen aspectos como la participación de funcionarios que no son parte del CGI, así como la posibilidad de participación de representantes del Viceministerio de Inversión Pública y

Financiamiento Externo (VIPFE). Por otro lado, se recomienda que las decisiones que se tomen durante las sesiones sean vinculantes.

Como se mencionó en la herramienta anterior, se debe validar el proyecto de norma de constitución y el reglamento de funcionamiento con los potenciales integrantes del CGI. Para ello se recomienda realizar una reunión de trabajo¹ y presentar la propuesta de reglamento, a fin de recoger las observaciones de los funcionarios.

La propuesta de norma y el reglamento, incorporando las observaciones planteadas en dicha reunión, debe ser presentada al responsable del área legal del GAM, con el fin de incorporar sus observaciones.

Para la preparación del reglamento de funcionamiento del CGI se sugiere remitirse a la Herramienta 4 del Anexo “Catálogo de herramientas” que contiene un modelo de Decreto Municipal para la constitución del CGI.

FASE II: INSTALACIÓN DEL CGI

Objetivo de la fase: Aprobar la norma de constitución del CGI, instalar e iniciar el funcionamiento del mismo.

Producto esperado: Norma de constitución del CGI aprobada y CGI instalado.

PASO 3: APROBACIÓN DE LA NORMA DE CONSTITUCIÓN DEL CGI

La aprobación de la norma de constitución del CGI permite su institucionalización como mecanismo permanente y formal de coordinación interna y, a su vez, permite la adopción conjunta de decisiones sobre la gestión de inversiones. Su funcionamiento autorizado y reglamentado contribuye a que los acuerdos y decisiones allí tomados sean obligatorios para los funcionarios.

HERRAMIENTA 5: ARGUMENTOS PARA SUSTENTAR LA APROBACIÓN DE LA NORMA

En una presentación inicial al alcalde(sa) se dará todo el detalle sobre el funcionamiento del CGI, por esto es importante tener en cuenta los argumentos para convencer sobre la importancia del comité, algunos de los cuales se referencian en la Herramienta 5 del Anexo “Catálogo de herramientas”.

Los argumentos son ideas convincentes y defendibles que deben considerar opiniones que expresan distintos intereses, necesidades y motivaciones, por ejemplo, cuestionamientos a la viabilidad del CGI u oposición a su conformación, o la oportunidad de persuadir sobre la necesidad de tomar acción y resolver problemas.

La propuesta de norma ajustada de acuerdo con los comentarios y observaciones del alcalde(sa) deberá ser remitida al área legal para su visto bueno. Posteriormente Se envía al Alcalde para su análisis y aprobación en Gabinete Municipal.

Al momento de la convocatoria de la reunión se sugiere entregar copia del reglamento, para que los funcionarios puedan realizar sus observaciones de manera oportuna.

PASO 4: INSTALACIÓN

La primera sesión del CGI es fundamental para lograr que los integrantes lo conozcan y comprendan y valoren la importancia y los beneficios que trae para la gestión articulada y eficaz del programa de inversiones. De esta forma es más sencillo lograr que se comprometan a participar regularmente de las sesiones y a cumplir con los acuerdos.

El(La) secretario(a) técnico(a) deberá convocar a la primera reunión del CG incluyendo la agenda a seguir. La sesión se debe realizar en la fecha y hora señalada en la agenda y sólo si existe el quórum establecido en el reglamento, de lo contrario se suspende la sesión y se realiza una nueva convocatoria. El desarrollo de la sesión se debe ceñir a los procedimientos y normas establecidas en el reglamento aprobado. Se recomienda invitar a los territorialistas del VIPFE a la sesión de instalación del CGI, a fin de dar a conocer esta iniciativa e involucrarlos de manera activa.

HERRAMIENTA 6: MODELO DE CITACIÓN A LA SESIÓN DE INSTALACIÓN DEL CGI

La citación debe ser preparada y comunicada oportunamente por parte del(a) secretario(a) técnico(a). La Herramienta 6 del Anexo “Catálogo de herramientas” presenta el modelo de citación a la sesión de instalación del CGI, incluyendo la agenda sugerida para esta primera reunión.

HERRAMIENTA 7: EJEMPLO DE DESARROLLO DE LA AGENDA DE LA SESIÓN DE INSTALACIÓN DEL CGI

Dado que la sesión de instalación es clave para la comprensión de todos los integrantes del CGI y para el éxito de funcionamiento, en la Herramienta 7 del Anexo “Catálogo de herramientas” encontrarán un esquema de contenidos y tiempos para la conducción de la primera sesión del CGI. Al formalizar la instalación del CGI se debe establecer la fecha en la que se iniciarán las sesiones ordinarias.

HERRAMIENTA 8: MODELO DE ACTA DE SESIÓN DEL CGI

Desde la primera sesión del CGI, y en adelante, el(la) secretario(a) técnico(a) debe encargarse de elaborar el acta durante la sesión incluyendo la fecha de la sesión, el nombre de los participantes y los acuerdos y responsables determinados y los plazos en que deben producirse. Para ello se recomienda usar el modelo de la Herramienta 8 del Anexo “Catálogo de herramientas”.

Las actas deben estar debidamente foliadas y serán suscritas por el(la) presidente y el(la) secretario(a) técnico(a) y se adjuntará, como parte del acta, la relación de asistentes.

Características de un acuerdo de CGI:

- **Relevante:** está vinculado a un proyecto prioritario que es monitoreado por el CGI.
- **Pertinente:** apunta a solucionar un problema o dar información para tomar decisiones sobre un proyecto.

- **Responsable:** tiene una persona asignada como responsable de su cumplimiento.
- **Tiempo:** tiene una fecha de cumplimiento, aunque estimada, realista.
- **Medible:** tiene un resultado tangible o cuantificable (un producto, informe, etc.).
- **Monitoreable:** para garantizar que se cierra el compromiso antes del siguiente CGI.

FASE III: FUNCIONAMIENTO DEL CGI

Objetivo de la fase: Consolidar la práctica de monitoreo y control de la ejecución del programa de inversión y de los proyectos priorizados en el GAM.

Productos esperados: Listado de los proyectos municipales prioritarios que serán monitoreados por el CGI y Reportes Ejecutivos de Monitoreo a las Inversiones (REMI) periódicamente producidos y empleados en las sesiones de CGI.

Resultados esperados: Incidir sobre la toma de decisiones respecto al avance de las inversiones a partir de información relevante y oportuna. Lograr un alto porcentaje de cumplimiento de los acuerdos establecidos en las actas de CGI.

PASO 5: SESIONES PERIÓDICAS DEL CGI

Para lograr sus objetivos, es fundamental que el CGI se mantenga en funcionamiento, es decir, sesione, trate temas de relevancia para la gestión de inversiones, establezca acuerdos y los implemente. Para esto es vital hacer seguimiento y control de los compromisos de los miembros del comité. También se recomienda tener un plan anual de trabajo, considerando procesos obligatorios que debe seguir el GAM dentro de la gestión de inversiones, para que contribuya a su gestión.

Las sesiones se deben realizar obligatoriamente con la periodicidad que establece el reglamento y se deben iniciar sólo si existe el quórum correspondiente, de lo contrario se debe suspender la sesión y realizar una nueva convocatoria. El desarrollo de la sesión debe ceñirse a los procedimientos y normas establecidas en el reglamento aprobado. Es importante considerar que las sesiones del CGI pueden ser ordinarias o extraordinarias:

- **Sesiones ordinarias:** Son aquellas que se realizan de acuerdo con la periodicidad establecida en el reglamento. De acuerdo con la experiencia, se recomienda que las sesiones ordinarias se realicen por lo menos dos veces al mes para generar la dinámica necesaria para la consolidación del CGI.
- **Sesiones extraordinarias.** Son aquellas realizadas fuera de la programación para atender asuntos específicos y/o urgentes. El(La) presidente o secretario(a) técnico(a) del CGI, según defina el reglamento, puede convocar a sesiones extraordinarias, donde sólo se discutan asuntos específicos y/o urgentes previamente señalados en la convocatoria de la respectiva sesión.

También es importante que se desarrolle la práctica de las actividades que deben hacerse antes, durante y después de una sesión de CGI, como se resalta en la siguiente tabla:

ANTES DE LA SESIÓN DE CGI

- El (La) Secretario(a) Técnico(a) deberá elaborar, validar y analizar la información que llevará a cada sesión (incluyendo el Reporte de Monitoreo), con al menos 5 días de anticipación a la reunión del CGI, a fin de verificar si la información es exacta y completa, y de conocer el nivel de cumplimiento de los compromisos.
- El(La) Secretario(a) Técnico(a) debe elaborar la agenda de la sesión y apoyar al Presidente del CGI a realizar la convocatoria. Además, debe asegurarse de llevar a la sesión el acta de compromisos y acuerdos de la sesión previa.
- Lo(a)s funcionario(a)s que no forman parte del CGI pueden ser citados a las reuniones del Comité si se considera conveniente o necesario, a fin de recibir sus informes o participar en las decisiones de gestión del programa de inversión o de algún proyecto en particular. Lo(a)s invitado(a)s tienen voz, pero no voto.
- Para el caso de los proyectos más relevantes del GAM (por monto, sensibilidad política, etc.), se recomienda invitar a algunas sesiones del CGI, al(a) residente y/o supervisor(a)/fiscal de la obra, con la finalidad de obtener un reporte sobre el avance físico de los proyectos.

DURANTE LA SESIÓN DE CGI

- El CGI siempre debe abordar dos aspectos sobre la gestión de inversiones que deben estar establecidos en la agenda: (i) La gestión operativa de los proyectos priorizados por la entidad; y, (ii) El monitoreo y control de la ejecución del programa de inversión que se hace a través del Reporte REMI.
- El(La) Presidente del CGI está encargado(a) de conducir y encauzar las sesiones. En caso la discusión tome un curso no apropiado o se distraiga la atención del objeto, se sugiere: discutir sobre el avance del Programa de Inversiones, especialmente de proyectos identificados como prioritarios e identificar cuellos de botella.
- A fin de no dilatar las sesiones del CGI, el(la) Presidente del Comité y el resto de sus integrantes deberán orientar la participación de las personas invitadas para que su aporte sea específico al tema requerido.
- El cumplimiento de cada compromiso establecido en el acta del CGI supone el desarrollo de varias tareas. En ese sentido, se recomienda identificar en el acta el conjunto de tareas que cada compromiso implica, en un orden secuencial.
- El(La) Secretario(a) Técnico(a) debe tomar nota durante las sesiones del CGI, de tal manera que pueda elaborar el acta de la sesión con información completa.

