



Guía para Gobiernos Autónomos Municipales
y Consultores en Gestión Pública

PROGRAMACIÓN OPERATIVA DE INVERSIONES PÚBLICAS (POIP)

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

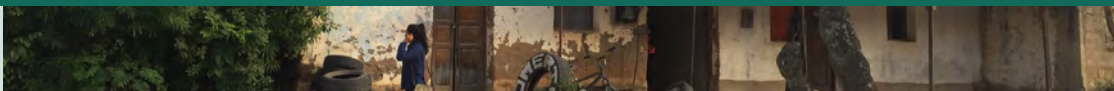
IFC | International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP
Creating Markets, Creating Opportunities

ÍNDICE

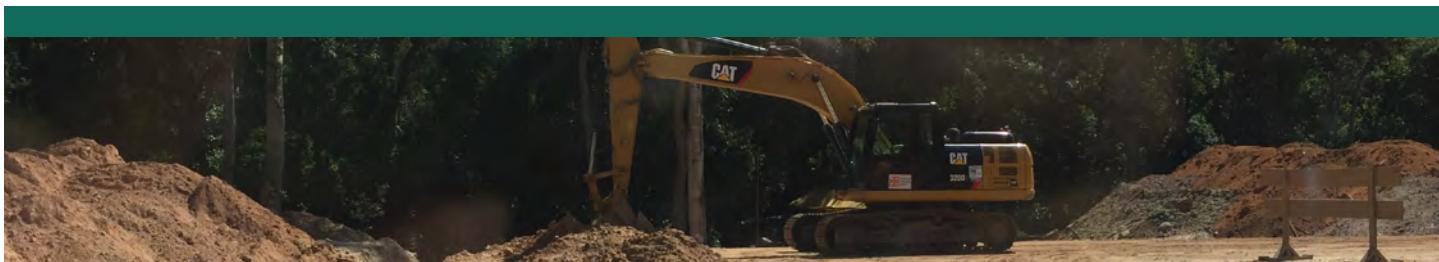


ACRÓNIMOS	3
1. PRESENTACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE INVERSIÓN MUNICIPAL	4
2. BUENA PRÁCTICA # 3: PROGRAMACIÓN OPERATIVA DE INVERSIONES PÚBLICAS (POIP)	6
2.1 INTRODUCCIÓN A LA POIP	6
2.2 PROCESO DE ELABORACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA POIP	7
FASE I PREPARACIÓN DE LA POIP	9
PASO 1: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES DEL CICLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS	9
PASO 2: ANÁLISIS Y OPTIMIZACIÓN DE LA SECUENCIA LÓGICA	10
FASE II FORMULACIÓN DE LA POIP	11
PASO 3: PROGRAMACIÓN OPERATIVA DE LOS PROYECTOS	11
PASO 4: VALIDACIÓN Y APROBACIÓN DE LA POIP	12
FASE III SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LA POIP	13
PASO 5: SEGUIMIENTO DE LA POIP	13
PASO 6: ACTUALIZACIÓN TRIMESTRAL DE LA POIP	13
2.3 ¿CÓMO MEDIR EL PROGRESO Y LOS CAMBIOS QUE GENERA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POIP?	15
ANEXO: CATÁLOGO DE HERRAMIENTAS	16
HERRAMIENTA 1: MATRIZ MODELO DE SECUENCIA LÓGICA DE FORMULACIÓN DE ITCP (CONSULTORÍA)	16
HERRAMIENTA 2: MATRIZ MODELO DE SECUENCIA LÓGICA DE FORMULACIÓN DE EDTP (CONSULTORÍA)	18
HERRAMIENTA 3: MATRIZ MODELO DE SECUENCIA LÓGICA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA CIVIL A TRAVÉS DE CONTRATACIÓN EXTERNA	21
HERRAMIENTA 4: PAUTAS DE ANÁLISIS PARA LA OPTIMIZACIÓN	23
HERRAMIENTA 5: INFORMACIÓN PARA MATRIZ POIP	24
HERRAMIENTA 6: CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE LOS PROYECTOS	25
HERRAMIENTA 7: MODELO DE MATRIZ DE METAS MENSUALES PARA LA POIP	26
HERRAMIENTA 8: ÍNDICE DE CONTENIDOS DE INFORME DE SUSTENTO DE LA POIP	26
HERRAMIENTA 9: SÍNTESIS SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE METAS	27
HERRAMIENTA 10: ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE EJECUCIÓN TRIMESTRAL LA POIP	28
HERRAMIENTA 11: ALINEACIÓN DE LA POIP CON EL CICLO PRESUPUESTAL MUNICIPAL Y ROLES	29

ACRÓNIMOS



ANPE	Apoyo Nacional a la Producción y el Empleo
CE	Comité Evaluador
CGI	Comité de Gestión de Inversiones
DBC	Documento Base de Contratación
EDTP	Estudios de Diseño Técnico de Preinversión
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
ITCP	Informe Técnico de Condiciones Previas
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
MEFP	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
PAC	Plan Anual de Contrataciones
PEPPIP	Programación Estratégica y Presupuestaria Plurianual de Inversión Pública
PF	Presupuesto Formulado
PGE	Presupuesto General del Estado
PIP	Proyecto de Inversión Pública
POA	Plan Operativo Anual
POIP	Programación Operativa de Inversiones Públicas
PPA	Presupuesto Pluri Anual
PR	Presupuesto Reformulado
REMI	Reporte Ejecutivo de Monitoreo de Inversiones
RPA	Responsable de Procesos de Contratación Menor y Modalidad ANPE
RPC	Responsable de Procesos de Contratación por Licitación Pública
SAF	Secretaría Administrativa y Financiera
SABS	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SICOES	Sistema de Contrataciones Estatales
SIGEP	Sistema de Gestión Pública
SISIN	Sistema de Información sobre Inversiones
UC	Unidad de Contrataciones
UE	Unidad Ejecutora
UF	Unidad Formuladora
UL	Unidad Legal
UP	Unidad de Planeación
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.

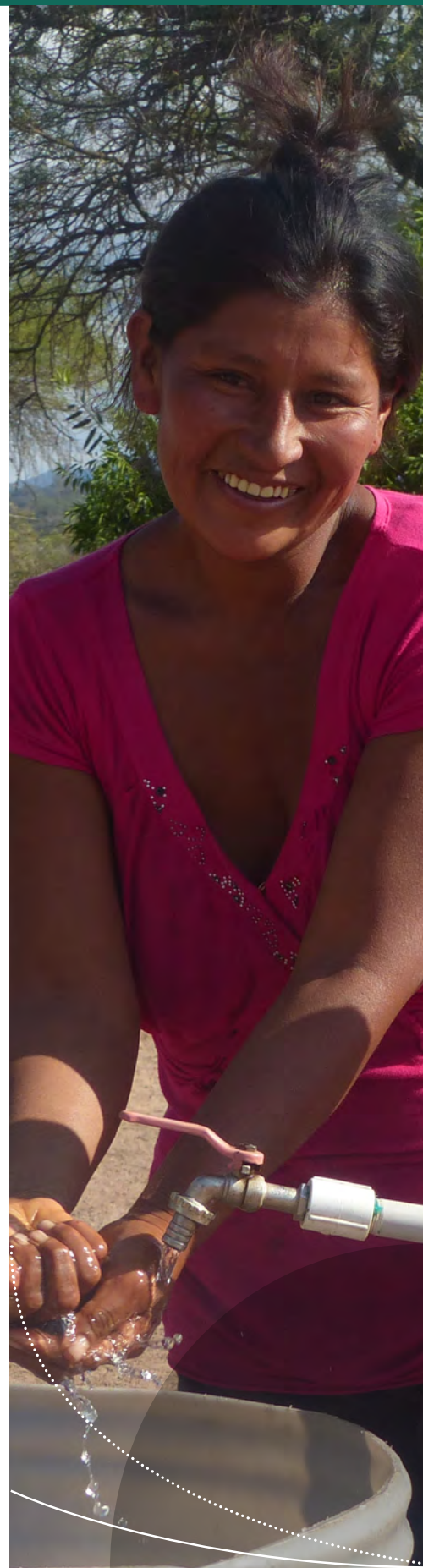
La presente guía, correspondiente a la Práctica #3, ha sido revisada con referencia al marco legal vigente y actualizada en el mes de diciembre de 2018. Como todo documento de apoyo a la gestión pública se recomienda que antes de ser usado se reconfirme la legislación vigente. Para la presente versión se consideraron las siguientes normas aplicables, las cuales incluyen en particular lo relacionado con los instrumentos de programación de corto plazo a los que la POIP contribuye:

- 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 el 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 su organización territorial, 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.
- Resolución Ministerial 528 de 12 de junio de 1997 Reglamento Básico de Operaciones del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Decreto Supremo 0181 de 28 de junio de 2009 Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Resolución Ministerial 115 de 12 de mayo de 2015 Reglamento Básico de Preinversión.

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.



Foto@Fundesoc



2. BUENA PRÁCTICA # 3: PROGRAMACIÓN OPERATIVA DE INVERSIONES PÚBLICAS (POIP)

2.1 INTRODUCCIÓN A LA POIP

La Programación Operativa de Inversiones Públicas (POIP) es una práctica de planeamiento de corto plazo que comprende la realización de procesos de identificación y optimización de la secuencia lógica y tiempos relacionados con la gestión de Proyectos de Inversión Pública (PIP), lo que permite programar metas de ejecución y monitorearlas para conseguir mayor eficiencia en el uso de los recursos disponibles para inversión.

La POIP se convierte en el puente entre la planificación de mediano plazo (sugerida en la Práctica #2 PEPPIP¹) y la programación a corto plazo, al alimentar la sección sobre inversión de diferentes instrumentos de programación establecidos en Bolivia como lo son, el Presupuesto Pluri Anual (PPA), el Plan Operativo Anual (POA), el Presupuesto Formulado (PF), el Presupuesto Reformulado (PR) y el Plan Anual de Contrataciones (PAC), como se aprecia en el siguiente gráfico.

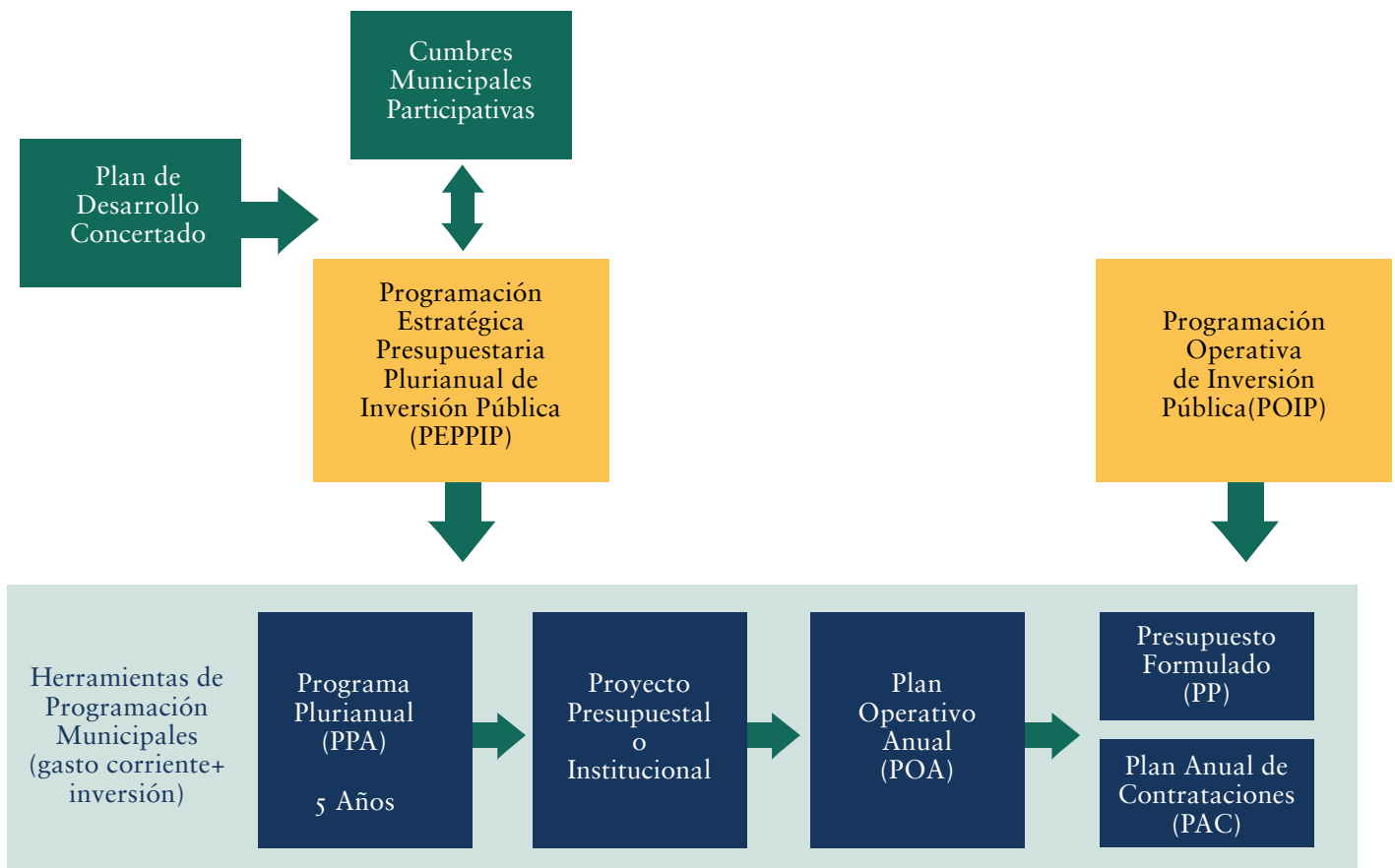


Figura 1: Esquema de relación entre los diferentes instrumentos de programación municipales

¹ Para detalles sobre esta práctica consultar la “Guía para la implementación de la Programación Estratégica y Presupuestaria Plurianual de Inversión Pública (PEPPIP) en los Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia” de la presente serie.

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

Los objetivos específicos de la POIP son:

- Fortalecer la capacidad de planeamiento, a través de la identificación de procesos internos, el establecimiento de metas y la definición de responsables para cada actividad relacionada con el desarrollo y la ejecución de los PIP.
- Facilitar el seguimiento del avance de los proyectos, lo que permite la identificación de dificultades en estos procesos, la propuesta e implementación de mejoras.
- Promover la articulación entre las diferentes herramientas de programación de inversiones, a fin de facilitar la ejecución de los PIP.

UTILIDAD: LA POIP PERMITE...

- Articular la ejecución de proyectos con las prioridades establecidas en la programación plurianual y en los planes de desarrollo.
- Estimar mejor el tiempo que toma ejecutar los PIP del GAM y así optimizar la comunicación sobre la oferta a la población.
- Lograr mayor efectividad en la ejecución de los recursos para inversión al mejorar el seguimiento de cada paso de cada PIP.

Para que la POIP tenga éxito es crítico el involucramiento del alcalde o alcaldesa, el(la) secretario(a) general, lo(a)s responsables de la Unidad Ejecutora (UE) y lo(a)s funcionario(a)s que están vinculados a la gestión de inversiones, por ejemplo, a través del CGI. Los roles específicos a ser desempeñados por estos cargos en el proceso de elaboración de la POIP se encuentran en el Anexo I “Catálogo de herramientas”.

2.2 PROCESO DE ELABORACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA POIP

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

FASE I PREPARACIÓN DE LA POIP	FASE II FORMULACIÓN DE LA POIP	FASE III SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LA POIP
<ul style="list-style-type: none">• Paso 1: Diagnóstico de procesos y actividades del ciclo de gestión de proyectos• Paso 2: Análisis y optimización de la secuencia lógica	<ul style="list-style-type: none">• Paso 3: Programación operativa de proyectos• Paso 4: Validación y apobación de la POIP	<ul style="list-style-type: none">• Paso 5: Seguimiento de la POIP• Paso 6: Actualización trimestral de la POIP

Una idea del esfuerzo en términos de tiempo para implementar la POIP se indica en 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 Bolivia y Perú. Mientras la fase I y la fase II se pueden realizar en un periodo de dos meses, la fase III corresponde al proceso de seguimiento para reflejar los cambios que suelen ocurrir durante el año. Esta última, que corresponde al seguimiento y actualización de la POIP, es vital para la sostenibilidad de esta Buena Práctica de Gestión de Inversiones.

ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	MES 1				MES 2				MESES 3 al 12				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Fase I Preparación de la POIP														
Paso 1 Diagnóstico de procesos y actividades del ciclo de gestión de proyectos	H1 a H3: Matrices modelo de secuencia lógica	X	X											
Paso 2 Análisis y optimización de secuencia lógica	H4: Pautas de análisis para la optimización			X	X									
Fase II Formulación de la POIP														
Paso 3 Programación operativa de proyectos	H5: Información para la matriz POIP H6: Cronograma de desarrollo de los proyectos H7: Modelo de matriz de metas mensuales para la POIP					X	X							
Paso 4 Validación y aprobación de la POIP	H8: Índice de contenidos del informe de sustento de la POIP							X	X					
Fase III Seguimiento y actualización de la POIP														
Paso 5 Seguimiento de la POIP	H9: Síntesis sobre el cumplimiento de metas										X	X	X	
Paso 6 Actualización trimestral de la POIP	H10: Índice de contenidos del informe de evaluación trimestral de la POIP												X	X

A continuación, se explican las fases y pasos para elaborar la POIP:

FASE I PREPARACIÓN DE LA POIP

Objetivo de la fase: Recopilar los insumos necesarios para la formulación de la POIP, por medio del diagnóstico de procesos y actividades del ciclo de gestión de proyectos y la optimización de la secuencia lógica discutida entre autoridades y funcionarios de la entidad.

Producto esperado: Secuencias lógicas del ciclo de la gestión de proyectos optimizadas.

PASO 1: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES DEL CICLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

En este paso se determinan los procesos y actividades claves que son realizados en el GAM para desarrollar cada PIP en todas sus etapas, es decir desde la idea hasta la puesta en marcha y operación. El resultado de este trabajo es un modelo de secuencia lógica² para cada una de las siguientes etapas del proyecto:

- a) Elaboración del Informe Técnico de Condiciones Previas (ITCP)
- b) Formulación y evaluación del Estudio de Diseño Técnico de Preinversión (EDTP)
- c) Ejecución y cierre.

Para elaborar cada una de las secuencias lógicas, el CGI debe conformar un grupo de trabajo integrado por funcionarios de las áreas técnicas y administrativas involucrados en la gestión de PIP, que se reúna a realizar el análisis. Se recomienda que participen representantes de las siguientes áreas: estudios de preinversión, ejecución de proyectos, supervisión de proyectos, liquidación de proyectos, contrataciones, presupuesto, contabilidad y tesorería. Además, se sugiere que el líder del equipo técnico sea, de preferencia, el(la) Secretario(a) Administrativo(a) y Financiero(a) o el(la) Jefe de Planificación y Presupuesto.

Un factor clave para definir la secuencia lógica es la modalidad de contratación y ejecución usada en cada etapa del proyecto. Por ejemplo, es importante definir si durante la etapa de preinversión tanto el ITCP como el EDTP serán desarrollados por los mismos funcionarios (administración directa) o si por el contrario serán desarrollados a través de contratación de externos (consultores en línea o consultoría por producto).

En el caso de establecer el desarrollo de la preinversión a través de externos, se deberá definir también la modalidad de contratación³ de acuerdo con el monto estimado y en concordancia con las normas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS). De igual forma, para el desarrollo de la fase de inversión o ejecución, debe considerarse que la normativa boliviana establece que los PIP puede ser ejecutados solo bajo una de estas dos modalidades: administración directa o administración delegada⁴.

² *Secuencia Lógica para los fines de la presente guía se refiere a cada uno de los pasos (acciones y/o tareas) que deben cumplir los funcionarios, sea por disposición normativa o por definición de los procesos internos de gestión, para culminar un PIP. La secuencia lógica se debe elaborar desde la generación de las ideas de proyecto hasta el inicio de la operación de los productos o servicios generados por los proyectos.*

³ *Administración directa y administración delegada que se puede ejecutar por contratación directa, contratación menor, Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE) y licitación pública.*

⁴ *La administración directa es usada cuando el GAM adquiere los materiales de construcción necesarios para la ejecución de una obra menor (baterías de baños, mejoramiento de techos, ampliaciones de aula, etc.) y contrata los servicios de mano de obra local para la ejecución de dicho proyecto; en este caso los montos no superan los Bs. 50.000. La administración delegada, que es la más utilizada en el país, es usada cuando el GAM contrata a una empresa que asume la compra de los materiales y los costos de la mano de obra. Esta última modalidad a su vez supone cuatro formas de contratación en función a las fuentes de financiamiento y los montos de la inversión: contratación directa, contratación menor, Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE) y licitación pública.*

La gestión de inversiones por administración directa sólo debería ejecutarse por razones de emergencia o cuando en la localidad no existe un mercado de consultoría o contratistas que se pueda adelantar los procesos convocados por el GAM. Por tanto, lo recomendable es asignar un equipo especializado para esta labor, sobre todo para las áreas de presupuesto y logística, y especialmente cuando el GAM debe ejecutar directamente varios proyectos en el año.

En general resulta más eficiente para un GAM realizar la gestión de inversiones bajo la modalidad de contratación de terceros por el ahorro de tiempo y recursos en proceso administrativos. Dado que este es el esquema que más se utiliza, la presente metodología sugiere matrices genéricas para que los funcionarios puedan analizar la secuencia lógica de la contratación de empresas o profesionales externos para las etapas de preinversión e inversión. Estas matrices se encuentran en el Anexo “Catálogo de herramientas” y son genéricas para ser aplicadas a los diferentes tipos de bienes y servicios; en particular tanto la Herramienta 1 como la 2 se deben utilizar para procesos de preinversión cumpliendo así con la obligatoriedad de que antes de elaborar un EDTP exista un ITCP.

HERRAMIENTA 1: MATRIZ MODELO DE SECUENCIA LÓGICA DE FORMULACIÓN DE ITCP (CONSULTORÍA)

Esta secuencia lógica, que se encuentra en la Herramienta 1 del Anexo “Catálogo de herramientas”, contiene los pasos que deberían surtir para la formulación de ITCP, en el caso específico de que el proceso sea llevado a cabo por un consultor en línea.

HERRAMIENTA 2: MATRIZ MODELO DE SECUENCIA LÓGICA DE FORMULACIÓN DE EDTP (CONSULTORÍA)

La Herramienta 2 del Anexo “Catálogo de herramientas” corresponde a la secuencia lógica que contiene los pasos que deberían seguirse para formulación de EDTP, en el caso de que el proceso sea llevado a cabo bajo un proceso clásico de consultoría para la fase de preinversión.

HERRAMIENTA 3: MATRIZ MODELO DE SECUENCIA LÓGICA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA CIVIL A TRAVÉS DE CONTRATACIÓN EXTERNA

Finalmente, la Herramienta 3 del Anexo “Catálogo de herramientas” contiene la secuencia lógica o pasos para el caso de un proceso clásico de ejecución de obra pública mediante administración delegada.

Luego de elaborar la secuencia lógica se estiman, en estas mismas herramientas, los plazos de cada una de las actividades identificadas. Cuando se complete la determinación de los tiempos la secuencia lógica permitirá estimar los plazos que cada etapa del proyecto puede tomar según su costo y modalidad de ejecución. Debe tenerse en cuenta que las normas del SABS establecen plazos obligatorios, desde la convocatoria hasta la firma del contrato; así mismo, es necesario considerar el tiempo necesario para acciones administrativas de preparación del proceso de selección de proveedor y toma de decisiones.

PASO 2: ANÁLISIS Y OPTIMIZACIÓN DE LA SECUENCIA LÓGICA

Una vez identificada cada secuencia lógica, se debe realizar un esfuerzo de simplificación u optimización de los pasos registrados para lograr mayor eficiencia y efectividad en la gestión de inversiones. Este proceso incluso permite determinar si en la práctica se están omitiendo pasos importantes que puedan impactar la calidad del proceso o el producto o servicio.

HERRAMIENTA 4: PAUTAS DE ANÁLISIS PARA LA OPTIMIZACIÓN

Para reflexionar sobre la real necesidad de cada proceso y actividad identificados en la secuencia lógica, y la posibilidad de reducir los plazos de cada uno se proponen las pautas de análisis de la Herramienta 4 del Anexo “Catálogo de herramientas”.

Una vez establecida la simplificación u optimización, el equipo de trabajo POIP debe actualizar las matrices de secuencia lógica según los cambios acordados. Esta nueva secuencia debe ser propuesta al CGI para validación por parte del(la) Secretario(a) o Director(a) Administrativo(a) y Financiero(a). Sobre la base de las matrices de secuencia lógica optimizadas, el grupo de trabajo procederá a realizar la formulación de la programación operativa.

FASE II FORMULACIÓN DE LA POIP

Objetivo de la fase: Elaborar la programación operativa de todos los proyectos que han sido considerados en el Presupuesto Formulado.⁵

Producto esperado: POIP validada de todos los proyectos incorporados en el presupuesto anual que sirve de insumo para elaborar el PAC.

PASO 3: PROGRAMACIÓN OPERATIVA DE LOS PROYECTOS

En este paso se realiza la programación operativa de todos los PIP del año τ de la PEPPIP, es decir, establecer la visión general de todos los proyectos, sus metas y tiempos, para facilitar el seguimiento del programa de inversión. Esto se hace siguiendo las secuencias lógicas optimizadas que apliquen según las etapas estimadas por proyecto para dicho año, teniendo especial cuidado con aquellos PIP que cambian de fase (de ITCP a EDTP) en el transcurso de un año. La prioridad para programar los PIP en el periodo fiscal se hace tomando en cuenta las normas de gestión presupuestaria según lo indicado en el siguiente cuadro.

Orden de prioridad de los proyectos según su estado de avance

1. Proyectos en cierre financiero
2. Proyectos en ejecución o de continuidad
3. Proyectos en proceso de licitación
4. Proyectos nuevos con financiamiento asegurado
5. Proyectos a nivel EDTP aprobado
6. Proyectos a nivel de EDTP en elaboración
7. Proyectos con ITCP en formulación

⁵ Esta herramienta también es útil para realizar la programación operativa detallada de los proyectos priorizados para ser monitoreados por el CGI.

HERRAMIENTA 5: INFORMACIÓN PARA MATRIZ POIP

La información de cada PIP, tal como la descrita a continuación, se puede organizar en una ficha de información como la sugerida en la Herramienta 5 del Anexo “Catálogo de herramientas”, que serviría para alimentar la matriz POIP. Estos datos son:

- a) Información del estado de avance de los proyectos incluidos en el Banco de Proyectos Institucional, incluyendo la fecha de inicio y término, de acuerdo con el cronograma y a la modalidad de ejecución.
- b) Estimado del presupuesto de inversión para el año 1 de la PEPPIP, especificando la oportunidad de la disponibilidad financiera de los recursos.
- c) Metas de ejecución física y presupuestaria para cada proyecto.
- d) Secuencia lógica optimizada que corresponde al estado y modalidad de ejecución de los PIP a programar, teniendo especial cuidado con aquellos proyectos que cambian de fase en el transcurso de un año (de ITCP a EDTP).

HERRAMIENTA 6: CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

Para tener una visión general del tiempo de ejecución de los proyectos, se recomienda elaborar un cronograma que detalle las acciones programadas, como se muestra en la Herramienta 6 del Anexo “Catálogo de herramientas”.

HERRAMIENTA 7: MODELO DE MATRIZ DE METAS MENSUALES PARA LA POIP

De manera complementaria, se deben establecer metas para el ejercicio fiscal tomando en cuenta las acciones previstas en la POIP, para tal efecto, se sugiere elaborar la matriz de la Herramienta 7 del Anexo “Catálogo de herramientas”.

PASO 4: VALIDACIÓN Y APROBACIÓN DE LA POIP

Para completar su implementación la POIP deberá ser validada por el equipo de funcionarios del GAM, de preferencia por el CGI. Recordemos que la POIP no es un instrumento aislado y su aprobación por parte del CGI en sesión ordinaria será de utilidad para otros procesos como los descritos a continuación.

Una de las funciones de la POIP es la de ser un insumo para completar la elaboración del proyecto de Presupuesto Reformulado (PR) antes de su presentación al Concejo Municipal. Esto se debe a que como es probable que el techo presupuestal asignado al PF sea menor al techo presupuestal esperado por el GAM, al no incluir saldos de balance ni transferencias adicionales de otras entidades, en el momento en que sea necesario incorporar otros proyectos se puede recurrir a la POIP para revisar aquellos priorizados en la PEPPIP.

Finalmente, cabe destacar que la POIP también será de utilidad al momento de formular el PAC del año, en tanto provee información detallada sobre los procesos de selección programados para desarrollar los PIP del año.

HERRAMIENTA 8: ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL INFORME DE SUSTENTO DE LA POIP

El(La) Secretario(a) o Director(a) Administrativo(a) y Financiero(a) deberá preparar un informe de sustento de la POIP. Para esto se sugiere el índice de contenidos explícito en la Herramienta 8 del Anexo “Catálogo de herramientas”.

FASE III SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LA POIP

Objetivo de la fase: Monitorear periódicamente la ejecución de proyectos, identificando las principales dificultades que impiden el cumplimiento de metas programadas y las oportunidades de integrar nuevos proyectos al presupuesto modificado, así como utilizar esta información para tomar decisiones.

Productos esperados: POIP actualizada trimestralmente y cuadro síntesis sobre el seguimiento de metas.

PASO 5: SEGUIMIENTO DE LA POIP

El seguimiento a la POIP sirve para conocer el estado de avance de los PIP respecto a las metas programadas y tomar acciones correctivas en los casos en que se presentan retrasos en su programación, desarrollo o ejecución, así como encontrar soluciones a nivel institucional que se canalicen vía CGI.

La periodicidad dependerá del liderazgo de las autoridades municipales y las capacidades institucionales para su realización; sin embargo, se recomienda hacerlo por lo menos una vez al mes.

HERRAMIENTA 9: SÍNTESIS SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE METAS

Se recomienda que la Unidad o Dirección de Administración y Finanzas sea el área que lidere las acciones de seguimiento, que consisten principalmente en actualizar el cronograma (Herramienta 6) y la Síntesis sobre el cumplimiento de metas (ver Herramienta 9 del Anexo “Catálogo de herramientas”) solicitando información sobre avances a las siguientes áreas, según corresponda⁶. Estos informes deben ser llevados a sesión de CGI para tomar acciones correspondientes que movilicen la programación y que sirva también como complemento del Reporte Ejecutivo de Monitoreo de Inversiones (REMI).

PASO 6: ACTUALIZACIÓN TRIMESTRAL DE LA POIP

Se recomienda evaluar trimestralmente la POIP durante el ejercicio fiscal para recoger modificaciones que normalmente se presentan debido a causas como dificultades en el desarrollo de proyectos, incorporación de recursos no previstos o situaciones de emergencia.

Las modificaciones implicarían cambios en las metas físicas y presupuestarias de los proyectos programados, la incorporación de PIP que estén alineados con las prioridades de desarrollo (registrados en la PEPPIP) o la anulación de proyectos no relevantes. Se recomienda la revisión trimestral (y no con mayor frecuencia) ya que cada cambio en la

⁶ Unidad de Planeación (UP) para los proyectos que están en preinversión; Unidad Ejecutora (UE) para los proyectos que están a nivel de estudios de preinversión; Secretaría o Dirección de Infraestructura para los proyectos que están en ejecución.

POIP implica reflejar la respectiva actualización en el PAC y Presupuesto Anual (Formulado inicialmente y Reformulado posteriormente), generando mayor carga de trabajo administrativo y pudiendo poner en riesgo la efectividad para el cumplimiento de las metas programadas.

HERRAMIENTA 10: ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL INFORME DE EVALUACIÓN TRIMESTRAL DE LA POIP

Para efectos de la evaluación trimestral se recomienda revisar el avance de la ejecución física y presupuestaria y elaborar el informe con el contenido sugerido en la Herramienta 10 del Anexo “Catálogo de herramientas”, recomendando la actualización de metas de la POIP con las debidas justificaciones.

Este informe será expuesto por el(la) responsable del Área de Planificación y Presupuesto en la sesión del CGI. Los participantes en la sesión harán las propuestas de ajuste o procederán a su validación. Los acuerdos deben quedar registrados en el acta de CGI de la sesión correspondiente.

Posterior a la validación se deben ajustar los instrumentos de gestión correspondiente, tales como el POA, el PAC y el propio Presupuesto Anual (Formulado o Reformulado).

HERRAMIENTA 11: ALINEACIÓN DE LA POIP CON EL CICLO PRESUPUESTAL MUNICIPAL Y ROLES

Como se ha mencionado, el propósito de la POIP es ser una herramienta de gestión para el GAM, por lo que su uso debe estar alineado con el ciclo presupuestal municipal anual como se explica en la Herramienta 11 del Anexo “Catálogo de herramientas”, se sugiere que las actividades asociadas a la POIP se realicen en el cuarto trimestre de cada año, entre los meses de octubre y diciembre, de tal forma que se base en el PF y así contribuya a que el POA y el PAC estén totalmente alineados con el presupuesto de la gestión curso. En dicha herramienta se señalan los roles involucrados en dicho ciclo, para que las actividades de POIP sean considerados por estos responsables.



Foto@Fundesoc

2.3 ¿CÓMO MEDIR EL PROGRESO Y LOS CAMBIOS QUE GENERA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POIP?

Para monitorear el logro de los objetivos planteados para la POIP se han seleccionado unos indicadores que están relacionados con las distintas etapas del proceso de institucionalización de la práctica. Se recomienda que el(la) Secretario(a) general(a) o el(la) Director(a) Administrativo(a) y Financiero(a) del GAM hagan una revisión trimestral de estos indicadores, que hagan parte del Informe de evaluación trimestral de la POIP previamente descrito, para ver el avance en la consolidación de la práctica. Los indicadores sugeridos son:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA
INDICADOR DE PROCESO			
POIP validada	Verifica que se han establecido las metas de los principales pasos de cada proyecto.	Acta de CGI	Anual
INDICADOR DE RESULTADO			
Aprobación del PF y PAC	Mide la capacidad institucional para formular instrumentos de gestión de acuerdo a la programación operativa.	Informes de propuesta y sustento para elaboración de PF y PAC. Acta de CGI que valida informes.	Anual
INDICADOR DE USO DEL POIP COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN			
Cumplimiento de metas de ejecución de Proyectos programados	Mide la efectividad de la programación de inversiones en el corto plazo, a partir del uso de la POIP como herramienta de gestión y seguimiento.	Informe de seguimiento de matriz de metas en el que se verifica estado de cumplimiento de metas por proyecto.	Mensual
Optimización de tiempos en procesos de contratación	Mide el porcentaje de procesos de contrataciones que han sido ejecutados en menor, igual o mayor tiempo al máximo establecido por la normativa.	Reportes del SICOES Carpetas de los procesos de contrataciones	Trimestral
Optimización de tiempos en ejecución de proyectos	Mide el porcentaje de proyectos (preinversión y ejecución) que han sido ejecutados en menor, igual o mayor tiempo al establecido en el contrato.	Reportes del SICOES Actas de recepción provisional y definitiva Informes de ampliaciones de plazo	Semestral

ANEXO: CATÁLOGO DE HERRAMIENTAS

MODELOS DE MATRICES DE SECUENCIA LÓGICA

HERRAMIENTA 1: MATRIZ MODELO DE SECUENCIA LÓGICA DE FORMULACIÓN DE ITCP (CONSULTORÍA)

PROCESO/ACTIVIDAD	ÁREA	PRODUCTO	CONTRATACIÓN MENOR	MODALIDAD ANPE	LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL	CONTRATACIÓN DIRECTA
			PLAZO EN DÍAS LABORABLES			
I.1. Actos preparatorios para formulación del Informe Técnico de Condiciones Previas (ITCP)	SAF ⁷	Expediente de Contratación aprobado	18	26		
I.1.1 Solicitud y recepción de proformas para estimación de precios del mercado	UE ⁸	Proformas con precios y características del servicio	3	3		
I.1.2 Elaboración de TDR para contratación de consultor	UE	TDR elaborado	5	5		
I.1.3 Validación y aprobación técnica de TDR	UE	TDR aprobado por el máximo responsable de la UE	2	2		
I.1.4 Informe de justificación de la contratación	UE	Informe de justificación elaborado	1	1		
I.1.5 Solicitud y emisión de la certificación presupuestal	UE - UF ⁹	Certificación de inscripción presupuestal para la contratación	1	1		
I.1.6 Solicitud de orden de servicio	UE	Orden de servicio emitida	1	1		
I.1.7 Formula requerimiento de contratación	UF	Requerimiento formulado	-	1		
I.1.8 Designación del Comité de Evaluación (CE)	SAF	Comité de Evaluación designado	-	1		
I.1.9 Designación del Responsable de Procesos de Contratación Menores y ANPE (RPA)	MAE ¹⁰	RPA designado para el proceso	-	1		
I.1.10 Designación del Responsable de Procesos de Contratación por licitación pública (RPC)	MAE	RPC designado para el proceso	-	-		
I.1.11 Elaboración del Documento Base de Contrataciones (DBC)	UC	DBC elaborado	-	1		

⁷ SAF: Secretaría Administrativa y Financiera

⁸ UE: Unidad Ejecutora

⁹ UF: Unidad Formuladora

¹⁰ MAE: Máxima Autoridad Ejecutiva

PROCESO/ACTIVIDAD	ÁREA	PRODUCTO	CONTRATACIÓN MENOR	MODALIDAD ANPE	LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL	CONTRATACIÓN DIRECTA
			PLAZO EN DÍAS LABORABLES			
1.1.1.2 Validación y aprobación del DBC por parte de la Unidad Solicitante	UE	DBC validado y aprobado	-	1		
1.1.1.3 Publicación del proceso de contratación en el Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES)	UC ¹¹	DBC publicado	-	1		
1.1.1.4 Recepción de ofertas	UC	Ofertas recepcionadas	5	7		
1.2. Proceso de selección y contrato de proveedor	SAF	Contrato suscrito	12	21		
1.2.1 Evaluación de ofertas	CE ¹²	Informe de recomendación de contrataciones elaborado	2	5		
1.2.2 Aprobación del informe de evaluación	RPC/RPA	Informe de recomendación de contrataciones aprobado	-	1		
1.2.3 Publicación en el SICOES de adjudicación o declaratoria desierta	UC	Formulario 170 publicado en el SICOES	-	2		
1.2.4 Solicitud de documentos para firma de contrato	UC	Documentos originales presentados para revisión	2	2		
1.2.5 Revisión de documentos originales para firma de contrato	UC	Acta de validación de los documentos dando visto bueno para firma de contrato	5	7		
1.2.6 Elaboración de contrato para la prestación del servicio o ejecución de obra	UL	Contrato elaborado para firma	1	2		
1.2.7 Firma de contrato	UC	Contrato firmado	1	1		
1.2.8 Protocolización de contrato ante notario de gobierno	UC	Contrato protocolizado	-	-		
1.3. Ejecución del Servicio	UE	ITCP formulado	-	-		
1.3.1 Orden de proceder	UC	Orden de proceder emitida y formulario	1	1		

¹¹ UC: Unidad de Contrataciones

¹² CE: Comité Evaluador

PROCESO/ACTIVIDAD	ÁREA	PRODUCTO	CONTRATACIÓN MENOR	MODALIDAD ANPE	LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL	CONTRATACIÓN DIRECTA
			PLAZO EN DÍAS LABORABLES			
1.3.2 Planillas de avance en función a lo establecido en cada contrato	UE	Planillas de avances presentadas	-	-		
1.3.1 Publicación en el SICOES del acta de recepción definitiva	UC	Formulario 500 publicado		-		

HERRAMIENTA 2: MATRIZ MODELO DE SECUENCIA LÓGICA DE FORMULACIÓN DE EDTP (CONSULTORÍA)

PROCESO/ACTIVIDAD	ÁREA	PRODUCTO	CONTRATACIÓN MENOR	MODALIDAD ANPE	LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL	CONTRATACIÓN DIRECTA
			PLAZO EN DÍAS LABORABLES			
1.1. Actos preparatorios para formulación del Estudio de Diseño Técnico de Preinversión (EDTP)	SAF	Expediente de Contratación aprobado	18	26		
1.1.1 Solicitud y recepción de proformas para estimación de precios del mercado	UE	Proformas con precios y características del servicio	3	3		
1.1.2 Elaboración de TDR para contratación de consultor	UE	TDR elaborado	5	5		
1.1.3 Validación y aprobación técnica de TDR	UE	TDR aprobado por el máximo responsable de la UE	2	2		
1.1.4 Informe de justificación de la contratación	UE	Informe de justificación elaborado	1	1		
1.1.5 Solicitud y emisión de la certificación presupuestal	UE - UF	Certificación de inscripción presupuestal para la contratación	1	1		
1.1.6 Solicitud de orden de servicio	UE	Orden de servicio emitida	1	1		

PROCESO/ACTIVIDAD	ÁREA	PRODUCTO	CONTRATACIÓN MENOR	MODALIDAD ANPE	LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL	CONTRATACIÓN DIRECTA
			PLAZO EN DÍAS LABORABLES			
1.1.7 Formula requerimiento de contratación	UF	Requerimiento formulado	-	1		
1.1.8 Designación del Comité de Evaluación (CE)	SAF	Comité de Evaluación designado	-	1		
1.1.9 Designación del RPA	MAE	RPA designado para el proceso	-	1		
1.1.10 Designación del RPC	MAE	RPC designado para el proceso	-	-		
1.1.11 Elaboración del Documento Base de Contrataciones (DBC)	UC	DBC elaborado	-	1		
1.1.12 Validación y aprobación del DBC por parte de la Unidad Solicitante	UE	DBC validado y aprobado	-	1		
1.1.13 Publicación del proceso de contratación en el SICOES	UC	DBC publicado	-	1		
1.1.14 Recepción de ofertas	UC	Ofertas recepcionadas	5	7		
1.2. Proceso de selección y contrato de proveedor	SAF	Contrato suscrito	12	21		
1.2.1 Evaluación de ofertas	CE	Informe de recomendación de contrataciones elaborado	2	5		
1.2.2 Aprobación del informe de evaluación	RPC/RPA	Informe de recomendación de contrataciones aprobado	-	1		
1.2.3 Publicación en el SICOES de adjudicación o declaratoria desierta	UC	Formulario 170 publicado en el SICOES	-	2		
1.2.4 Solicitud de documentos para firma de contrato	UC	Documentos originales presentados para revisión	2	2		

PROCESO/ACTIVIDAD	ÁREA	PRODUCTO	CONTRATACIÓN MENOR	MODALIDAD ANPE	LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL	CONTRATACIÓN DIRECTA
			PLAZO EN DÍAS LABORABLES			
1.2.5 Revisión de documentos originales para firma de contrato	UC	Acta de validación de los documentos dando visto bueno para firma de contrato	5	7		
1.2.6 Elaboración de contrato para la prestación del servicio o ejecución de obra	UL ¹³	Contrato elaborado para firma	1	2		
1.2.7 Firma de contrato	UC	Contrato firmado	1	1		
1.2.8 Protocolización de contrato ante notario de gobierno	UC	Contrato protocolizado	-	-		
1.3. Ejecución del Servicio	UE	EDTP formulado u obra ejecutada	-	-		
1.3.1 Orden de proceder	UC	Orden de proceder emitida y formulario	1	1		
1.3.2 Planillas de avance en función a lo establecido en cada contrato	UE	Planillas de avances presentadas	-	-		
1.3.1 Publicación en el SICOES del acta de recepción definitiva	UC	Formulario 500 publicado		-		

¹³ UL: Unidad Legal

HERRAMIENTA 3: MATRIZ MODELO DE SECUENCIA LÓGICA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA CIVIL A TRAVÉS DE CONTRATACIÓN EXTERNA

PROCESO/ACTIVIDAD	ÁREA	PRODUCTO	CONTRATACIÓN MENOR	MODALIDAD ANPE	LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL	CONTRATACIÓN DIRECTA
			PLAZO EN DÍAS LABORABLES			
I.1. Actos preparatorios para formulación de perfil	SAF	Expediente de Contratación aprobado	15	22	22	14
I.1.1 Elaboración y adecuación de las especificaciones técnicas y planos del proyecto	UE	Especificaciones técnicas elaboradas	5	5	5	5
I.1.2 Validación y aprobación técnica de las especificaciones	UE	Especificaciones técnicas aprobados por el máximo responsable de la UE	2	2	2	2
I.1.3 Informe de justificación de la contratación	UE	Informe de justificación elaborado	1	1	1	1
I.1.4 Solicitud y emisión de la certificación presupuestal	UE - UF	Certificación de inscripción presupuestal para la contratación	1	1	1	1
I.1.5 Solicitud de orden de servicio	UE	Orden de servicio emitida	1			
I.1.6 Formula requerimiento de contratación	UF	Requerimiento formulado		1	1	1
I.1.7 Designación del Comité de Evaluación (CE)	SAF	Comité de Evaluación designado		1	1	1
I.1.8 Designación del RPA	MAE	RPA designado para el proceso		1		
I.1.9 Designación del RPC	MAE	RPC designado para el proceso			1	1
I.1.10 Elaboración del Documento Base de Contrataciones (DBC)	UC	DBC elaborado		1	1	1

PROCESO/ACTIVIDAD	ÁREA	PRODUCTO	CONTRATACIÓN MENOR	MODALIDAD ANPE	LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL	CONTRATACIÓN DIRECTA
			PLAZO EN DÍAS LABORABLES			
1.1.1.1 Validación y aprobación del DBC por parte de la Unidad Solicitante	UE	DBC validado y aprobado		1	1	1
1.1.1.2 Publicación del proceso de contratación en el SICOES	UC	DBC publicado		1	1	
1.1.1.3 Recepción de ofertas	UC	Ofertas recepcionadas	5	7	7	10
1.2. Proceso de selección y contrato de proveedor	SAF	Contrato suscrito	12	22	26	31
1.2.1 Evaluación de ofertas	CE	Informe de recomendación de contrataciones elaborado	2	5	5	5
1.2.2 Aprobación del informe de evaluación	RPC/RPA	Informe de recomendación de contrataciones aprobado	-	1	1	1
1.2.3 Publicación en el SICOES de adjudicación o declaratoria desierta	UC	Formulario 170 publicado en el SICOES	-	2	2	2
1.2.4 Solicitud de documentos para firma de contrato	UC	Documentos originales presentados para revisión	2	2	2	2
1.2.5 Revisión de documentos originales para firma de contrato	UC	Acta de validación de los documentos dando visto bueno para firma de contrato	5	7	10	15
1.2.6 Elaboración de contrato para la prestación del servicio o ejecución de obra	UL	Contrato elaborado para firma	1	2	2	2
1.2.7 Firma de contrato	UC	Contrato firmado	1	1	1	1

PROCESO/ACTIVIDAD	ÁREA	PRODUCTO	CONTRATACIÓN MENOR	MODALIDAD ANPE	LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL	CONTRATACIÓN DIRECTA
			PLAZO EN DÍAS LABORABLES			
1.2.8 Protocolización de contrato ante notario de gobierno	UC	Contrato protocolizado	-	-	I	I
1.3. Ejecución del Servicio	UE	Obra ejecutada	-	-	-	-
1.3.1 Orden de proceder	UC	Orden de proceder emitida y formulario	I	I	I	I
1.3.2 Planillas de avance en función a lo establecido en cada contrato	UE	Planillas de avances presentadas	-	-	-	-
1.3.1 Publicación en el SICOES del acta de recepción definitiva	UC	Formulario 500 publicado		I	I	I

HERRAMIENTA 4: PAUTAS DE ANÁLISIS PARA LA OPTIMIZACIÓN

Para optimizar la secuencia lógica el grupo de trabajo POIP debe considerar los siguientes aspectos:

- ¿Qué se hace? ¿Por qué se hace? ¿Para qué se hace?** Evalúa la necesidad o utilidad de las actividades, pero especialmente qué ocurriría si se dejara de realizar alguna de ellas. En ocasiones las actividades se continúan realizando solo por inercia institucional. Existe la oportunidad de eliminar todo paso innecesario o no justificado, en particular los que no agregan ningún valor al producto final o resultado del proceso.
- ¿Cómo se hace?** Determina si la forma en que se realiza cada actividad es adecuada o puede haber otro método que pudiese ser más efectivo o más simple. Considerar por ejemplo el uso de otras tecnologías o contratar a terceros.
- ¿Cuándo se hace?** Establece si la actividad se puede realizar en otro momento o fusionarse con otro paso, para así reducir el tiempo de respuesta del proceso.
- ¿Dónde se hace?** Determinar si el área que realiza la actividad es la más adecuada o si puede asignarse a otra dentro de la estructura del GAM. También ver si los procesos o sus actividades están distribuidos adecuadamente dentro de la entidad, ya que la excesiva carga de trabajo en un área que no cuenta con la dotación del personal suficiente puede estar causando mayores tiempos de respuesta. Existe la oportunidad de delegar algunas actividades a áreas técnicas competentes, diferentes a las actuales, con el fin de reducir tiempo en la toma de decisiones.
- ¿Quién lo hace?** Analizar si el recurso humano asignado cuenta con el conocimiento y liderazgo requerido para desarrollar las actividades que integran el proceso.

Luego de realizar las acciones de simplificación u optimización, el equipo de trabajo POIP debe actualizar las matrices de secuencia lógica aplicables (Herramientas 1 al 3) según los cambios acordados.

HERRAMIENTA 5: INFORMACIÓN PARA MATRIZ POIP

CAMPO	CONTENIDO
Información general o descripción del proyecto	
Código SISIN	Código SISIN asignado para el proyecto
Denominación del proyecto	Nombre del proyecto analizado
Origen del proyecto	Señalar si el proyecto proviene o no del Presupuesto Participativo (cumbres)
Estado del proyecto	Indicar la situación en la que se encuentra el proyecto al momento de análisis: ITCP: por formular, en formulación, en evaluación u observado, o declarado viable o autorizado para siguiente nivel de estudio. EDTP: por formular, en formulación, en evaluación o aprobado. Ejecución de inversión: por programar, o iniciada, o paralizada, o concluida o en liquidación, o cerrada.
Modalidad de ejecución de la etapa a programar	Indicar la modalidad de ejecución elegida para cada etapa del proyecto en análisis: Administración Directa Administración Delegada
Información sobre la programación operativa del proyecto	
Meta física	Indicar la meta total, unidad de medida, y meta prevista para el periodo a programar
Meta presupuestal	Indicar el presupuesto total del proyecto, clasificador funcional, monto a ejecutar en el año de manera mensual, de acuerdo al expediente técnico
Tiempo estimado de actividades a programar en el ejercicio fiscal	Indicar la fecha de inicio y de fin de las actividades a realizar durante el año, diferenciando las actividades de actos preparatorios, selección del proveedor y ejecución de contrato

HERRAMIENTA 6: CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

Para establecer este cronograma se utilizan las secuencias lógicas optimizadas de cada Proyecto de Inversión Pública.

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	ESTADO	FECHA DE TÉRMINO DE ETAPA	META		MES 1				MES ...				MES 12				
			BS/. FÍSICA		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Construcción de carretera...	ITCP en elaboración	15 de junio															
Ampliación de la red de desagüe...	EDTP en preparación.	30 de julio															
Mejora de calidad educativa	Obra en ejecución	Siguiente año															
Ampliación de la cobertura de ...	Proyecto en liquidación	15 de diciembre															
Proyecto XXX ...																	

HERRAMIENTA 7: MODELO DE MATRIZ DE METAS MENSUALES PARA LA POIP

DESCRIPCIÓN	TIPO DE META	META MENSUAL (2013)												TOTAL
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1. Proyectos con Informes Técnicos de Condiciones Previas (ITCP)	N° PIP	-	2	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	5
	miles de Bs.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Proyectos con Estudios de Diseño Técnico de Preinversión (IEDTP)	N° PIP	-	-	-	1	-	1	-	2	-	-	-	-	4
	miles de Bs.	-	-	-	200	-	50	-	450	-	-	-	-	700
3. Proyectos con ejecución iniciada	N° PIP	-	1	-	2	4	-	-	-	-	-	-	-	7
	miles de Bs.	-	100	200	1.000	400	500	800	600	300	200	130	2.000	6.230
4. Proyectos con ejecución concluida	N° PIP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3
	miles de Bs.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	400	400
5. Proyectos con liquidación aprobada	N° PIP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
	miles de Bs.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	300
Total	N° PIP	-	3	-	4	4	2	-	3	-	-	-	4	20
	miles de Bs.	-	100	200	1.200	400	550	800	1.050	300	200	130	2.700	7.630

HERRAMIENTA 8: ÍNDICE DE CONTENIDOS DE INFORME DE SUSTENTO DE LA POIP

TÍTULO / SUBTÍTULO	CONTENIDO	OBJETIVO
1. Introducción	Año para el que se realiza la POIP, metodología utilizada, equipo de trabajo, resumen de contenidos del informe	Explicar origen, procedimiento y finalidad del proceso de formulación de la Programación Operativa de Inversiones Públicas
2. Resumen de la POIP	Número e identificación de los proyectos que se prevé desarrollar o ejecutar en el año, con su presupuesto por estado del ciclo programado.	Mostrar los datos generales de la POIP, por estado del ciclo de proyecto.
3. Objetivos de la POIP	Relación entre los proyectos y los criterios de priorización establecidos en la PEPPIP.	Explicar el alineamiento de la POIP con la PEPPIP y con los criterios establecidos durante la priorización de proyectos.

TÍTULO / SUBTÍTULO	CONTENIDO	OBJETIVO
4. Metas de la POIP	Número de proyectos, presupuesto programado y metas físicas por mes.	Resaltar las capacidades institucionales y presupuestales necesarias para el logro de metas programadas. Explicar los resultados a nivel de reducción de brechas en relación con los objetivos del desarrollo local.
5. Cronograma de la POIP	Programación de inicio y fin de las actividades de la fase del ciclo de cada proyecto.	Orientar la ejecución de actividades para medir resultados.

HERRAMIENTA 9: SÍNTESIS SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE METAS

DESCRIPCIÓN	META	META MENSUAL																				
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL								
PROGRAMADO (P) CUMPLIDO (C)		P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	
1. Proyectos con ITCP aprobado	N° PIP																					
	Bs.																					
2. Proyectos con estudios de preinversión aprobado	N° PIP																					
	Bs.																					
3. Proyectos con ejecución iniciada	N° PIP																					
	Bs.																					
4. Proyectos con ejecución concluida	N° PIP																					
	Bs.																					
5. Proyectos con cierre financiero	N° PIP																					
	Bs.																					
Total	N° PIP																					
	Bs.																					

HERRAMIENTA 10: ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE EJECUCIÓN TRIMESTRAL LA POIP

TÍTULO / SUBTÍTULO	CONTENIDO	OBJETIVO
1. Resumen de la POIP (Aprobada / Modificada / Actualizada)	Número de proyectos programados para ejecutar y presupuesto para cada estado del ciclo de proyecto programado.	Explicar las metas generales de la POIP, por estado del ciclo de proyecto para el mes en evaluación y el total de la POIP; y su vinculación con los objetivos de desarrollo local priorizados.
2. Evaluación de cumplimiento de metas por estado del ciclo de proyecto	Indicadores de cumplimiento de metas en cuando a número de proyectos y presupuesto del mes respecto a la programación.	Explicar los resultados respecto a las metas previstas para el mes y el ejercicio fiscal. Recomendar medidas correctivas relacionadas con aspectos institucionales o de proceso que contribuyan a la mejora de la calidad, eficiencia o eficacia en la ejecución de la POIP.
3. Propuesta de reprogramación de la POIP de cada proyecto.	Sustento de las modificaciones presupuestarias y metas físicas por cada proyecto, así como de la reprogramación de actividades y cronograma de ejecución de cada uno de los proyectos.	Presentar la reprogramación operativa de cada proyecto para aprobación.

HERRAMIENTA 11: ALINEACIÓN DE LA POIP CON EL CICLO PRESUPUESTAL MUNICIPAL Y ROLES

HITO EN LOS PROCESOS DE PROGRAMACIÓN Y PLANIFICACIÓN		DESCRIPCIÓN Y ROLES
Octubre	Concluye revisión y envío del POA y el anteproyecto de inversiones	Una vez desarrolladas las cumbres municipales y en función a los techos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP), se remite el POA a esta entidad y el anteproyecto de inversión pública ante el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE).
Noviembre	Aprobación del Presupuesto General del Estado (PGE)	La Asamblea Plurinacional aprueba el Presupuesto General del Estado, en donde se incluye el presupuesto del GAM. El equipo técnico, una vez conocida la aprobación del PGE por la Asamblea Plurinacional y en vísperas de la conclusión del año fiscal, inicia la programación de los proyectos con el trabajo de recopilación de información sobre el estado actual físico y financiero de los proyectos para cada una de sus etapas y la construcción de la matriz para la programación operativa.
Diciembre	Concluye la ejecución financiera de la gestión	A puertas de cierre del año fiscal, el mes de diciembre debe estar destinado principalmente al relevamiento y estimación del avance físico de los proyectos, tanto para aquellos que están en fase de preinversión como aquellos que están en ejecución. Dichas estimaciones de avance físico servirán para iniciar el siguiente año fiscal con una línea de base actualizada en cuanto al desempeño físico de las actividades que conforman los proyectos.
Enero	Presentación del balance de cierre y conclusión de la POIP	El equipo técnico del GAM prepara el balance de cierre del año fiscal concluido, basándose en los reportes del Sistema de Información sobre Inversiones (SISIN) Web y del Sistema de Gestión del Presupuesto (SIGEP). En función a dicho balance, el equipo actualiza por última vez el estado de los proyectos y determina las modificaciones necesarias de forma coherente con el proyecto de modificación presupuestaria. El(la) secretario(a) del CGI presenta la POIP actualizada al alcalde(-sa) municipal para que proceda con su validación y aprobación.

HITO EN LOS PROCESOS DE PROGRAMACIÓN Y PLANIFICACIÓN		DESCRIPCIÓN Y ROLES
Febrero	Elaboración del PAC	Con la POIP aprobada se formula el PAC, agrupando requerimientos de gasto para reducir los procesos de selección y evitar fraccionamientos en la adquisición de bienes, servicios u obras. El PAC deberá ser aprobado por el funcionario de administración, siempre que haya recibido delegación de facultades del alcalde o alcaldesa y deberá registrarse en el Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES) en los primeros quince días del mes de febrero.
Trimestralmente	Reformulación presupuestaria	El funcionario responsable de la Dirección de Planificación y Presupuesto, en coordinación con responsable de la Unidad Ejecutora proponen al CGI, la actualización trimestralmente de la POIP.

Con el apoyo de:

