

**Memoria**  
**“Taller análisis para la mejora  
de la Gestión Pública”**

Trinidad, 30 de mayo de 2017

## **Presentación**

El presente documento recoge todos los elementos contribuyentes al debate y la transcripción de aquellos analizados y debatidos en el “Taller de análisis para la mejora de la gestión pública” llevado a cabo por medio de la convocatoria del Gobierno Autónomo Departamental del Beni el 30 de mayo de 2017, como parte de la Cuarta Etapa del Proceso de Diálogo Rumbo al Pacto Fiscal.

Contribuye al primer componente de la estrategia definida, que se establece como la “Mejora de la eficacia y eficiencia de la gestión pública departamental con inclusión, transparencia y participación ciudadana” y establece una serie de líneas concretas de acción relacionadas con la gestión pública promoviendo el concurso articulado y coordinado de organizaciones de mujeres, organizaciones de jóvenes, Organizaciones Políticas, los Gobiernos Autónomos Departamentales y el Órgano Electoral Plurinacional”.

## 1. Presentaciones introductorias

El trabajo realizado durante el “Taller de análisis para la mejora del gestión pública” se enmarcó en los objetivos señalados en la Convocatoria realizada por el Gobierno Departamental del Beni, con la participación de 45 Secretarios, Directores/as y servidores públicos de la Gobernación; éstos fueron:

- Identificar factores internos o externos procedimentales, técnicos o legales que limitan el mejor funcionamiento de la gestión pública.
- Identificar propuestas de cambio, modificación o reforma que mejoren la gestión pública, en cuanto a prestación de servicios y producción de bienes.

Previamente se contextualizó del Taller en el proceso de diálogo “Rumbo al Pacto Fiscal”:



## El Proceso de Diálogo del Pacto Fiscal

Marzo 2017



Viceministerio de Autonomías



Consejo Nacional de Autonomías

### DEFINICIÓN DE PACTO FISCAL

“Proceso de concertación e implementación de acuerdos entre el Nivel Central del Estado y las Entidades Territoriales Autónomas, **con participación social de las ciudadanas y los ciudadanos** para el buen uso de los recursos públicos, con el fin de hacer efectivo el “vivir bien” conforme a los principios, garantías, derechos y obligaciones establecidas en la Constitución Política del Estado y la Disposición Transitoria Décima Séptima de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización”.



“Diálogo rumbo al Pacto Fiscal en Bolivia”



Consejo Nacional de Autonomías

## ETAPAS DEL PACTO FISCAL



"Diálogo rumbo al Pacto Fiscal en Bolivia"



## CRONOGRAMA DE ETAPAS DEL PACTO FISCAL

Etapas	2016			2017							
	Mes 1 Octubre	Mes 2 Noviembre	Mes 3 Diciembre	Mes 4 Enero	Mes 5 Febrero	Mes 6 Marzo	Mes 7 Abril	Mes 8 Mayo	Mes 9 Junio	Mes 10 Julio	Mes 11 Agosto
1. Preparatoria	■	■	■								
2. Socialización			■	■	■	■	■				
3. Priorización de Agendas				■	■	■	■				
4. Asignación e inversión efectiva				■	■	■	■	■			
5. Análisis de las fuentes de recursos públicos									■	■	■

"Diálogo rumbo al Pacto Fiscal en Bolivia"



## CATÁLOGO DE INFORMACIÓN

- <http://atesea.gob.bo/catalogo/>



"Diálogo rumbo al Pacto Fiscal en Bolivia"



Inicialmente se realizaron presentaciones previamente preparadas por la Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico, la Secretaría de Administración y Finanzas y la Secretaría de Justicia y Derechos Ciudadanos

## Presentación de la Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico



**GOBIERNO AUTONOMO DEPARTAMENTAL DEL BENI**

SECRETARIA DE PLANIFICACION PARA EL DESARROLLO ECONOMICO



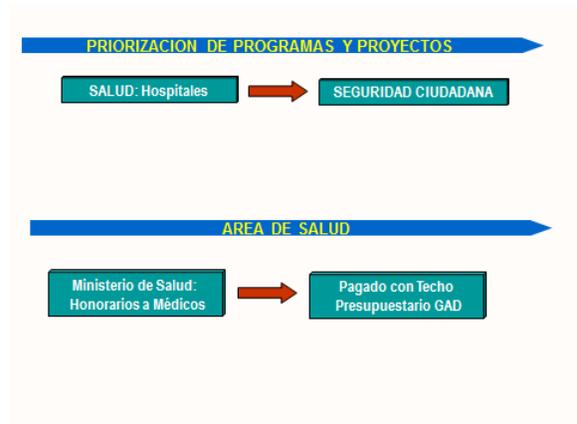
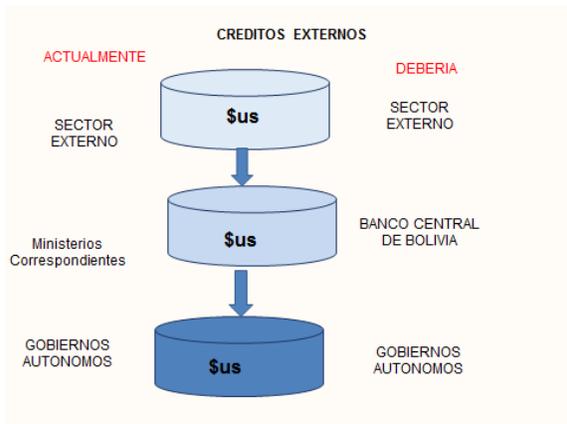
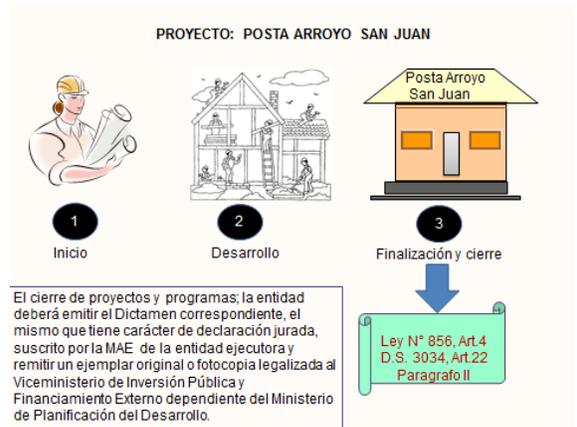
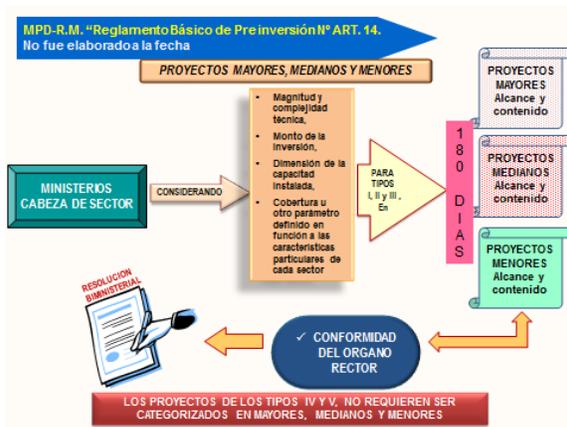
### PACTO FISCAL ETAPA 4

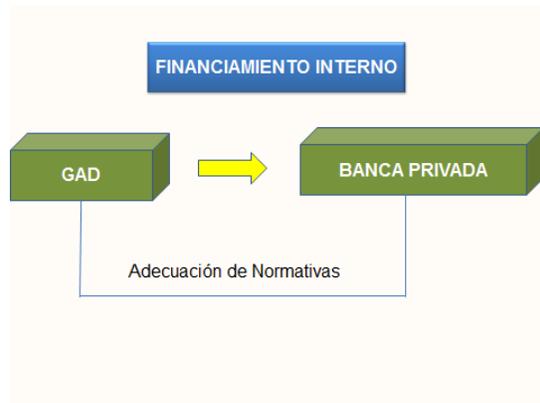
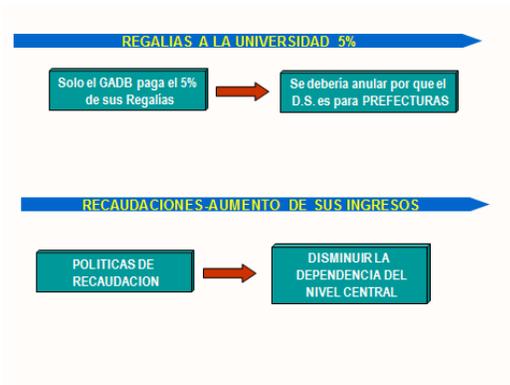
..

Trinidad-Beni  
Mayo 2017

## DETALLE

- 1.- CATEGORIZACIÓN DE PROYECTOS
- 2.- CIERRE DE PROYECTOS
- 3.- CREDITOS EXTERNOS
- 4.- RECURSOS TGN ASIGNADOS A PRESUPUESTOS GAD-BENI
- 5.- REGALIAS UNIVERSIDAD UAB 5 %
- 6.- POLITICAS DE RECAUDACIÓN
- 7.- FINANCIAMIENTO INTERNO





## Presentación de la Secretaría de Administración y Finanzas



## Presentación de la Secretaría de Justicia y Derechos Ciudadanos

### PROPUESTA SECRETARÍA DE JUSTICIA

#### ETAPA 4 - PACTO FISCAL

#### 1. FACTORES INTERNOS O EXTERNOS PROCEDIMENTALES, TECNICOS Y LEGALES QUE LIMITAN EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEPARTAMENTAL

##### FACTORES INTERNOS:

- a) Falta de normas internas actualizadas que permitan al servidor público ejercer mejor sus funciones como ser manuales o guías (Ej. Guía para la elaboración de acuerdos o convenios intergubernativos, guía para la elaboración de modificación presupuestarias según los niveles de aprobación, procedimiento para contratación de personal eventual desde la solicitud hasta la suscripción de contrato, falta de reglamento que regule la transferencia de recursos público - privadas Art. 11 num. 7 ley presupuesto 2017)
- b) Falta de capacitación del personal con relación a las competencias que tienen los Gobiernos Autónomos Departamentales, con la finalidad de captar recursos económicos de manera concurrentes con otros niveles de gobiernos.
- c) Insuficiente capacitación y entrenamiento al personal en relación a sus funciones.
- d) Inestabilidad laboral.
- e) Falta de legislación de desarrollo de las competencias exclusivas del GAD BENI (Ej. Electrificación rural, deporte, Expropiación de inmuebles en su jurisdicción por razones de utilidad y necesidad pública, turismo, empresas publicas departamentales, etc.).
- f) Los procesos de pago de adquisiciones de bienes y servicios es demasiado largo, más se tarda en pagar que en realizar el proceso de contratación, situación que perjudica la imagen institucional.

##### FACTORES EXTERNOS:

- a) Las competencias compartidas están legisladas demasiado centralistas Ej. Relacionamiento Internacional.
- b) La tardanza en el tratamiento de proyectos de ley que son remitidos al Legislativo Departamental.
- c) Convenios intergubernativos .....

## **FACTORES QUE LIMITAN LA GESTIÓN PÚBLICA**

### ➤ TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

- Falta dar seguimiento a los trámites administrativos.
- Poco conocimiento del procedimiento administrativo por parte de funcionarios que realizan el seguimiento a la documentación (ruta del trámite).
- 

### ➤ PERSONAL

- Limitada asignación de personal.
- Inestabilidad laboral.
- Distribución inadecuada de los recursos humanos para la ejecución de las principales funciones.
- Insuficiente capacitación y entrenamiento al personal en relación a sus funciones (Secretaría, Mensajeros y personal de apoyo).

## **2. Resultados de las Mesas de Trabajo**

Luego de la recolección de ideas en plenaria se procedió a la organización de mesas de trabajo por áreas temáticas; la transcripción de su trabajo es la siguiente:

### **Grupo Planificación, programación, programas, proyectos, presupuestos - Procedimientos**

<b>CAUSAS</b>	<b>DIFICULTADES, LIMITACIONES, PROBLEMAS</b>	<b>PROPUESTAS, MEDIDAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Falta de una estructura organizacional adecuada para el GAD Beni	Estructura organizacional carente de funcionalidad	Actualización del Plan Estratégico Institucional	Secretaría de Planificación
Incumplimiento del reglamento básico de preinversión	Ejecución de proyectos sin contar con estudios de preinversión. Registro de catálogo centralizado en el Nivel Central del Estado	Realizar un control estricto en la elaboración, aprobación y asignación de recursos económicos para proyectos de inversión	Secretaría de Planificación
No existe procedimiento para elaborar convenios con instituciones públicas o privadas. Ley 492 restringe la vigencia de éstos	Carencia de Reglamento interno que regule la suscripción de acuerdos intergubernativos e interinstitucionales	Elaborar un Reglamento de convenios y acuerdos del GAD. Revisión del reglamento de la ALD y su posible ajuste para establecer plazos para el tratamiento de Convenios	Asamblea Legislativa Departamental
Falta de generación de recursos propios	Dependencia excesiva de las transferencias del Tesoro General del Estado	Elaboración de leyes para la creación y administración de Empresas Públicas, impuestos, tasas y contribuciones especiales de ámbito departamental	Secretaría de Administración y Finanzas. Secretaría de Justicia y Autonomías
		Control de los recursos e ingresos propios que se generan por servicios, Direcciones y Hospitales	Secretaría de Administración y Finanzas.

CAUSAS	DIFICULTADES, LIMITACIONES, PROBLEMAS	PROPUESTAS, MEDIDAS DE SOLUCIÓN	RESPONSABLE
		Modificación de la LMAD que restringe las atribuciones de los GAD respecto a la CPE en lo que se refiere a recaudaciones	Secretaría de Justicia y Autonomías
	No se cuenta con información sobre recaudaciones de regalías mineras, madereras e hidrocarbúricas que pertenecen al Departamento del Beni	Avanzar con los estudios para el impuesto a embarcaciones y aeronaves, tasas ambientales. Reglamentar la implementación del SEDEMI y SEDERI. Elaborar estudios y análisis técnico del potencial de recaudaciones en estos sectores productivos	Dirección de Desarrollo Productivo y Economía Plural
OTROS TEMAS		Eliminar la certificación del SENAPE para contratación de alquileres o descentralizarla	
		Establecer el retorno de la inversión en proyectos productivos	
		Presupuesto asignado a la ALD disminuye disponibilidad de recursos del órgano ejecutivo y genera conflictos políticos	

#### Grupo Planificación, programación, programas, proyectos, presupuestos - Normativa

CAUSAS	DIFICULTADES, LIMITACIONES, PROBLEMAS	PROPUESTAS, MEDIDAS DE SOLUCIÓN	RESPONSABLE
Deficiente aplicación del Reglamento Básico de preinversión	Preinversión deficiente a nivel del GAD	Establecer plazos para evaluación y ajuste de preinversión. Se debe inscribir solamente los proyectos con preinversión aprobada (POA 2018)	Secretaría de Planificación
Estatuto autonómico no compatibilizado con la CPE	Discusión y aprobación del estatuto autonómico que recoja agenda social y productiva	Aprobación del estatuto autonómico	Asamblea Legislativa Departamental
Ley de Descentralización Administrativa	Baja asignación de recursos para funcionamiento	Incorporación del IDH al cálculo del 15% de recursos para gasto corriente	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Asamblea Legislativa Plurinacional. Impulso de Secretaría de Administración y Finanzas

CAUSAS	DIFICULTADES, LIMITACIONES, PROBLEMAS	PROPUESTAS, MEDIDAS DE SOLUCIÓN	RESPONSABLE
Desconocimiento de la categorización de proyectos en el reglamento de preinversión	Falta de normativa para cumplimiento de la categorización de proyectos	Reglamentar las categorías de proyecto pequeños, medianos y grandes por sectores, según está establecido	Ministerio de Planificación - Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo en coordinación con los Ministerios cabeza de sector.
Gobierno Departamental del Beni no ha asumido la competencia de estadísticas departamentales	Falta de estadísticas departamentales generadas por el INE para el cumplimiento de mandatos	Implementar la instancia de estadísticas departamentales que ya cuenta con ley y presupuesto	Secretaría de Planificación
Trámite burocrático en cumplimiento de las normas	Excesivo tiempo para la aprobación de modificaciones presupuestarias interprogramas, interproyectos e interpartidas	Que la ALD faculte a la Gobernación para las modificaciones presupuestarias y se reglamente el procedimiento por tipo de modificación, estableciendo plazos	Asamblea Legislativa Departamental
		DS 29881 inciso c). Anular para evitar el retraso en la aprobación de modificaciones presupuestaria que requieren autorización del MEyFP (grupo 1000)	
Atraso en la ejecución de proyectos regionales	Excesiva centralización de proyectos y programas por los Ministerios	Coordinación con el GAD Beni para la ejecución de programas y proyectos nacionales. Gestiones del GAD.	Secretaría de Planificación. Secretaría de Administración y Finanzas
Trámites burocráticos en la inscripción de recursos de donaciones	Modificaciones presupuestarias, inscripción de donaciones no son ágiles	Registro de recursos en el Gad Beni si no se trata de recursos nacionales. Realizar los trámites de inscripción completos y debidamente documentados	Secretaría de Planificación. Secretaría de Administración y Finanzas
Los proyectos de inversión no apropian correctamente el estudio de condiciones previas	Estudios de condiciones previas: se necesita analizar alternativas de derecho propietario para los proyectos de inversión	Ampliar el concepto de derecho propietario con otras alternativas	Ministerio de Planificación del desarrollo - Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo
Las competencias transferidas o delegadas por el Nivel Central del Estado no vienen acompañadas de recursos económicos	Recursos limitados para la ejecución de competencias	Gestionar mecanismos para captar recursos	Secretaría de Administración y Finanzas

### Grupo Ejecución, Adquisiciones, Supervisión, Control (Normativa)

CAUSAS	DIFICULTADES, LIMITACIONES, PROBLEMAS	PROPUESTAS, MEDIDAS DE SOLUCIÓN	RESPONSABLE
Obligación legal de asignar recursos a programas que no son de ejecución directa del nivel departamental (Renta Dignidad - Universidades, otros)	Recursos que no son disponibles son parte del presupuesto del GAD	Presupuestos que no manejan las Gobernaciones (Renta Dignidad, Sueldos de médicos, Universidades, etc.) no sean parte de su presupuesto	Nivel Central del Estado - Ministerios cabeza de sector
		Modificar la Ley de Hidrocarburos para que las transferencias no asignables sean presupuestadas en el NCE (cabeza de sector)	
		Que los recursos sean transferidos para que sean ejecutados por los GAD	
Variaciones en las inscripciones de ingresos que son distribuidos a las ETA	Variaciones permanentes en las transferencias con relación a los presupuestos	Fondo de compensación para garantizar el cumplimiento de las metas planificadas en los PTDIs	Ministerio de Planificación del Desarrollo - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
		Respeto al presupuesto de cada gestión	
Leyes nacionales otorgan responsabilidades más allá de las capacidades económicas de las ETA	Las competencias delegadas o transferidas por el NCE no vienen acompañadas de recursos financieros	El NCE debe garantizar los recursos para el ejercicio de competencias transferidas o delegadas a través de un fondo de compensación (que ya se aplicó el 2012)	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - Ministerio de la Presidencia
Limitaciones en la Gobernación en materia fiscal limita la generación de recursos propios	Incapacidad para generar recursos en materia impositiva	Promulgar normativa departamental en materia impositiva en el marco de sus competencias	Secretaría de Administración y Finanzas. Secretaría de Justicia y Autonomías
		Reglamentación de la recaudación o generación de recursos	
Insuficientes recursos asignados a la gestión social en el Beni	Incumplimiento en la ejecución de mandatos de ley en materia de gestión social	Ley nacional que garantice la asignación de recursos para la gestión social	NCE cabezas de sector
		Ley departamental que establezca un porcentaje mínimo para gestión social	Secretaría de Administración y Finanzas. Asamblea Legislativa Departamental

### Grupo Ejecución, Adquisiciones, Supervisión, Control - Procedimientos

CAUSAS	DIFICULTADES, LIMITACIONES, PROBLEMAS	PROPUESTAS, MEDIDAS DE SOLUCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligencia.</li> <li>- Flujo de efectivo</li> <li>- Falta de Manual de procedimientos</li> </ul>	<p>Procesos de pago por servicios, compras menores demoran en ser cancelados.</p> <p>No ejecución del 100% del presupuesto.</p> <p>Por recorte de recursos 2016 no se logró cancelar las obligaciones adquiridas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación del personal.</li> <li>Garantizar flujo de efectivo.</li> <li>- Adecuación de Manuales a la nueva estructura</li> </ul>	Secretaría de Administración y Finanzas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015 la transición.</li> <li>- 2016 recorte de disponible en bancos</li> </ul>	<p>El presupuesto asignado en las gestiones 2015 y 2016 no se cumplió y quedaron algunos programas y proyecto a medias.</p> <p>Permanentes demandas por pagos y beneficios sociales de ex trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad laboral.</li> <li>- Carrera administrativa.</li> <li>- Garantizar efectivo en la certificación presupuestaria</li> </ul>	Secretaría de Administración y Finanzas Secretaría de Planificación
Falta de coordinación entre Secretaría de Administración y Finanzas y Secretaría de Obras Públicas	Servicio de mantenimiento de infraestructura del GAD Beni no se ejecuta con la celeridad necesaria	Determinar atribuciones entre secretaría de A y F y Secretaría de O P	Secretaría de Administración y Finanzas. Secretaría de Obras Públicas
Falta de Manual de funciones y de procedimientos Administrativos	Burocratización de procesos de contrataciones	Elaboración y aplicación de funciones y procedimientos específicos	Secretaría de Planificación
Falta de una norma reglamentaria de control y seguimiento	Falta de control de contrataciones de bienes y servicios al desconcentrar Secretarías y Direcciones	Crear mecanismos de control y seguimiento previo. Fortalecer la Secretaría de Administración y Finanzas	Secretaría de Administración y Finanzas

## Anexo 2. Lista de Participantes.

N°	Nombre	Institución / Repartición
1	Mario Haibara A.	Director O.P.
2	Wilder Molina	SPDE
3	José Tineo F	SPDE- Inv. Pública
4	Hernán Gil R.	Obras Públicas
5	Marco Antonio Tapia S	SPDE
6	Ciro Mendoza Pinto	Materno Infantil
7	Roxana Gómez Rosales	Inversión Pública
8	Carlos Henry Melgar Ojopi	Justicia
9	Miguel Angel Pabón Velásquez	SPDE
10	Rossy Mary Caamaño	SPDE
11	Stephnie Roca R	SPDE
12	Jimmy Seoane G	SPDE
13	Miguel C Abrego	GAD Beni
14	Viviana Olivera	GAD Beni
15	Freddy Bruckner	GAD Beni
16	Edwin Cáceres Chávez	GAD Beni
17	Carmen Rosa Romero	SEDEGES
18	José Luis Guavara	GAD Beni
19	Samir Ada Zabala	GAD Beni
20	Carmen Nelly Tineo Fernández	GAD Beni
21	Freddy Daleney	GAD Beni
22	Carlos Añez Barberly	GAD Beni
23	Marcela Siles Chávez	SEDES
24	Oscar Nacif Saavedra	SEDES
25	Marcelo Ibáñez	SEDES
26	Luis Orlando Franco	SDP
27	Gessica Rivero	SDPEP
28	Jhonny Arteaga	VIPFE MPD
29	Willy Aguirre	VIPFE MPD
30	Diego Martínez Aguirre	GAD Beni
31	Dr. Marco A. Graminger	GAD Beni
32	Dr. Diego A Cortéz Gonzáles	UDAPRO
33	Carmen Rosa Canaza	DDT
34	Jorge A. Martínez C.	Obras Públicas
35	José Daniel Barrientos Barrón	Planificación
36	Ignacio Franco S	Stria. Des. Produ. Ec. Plural
37	Víctor Mamani Méndez	SDH
38	Lorena Trigo Valverde	Planificación
39	Liz Salvatierra Mallele	SPDE
40	Ernesto Ávila	SPDE
41	Jorge Hurtado Lleytte	SDPDE
42	Sandro Padilla	SDPDD
43	Esteban Pérez Montero	SDH
44	Yaneth Rea Rivero	DDT