DESPUÉS DE LA SESIÓN DE CGI

- El(La) Secretario(a) Técnico(a) debe entregar una copia del acta a todos los miembros del CGI inmediatamente luego de su suscripción a fin de que cada miembro del CGI tenga conocimiento de los acuerdos y compromisos pendientes. También es responsable por foliar, archivar y custodiarlas.
- En el periodo de tiempo que transcurra entre las sesiones, el(la) Secretario(a) Técnico(a) del CGI realizará seguimiento a los acuerdos y coordinaciones para apoyar a los responsables en el cumplimiento de los acuerdos, considerando los plazos previstos, y recopilando la información del estado de avance de los acuerdos. Esto le permite conocer el nivel de cumplimiento antes del siguiente CGI.

Pautas para que el(la) Secretario(a) Técnico(a) involucre a los funcionarios en el cumplimiento de los acuerdos

- Entregar el Acta del CGI (si es posible firmada) al alcalde(sa) y al secretario(a) general.
- Entregar una copia del Reporte REMI al alcalde(sa), de preferencia personalmente para explicarle los resultados.
- Al finalizar el CGI, se recomienda que el(la) Secretario(a) Técnico(a) y el(la) Presidente se reúnan, a fin de discutir sobre los compromisos y sus respectivas tareas. Si es necesario, se debe reiterar individualmente los compromisos mediante memorandos internos adjuntando el acta de cada sesión.
- En fecha previa al cumplimiento de plazo de los compromisos, el(la) Secretario(a) Técnico(a) debe verificar estado de cumplimiento y dependiendo del avance, informar al presidente del CGI. En función a dichos avances, se debe plantear la agenda para la siguiente reunión.

HERRAMIENTA 9: MODELOS DE CITACIÓN A SESIÓN ORDINARIA DE CGI

En la Herramienta 9 del Anexo “Catálogo de Herramientas” se sugiere un modelo para la citación de sesiones ordinarias (incluyendo la agenda estándar sugerida). Este modelo también puede ser usado para sesiones extraordinarias, clarificando esto en el encabezado de la citación.

Las actas permiten evaluar el nivel de cumplimiento de acuerdos de las sesiones anteriores (porcentaje de avance). Siempre se debe dar prioridad a los acuerdos de sesiones anteriores aún pendientes por cumplir.

HERRAMIENTA 10: PLAN DE TRABAJO ANUAL DEL CGI

Durante el año, los GAM deben cumplir con ciertas obligaciones relacionadas a la gestión de inversión pública lo que involucra tareas presupuestales, de planificación y contrataciones, entre otras. Debido a esto, es importante que, cada año, el CGI establezca un Plan de Trabajo Anual que incorpore los principales temas que deben tratarse en las sesiones para el cumplimiento de estas obligaciones. En el catálogo de herramientas se sugiere una propuesta de plan de trabajo basada en el ciclo presupuestal.

PASO 6: MONITOREO DE INVERSIONES

Para realizar el monitoreo del avance de los proyectos prioritarios del GAM, es indispensable que los miembros del CGI cuenten con información oportuna y relevante sobre las inversiones municipales para tomar mejores decisiones. El(La) secretario(a) técnico(a) debe liderar el levantamiento de información sobre los proyectos del GAM que deban ser monitoreados por el CGI. En esta tarea también debe involucrarse al(la) secretario(a) o director(a) de obras y el(la) director(a) administrativo(a) y financiero (a).

Con el fin de determinar cuáles son los proyectos prioritarios para monitorear, se sugiere iniciar con la elaboración de un listado con la cartera de proyectos disponibles del GAM en sus fases de preinversión o en ejecución. Esta información puede ser recabada de la Programación Plurianual del GAM o, en su defecto, del Banco de Proyectos del Sistema de Información sobre Inversiones (SISIN) Web, según el estado en que se encuentren los proyectos.

Una vez consolidada la información de los proyectos, se deberá escoger de la lista un grupo de proyectos que represente **no menos del 60% del Presupuesto Plurianual de Inversiones** establecido en el presupuesto revisado. Se debe procurar que el número de proyectos a ser monitoreados sea entre 10 y 20, dependiendo del tamaño del Programa de Inversiones del GAM. Si esta cantidad de proyectos **no** llega al porcentaje del recomendado del Presupuesto Reformulado (PR), se incluirán más proyectos con la finalidad de monitorear un porcentaje considerable del presupuesto del GAM.

Criterios para la definición de proyectos prioritarios

- Deben estar relacionados con el logro de los objetivos de los del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y la Agenda Patriótica vigentes.
- Deben buscar atender el mayor número de beneficiarios, reducir brechas socioeconómicas, atender necesidades básicas, contribuir al fortalecimiento de la localidad, contribuir a la equidad de género y conservación o mejora del medio ambiente.
- Deben incluir proyectos en todas sus fases y estados (idea, preinversión, ejecución, paralizados, concluidos).
- Deben representar en conjunto no menos del 60% del Presupuesto de Inversión del año en curso.
- Deben incluirse proyectos factibles, viables y de gran importancia para la gestión municipal.

La lista con los proyectos priorizados deberá ser sometida a consideración del(la) alcalde(sa) y el secretario(a) general a fin de validar si dicha relación refleja las prioridades de las autoridades municipales. Es importante que el equipo realice acciones de incidencia con las autoridades explicando los argumentos de la selección de los proyectos.

Una vez seleccionados los proyectos se recomienda desarrollar un Reporte Ejecutivo de Monitoreo a las Inversiones (REMI) único, que brinde información oportuna de manera sistemática acerca del avance de estos.

HERRAMIENTA 11: REPORTE EJECUTIVO DE MONITOREO A LAS INVERSIONES (REMI)

Los reportes REMI usados periódicamente en las sesiones de CGI, tienen como finalidad brindar información oportuna sobre el programa de inversiones y el avance de los proyectos más importantes, para la mejor toma de decisiones durante las sesiones del CGI.

Es importante definir a los responsables de proveer la información y elaborar el reporte, así como su periodicidad y mecanismos de difusión, análisis y toma de decisiones. Se sugiere que el REMI sea elaborado durante la primera semana del mes, de tal forma que los miembros del CGI cuenten con la información y el tiempo necesarios para el análisis previo a la sesión que debería programarse para la segunda semana del mes.

El análisis del REMI por parte del(la) Secretario(a) Técnico(a) y el Presidente del CGI también contribuye a plantear temas específicos para las agendas de sesión, e identificar si es necesario invitar a algún responsable de un área que no participa permanentemente del Comité, para que se puedan tomar acuerdos relevantes en la sesión y no se postergue la toma de decisiones o las acciones hasta un siguiente CGI.

La Herramienta 10 del Anexo “Catálogo de Herramientas” da pautas para desarrollar el reporte REMI.

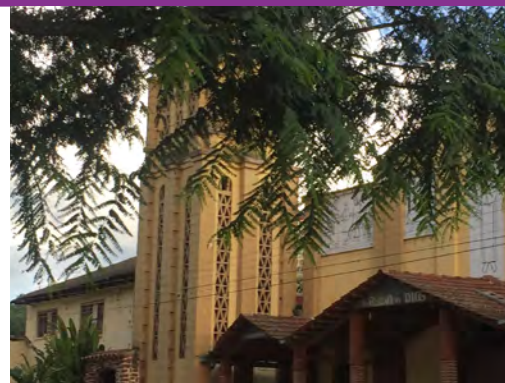
HERRAMIENTA 12: PAUTAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL REMI

Para que el REMI se convierta en una herramienta de gestión, es importante analizar la información presentada e identificar las situaciones problemáticas y sus causas. Una vez identificadas las dificultades, se debe discutir las posibles soluciones y su implementación. La sola presentación del REMI no asegura que todos funcionarios comprendan y utilicen la información generada como insumo para gestionar las inversiones, por lo que en la Herramienta 12 del Anexo “Catálogo de herramientas” se presentan las fuentes más comunes de problemas en la gestión de inversiones y sus posibles causas, como orientación.



2.3 ¿CÓMO MEDIR EL PROGRESO Y LOS CAMBIOS QUE GENERA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CGI?

Para monitorear el logro de los objetivos planteados para el CGI (ver sección 2.1) se han seleccionado unos indicadores que están relacionados con las distintas etapas del proceso de institucionalización del Comité. Se recomienda que el(la) presidente y secretario(a) técnico(a) del CGI hagan una revisión trimestral de estos indicadores como parte de la agenda, para ver el avance en la consolidación de la práctica.



INDICADOR DE PROCESO			
INDICADOR	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA
# de normas que reglamentan el funcionamiento del CGI propuestas	1 propuesta de decreto municipal para establecimiento del CGI 1 propuesta de reglamento para funcionamiento del CGI	Propuesta validada de constitución y reglamento de funcionamiento del CGI remitida al área legal.	Una sola vez
INDICADORES DE RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CGI			
INDICADOR	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA
# de CGI institucionalizados	1 CGI formalmente constituido mediante decreto municipal	- Decreto Municipal que aprueba la constitución - Reglamento del CGI - Acta de la sesión de instalación	Una sola vez
# de sesiones de CGI realizadas vs. # de sesiones de CGI programadas	90% de sesiones programadas realizadas (se recomienda que haya al menos una sesión mensual)	Actas de las sesiones del CGI	Trimestral
% de mujeres integrantes del CGI	% establecido según cada GAM	- Actas de las sesiones del CGI - Listado de asistentes	Mensual
% de asistencia de los miembros del CGI a las sesiones convocadas	% establecido según cada GAM	- Actas de las sesiones del CGI - Listado de asistentes	Mensual
% de cumplimiento de los acuerdos del CGI	80-90% (mide la funcionalidad del CGI)	Actas de las sesiones del CGI	Mensual

INDICADORES DE RESULTADO DEL CGI EN LA GESTIÓN DE INVERSIONES

INDICADOR	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA
Monto de inversión estimado en proyectos en desarrollo (perfiles viables o ITCPs) con relación al Presupuesto Formulado (PF) / Presupuesto Reformulado (PR) vigente.	Mide la capacidad del GAM para programar las inversiones de acuerdo con el presupuesto estimado en el siguiente año.	• PF/PR Proyectado, • Banco de Proyectos Institucional o SISIN, • Unidades formuladoras y ejecutoras.	Trimestral
Eficacia en la ejecución de la inversión en el ejercicio fiscal (Inversión reprogramada vs. Inversión ejecutada).	Mide la capacidad institucional para ejecutar la inversión (de los proyectos monitoreados por el CGI) con respecto al presupuesto asignado en la Programación Operativa.	• Consulta de reportes del SISIN Web • Matrices de POIP.	Mensual
Eficacia en la ejecución física de proyectos en el ejercicio fiscal(meta programada en el plazo de ejecución vs. Cumplimiento físico de metas).	Mide la capacidad de cumplir las metas físicas de los proyectos monitoreados por el CGI de acuerdo con la POIP.	• Información del reporte de monitoreo • Información complementaria proporcionada por la unidad ejecutora (o supervisor) de cada proyecto. • Dictámenes de cambio de fecha en el SISIN Web.	Mensual
Grado de alineamiento al logro de los objetivos de los del PDES y la Agenda Patriótica vigentes.	Mide la capacidad de la institución de priorizar, orientar y ejecutar proyectos priorizados, alineados con los del PDES y la Agenda Patriótica	• Monto de inversión ejecutado total (Devengado en el PR) • Monto de inversión ejecutado de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) priorizados y alineados con los objetivos de los del PDES y la Agenda Patriótica.	Trimestral

Recomendaciones finales

- El objetivo del CGI no es tener muchas sesiones o acumular acuerdos, sino es generar un espacio para el diálogo y la coordinación interna, para que los equipos municipales tomen mejores decisiones técnicas sobre el avance de proyectos estratégicos y logren soluciones colectivas que permitan mejorar la eficiencia de la gestión de inversiones.
- Los acuerdos deben cumplirse. No es saludable repetir acuerdos de sesión en sesión. Se deben buscar acuerdos concretos, medibles, establecer responsables y plazos de tiempo razonables para su cumplimiento.
- Evitar que el CGI se convierta en un espacio de análisis o de debate sobre temas no relacionados a la gestión de inversión pública.
- La asistencia y participación de los miembros del CGI es muy importante, en caso de inasistencias reiteradas se deberá informar oportunamente al(La) Secretario(a) Técnico(a) o al Alcalde(sa).
- Es responsabilidad del(la) Secretario(a) Técnico(a) asegurar que, si una sesión se cancela, se re programe y realice en el plazo más breve posible.
- En la medida que sea necesario, se debe involucrar y coordinar con el territorialista del VIPFE, a fin de contar con su participación en las sesiones del CGI. La presencia de los especialistas puede contribuir significativamente a identificar y buscar soluciones a obstáculos relacionados a la gestión de proyectos.



ANEXO: CATÁLOGO DE HERRAMIENTAS

HERRAMIENTA 1: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DEL GAM

Para realizar el análisis de la organización del GAM y determinar los integrantes del CGI se deben seguir estos pasos:

- i) Recopilar la documentación relacionada con la estructura organizativa del GAM, principalmente el ROF.
- ii) Verificar si el ROF está plenamente implementado y determinar las características y calidad de los mecanismos de coordinación formal o informal existentes. Analizar, por ejemplo, ¿qué comités o comisiones de trabajo existen en el GAM? ¿qué funciones tienen? ¿quiénes los integran? ¿podrían ser la base para el CGI?
- iii) Analizar el tamaño del programa de inversiones del GAM (número de proyectos ejecutados anualmente, así como los Presupuestos de inversiones Formulado y Reformulado (PF y PR)).

HERRAMIENTA 2: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE INTEGRANTES DEL CGI

Una vez se tenga claridad de la organización del GAM relacionada con los procesos de inversión, se puede contrastar contra el mapa de procesos claves del ciclo de inversión municipal, que se expone en la figura N.º 1 al final de esta herramienta. De esta manera se asegura que en el CGI se encuentran lo(a)s funcionario(a)s vinculado(a)s estos procesos, lo que es fundamental para el éxito de la coordinación que el CGI haría para un buen seguimiento del programa de inversiones.

Se debe decidir qué funcionario será el responsable de presidir el Comité. Con base en la experiencia en otros GAM, se recomienda que dicha función sea asumida por el(la) Secretario(a) General o en su defecto el(la) Secretario(a) Administrativo(a) y Financiero(a), responsable de la conducción y coordinación general de las acciones institucionales. Igualmente se sugiere que el vicepresidente del CGI sea el responsable de administración y finanzas del GAM. Sin embargo, la decisión también depende de quiénes ejercen efectivamente el liderazgo en el GAM.

En lo que respecta a la secretaría técnica se recomienda sea asumida por el responsable de la Unidad de Planificación (UP), ya que las normas del SNIP establecen para dicho cargo la función de programación de la inversión, la evaluación y declaratoria de viabilidad de los proyectos de inversión, la supervisión técnica de proyectos en cualquier fase de su desarrollo o ejecución, así como el monitoreo y evaluación ex post de los proyectos. Por tanto, al ser el funcionario de la UP el(la) Secretario(a) Técnico(a) del CGI, se facilita el cumplimiento de sus funciones como parte del SNIP.

En el caso de GAM pequeños en las que el jefe de UP es una persona externa que asiste por horas al GAM, se recomienda que la labor del(a) Secretario(a) Técnico(a) sea realizada por otro(a) funcionario(a) que esté vinculado(a) permanentemente al GAM.

FIGURA 1: MAPA DE PROCESOS CLAVES DEL CICLO DE INVERSIÓN MUNICIPAL



HERRAMIENTA 3: MODELO DE DECRETO MUNICIPAL DE CONSTITUCIÓN DEL CGI

DECRETO MUNICIPAL N° XXXXXX

Fecha: (dd/mm/aaaa)

VISTO:

El Memorando N.º....-201X-GM, de fecha... de... de 20XX y;

CONSIDERANDO:

Que, con el propósito de realizar una gestión estratégica integrada de las inversiones públicas municipales, es indispensable la articulación y coordinación de las áreas del GAM que son responsables de la gestión técnica y administrativa de los diferentes procesos y procedimientos del ciclo integral de proyectos;

Que, la integración técnica y administrativa de la gestión de las inversiones, generará condiciones para ejecutar el programa de inversiones con calidad técnica, haciendo un mejor uso del tiempo y los recursos, implementando de manera más eficaz y eficiente los procesos de gestión integral de las inversiones públicas locales;

Que, asimismo en concordancia con la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública, resulta necesario institucionalizar prácticas de seguimiento y monitoreo de la inversión a mediano y corto plazo, gestionando adecuadamente los problemas que se presenten para su solución y evaluando los resultados para generar conocimientos e introducir medidas correctivas que permitan los resultados e impactos de la gestión de inversiones en el desarrollo local;

Que, estando la propuesta formulada por la Secretaría Municipal, resulta conveniente establecer normas para la constitución y funcionamiento de un Comité de Gestión de Inversiones, que facilite el diálogo y la articulación del equipo de funcionarios y funcionarias, y promueva procesos de seguimiento y monitoreo logrando eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión integral de la inversión pública municipal;

De conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, la Ley de Autonomía y Descentralización “Marcelo Quiroga Santa Cruz”, Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, Decreto Supremo N° 29894 de 9 de febrero de 2009, de Organización del Órgano Ejecutivo, Resolución Suprema N° 216768 de 18 de junio de 1996 – Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, Resolución Ministerial N° 528 de 12 de junio de 1997, Reglamento Básico de Operaciones del Sistema Nacional de Inversión Pública y contando con el visto bueno de la Oficina de Asesoría Jurídica y la Secretaría Municipal del Gobierno Autónomo Municipal de XXX;

DECRETA:

ARTÍCULO PRIMERO.- CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE INVERSIONES

Constitúyase el Comité de Gestión de Inversiones del Gobierno Autónomo Municipal de XX, que estará conformado por:

- Secretaría Municipal, quien lo presidirá
- Dirección de Planificación y Presupuesto, quien actuará como Vicepresidente
- Unidad de Planificación e Inversiones, quien actuará como Secretario(a) Técnico(a)
- Dirección de Infraestructura
- Dirección Administrativa y Financiera
- Unidad de Presupuesto
- Unidad de Contrataciones

ARTÍCULO SEGUNDO.- APROBACIÓN DEL REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE GESTION DE INVERSIONES del GAM XXX

Apruébese el Reglamento de funcionamiento del Comité de Gestión de Inversiones (CGI), el mismo que en anexo adjunto forma parte del presente Decreto. Mediante acuerdo del CGI podrá modificarse cualquier aspecto relacionado con el funcionamiento del Comité.

ARTÍCULO TERCERO.- ENCARGOS

Encárguese al(a) Secretario(a) Municipal dictar mediante Resolución Secretarial las normas complementarias para el eficaz funcionamiento del Comité de Gestión de Inversiones (CGI), así como para establecer las acciones y responsabilidades que se deriven del incumplimiento de los acuerdos adoptados en el Comité en relación con la ejecución de las inversiones municipales.

Los funcionarios y trabajadores municipales deberán prestar toda la colaboración y el apoyo logístico que requieran los miembros del CGI para el cumplimiento de los acuerdos adoptados en dicha instancia.

ARTICULO CUARTO.- NOTIFICACIONES

La presente Resolución deberá ser notificada individualmente a los miembros del Comité de Gestión de Inversiones y a las demás oficinas competentes del Gobierno Autónomo Municipal de XXX para los fines pertinentes.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE, CÚMPLASE Y ARCHÍVESE.

REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE INVERSIONES DEL GAM

ARTÍCULO 1º.- FINALIDAD Y OBJETIVOS

El Comité de Gestión de Inversiones (en adelante CGI) tiene por finalidad asegurar el cumplimiento eficaz y eficiente del programa de inversiones locales a través de procesos de coordinación, seguimiento y monitoreo. El CGI realiza un monitoreo integral y una evaluación permanente de la gestión de las inversiones públicas locales, tomando decisiones respecto de las medidas administrativas, preventivas y correctivas que sean necesarias para el cumplimiento eficaz, eficiente y con calidad del programa de inversión municipal, multianual y anual.

El CGI propone al Alcalde(sa) las acciones necesarias para mejorar la gestión integral de las inversiones públicas locales.

ARTÍCULO 2º.-PRINCIPIOS RECTORES

El funcionamiento del CGI se rige por los siguientes principios:

- a) Participación
- b) Igualdad
- c) Transparencia
- d) Tolerancia
- e) Eficacia
- f) Eficiencia
- g) Respeto mutuo y de los acuerdos.

ARTÍCULO 3º.- FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL CGI

El CGI, para el cumplimiento de su finalidad y logro de sus objetivos tiene las siguientes funciones y competencias:

- a) Facilitar la coordinación interna entre las áreas técnicas y administrativas vinculadas con la gestión de inversiones.
- b) Realizar el monitoreo y control de la ejecución del programa de inversión y de los proyectos que se consideren prioritarios.
- c) Supervisar el mantenimiento y actualización del registro de demandas o solicitudes de inversión pública municipal que provengan de las diferentes fuentes o actores del desarrollo local, y el estado de su atención.
- d) Supervisar el mantenimiento del Banco de Ideas de Proyectos de Inversión Pública Local, verificando que las ideas de proyecto cuenten con sus respectivos Informes Técnicos de Condiciones Previas, elaboradas en trabajo de campo en las que se realiza la validación técnica y social.
- e) Validar los proyectos que serán incluidos en las cumbres municipales.
- f) Proponer lineamientos de política de inversión a fin de orientar los proyectos hacia el logro de objetivos estratégicos, para la reducción de la pobreza y/o mejora de los indicadores de competitividad territorial.
- g) Proponer al Alcalde(sa) el Plan de Inversión Anual y la Programación Estratégica y Presupuestaria Plurianual de Inversión Pública (PEPIP) y supervisar su actualización.
- h) Supervisar las acciones presupuestarias y administrativas para la solución de cuellos de botella vinculadas con los proyectos de inversión pública municipal.
- i) Supervisar la ejecución de las acciones de formulación de los estudios de preinversión y su correspondiente evaluación y declaración de viabilidad.

j) Supervisar las acciones de ejecución, supervisión, término de los proyectos y las acciones de liquidación que correspondan a las inversiones públicas municipales.

k) Supervisar las acciones de puesta en marcha, operación, mantenimiento y evaluación ex post de los proyectos de inversión pública municipal.

l) Supervisar las acciones de monitoreo y control de la gestión integral de los proyectos de inversión y de los indicadores de gestión e impactos al desarrollo local.

m) Supervisar el cumplimiento de las acciones de transparencia y validar las acciones de rendición de cuentas de la gestión de las inversiones públicas municipales

n) Otras que le delegue el Alcalde(sa).

ARTÍCULO 4º.- ORGANIZACIÓN DEL CGI

El CGI para su funcionamiento permanente, contará con Presidente, Vicepresidente, Secretario(a) Técnico(a), miembros y subcomisiones de trabajo específicas, con las siguientes atribuciones:

a. Presidencia del CGI, a cargo del(a) Secretario(a) Municipal. Al Presidente le corresponde: i) presidir las sesiones del CGI, ii) suscribir las convocatorias para las sesiones ordinarias y extraordinarias, iii) remitir a los miembros del CGI los memorandos con los acuerdos adoptados en las sesiones, iv) informar al Alcalde(sa) sobre los acuerdos adoptados, las dificultades que se hubieren presentado y el avance del programa de inversiones, v) emitir voto dirimente en caso de empate en las votaciones.

b. Vicepresidencia del CGI, a cargo del(a) Director(a) de Planificación. Le corresponde asumir las funciones del Presidente en caso de ausencia o impedimento justificado del titular.

c. Secretaría Técnica del CGI, a cargo del funcionario responsable de la Unidad de Planificación. Le corresponde: i) elaborar el formato de convocatoria con la agenda, asegurar su suscripción por el Presidente y verificar su distribución a los miembros del CGI y confirmar su asistencia, ii) elaborar las actas del CGI y el formato de memorando con los acuerdos para su suscripción por el Presidente, iii) realizar el seguimiento de los acuerdos y actualizar la matriz de seguimiento de éstos, iv) elaborar el Reporte Ejecutivo de Monitoreo de Inversiones (REMI) y validar la información con las gerencias relevantes, v) velar por el correcto funcionamiento del CGI a partir del seguimiento a indicadores de gestión y vi) custodiar las actas.

d. Miembros del CGI, les corresponde: i) asistir puntualmente a las sesiones, ii) cumplir con los acuerdos de los que son responsables y cooperar con otras áreas para el cumplimiento de acuerdos de los que no son directamente responsables, iii) identificar temas de importancia para que sean incluidos en las agendas de las sesiones del CGI.

e. Subcomisiones de trabajo específicas, definidas por acuerdo del Comité, integradas por los miembros del Comité o de otros funcionarios y trabajadores del GAM para el mejor desarrollo y cumplimiento de sus obligaciones y competencias.

ARTÍCULO 5º.-NORMAS DE FUNCIONAMIENTO DEL CGI

Para el funcionamiento del CGI se tomarán en cuenta las siguientes reglas:

5.1 El Comité se reunirá ordinariamente el [indicar los días] de cada mes, a las HH:MM horas; extraordinariamente se podrá reunir todas las veces que sean convocados por el(la) Secretario(a) Técnico(a) del Comité, por encargo de su Presidente o Vicepresidente.

5.2. El(La) Presidente del Comité no podrá presidir la sesión si es que no está en la sesión ordinaria o

extraordinaria antes de la estación de Orden del Día.

5.3 El quórum de las sesiones ordinarias será del 75 % de los miembros que conforman el Comité.

5.4. Para las reuniones ordinarias del Comité se observará el siguiente procedimiento:

5.4.1. Revisión y aprobación del acta de la reunión anterior.

5.4.2. Despacho de correspondencia o documentos puestos a consideración del Comité.

5.4.3. Revisión del avance mensual de la ejecución financiera y física del programa de inversión y proyectos prioritarios (Reporte Ejecutivo de Monitoreo de Inversiones o REMI del GAM).

5.4.4. Acuerdos y acciones para la siguiente reunión.

5.5. Para las reuniones extraordinarias, el(la) Presidente del Comité decide el procedimiento a seguir.

5.6. Las reuniones no tendrán en ningún caso una duración mayor a dos horas.

5.7. Los acuerdos se adoptan por mayoría simple, el(la) Presidente tiene voto dirimente en caso de existir empate.

5.8. Los acuerdos se formalizarán a través de memorandos de acuerdo con la naturaleza y alcance de las obligaciones y las responsabilidades para los funcionarios y trabajadores que se deriven de los acuerdos del Comité, los cuales son de obligatorio cumplimiento; su incumplimiento será sancionado conforme a la legislación vigente.

5.9. En caso de ausencia o impedimento justificado del(a) Presidente, éste será reemplazado por el Vicepresidente en la conducción de las sesiones del Comité.

ARTÍCULO 6°.-PARTICIPACIÓN DE FUNCIONARIOS O TRABAJADORES EN EL CGI.

El Presidente o quien haga sus veces del Comité, podrá invitar a otros funcionarios o personal del GAM que no forma parte del Comité a participar en sus reuniones, sólo con derecho a voz, sin voto.

Los coordinadores de las Subcomisiones podrán convocar a los funcionarios y trabajadores del GAM a las reuniones que estimen necesarias para el cumplimiento de las acciones encargadas por el Comité.

Los funcionarios y trabajadores del Gobierno Autónomo Municipal están obligados a participar en las reuniones a las que sean citados y cumplir los encargos que reciban de parte del Comité o sus Subcomisiones.

ARTÍCULO 7°.-DEL REPORTE DE MONITOREO DE INVERSIONES.

El monitoreo de la ejecución del programa de inversión se realizará utilizando información oportuna contenida en el REMI. Dicho Reporte muestra un análisis detallado de los proyectos considerados prioritarios por el GAM, así como la ejecución de inversiones según su distribución entre las principales funciones presupuestales a fin de conocer la evolución del cumplimiento de los objetivos municipales y del nivel de respuesta a las necesidades locales.

El Reporte de Monitoreo se emitirá de manera mensual y se distribuirá a los miembros del CGI, a la Alcaldía y al Concejo Municipal. De acuerdo con la buena práctica se recomienda que el REMI tenga las siguientes secciones, sin embargo, estas pueden ser modificadas como adaptación a la realidad del GAM, siempre y cuando se cumplan sus objetivos:

- **Sección 1.** Avance de la ejecución presupuestal de inversiones: Muestra el monto ejecutado en inversiones y el porcentaje de avance con respecto al Presupuesto Formulado y al Presupuesto Reformulado.

- **Sección 2.** Avance del programa de inversión pública municipal: Indica el número de proyectos programados tanto en el Presupuesto Formulado como en el Presupuesto Reformulado y el número de proyectos según su estado.
- **Sección 3.** Composición y avance de ingresos para inversiones: Presentan las fuentes de financiamiento para inversiones y sus modificaciones con respecto al periodo anterior.
- **Sección 4.** Composición y avance de ejecución presupuestaria por programas: Muestra las principales funciones en las que se ha programado y el nivel de ejecución de los recursos destinados a inversión.
- **Sección 5.** Avance en la ejecución de proyectos de inversión seleccionados: Brinda información detallada del estado y avance en la ejecución financiera y física de un grupo de proyectos de inversión considerados previamente por el GAM como prioritarios.

El CGI aprobará un flujo de información que deberá cumplirse para elaborar los Reportes de Monitoreo.

ARTÍCULO 8°.-RECOMENDACIONES Y CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS PRIORITARIOS A SER MONITOREADOS.

Los criterios y recomendaciones para la selección de los proyectos prioritarios para ser monitoreados por el CGI son:

- a) Deben estar relacionados con el logro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo “En el marco del desarrollo integral para vivir bien” y la Agenda Patriótica 2025
- b) Deben atender el mayor número de beneficiarios, reducir brechas socioeconómicas, atender necesidades básicas, contribuir al fortalecimiento de la localidad, contribuir a la equidad de género y conservación o mejora del ambiente.
- c) Se debe incluir proyectos en todas sus fases y estados (ITCP, EDTP, ejecución, paralizados, concluidos)
- d) Deben representar en conjunto no menos del 60% del presupuesto del año en curso.

ARTÍCULO 9°.-RESPONSABLES DE ELABORAR EL REPORTE DE MONITOREO

El(la) funcionario(a) responsable de la Oficina de Programación e Inversiones u otro designado por el Presidente del CGI será el responsable de elaborar mensualmente el Reporte de Monitoreo. Para ello contará con la colaboración del(a) Director(a) de Obras y/o Infraestructura y el(la) Director(a) de Planificación y Presupuesto. La omisión en la remisión de información para la elaboración el Reporte de Monitoreo conlleva a responsabilidades administrativas.

Todos los funcionarios y trabajadores vinculados a la gestión de inversiones están obligados a registrar o proporcionar información sobre el estado de los proyectos al responsable de la generación periódica del Reporte de Monitoreo en los medios y oportunidad que éste les comunique.

ARTÍCULO 10°.- DE LOS MECANISMOS DE INCENTIVOS O RECONOCIMIENTOS

Mediante acuerdo, el CGI recomendará implementar un mecanismo de incentivo o reconocimiento a los miembros que hayan contribuido al logro de las metas programadas, acto que se materializará mediante resolución u otro tipo de reconocimiento emitido por el(la) Alcalde(sa) o el(la) Secretario(a) Municipal.

ARTÍCULO 11°.-DE LAS SANCIONES

En relación con la asistencia: La asistencia a las sesiones del CGI es obligatoria, por consiguiente, sólo se aceptarán justificaciones de inasistencia por razones debidamente comprobadas las que serán meritadas por el(la) Presidente del CGI.

El CGI puede recomendar al titular de la entidad la implementación de las siguientes sanciones:

- a) Llamada de atención verbal ante la primera y segunda inasistencia injustificada.
- b) Llamada de atención escrita ante la tercera inasistencia injustificada.

Con relación al cumplimiento de los acuerdos del CGI, siendo éstos de carácter obligatorio, su incumplimiento será aceptado sólo si obedece a causas justificadas las que serán meritadas por el(la) Presidente(a) del CGI, caso contrario se recomienda al titular la implementación de las siguientes sanciones.

- a) Llamada de atención verbal ante el primer y segundo incumplimiento injustificado.
- b) Llamada de atención escrita al tercer incumplimiento injustificado.

La remisión de información para la elaboración del Reporte de Monitoreo de acuerdo con el flujo aprobado por el CGI constituye un acuerdo del CGI en ese sentido se aplican las sanciones indicadas para ese efecto.

HERRAMIENTA 5: ARGUMENTOS PARA SUSTENTAR LA APROBACIÓN DE LA NORMA

Estos son ejemplos de argumentos que se pueden utilizar:

ELEMENTOS DE LA ARGUMENTACIÓN	EJEMPLOS
Exponer causas y efectos	• “Si coordinamos entre todas las áreas involucradas en la gestión de inversiones y trabajamos en equipo podremos establecer una agenda de trabajo común, asegurar su cumplimiento, agilizar la realización de nuestras tareas y, así, aumentar nuestro nivel de ejecución”. • “Si monitoreamos nuestros proyectos de inversión tendremos información sobre los problemas que surgen en su formulación o ejecución y podremos buscar soluciones coordinadas y oportunas. Así, optimizaremos tiempos y recursos.” • “Si establecemos un CGI, las áreas participantes podrán identificar las ineficiencias en los procesos administrativos vinculados a la gestión de inversiones y plantear alternativas de solución que luego se llevan a la práctica. Contar con las diferentes perspectivas y opiniones de cada área hará más fácil encontrar soluciones apropiadas.” • “Si se monitorean los proyectos de inversión el(la) alcalde(sa) podrá tener mejor información para tomar decisiones sobre los proyectos y comunicar a la población los avances de sus obras.”

ELEMENTOS DE LA ARGUMENTACIÓN	EJEMPLOS
Referir casos exitosos y lecciones aprendidas de otros países	• “La Municipalidad de Huachis en Perú implementó un CGI en el 2011 y su ejecución aumentó y en el 2012 logró ejecutar el 75.7% de su presupuesto. Esto sucedió porque el CGI realizó un seguimiento constante a los proyectos de inversión pública de la municipalidad, permitió fortalecer el trabajo en equipo y la coordinación, y disparó la proactividad para solucionar dificultades. Además, para facilitar el monitoreo de los proyectos, el equipo de funcionarios elaboró reportes ejecutivos sobre los avances. Nosotros también podemos implementar buenas prácticas y mejorar” • Durante su implementación, el Programa Canon de Perú ha recogido y sistematizado información sobre casos exitosos y lecciones aprendidas en www.programacanon.org.pe. • Otros países de la región implementan estas buenas prácticas en la gestión de sus inversiones. Por ejemplo, según la normativa peruana del SNIP se prevé la conformación de Comités de Seguimiento en los Gobiernos Locales de manera progresiva. También se implementan en diferentes niveles de gobierno y los reportes de monitoreo que se elaboran se pueden conocer aquí: http://www.snip.gob.pe/index.php/mega-menu
Los Evidenciar datos que brinden nociones sobre la dimensión del problema detectado	• Se pueden recolectar datos sobre el tiempo que demora la formulación y ejecución y sobre el nivel de ejecución de varios proyectos de inversión en el GAM. Aquella información que indique que la formulación y ejecución de los proyectos toman plazos largos y que el nivel de ejecución no es el deseado puede servir como argumento para implementar el CGI: • “Los plazos que se toma la formulación y ejecución de proyectos son excesivos, en promedio superan los dos años. Si coordinamos mejor las acciones entre las áreas vinculadas a la gestión de inversiones podríamos reducir estos plazos” • “Si conformamos un CGI y trabajamos juntos podemos encontrar maneras de mejorar los procesos de la gestión de inversiones y hacerlos más ágiles”. • “La ejecución al mes de agosto es sólo del 20%, si seguimos a este ritmo no tendremos un nivel de ejecución bajo en el año. Un CGI nos puede ayudar a facilitar la coordinación y así agilizar la ejecución”.

HERRAMIENTA 6: MODELO DE CITACIÓN A LA SESIÓN DE INSTALACIÓN

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE XXX

COMITÉ DE GESTIÓN DE INVERSIONES

CITACIÓN A SESIÓN DE INSTALACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE INVERSIONES (CGI)

Señor (a) XXX, (cargo), en mi calidad de Presidente del Comité de Gestión de Inversiones cito a usted a participar en la Sesión Ordinaria N° XXX, a realizarse:

Fecha (día) de (mes) de 20XX

Hora (hora)

Lugar Oficina XX

Temas de Agenda:

1. Presentación de los alcances del CGI (objetivos, integrantes, estructura y normas de funcionamiento).
2. Presentación del avance presupuestal del programa de inversión y los proyectos prioritarios usando un Reporte Ejecutivo de Monitoreo de Inversiones (REMI).
3. Validación de proyectos prioritarios que serán monitoreados.
4. Repaso de acuerdos tomados durante la sesión.
5. Definición de la fecha de la próxima sesión.

Atentamente,

Ciudad, (día) de (mes) de 201X

(Firma y sello)

Secretario(a) Técnico(a) del Comité del Gestión de Inversiones

cc. Mencionar los miembros del CGI a quienes va dirigida la citación

HERRAMIENTA 7: EJEMPLO DE DESARROLLO DE LA AGENDA DE LA SESIÓN DE INSTALACIÓN DEL CGI

TEMA	SUB-TEMA	IDEAS FUERZA
Presentación del CGI Duración: Máximo 30 minutos	Objetivos y beneficios del CGI	Resaltar principales objetivos de contar con un CGI: - Mejorar la coordinación entre las distintas áreas, para asegurar que todos los funcionarios estén al tanto de los avances de los proyectos - Identificar cuellos de botella que impiden que los proyectos avancen con normalidad y buscar soluciones. - Mejorar la gestión de inversiones busca acortar las brechas sociales y de género o de competitividad de la localidad. Resaltar beneficios del CGI: - Facilitar la coordinación interna entre diferentes áreas. - Dar pautas para mejorar la planificación de mediano y corto plazo de las inversiones. - Realizar el monitoreo y control de la ejecución del programa de inversión y especialmente sobre la cartera de proyectos priorizada. - Es una Buena Práctica: Los CGI son instancias que han probado ser de utilidad en otros países.
	Estructura del CGI y Roles. Participación del VIPFE.	- Presentar el mapa de procesos claves del ciclo de inversión municipal (Herramienta 2), evidenciando la necesidad de involucrar distintas áreas en la gestión de inversiones. - Mencionar los cargos y nombres de los miembros del CGI de acuerdo con el decreto municipal aprobado. - Señalar las funciones de cada rol (Presidencia, Vicepresidencia, Secretaría Técnica y miembros) según el reglamento aprobado.

TEMA	SUB-TEMA	IDEAS FUERZA
	Lineamientos básicos sobre el funcionamiento del CGI	• Los miembros que conforman el CGI se reunirán periódicamente a revisar el avance del programa de inversiones y los proyectos prioritarios. • Los acuerdos tomados serán anotados en un acta de cada sesión, identificando responsables de cada acuerdo. • El acta de cada sesión será enviada por el(la) Secretario(a) Técnico(a) a todos los miembros del CGI (máximo tres días después de la sesión), vía e-mail / copia impresa y/o memorando del(a) Presidente del CGI. • Las sesiones se iniciarán con un repaso a los acuerdos de la sesión anterior (Acta previa). • Los reportes de monitoreo serán presentados al alcalde(sa) mensualmente.
Presentación del Reporte Ejecutivo de Monitoreo de Inversiones (REMI) Duración:Máximo 45 minutos	Presentación del Reporte de Monitoreo de Inversiones	• Explicar los objetivos, beneficios y estructura del REMI, el cual será entregado antes de cada sesión a los miembros. • Presentar la estructura y fuentes de información del reporte para que los miembros lo entiendan. Explicar que solo se usan fuentes oficiales (SISIN - SIGEP), salvo para el caso del avance físico de cada proyecto. • Validar los proyectos propuestos que serán monitoreados (Proyectos Prioritarios). • Ver las recomendaciones establecidas en el paso 6 “Monitoreo de inversiones” para la selección. • Validar el flujo para la elaboración del reporte.
	Discusión sobre el REMI	• Revisar las cifras de avance del Programa de inversiones. • Discutir sobre el avance de los proyectos específicos o prioritarios e identificar soluciones y acciones (Con responsables y fecha de cumplimiento). Tratar de mantener la discusión de cada proyecto no mayor a 5 minutos.

TEMA	SUB-TEMA	IDEAS FUERZA
Repaso de acuerdos Duración: Máximo 10 minutos	Verificación de la información sobre acuerdos	• Verificar la información que deberá contener el acta. • Designar a una persona responsable por cada compromiso tomado en la sesión del CGI. • Definir la fecha de la próxima sesión de acuerdo con el reglamento. • Completar el acta de acuerdo con el modelo (Herramienta 8).

HERRAMIENTA 8: MODELO DE ACTA DE SESIÓN CGI

COMITÉ DE GESTIÓN DE INVERSIONES – GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE XX				
REUNIÓN N° XX-201X		FECHA: XX DE XX DE 20XX		
I. PARTICIPANTES:				
MIEMBROS REGulares:			ASISTIÓ	
Nº	CARGO	NOMBRES	SÍ	NO
1	Secretario(a) Municipal			
2	Director(a) de Planeamiento y Presupuesto			
3	Jefe de Planificación e Inversiones			
4	Director(a) de Infraestructura			
5	Director(a) de Administración y Finanzas			
6	Jefe de Presupuesto			
7	Responsable de Contrataciones			
8	Responsable de Estudios			
9	Fiscal de Obras			
OTROS ASISTENTES:			OBSERVACIÓN	
1			Indicar si asistió:	
3			Invitado por.....	
2			Delegado.....	
			Nota: Invitados no hacen quórum	

HABIÉNDOSE VERIFICADO EL QUÓRUM REGLAMENTARIO PARA LA REALIZACIÓN DE LA REUNIÓN SE PASÓ A ANALIZAR LA AGENDA SIGUIENTE:

II. AGENDA

- Revisión del cumplimiento de los acuerdos adoptados de acuerdo con el acta de la reunión anterior.
- Revisión del avance mensual de la ejecución financiera y física del programa de inversión y proyectos prioritarios (Reporte de Monitoreo de Inversiones del GAM).
- Temas específicos (Cada tema debe estar estrictamente señalado).
- Acuerdos y acciones para la siguiente reunión.

III. SEGUIMIENTO A COMPROMISOS PREVIOS

Nº	ACUERDO	PRODUCTO/ RESULTADO QUE SE ESPERA LOGRAR	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO	ESTADO (CUMPLIDO, NO CUMPLIDO)		JUSTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO/ INCUMPLIMIENTO
					C	N	
	Indicar el número de la sesión y del acuerdo que corresponda. Usar números referenciales del acta anterior para facilitar el seguimiento.						

IV. ACUERDOS DE LA PRESENTE REUNIÓN

Nº	ACUERDO (DEBE CONTENER: I) LA SITUACIÓN NEGATIVA O PERFECTIBLE A MEJORAR, II) LAS ACCIONES A REALIZAR PARA CAMBIARLA	PRODUCTO /RESULTADO QUE SE ESPERA LOGRAR	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO
	Ejemplo: Visto el informe del problema XXX (debe ser bien específico, indicando proyectos, oficinas involucradas, etc.), presentado por el funcionario XXXX, se acuerda lo siguiente: Se describe la propuesta de solución y las acciones correctivas.	Producto: es el documento específico que se espera obtener. No todos los acuerdos tienen un producto.		
		Resultado: son los cambios en el estatus del problema que significan una mejora.		

OBSERVACIONES

La próxima sesión se realizará el (día) de (mes) de (año). Luego de leída y sometida a votación el texto de la presente acta, en señal de conformidad, la suscriben:

Presidente del Comité
de Gestión de Inversiones

Secretario(a) Técnico(a) del Comité
de Gestión de Inversiones

Se adjunta como anexo la relación de asistentes que dan conformidad a lo acordado.

HERRAMIENTA 9: MODELO DE CITACIÓN A SESIÓN ORDINARIA DE CGI

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE XXX

COMITÉ DE GESTIÓN DE INVERSIONES

CITACIÓN A SESIÓN ORDINARIA N° XXX

Señor (a) XXX,, (cargo), en mi calidad de Presidente del Comité de Gestión de Inversiones cito a usted a participar en la Sesión Ordinaria N° XXX, a realizarse:

Fecha (día) de (mes) de 20XX

Hora (hora)

Lugar Oficina XX

Temas de Agenda:

1. Aprobación del Acta de la Sesión Ordinaria N° XXX del CGI.
2. Revisión del cumplimiento de los acuerdos adoptados en el acta de la reunión anterior.
3. Revisión del avance mensual de la ejecución financiera y física del programa de inversión y proyectos prioritarios (revisión del REMI).
4. Revisión de temas específicos derivados de la revisión del reporte de monitoreo que constituyan problemas en la gestión de inversiones.
5. Acuerdos y acciones para la siguiente reunión (son los compromisos, obligaciones y responsabilidades de los integrantes del Comité o de otros miembros de la entidad, responsables, el resultado esperado y los plazos en que deben producirse)

Atentamente,

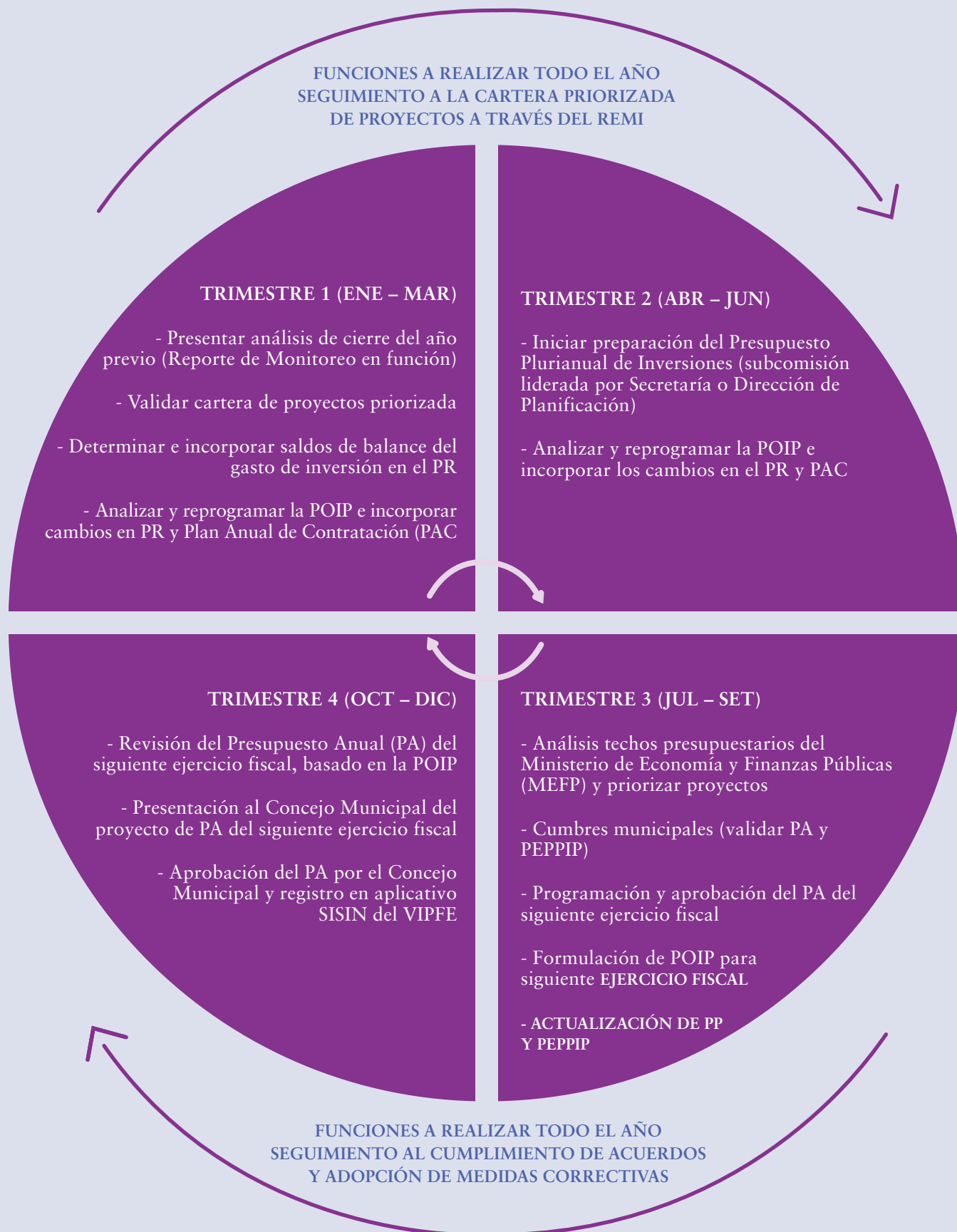
Ciudad, (día) de (mes) de 201X

(Firma y sello)

Secretario(a) Técnico(a) del Comité del Gestión de Inversiones

cc. Mencionar los miembros del CGI a quienes va dirigida la citación

HERRAMIENTA 10: PLAN ANUAL DE TRABAJO



HERRAMIENTA 11: REPORTE EJECUTIVO DE MONITOREO A LAS INVERSIONES (REMI)

Responsable de la generación del REMI

El REMI debe ser elaborado por el(la) secretario(a) técnico(a) del CGI.

Fuentes de información

Para la elaboración del REMI se requiere información de las siguientes fuentes:

- Portal de Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (SISIN Web) del VIPFE y Seguimiento de la ejecución presupuestaria del SIGEP.
- Base de datos del Banco de Proyectos del SISIN Web.
- Estado de los proyectos, avance físico, responsables, beneficiarios, etc. provista por el GAM (para algunos proyectos prioritarios).

Estructura del REMI

El REMI tiene 4 secciones, como se describen a continuación. A este documento se debe anexar un archivo Excel que permite registrar los datos y elaborar los gráficos explicativos que sustentan el reporte.

- Sección 1 – Avance de la ejecución presupuestal de inversiones

Esta sección muestra la ejecución presupuestal de inversiones del GAM a nivel general y le permite evaluar a las autoridades municipales si el nivel de ejecución es el adecuado para el periodo de análisis (mes). Para ello, se presenta un gráfico que muestra el porcentaje del presupuesto ejecutado a una fecha determinada con respecto al Presupuesto Formulado y Reformulado.

- Sección 2. Avance del programa de inversión pública municipal

Esta sección resume el número de proyectos programados tanto en el Presupuesto Formulado como en el Presupuesto Reformulado y cómo se encuentran según su estado (iniciados, en ejecución, concluidos y sin inicio presupuestal).

- Sección 3. Composición y avance de ingresos para inversiones

En esta sección se muestra la composición de los recursos destinados a inversiones según las fuentes de financiamiento. Esta información permitirá a los miembros del CGI verificar si se han realizado las transferencias de recursos estimados inicialmente y necesarios para programar la inversión de manera oportuna y determinar los proyectos priorizados en la PEPPIP que se van a incorporar en la Reprogramación Financiera cuando se hagan transferencias adicionales de recursos al GAM (por ejemplo: saldo de balance al inicio de año, transferencias de regalías hacia julio de cada año, etc.).

- Sección 4. Composición y avance de ejecución presupuestaria por programas

Esta sección muestra los sectores en los cuales se ha programado la inversión y nivel de programación y ejecución de dichos recursos, permitiendo tener un detalle desagregado por sectores para determinar cuáles se encuentran rezagados y posteriormente analizar las causas.

- Sección 5. Avance en la ejecución de proyectos de inversión seleccionados

Esta sección muestra el detalle del estado y avance en la ejecución física y financiera de cada uno de los proyectos de inversión identificados como prioritarios para el GAM, así como detalles del número de beneficiarios, el responsable del avance del proyecto, la modalidad de la ejecución, entre otros. Esta información les permite a los miembros del CGI evaluar el cumplimiento de las fechas programadas para la ejecución física y financiera de los proyectos prioritarios.

- **Sección 6 (aplicable una vez se haya implementado POIP): Resumen sobre el cumplimiento de metas POIP** En esta sección del reporte se podrá verificar el estado de avance de la totalidad de proyectos del GAM e identificar las causas que generan retrasos en la programación o ejecución de los proyectos. De esta forma puede consolidar información agregada sobre las metas programadas y cumplidas para la totalidad de proyectos incorporados en el Presupuesto Reformulado y analizar con el CGI causas de problemas y sus soluciones, sea a nivel de proyecto o de gestión institucional. Esta sección se puede incorporar una vez el GAM haya implementado la práctica POIP.

Proceso de elaboración del REMI

- **Sección 1 – Avance de la ejecución presupuestal de inversiones**

La información para generar esta sección se obtiene del módulo de reporte de seguimiento financiero del Sistema de Información Sobre Inversiones (SISIN Web) del VIPFE. Para obtenerla se siguen estos pasos:

Paso 1: Ingrese al Portal de Transparencia Económica

Primero, ingrese al Portal del VIPFE <https://sisin.vipfe.gob.bo.php>.

Luego, ingrese el usuario y contraseña del Gobierno Autónomo Municipal, diríjase al módulo reportes y seleccione seguimiento financiero en donde se presentarán las siguientes opciones:

Lista de Reportes		Gestión: 2017	Ver Todos
Nombre	Descripción		
01. Programación Financiera Mensual	Muestra el detalle de la programación financiera mensual		
02. Programación Financiera vs. Ejecución Financiera	Muestra la comparación de la Programación Financiera vs. la Ejecución Financiera de la Entidad		
03. Reprogramación Financiera Mensual	Muestra el detalle de la reprogramación financiera mensual		
04. Reprogramación Financiera vs. Ejecución Financiera	Muestra la comparación de la Reprogramación Financiera vs. la Ejecución Financiera de la Entidad		
05. Programación, Reprogramación Presupuestaria vs. Ejecución Finan.	Muestra la comparación de la Programación, Reprogramación Presupuestaria vs. Ejecución Finan. con detalle de partidas		
06. Programación, Reprogramación vs. Ejecución Financiera	Muestra la comparación de la Programación, Reprogramación vs. Ejecución Finan. con detalle de partidas		
07. Programación y Reprogramación Mensual	Muestra el detalle de la programación y reprogramación financiera mensual		
09. Ejecución de Proyectos Propios y Cofinanciados	Muestra el detalle de la Ejecución de los Proyectos propios de la Entidad y de los proyectos cofinanciados con Fondos (FPS, FNDR, PASA) (reporte para Municipios y Gobernaciones)		
10. Detalle de la Programación, Reprogramación Financiera y Ejecución por trimestres	El reporte PDF muestra el detalle de la Programación, Reprogramación Financiera y Ejecución por trimestres, y el reporte Excel muestra el detalle mensual (ambos incluyen fuente, organismo, convenio y partida presupuestaria)		
11. Ejecución Financiera Mensual x partida	Muestra el detalle de la ejecución financiera mensual por partida presupuestaria		

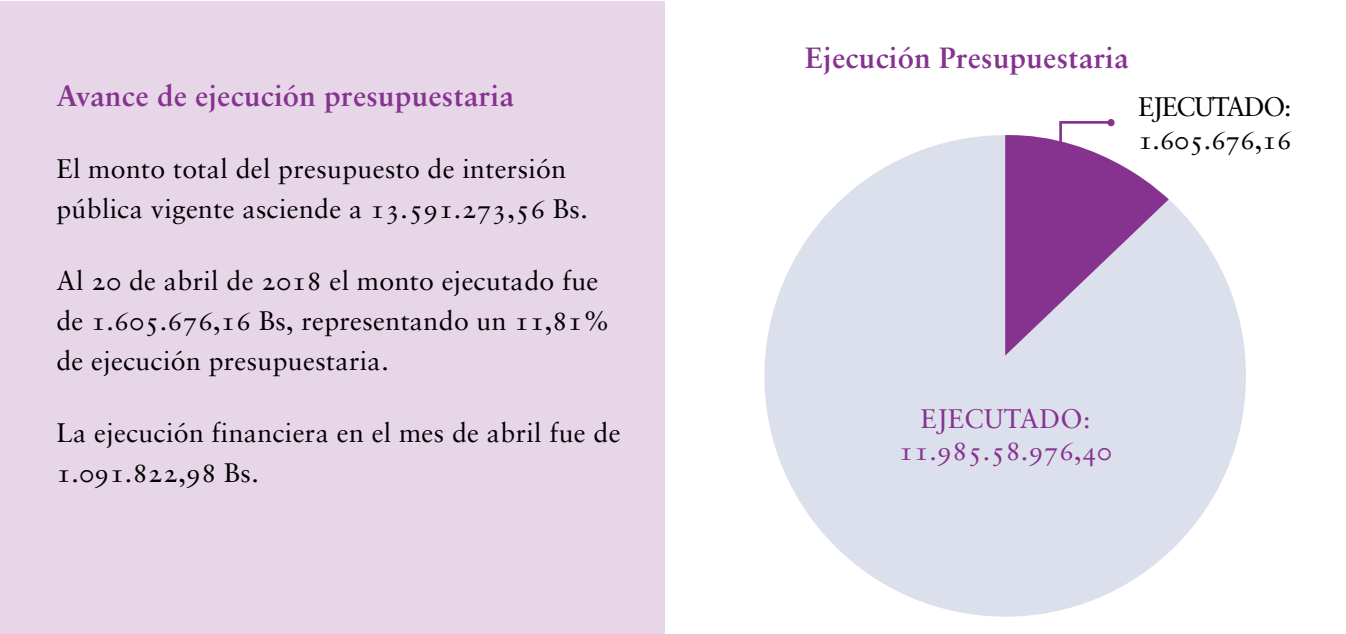
Paso 2: Descargue la información económica sobre su GAM

Se recomienda elegir las siguientes opciones y bajar el archivo en Excel correspondiente:

- Programación financiera
- Reprogramación financiera vs ejecución financiera
- Ejecución de proyectos propios y cofinanciados
- Detalle de la programación, reprogramación financiera y ejecución por trimestres

Paso 3: Elabore un gráfico y presente algunas conclusiones sobre la información obtenida

Pasando los datos de monto del Presupuesto Reformulado y monto ejecutado (devengado) en Excel puede calcular el porcentaje del último respecto del primero y representarlo mediante un gráfico, como el siguiente ejemplo. En el análisis es importante indicar si el nivel de ejecución que se tiene a la fecha es adecuado para el mes de análisis.



Sección 2. Avance del programa de inversión pública municipal

La información para generar esta sección se obtiene del listado de proyectos prioritarios seleccionados cuyo detalle se recoge para la elaboración de la sección 5 del REMI, por lo que se sugiere diligenciarla una vez se hayan completado dichos datos. Con base en dicha información se prepara una tabla sencilla que muestra el número de proyectos por estado como se ejemplifica a continuación.

Número de proyectos del programa de inversión	9	100%
Número de proyectos en ejecución y/o concluidos	7	78%
Proyectos en ejecución actualmente	2	22%
Proyectos concluido	5	56%
Número de proyectos sin inicio de ejecución	2	22%

Sección 3. Composición y avance de ingresos para inversiones

La información para generar esta sección también se obtiene del SISIN Web y se enfoca en la composición de los ingresos del GAM destinados a inversiones (Recursos Propios, Recursos por Participación Popular, Recursos por Impuesto Directo a los Hidrocarburos, Recursos por HIPPC, Recursos de Transferencias de Proyectos Especiales y Fondos Concurrentes (UPRE, FPS, FNDR, etc.). Para obtenerla se siguen estos pasos:

Paso 1: Descargar información, elegir rubro, exportar y guardar el archivo

Dentro de mismo portal del SISIN Web ir al módulo Reportes, hacer clic en Recursos y seleccionar el tipo de reporte que desea visualizar:

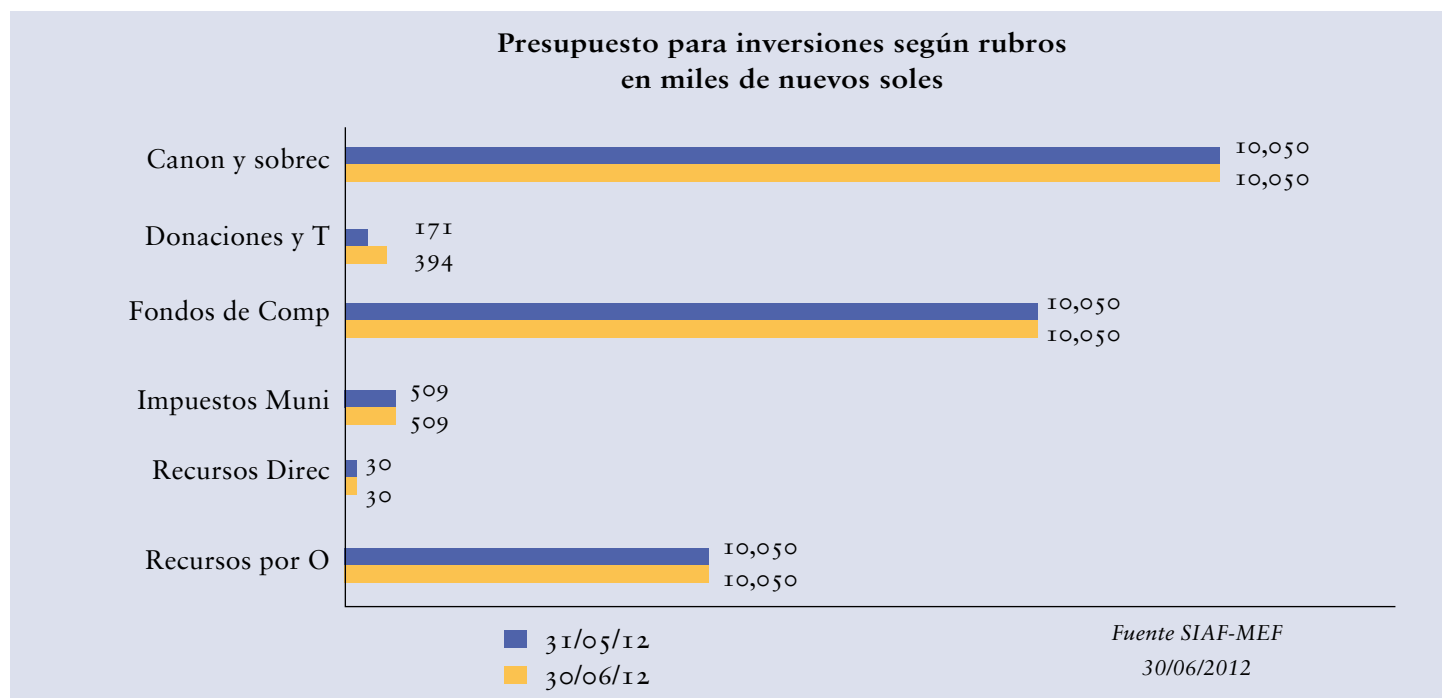
Lista de Reportes Gestión: 2017 Ver Todos	
Nombre	Descripción
01. Recursos Destinados a Inversión (identificados por Saldos o Nuevos Recursos)	Muestra el detalle de los recursos destinados a la Inversión identificados por Saldo de la Gestión Anterior o Nuevos Recursos
02. Recursos Destinados a Inversión	Muestra el detalle de los recursos destinados a la Inversión para la gestión
03. Recursos Percibidos por Transferencias o Recursos para Cofinanciamiento	Muestra el detalle de los recursos que la Entidad recibe de otras Entidades por medio del Grupo 70000 o cofinanciamiento
04. Recursos Transferidos a otras Entidades	Muestra el detalle de los recursos Transferidos a otras Entidades por medio del Grupo 70000 o cofinanciamiento
05. Recursos Presupuestarios de la Entidad	Muestra el detalle de todos los recursos que tiene la Entidad para la gestión
06. Distribución de Recursos de la Entidad	Muestra el detalle de la distribución de los Recursos de la Entidad identificando fuente, organismo y Convenios de Financiamiento

Paso 2: Elaboración del gráfico y análisis de la información

Una vez exportado el Excel, proceda a elaborar un gráfico que muestre la composición de los ingresos destinados a inversiones según sus fuentes de financiamiento. Para ello, debe utilizar el Presupuesto Reformulado de cada rubro y calcular su porcentaje respecto del total del PIM de inversiones. Con esos datos, podrá elaborar un gráfico similar al siguiente:

Las principales fuentes de recursos para inversión son: CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES, que asciende a S/. 10.05 millones (43.74%), y FONDO DE COMPENSACIÓN MUNICIPAL, que asciende a S/. 7.89 millones (34.3 %)

Entre el 31 de mayo de 2012 y el 30 de junio de 2012 el PIM de inversión aumento en S/. 223,301.00



Nota: Si desea, a partir del segundo reporte del año, puede elaborar un gráfico que compare los recursos del período anterior con los recursos del mes actual. De esta manera, se podrán observar los cambios en el presupuesto asignado a inversiones según las fuentes de financiamiento.

• **Sección 4. Composición y avance de ejecución presupuestaria por programas**

La información para generar esta sección también se obtiene del detalle de los proyectos prioritarios seleccionados listados en la sección 5 del REMI, por lo que se sugiere diligenciarla una vez se hayan completado dichos datos. Con base en dicha información se prepara una tabla sencilla que refleja el nivel de ejecución presupuestaria por categoría programática, como se ejemplifica a continuación.

DESCRIPCIÓN	PROGRAMADO	EJECUTADO
Desarrollo y preservación del medio ambiente	2,678,904	0
Infraestructura urbana y rural	349,586	348,118
Gestión de caminos vecinales	688,836	400,506
Gestión de educación	2,088,719	513,982
Desarrollo y promoción del deporte	9,930,684	3,560,012
Total	15,736,729	4,822,619

Categoría	Ejecutado (%)	Por Ejecutar (%)
Desarrollo y preservación del medio ambiente	0%	100%
Infraestructura urbana y rural	99%	1%
Gestión de caminos vecinales	58%	42%
Gestión de educación	25%	75%
Desarrollo y promoción del deporte	36%	64%

■ Ejecutado ■ Por Ejecutar

• **Sección 5. Avance en la ejecución de los proyectos de inversión seleccionados**

La información para generar esta sección se obtiene del Banco de Proyectos del SISIN Web, según la etapa en la que se encuentre el proyecto y de datos de las Secretarías, Direcciones o Unidades del GAM, así como la lista de proyectos priorizados en el proceso de mapeo y selección descrito en esta guía.

Paso 1: Elaborar la matriz de monitoreo de proyectos priorizados

Se construye por única vez, una matriz de recojo de información que le permitirá monitorear los proyectos priorizados de manera sistemática. Se elabora una matriz por proyecto. La construcción de la matriz y la recopilación de información son actividades que requieren del trabajo conjunto de los funcionarios del GAM y el compromiso de la Máxima Autoridad Municipal, de lo contrario no se lograrán los objetivos de un buen monitoreo de proyectos.

CAMPO	CONTENIDO / RESUMEN
Código SISIN	Código SISIN asignado para el proyecto según el VIPFE
Categoría Programática	Categoría Programática asignado para el proyecto según el GAM
Alineado a categorías programáticas relacionadas con las competencias del GAM	Muestra si el proyecto está alineado o no a las categorías programáticas del VIPFE, que son: Medio Ambiente, Educación, Energía, Infraestructura Urbana, Riego, Salud, Saneamiento, Transporte, Residuos Sólidos, Seguridad Ciudadana, Cultura y Deportes.
Presupuesto participativo	Señala si el proyecto proviene o no de las Cumbres Municipales

Año del PP	Año del PP en el que el proyecto fue priorizado
Denominación del proyecto	Indica el nombre del proyecto analizado
Costo del proyecto	Muestra el costo total del proyecto, de acuerdo con el banco de proyectos del SISIN
Número de beneficiarios	Muestra el número de beneficiarios estimado
Unidad Ejecutora (UE)	Indica la unidad ejecutora que se encuentra a cargo del proyecto
Persona responsable del proyecto	Indica el nombre del trabajador del GAM que es responsable del proyecto (Supervisor o Residente).
Modalidad de ejecución	Indica si el proyecto se está ejecutando por Administración directa o por Administración Indirecta (contrata)
Situación actual del proyecto	Indica la situación en la que se encuentra el proyecto al momento de análisis: • Estudio de preinversión – perfil/ factibilidad: por formular, en formulación, en evaluación u observado, o declarado viable o autorizado para siguiente nivel de estudio • Estudio de inversión: por formular, en formulación, en evaluación o aprobado • Ejecución de inversión: por programar, o iniciada, o paralizada, o concluida o en liquidación, o cerrada • Programación de mantenimiento o Proyecto en mantenimiento
Fecha de inicio	Indica la fecha de inicio programada para la fase en la que se encuentra el proyecto y si ésta fecha se ha cumplido o no al momento del análisis
Fecha de término	Indica la fecha de término programada para la fase en la que se encuentra el proyecto y si ésta fecha se ha cumplido o no al momento del análisis
Porcentaje de avance físico	Indica el porcentaje de avance físico del proyecto
Ejecución presupuestaria	Ingresar la programación y ejecución presupuestaria del proyecto para el mes en análisis
Observaciones	Muestra todos los datos, comentarios y detalles importantes para entender el estado de un proyecto que no presenta un avance regular (mayor avance presupuestal que físico o viceversa, retraso en el inicio de ejecución, paralización de obras)

Nota: Se recomienda archivar cada actualización hecha de esta matriz. De esta manera, será posible hacer la comparación con lo programado y ejecutado el mes anterior.

Paso 2: Recabar información de los proyectos priorizados

Sobre la base de la lista priorizada de proyectos, el(la) secretario(a) técnico(a) debe coordinar con la dirección de infraestructura, unidades formuladoras, UP y demás direcciones o unidades para que remitan la información necesaria para el monitoreo de proyectos². En general, la Unidad Ejecutora suministra la información para los proyectos que están a nivel de estudios de preinversión y la Unidad de Infraestructura para los proyectos que están en ejecución. Luego, deberá revisar la información, consolidarla en la matriz de monitoreo y enviarla a las direcciones de planificación y presupuesto para su validación. Finalmente, incorporará los cambios o realizará las correcciones que sean necesarias.

Paso 3: Incorporar la información de la matriz de proyectos priorizados al REMI

La matriz de monitoreo permite manejar la información de manera versátil utilizando filtros en la hoja de Excel donde se tiene consolidada la información. Así, se puede agregar la información y elaborar cuadros resumen sobre los proyectos priorizados realizando diferentes filtros, por ejemplo: proyectos según su situación actual, proyectos según su categoría programática y sector económico al que corresponden, proyectos según la modalidad de ejecución o número de proyectos que provienen del Presupuesto Participativo.

Asimismo, la matriz permitirá monitorear el cumplimiento de las fechas programadas, tanto de inicio como de término, para cada estado de los proyectos priorizados. De la misma manera, se podrá hacer el seguimiento al cumplimiento de la ejecución de presupuesto programado para dichos proyectos.

- **Sección 6: Resumen sobre el cumplimiento de metas POIP**

Para generar esta sección el(la) secretario(a) técnico(a) debe solicitar a las secretarías o direcciones que realizan la Programación Operativa de Inversión Pública, el cuadro resumen de cumplimiento de metas de la POIP³. Los proyectos pueden estar en los siguientes estados:

- a) Con Informes Técnicos de Condiciones Previas (ITCP)
- b) Con Estudios de Diseño Técnico de Preinversión (EDTP)
- c) Con ejecución iniciada
- d) Concluidos
- e) Con liquidación aprobada.

². Datos como modalidad de ejecución, nombre del responsable del proyecto, número de beneficiarios, fechas estimadas de inicio y culminación de cualquier fase de proyecto, etc.

³. Para detalles sobre la POIP ver la Guía de la Práctica #3 “Programación Operativa de Inversiones Públicas”

HERRAMIENTA 12: PAUTAS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE REMI

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS	POSIBLE SITUACIÓN (EJEMPLOS)	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	POSIBLES CAUSAS ESPECÍFICAS
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE INVERSIONES			
¿El nivel de ejecución que se tiene a la fecha es el adecuado?	La ejecución financiera de inversiones es baja. Ejemplo: en julio se observa una ejecución de sólo el 20% del PR.	¿Por qué no hay avance en la ejecución financiera al ritmo adecuado?	- Se incorporaron recursos no previstos. - No se cuenta con la disponibilidad de fondos en el GAM. - Existen proyectos iniciados que han sufrido paralización por una razón que debe explicarse. - No se han iniciado los proyectos en la fecha programada. - Se han iniciado sólo los proyectos con menores montos de inversión programados.
ESTADO DE AVANCE DEL PROGRAMA DE INVERSIÓN			
¿El número de proyectos iniciados presupuestalmente responde a lo programado en el presupuesto? ¿Existen retrasos en el inicio presupuestal de los PIP?	Ejemplo: Más del 50% de los PIP no muestra ejecución presupuestal al inicio del segundo trimestre.	¿Por qué no se pueden iniciar los proyectos en proporción a los recursos presupuestados?	- Los PIP inscritos en el SISIN aún no han sido catalogados entonces no se refleja su ejecución. - La mayoría de PIP presupuestados no cuentan estudios a diseño final o no cumplen con la estructura mínima exigida por el SNIP. - Recientemente se han incorporado la mayoría de los proyectos al presupuesto. - Los procesos de contratación de los proyectos se encuentran suspendidos. - No se han realizado los requerimientos de bienes y/o servicios correspondientes. - Los proyectos inscritos en el SISIN no han sido cargados al Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES).

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS	POSIBLE SITUACIÓN (EJEMPLOS)	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	POSIBLES CAUSAS ESPECÍFICAS
EJECUCIÓN DE PIP SELECCIONADOS COMO PRIORITARIOS			
¿La ejecución financiera y física de los proyectos prioritarios se está desarrollando según lo programado?	Correspondencia entre avance físico y presupuestal: El PIP tiene un avance del 1% en su ejecución física y su ejecución financiera presenta un avance del 20%.	¿Por qué existen diferencias significativas entre el avance físico y financiero?	- El proyecto ejecutado por administración directa ha realizado requerimientos y aún no se han entregado materiales en la obra. - Información desactualizada sobre obra. - Es necesario solicitar adicionales de obra y ajustar el valor referencial del proyecto, dado que se han encontrado problemas en el expediente técnico. Se debe revisar también la viabilidad del proyecto.
	Cronograma de ejecución de proyecto: El PIP tiene plazo vencido para su ejecución según lo programado y su ejecución presupuestal y física es menor a 70%.	¿Por qué no se cumplen los plazos de ejecución programados?	- Vicios ocultos durante la ejecución del proyecto y aún no se autorizan los adicionales de obra. - El proyecto ejecutado por contrata ha sido intervenido por incumplimiento del contratista. - No se ha presentado formalmente la solicitud de ampliación de plazo para la ejecución del proyecto.

Con el apoyo de:

