

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**TEMA:**

**IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE  
OPERACIONES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO**

**TUTOR ACADÉMICO**

Lic. Guadalupe Riera

**TUTOR INSTITUCIONAL**

Dr. Edwin Dotzauer

**POSTULANTES**

Marcia Marisol Paco Romero  
Hugo Cesar Paucara Cuellar

*La Paz – Bolivia*

## DEDICATORIAS

*Dedico el presente trabajo a mi madre por su perseverancia y nobleza, a mi padre por su fortaleza y valor, a mi hermanito por su espíritu de adolescente y a mi Bebita que es mi razón de vivir, mi sel y superación..*

*En especial a mi gran familia (mi matriarcado), por el apoyo incondicional y el espíritu de triunfo que me brindaron en los malos y buenos momentos.*

*A Meny, Mary y FJA por su incondicional amistad y aliento académico.*

*Dar gracias a Dios y a mi ángel de la guarda (Ocnr), que desde el cielo me permiten estar viva y ser la única de mi especie.*

*Marcia Marisel Paco Romero*

***Este trabajo esta dedicado con todo  
mi ser a la persona que dio un giro a mi  
vida por las***

.....

***Y a todos aquellos que  
intervinieron en la culminación del  
mismo y sobre todo a diosito y a mi  
familia.***

***CICM- MLSP- CPV- FIJA-EMS-MPR<sup>2</sup>***

***hugo Cesar paucara Cuellar***

# ÍNDICE

## Capítulo 1 Aspectos Generales



	<i>Página</i>
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.- ANTECEDENTES.....	1
1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.4.- OBJETIVOS.....	3
1.4.1.- Objetivo General.....	3
1.4.2.- Objetivos Específicos.....	3
1.5.- ALCANCE.....	4
1.6.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5

## Capítulo II Marco Teórico

INTRODUCCIÓN.....	6
2.1.- MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1.1.- Concepto de Administración.....	6
2.1.2.- Administración Pública.....	7
2.1.3.- Institución Pública.....	8
2.1.4.- Teoría General de Sistemas.....	9
2.1.4.1.- Principios de los Sistemas.....	10
2.1.4.2.- Características de los Sistemas.....	11

2.1.4.3.- Parámetros de los Sistemas.....	11
<b>2.2.- MARCO NORMATIVO.....</b>	<b>12</b>
2.2.1.- Constitución Política del Estado.....	12
2.2.2.- Ley de Organización del Poder Ejecutivo LEY N° 2446.....	13
2.2.3.- Reglamento Ley de Organización del Poder Ejecutivo D.S. 26973.....	13
2.2.4.- Ley de Administración y Control Gubernamental LEY 1178.....	16
2.2.4.1.- Naturaleza de la LEY 1178.....	16
2.2.4.2.- Características de la LEY 1178.....	17
2.2.4.3.- Finalidad de la LEY 1178.....	17
2.2.4.4.- Ámbito de Aplicación de la LEY 1178.....	17
2.2.4.5.- Principios de la LEY 1178.....	18
2.2.4.6.- Órganos Rectores.....	19
2.2.5.- Sistemas de la LEY 1178 SAFCO.....	20
2.2.6.- Plan General de Desarrollo Económico Social PGDES.....	23
2.2.7.- Sistema Nacional de Planificación SISPLAN.....	24
2.2.8.- Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP.....	26
2.2.9.- Sistema de Programación de Operaciones.....	27
2.2.9.1.- Concepto del Sistema.....	28
2.2.9.2.- Objetivos.....	28
2.2.9.3.- Subsistemas.....	28
2.2.9.4.- Principios.....	29

### **Capítulo III**

#### **Plan de Investigación de Campo**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	30
<b>3.1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	30
<b>3.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	30
<b>3.3.- DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	30
3.3.1.- Fuentes de información primaria.....	31
3.3.2.- Fuentes de información secundaria.....	31
<b>3.4.- DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	32
<b>3.5.- FASES DEL DIAGNÓSTICO</b> .....	32

### **Capítulo IV**

#### **Marco Práctico**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	34
<b>4.1.- OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO</b> .....	34
4.1.1.- Objetivo General.....	34
4.1.2.- Objetivos Específicos.....	34
<b>4.3.- ALCANCE</b> .....	35
<b>4.4.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b> .....	36
4.4.1.- Creación – Base Legal.....	36
4.4.2.- Atribuciones del Ministro .....	39
4.4.3.- Estructura Organizacional.....	39
<b>4.5.- DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES</b> .....	42
4.5.1.- Análisis de información del Sistema de Programación de Operaciones.....	42
Objetivos 1. Conocimiento de la LEY SAFCO, S.P.O., Sistemas Nacionales.....	44

Objetivos 2. Grado de aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones .....	49
Objetivos 2.1 Grado de aplicación del Subsistema de Elaboración del Programa Anual .....	52
Objetivos 2.2 Grado de aplicación del Subsistema de Seguimiento y Evaluación Programación de Operaciones .....	59

## V

### Propuesta

#### Plan de Implantación

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	67
<b>5.1.- OBJETIVO DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN</b> .....	68
<b>5.2.- ALCANCE</b> .....	68
<b>5.3.- CONDICIONES PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN</b> .....	69
<b>5.4.- RESPONSABLES DE IMPLANTACIÓN</b> .....	70
<b>5.5.- PROCESO DE IMPLANTACIÓN</b> .....	70
5.5.1. - Etapas para la Implantación .....	70
<b>5.6.- GUÍA PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL</b> .....	76
5.5.1. – Objetivo de la Guía .....	77
<b>5.7.- REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES</b> .....	77
5.5.1. – Objetivo del Reglamento Especifico .....	77
<b>5.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	78
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

# ÍNDICE DE FIGURAS

## CAP. II MARCO TEÓRICO

PAG

Figura # 1 Parámetros de los Sistemas.....11

Figura # 2 Sistemas de la Ley SAFCO 1178..... 22

## CÁP. II MARCO PRÁCTICO

Figura # 3 Organigrama del Ministerio.....42

## CÁP. V PROPUESTA

Figura # 4 Ejecución de la capacitación bajo un Enfoque Sistémico....75



## ÍNDICE DE CUADROS

### CAP IV MARCO PRÁCTICO

#### DIAGNÓSTICO

Cuadro # 1 Estructura del cuestionario a los Directores .....	43
Cuadro # 2 Estructura del cuestionario a los Jefes de Unidad.....	44

### CAP. V PROPUESTA

Cuadro # 3 Cronograma del Contenido de Capacitación.....	74
Cuadro # 4 Cronograma de las actividades de la capacitación.....	76

---

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CAP. IV MARCO PRÁCTICO</b>	<b>PAG</b>
Conocimiento de la Ley SAFCO 1178	
<i>Gráfico Directores # 1</i> .....	45
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 1.1</i> .....	45
Conocimiento del Sistema de Programación de Operaciones.	
<i>Gráfico Directores # 2</i> .....	46
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 2.1</i> .....	46
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 2.2</i> .....	47
Conocimiento de los sistemas de la Ley SAFCO 1178	
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 2.3</i> .....	47
Relación del Sistema de Programación de Operaciones con la Planificación Estratégica Institucional y con los Sistemas Nacionales.	
<i>Gráfico Directores # 3</i> .....	48
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 3.1</i> .....	48
<i>Gráfico Directores # 3.2</i> .....	49
Conocimiento y aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones.	
<i>Gráfico Directores # 4</i> .....	50
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 4.1</i> .....	50
El Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio satisface los requerimientos de la Dirección	
<i>Gráfico Directores # 5</i> .....	51
El Reglamento Especifico si satisface sus requerimientos, en cuanto a la identificación de Responsables, Procedimientos y plazos	
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 5.1</i> .....	52
Participación en la Elaboración del Programa de Operaciones del Ministerio.	
<i>Gráfico Directores # 6</i> .....	52
Formulación de Objetivos es compatible con el Reglamento Especifico del Sistema de Operaciones.	
<i>Gráfico Directores # 7</i> .....	53
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 7.1</i> .....	54

---

Tipo de formularios utiliza para la formulación de objetivos.	
<i>Gráfico Directores # 8</i> .....	54
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 8.1</i> .....	55
Responsabilidad en la formulación de objetivos.	
<i>Gráfico Directores # 9</i> .....	56
Indicadores que se utilizan para la formulación de objetivos.	
<i>Gráfico Directores # 10</i> .....	56
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 10.1</i> .....	57
Proceso para la determinación de operaciones.	
<i>Gráfico Directores # 11</i> .....	58
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 11.1</i> .....	58
Existencia de instrumentos de control y evaluación para verificar el cumplimiento de lo programado.	
<i>Gráfico Directores # 12</i> .....	59
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 12.1</i> .....	60
Periodicidad para realizar la evaluación de lo programado.	
<i>Gráfico Directores # 13</i> .....	61
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 13.1</i> .....	61
Responsabilidad para realizar la evaluación	
<i>Gráfico Directores # 14</i> .....	62
Formularios que se utilizan para la evaluación de los objetivos.	
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 14.1</i> .....	63
Evaluación al cumplimiento de los objetivos.	
<i>Gráfico Directores # 15</i> .....	63
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 15.1</i> .....	64
Tipo de indicadores que utilizan para la evaluación de los resultados.	
<i>Gráfico Directores # 16</i> .....	64
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 16.1</i> .....	65
Utilidad de los informes de ejecución de lo programado.	
<i>Gráfico Directores # 17</i> .....	65
<i>Gráfico Jefes de Unidad # 17.1</i> .....	66
Modo particular de realizar la evaluación del Programa de Operaciones de otras Direcciones.	
<i>Gráfico Directores # 18</i> .....	66

## **ANEXOS**

### **CÁP. I ASPECTOS GENERALES**

**ANEXO 1** ENTREVISTA AL JEFE DE LA UNIDAD DE GESTIÓN Y REFORMA

### **CÁP. . IV MARCO PRÁCTICO**

**ANEXO 2** ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS DIRECTORES

**ANEXO 3** CUESTIONARIO A LOS JEFES DE UNIDAD

### **CÁP. . V PROPUESTA**

**ANEXO 4** REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE  
OPERACIONES E INSTRUCTIVOS DEL LLENADO DE FORMULARIOS



# ASPECTOS GENERALES

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **INTRODUCCIÓN**

La Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y el Ministerio de Desarrollo Económico suscriben el “Convenio de Cooperación Institucional”; a través del cual el Ministerio de Desarrollo Económico brinda a los estudiantes información, apoyo para la realización del presente trabajo y prácticas requeridas. Con el propósito de modernizar y mejorar el funcionamiento del Ministerio de Desarrollo Económico siendo esta una Entidad del Sector Público que se encarga de satisfacer las necesidades de la población en la prestación de bienes y servicios, para mejorar estas necesidades se considera la reorganización administrativa del Ministerio de Desarrollo Económico.

Asimismo, dicho Ministerio, con el fin de tener una administración más ordenada y eficiente, pretende “Modernizar la gestión administrativa”, mediante el Plan de Reestructuración Institucional según la R. M. 02/2001 de 5/01/01, por tanto, para coadyuvar a este objetivo se ve la necesidad de implantar el Sistema de Programación de Operaciones en el Ministerio.

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La Ley 1178 (SAFCO) promulgada el 20 julio de 1990, regula los Sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y es la que dispone la transformación del Sistema de Administración Gubernamental de las Entidades Públicas, para programar y ejecutar el control gubernamental de las mismas. Según esta ley, los sistemas establecidos en la Administración Pública, deberán aplicar Normas y Reglamentos Básicos emitidos por cada Órgano Rector, que permitan el pleno funcionamiento en el ámbito específico de cada Entidad Pública; la aplicación plena de estos sistemas permitirá no solo lograr una administración más ordenada y eficiente que coadyuve a la toma de decisiones sino que permitirá evaluar y definir políticas a partir de los resultados logrados, optimizando la utilización de los recursos públicos.

El Ministerio de Hacienda, en calidad de Órgano Rector de los Sistemas de Administración del Sector Público, a través de la Unidad de Normas, ha elaborado la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones, para el diseño de su Reglamento Específico: La Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones, fue aprobada con la Resolución Suprema N° 216784, en fecha 16 de agosto de 1996, respectivamente publicada por la Gaceta Oficial de Bolivia (Edición Especial) Resolución Suprema, en fecha 26 de agosto de 1996. De acuerdo con las atribuciones conferidas por la Ley 1178, donde cada entidad pública debe aplicar la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, del Ministerio de Desarrollo Económico no se encuentra aplicado y actualizado en su integridad (por la emisión de la nueva Ley de Organización del Poder Ejecutivo del 20 de marzo del 2003), lo que ocasiona que este Sistema no este implantado en sus diferentes Áreas Sectoriales y/o Funcionales de acuerdo a su Norma Básica, aprobado según la Resolución Suprema N° 216784.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La falta de actualización permanente del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, no permite alcanzar oportunamente los objetivos del Ministerio, en algunas áreas sectoriales, esta falencia refleja la inadecuada estandarización de formatos y procesos que están establecidos en su Reglamento Específico, ya que este es revisado en un periodo de tres años promedio.<sup>1</sup>

La débil capacidad de difusión y la inaplicabilidad del Reglamento Específico de Programación de Operaciones, repercuten en el incumplimiento de los procesos de Elaboración, Seguimiento y Evaluación de los Programas Operativos Anuales, establecidos en la Norma Básica y que a su vez afecta a la ejecución y cumplimiento de los objetivos de Gestión del Ministerio. Los cambios de la nueva estructura de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, N° 2446, del 19 de marzo del 2003, afectan

---

1. MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO – Entrevista a la Unidad de Gestión y Reforma 2002

en la aplicabilidad y alcance del actual Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones.

La falta de capacitación de los funcionarios en el llenado de formularios para la elaboración, seguimiento y evaluación de la ejecución del Programa de Operación Anual, dificulta a la Dirección Responsable de este sistema al momento de interpretar la información recopilada.

Por lo tanto el presente trabajo pretende dar solución a estos problemas, enmarcándose en lo establecido en el Art. 8º de la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones, que señala la implantación del Sistema en cada Entidad Pública.

#### **1.4. OBJETIVOS.**

##### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar instrumentos administrativos que permitan implantar el Sistema de Programación de Operaciones a través de la aplicación y actualización de su Reglamento Especifico ajustada a las necesidades del Ministerio de Desarrollo Económico.

##### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- a) Realizar un diagnóstico que proporcione información sobre el funcionamiento actual del Sistema de Programación de Operaciones, con sus respectivos subsistemas.
- b) Actualizar el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio de Desarrollo Económico de acuerdo con las necesidades requeridas.
- c) Revisar y actualizar los instructivos del llenado de formularios para los subsistemas de Elaboración, Seguimiento y Evaluación del Programa de Operativo Anual.
- d) Elaborar una Guía para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual.
- e) Proponer un Plan de Implantación para el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones y la Guía de Elaboración, Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual.

## **1.5. ALCANCE**

El presente trabajo, fue ejecutado en la ciudad de La Paz, este forma parte de Poder Ejecutivo específicamente, en el **Ministerio de Desarrollo Económico**, con sus respectivos Viceministerios, a excepción de los Servicios Nacionales y Áreas Descentralizadas, tomando en cuenta los siguientes niveles dentro de los Viceministerios y Programa Central (Reglamento a Ley de Organización del Poder Ejecutivo D. S. N° 26973 del 27 marzo de 2003)

### **Programa Central**

#### **Dirección General Administrativa**

- Dirección de Programación y Organización Administrativa
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Administración
- Dirección Financiera

#### **Dirección General Jurídico**

- Direcciones de Análisis Jurídico
- Dirección de Gestión Jurídica

#### **Apoyo Directo**

- Jefe de Gabinete
- Director de Comunicación Social
- Director de Gestión y Reforma

### **Viceministerios**

#### **Viceministro de Industria, Comercio y Exportaciones**

- Director General de Industrias
- Director General de Comercio y Exportaciones

#### **Viceministro de Desarrollo Urbano y Vivienda**

- Director General de Vivienda
- Director General de Desarrollo Urbano

#### **Viceministro de Turismo**

- Director General de Turismo

#### **Viceministro de Cultura**

- Director General de Cultura

- Director General de Patrimonio Cultural

#### **Viceministro de Micro y Pequeño Productor**

- Director General de Micro y Pequeño Productor

### **1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El método utilizado en el presente trabajo es el “**inductivo**”, es una forma de razonamiento que va de los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales, consiste en ir de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo. También es definido como el proceso por el cual a partir de las situaciones de carácter particular se llega a conclusiones de tipo general.<sup>2</sup> También se utilizó el **estudio exploratorio** el que consiste en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en si mismos, por lo general determinan tendencias identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas.<sup>3</sup> También se utilizó el estudio **explicativo**, “Que está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas”.

Entre las **fuentes de información** utilizadas están: **Fuentes primarias.**- Se tomo en cuenta la entrevista, que consiste en la obtención de datos e información, mediante el contacto personal con la fuente, sometida a una dirección sistemática que está orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación, realizada al Jefe de Unidad de Gestión y Reforma y la técnica de la observación directa busca recabar información a través de la acción de observar los hechos, cosas, sistemas, personas, organizaciones, haciendo un examen critico de los mismos; entre las **Fuentes secundarias.**- se utilizó la información documental concerniente al tema y el cuestionario, con el propósito de recolectar información para nuestra investigación, este cuestionario está dirigido a los Directores y Jefes de Unidad del Ministerio de Desarrollo Económico.

---

2. ARANDIA LEXIN, Metodología de Investigación, U.M.S.A, Pág.78

3. HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO PILAR. Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw-Hill, 1997, Pág.60



# MARCO TEÓRICO

## **CAPITULO II**

# **MARCO TEÓRICO**

### **INTRODUCCIÓN**

Una vez presentado los aspectos generales de la investigación, el objetivo del presente capítulo es “elaborar el marco teórico”, lo que implica analizar, exponer las teorías y enfoques teóricos acordes al tema de investigación.<sup>4</sup> El marco teórico de la investigación comprende:

Marco Conceptual, el que refleja el conjunto de conceptos, partiendo desde un punto de vista de la Administración General, a la Administración Pública ya que es la Administración de las actividades del Estado y se ocupa de la rama ejecutiva, donde se realiza el trabajo del gobierno en acción. La administración es el componente básico de cualquier organización o grupo desde la más pequeña, como por ejemplo la familia, hasta las organizaciones grandes y altamente jerárquicas

El marco normativo refleja los aspectos legales que rigen en nuestro tema de investigación, se toma en cuenta la Constitución Política del Estado, Ley de Administración y Control Gubernamental, los Sistemas Nacionales, Ley de Organización del Poder Ejecutivo y la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones correspondiente.

El presente trabajo se desarrolla en el Sector Público, Ministerio de Desarrollo Económico el que es el principal agente económico de un país, que interviene activamente en la vida política.

### **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**

La palabra Administración etimológicamente proviene del latín Administratio-ONIS, que significa acción de administrar, acción del Gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos y al resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado. La

Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados<sup>5</sup>.

Se ha denominado a la administración, el arte de hacer las cosas a través de la gente, esta definición de Mary Parker Follet, destaca el hecho de que los administradores logran objetivos organizacionales disponiendo que otros realicen cualesquiera labores que se consideren necesarias, no realizando las labores por sí mismos.

No puede aceptarse ninguna definición de la administración en forma universal, además, las definiciones cambian en la medida en que cambian las circunstancias de las organizaciones. Entonces podemos definir la administración en el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos. Un proceso es una forma sistemática de hacer cosas, por que todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr objetivos deseados.

### 2.1.2 - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública constituye el principal instrumento para concretar la acción del Estado, lo que podría ser el factor estratégico del desarrollo, si el bien colectivo depende principalmente de la gestión del Estado, su Administración Pública tiene que responder a un esquema que propicie los cambios políticos, económicos, sociales y culturales.

Dentro la democracia se entendía y se entiende que los gobernantes representan a los gobernados, siendo estos últimos quienes confieren el mandato publico a los primeros.<sup>6</sup>

La Administración Pública puede también caracterizarse como el conjunto de todas las actividades directivas incluidas en la implementación de la política pública, estas actividades tiene lugar normalmente en un ambiente de complejidad organizada,

---

<sup>4</sup> ROBERTO HERNÁNDEZ ZAMPIERE Metodología de la investigación, Primera Edición Pág. 22

<sup>5</sup> DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Madrid Segunda Ed. Pág. 8- KOONTZ ADMINISTRACIÓN - Novena Edición. Pág. 4

<sup>6</sup> O'BRIEN, BEATRIZ "Bolivia: Introducción a la administración pública", imprenta Zeballos, Bolivia, 1993

sistemas socio técnicas que representan complejidades inherentes, incertidumbre y auto-regulaciones que las convierten en un tema demasiado complejo para aproximarse a él analíticamente.<sup>7</sup>

La Administración Pública es un sistema social, es decir un conjunto de elementos en interacción constante que obedece a su propia lógica, distinta a la de cada una de sus partes y que mantienen interacción con su medio.<sup>8</sup>

Una de las definiciones más amplias y antiguas apareció en 1887, en el ensayo de Woodrow Wilson sobre Administración Pública, donde dice que es el lado práctico o comercial del gobierno, ya que su finalidad es que los negocios públicos se realicen eficientemente y tan de acuerdo con los gustos y deseos del público como sea posible, mediante la administración, el gobierno hace frente a aquellas necesidades de la sociedad que la iniciativa privada no puede o no quiere satisfacer<sup>9</sup>.

La diferencia entre la Administración Pública y Privada radica en su estructura, lo funcional y en materia de personal por ello, la acción de los servicios públicos no solo se concibe como la gestión de ciertos recursos sino también, como un mecanismo que forme parte de la acción política de la nación, para lograr el tipo de sociedad que todos deseamos<sup>10</sup>.

La Administración Pública, es dirigida por la autoridad política que utiliza los elementos del proceso administrativo para satisfacer las necesidades de la sociedad a través de la utilización de los recursos económicos, tecnológicos y los recursos humanos del Estado de manera responsable, eficiente y sobre todo transparente.

### **2.1.3. INSTITUCIÓN PÚBLICA**

Se denomina a las empresas públicas o estatales a los organismos autónomos del Estado, sin considerar sus actividades y fines, incluso se advierte la existencia de ordenamientos jurídicos que regulan el control de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> JACOB FRIED /P. MOLNAR "Estrategias" Tomo 1 Editorial. Desclee de Brouwer Pag 47

<sup>8</sup> QUIROGA, GUSTAVO "Organización y Métodos en la Administración Pública" - Editorial. Trillas, 1988

<sup>9</sup> AMARO GUZMÁN RAYMUNDO "Introducción a la Administración Publica" - Mc. Graw Hill

<sup>10</sup> CIDE, "La Gestión de Empresas Públicas en México" -México 1989 Pág. 167

<sup>11</sup> AMARO GUZMÁN RAYMUNDO "Introducción a la Administración Publica" - Mc. Graw Hill Pag 216

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) ofrece su definición de empresas públicas de INTAL (Empresas Estatales de América Latina) donde son los organismos administrativamente autónomos, con personalidad de derecho público o privado, descentralizados del Estado como tal, en los que este último ejerce el control de su dirección, directamente o a través de otras empresas públicas, mediante la posesión de la mayoría del Capital u otros instrumentos que aseguren establemente dicho control, cuyo objeto sea la producción de bienes y/o servicios de naturaleza industrial, comercial y financiera<sup>12</sup>.

Otra definición de empresas públicas presentada por el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) donde define como un organismo decisor, vinculado por transacciones económicas (usualmente compras y ventas de bienes y servicios divisibles en un mercado) a otros organismos sociales y vinculado por relaciones de poder (normalmente asimétricas) con otro organismo decisor, que denominaremos Gobierno Central.

El que podemos notar con mayor relación para con nuestra realidad es la definición de INTAL (Empresas Estatales de América Latina), porque además de cubrir los organismos autónomos y las empresas públicas con toda propiedad, señala otros elementos constitutivos relevantes como el control directo o indirecto del Estado sobre los organismos descentralizados.

#### **2.1.4. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS**

Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está unida a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.<sup>13</sup>

H. Simón, señala refiriéndose a las empresas, que las organizaciones se encuentran construidas siempre en tres planos fundamentales: un sistema físico formado por procesos de producción y distribución; un plano de procesos de decisión programados (y posiblemente automatizados) para gobernar las rutinas momento a momento, de las operaciones realizadas por el sistema físico, y finalmente un tercer plano formado por

<sup>12</sup> Ibid. Pag 216

<sup>13</sup> F. POZO NAVARRO. "La Dirección por Sistemas". Editorial Limusa, 1990. Pág. 17.

los procesos de decisión no programados, para gobernar a los otros niveles, rediseñándolos y variando los valores de sus parámetros.

En la organización pueden ser distinguidos dos tipos de sistemas claramente diferenciados, aquellos formados por procesos ejecución física o material y aquellos otros que se componen de procesos decisorios (más o menos programados), pero que de una u otra manera controlan y dirigen a los primeros, gobernando a través de transferencias de información las transferencias de bienes y servicios entre los componentes de los sistemas físicos.<sup>14</sup>

#### **2.1.4.1. Principios de los Sistemas.**

Los sistemas tienen los fundamentos de su actuación en unos principios, cuya permanencia debe ser buscada a fin de mantenerlos en condiciones de eficacia, de esta forma la construcción del sistema se ve inspirada por el conjunto de aspectos que definen a un sistema.<sup>15</sup>

- **Principio de Subsidiariedad.** Ningún sistema es completo en sí mismo. Todo sistema es un subsidiario, en su delimitación y en sus aportes, de otros sistemas en virtud de los cuales actúa y que forman su entorno.
- **Principio de Interacción.** Todos los sistemas están mutuamente relacionados en su comportamiento, de manera que las acciones desarrolladas por unos de ellos, tienden a influir en el comportamiento de los demás, trascendiendo efectos del mismo a lo largo de todo el sistema total.
- **Principio de Determinismo.** Todo fenómeno de conjunto que actúe en, o a través de los sistemas, es resultado de causas definidas y contables. En uno u otro modo debe ser posible determinar el origen y naturaleza de todos los actos que modifican el comportamiento e intervienen en la actividad.
- **Principio de Equifinalidad.** El sistema debe estar diseñado de forma que pueda alcanzar un mismo objetivo a través de medios y acciones diferentes entre sí.

---

<sup>14</sup> Ibid. Pág. 16

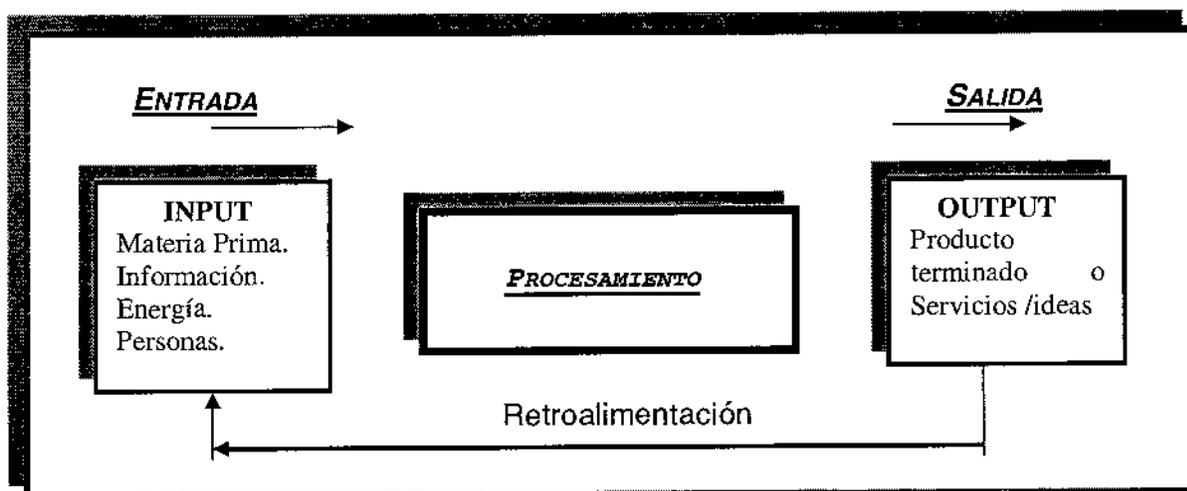
<sup>15</sup> Ibid. Pág. 49

### 2.1.4.2. Características de los Sistemas.

Las propiedades que deben caracterizar a los sistemas son varias, pero de ellas algunas poseen un interés indudable, ya que sin que existan no puede hablarse del sistema propiamente dicho.<sup>16</sup>

- **Estabilidad u Homeostasis.** Es la cualidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz frente a las acciones de los factores externos al mismo.
- **Adaptabilidad.** Es la cualidad que debe poseer el sistema, mediante la cual es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno, de manera que atraviese diferentes estados en los que conserve su eficacia y su orientación al objetivo que constituye su finalidad.
- **Eficiencia.** Cualidad por la cual el sistema atiende a su objetivo con economía de medios, poniendo en juego procesos que le permiten ser adaptable y equilibrado.
- **Sinergia.** Es la cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a la de sus componentes sumados individualmente.

### 2.1.4.3. Parámetros de los Sistemas<sup>17</sup>



**Figura: # 1** Parámetros de los Sistemas  
Fuente: Dirección por Sistemas, Pozo Navarro

<sup>16</sup> Ibid. Pág.18

- a) **Entrada o insumo (input).** Es la fuerza de arranque o de partida del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- b) **Salida o producto o resultado (output).** Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas.
- c) **Procesamiento o Transformador (throughput).** Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados.
- d) **Retroacción o retroalimentación (feedback).** O alimentación de retorno, es la función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido.
- e) **Ambiente.** Es el medio que envuelve externamente el sistema. El sistema abierto recibe entradas (inputs) del ambiente, las procesa y efectúa salidas (outputs) nuevamente al ambiente, de tal forma que existe entre ambos –sistema y ambiente- una constante interacción.

## 2.2. MARCO NORMATIVO

### 2.2.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO (C. P. E.)

La Carta Magna promulgada y reformada en fecha de 6 de febrero de 1995, establece para el estado Boliviano tres poderes: Legislativo, Judicial y Ejecutivo, en donde se establece la Organización Político – Administrativo del poder ejecutivo. En donde se faculta a los Ministros de Estado que se responsabilizan de sus actos de administración en sus respectivos ramos, junto al Presidente de la Republica. La Constitución Política del Estado señala:

*En el Título II Capítulo I: Art. 85.* “El poder ejecutivo se ejerce por el Presidente de la Republica conjuntamente con los Ministros del Estado”.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> F. POZO NAVARRO. “La Dirección por Sistemas”. Editorial Limusa, 1990. Pág. 20

<sup>18</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, Edit. Tribuna de los trabajadores Ed. Quinta, Pág. 26

Cap. II, Ministros del Estado Art. 101: I “Los Ministro de Estado son responsables de los actos de Administración en sus respectivos ramos, juntamente con el Presidente de la República”.

II “Su responsabilidad será solidaria por los actos acordados en Consejo de Gabinete”.

Art. 107 Los Ministros serán juzgados conforme a la Ley de Responsabilidad de los delitos que cometieron en el ejercicio de sus funciones.

## **2.2.2. LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO LEY ° 2446 DEL 19 DE MARZO DE 2003.**

Titulo I OBJETO

Cáp. UNICO: Objeto

Art.1 Esta Ley tiene por objeto establecer el número y atribuciones de los Ministros de Estado y otras normas relacionadas con la organización del Poder Ejecutivo<sup>19</sup>.

Art. 4 Los Ministros de Estado tendrá las siguientes atribuciones específicas:

Ministerio de Desarrollo Económico tendrá las siguientes atribuciones<sup>20</sup> :

- a) Formular y ejecutar políticas de desarrollo económico, promoviendo programas de productividad y competitividad en los sectores de industria, comercio, turismo.
- b) Fomentar la producción y difusión de la cultura y proteger la riqueza cultural, religiosa, histórica y documental; proveer a su custodia y atender a su conservación, promoviendo su uso como fuente generadora de empleo y bienestar.
- c) Formular y ejecutar políticas de cooperación y estímulo de la inversión y la iniciativa privada.
- d) Formular y ejecutar políticas de las exportaciones y apertura de mercado en el marco de los convenios y tratados suscritos por el Ministro de Relaciones Exteriores y Culto, cuando sea pertinente.
- e) Promover programas de estímulo económico, apoyo a las empresas, asistencia técnica y acceso al crédito.

---

<sup>19</sup> Ley de Organización del Poder Ejecutivo. Ley N°2446 – 19 de marzo de 2003. Pág. 2

<sup>20</sup> Ibid. Pág. 6 -7

f) Formular y ejecutar políticas de vivienda y urbanismo, promoviendo planes y programas de vivienda, priorizando las de interés social.

### **2.2.3. REGLAMENTO A LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO D. S. N ° 26973 DEL 27 MARZO DE 2003.**

#### **Título I ESTRUCTURA JERÁRQUICA INTERNA DE LOS MINISTERIOS**

##### **Cáp. I Estructura Jerárquica<sup>21</sup>**

Art.2: Estructura Jerárquica. Los Ministerios tiene la siguiente estructura jerárquica interna: Ministro, Viceministro, Director General y Director.

Art. 3. Viceministro.- El Viceministro es responsable de la gestión y formulación de políticas públicas; de la conducción ejecutiva y administrativa; de la coordinación con las distintas entidades públicas y privadas en el ámbito nacional, departamental y local y del cumplimiento de los objetivos en su área de competencia. Depende jerárquicamente del Ministro. Es designado por resolución suprema, refrendada por el Ministerio del ramo.

Art. 4. Director General.- El Director General es responsable de supervisar, coordinar, dirigir y ejecutar acciones técnicas y operativas. Coordina con las diferentes entidades públicas y privadas para el cumplimiento de los objetivos de gestión en su área de competencia. Depende jerárquicamente del Viceministro, con excepción de los directores generales de asuntos administrativos y directores generales de asuntos jurídicos. Son designados por resolución ministerial, refrendada por el Viceministro del área.

Art. 5 Director.- El Director es responsable de ejercer las funciones de gestión por resolución ministerial. Depende jerárquicamente del Director General.

##### **Cáp. III Estructura de los Ministerios**

##### **Sección VII Ministerio de Desarrollo Económico**

Art. 22.- Estructura del Ministerio de Desarrollo Económico<sup>22</sup> :

<sup>21</sup> Reglamento a Ley de Organización del Poder Ejecutivo D.S. N ° 26973 del 27 Marzo de 2003. Pág. 2-3

<sup>22</sup> Ibid. Pág. 19

<sup>23</sup> Ibid. Pág. 33 - 35

**Viceministro de Industria, Comercio y Exportaciones**

Director General de Industrias

Director General de Comercio y Exportaciones

Servicio Nacional de Propiedad Intelectual

**Viceministro de Desarrollo Urbano y Vivienda**

Director General de Vivienda

Director General de Desarrollo Urbano

**Viceministro de Turismo**

Director General de Turismo

**Viceministro de Cultura**

Director General de Cultura

Director General de Patrimonio Cultural

**Viceministro de Micro y Pequeño Productor**

Director General de Micro y Pequeño Productor

Unidad de Productividad y Competitividad

**Título III ORGANIZACIÓN COMÚN EN LA ESTRUCTURA DEL PODER EJECUTIVO**

**Cáp. I Directores Generales Administrativos y Jurídicos de los Ministerios<sup>23</sup>**

Art.36.- Directores Generales Comunes. Los Ministerios contarán con un Director General Administrativo y un Director General Jurídico que dependerán del Ministro.

Art. 38.- Director General Administrativo

II. El Director General Administrativo tiene bajo su dependencia las siguientes direcciones:

- a) La Dirección de Programación y Organización Administrativa
- b) La Dirección de Recursos Humanos
- c) La Dirección de Administración

- d) La Dirección Financiera

#### Art. 39.- Director General Jurídico

II. El Director General Jurídico tiene bajo su dependencia las siguientes direcciones:

- a) La Direcciones de Análisis Jurídico
- b) La Dirección de Gestión Jurídica

#### Cáp. I Apoyo Directo <sup>24</sup>

#### Art.40.- Apoyo al Ministro

- I. Los Ministros contarán con una estructura de apoyo integrada por:
  - a) El jefe de Gabinete
  - b) El Director de Comunicación Social
  - c) El Director de Gestión y Reforma
  - d) El Director de Auditoria Interna

### **2.2.4. LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL SAFCO. <sup>25</sup>**

#### **2.2.4.1 Naturaleza de la Ley 1178**

En su forma y contenido la elaboración de un proyecto de Ley de Administración y Control Gubernamentales tenía que actualizar las técnicas administrativas incorporando los métodos modernos de gerencia y control, evitando la reiteración del error de la normatividad anterior que al caer en la tradición procedimentalista de las administraciones públicas centrales de principios de siglo había culminado en su propia obsolescencia frente a la diversidad alcanzada por la gestión del sector público, en ese sentido la Ley 1178 tiene un carácter principista, considerándose como una Ley Marco.

La Ley establece una lógica sistémica para funciones administrativas y de control, así como para la relación de éstas con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública. (Capítulos II y III de la Ley)

<sup>24</sup> Ibid. Pág. 33 - 35

<sup>25</sup> Cursos de Capacitación CENCAP 1999.Pag. 5

Los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública son responsables de expresar el mandato legítimo de la Sociedad en términos de estrategias y políticas gubernamentales, es decir líneas de acción y prioridades para la gestión pública. A partir de dichas políticas nace el ya indicado carácter instrumental de los sistemas de administración y control.

#### **2.2.4.2 Características**

- **Ley Marco:** Establece los principios y criterios generales de los sistemas de Administración y Control Gubernamentales.
- **Ley Sistémica:** Interrelación y globalidad de los sistemas administrativos.
- **Ley Instrumental:** Establece sistemas (instrumentales) para llevar a cabo cualquier tipo de política gubernamental.

#### **2.2.4.3. Finalidad**

La Ley 1178 en su Art. 1º señala: “La presente Ley regula los sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública”, con el objeto de:

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- Lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad de sus actos, rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron, sino también la forma y el resultado de su aplicación.
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado”.

#### **2.4.4.4. Ámbito de aplicación**

Los Art. 3º, 4º y 5º de la Ley 1178 establecen su aplicación a todas las entidades del Sector público o Administración Pública, a las unidades administrativas de los

Poderes Legislativo, Judicial y a toda persona natural o jurídica privada “que reciba recursos del Estado, se beneficie de subsidios, subvenciones, ventajas y excepciones, o preste servicios públicos no sujetos a la libre competencia”.

#### 2.4.4.5. Principios de la Ley

- **Eficacia.** Los resultados deben alcanzar las metas previstas en los programas de operación, ajustadas en función a las condiciones imperantes durante la gestión, y en especial al razonable aprovechamiento o neutralización de los efectos de factores externos de importancia o magnitud.
- **Economía.** Los recursos invertidos en las operaciones deben ser razonables en relación con los resultados globales alcanzados.
- **Eficiencia.** La relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos debe aproximarse a un índice de eficiencia establecido para la entidad o a un indicador externo aplicable.
- **Transparencia.** El desempeño transparente de funciones por los servidores públicos, base de la credibilidad de sus actos involucra:
  - a) Generar y transmitir información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable y verificable, a sus superiores jerárquicos, a las entidades que proveen los recursos con que trabajan y a cualquier otra persona que esté facultada para supervisar sus actividades.
  - b) Preservar y permitir en todo momento el acceso a esta información a sus superiores jerárquicos y a las personas encargadas tanto de realizar el control interno o externo posterior.
  - c) Difundir información antes, durante y después de la ejecución de sus actos, a fin de procurar una comprensión básica por parte de la sociedad respecto a lo esencial de la asignación y uso de recursos.
  - d) Proporcionar información ya procesada a toda persona individual o colectiva que la solicite.
- **Licitud.** Para que un acto operativo o administrativo sea considerado lícito, debe reunir los requisitos de legalidad, ética y transparencia.

#### 2.4.4.6. Órganos Rectores

De acuerdo a la naturaleza a la Ley Marco se establecen las características de los Órganos Rectores mediante el Art. 20, que señala las siguientes "Atribuciones Básicas":

- Emitir las normas y reglamentos básicos para cada sistema.
- Fijar los plazos y condiciones para elaborar las normas secundarias o especializadas y la implantación progresiva de los sistemas.
- Compatibilizar o evaluar, según corresponda, las disposiciones específicas que elaborará cada entidad o grupo de entidades que realizan actividades similares, en función de su naturaleza y la normatividad básica.
- Vigilar el funcionamiento adecuado de los sistemas específicos desconcentrados o descentralizados e integrar la información generada por los mismos.

Los órganos rectores de los Sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado, son los siguientes:<sup>26</sup>

##### a) **Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación.**

Es el Órgano Rector de los Sistemas Nacionales de Planificación. Vela por la Integración de las normas y procedimientos de este sistema con los sistemas de administración y control gubernamentales.

##### b) **Ministerio -de Hacienda**

Es el órgano rector de los sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuesto, Administración de Personal, Administración de Bienes y Servicios, Tesorería y Crédito Público y Contabilidad Integrada y también fue incorporado el Sistema de Inversión Pública.

---

<sup>26</sup> SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL, Ley 1178, Pág. (Art. 21)

Es el responsable de desarrollar la Política Fiscal y de Crédito Público del Gobierno y participa en el diseño de la Política Económica.

**c) Contraloría General de la República**

Es el órgano rector del Sistema de Control Gubernamental. Emite las normas básicas de control interno y externo, evalúa la eficacia de los sistemas de control interno, realiza y supervisa el control externo y ejerce la supervigilancia normativa de los sistemas contables del sector público a cargo de la Contaduría General del Estado del Ministerio de Hacienda. Promueve el establecimiento de los sistemas de contabilidad y control interno, y conduce los programas de capacitación y especialización de servidores públicos en el manejo de los sistemas de la Ley.

### **2.2.5. SISTEMAS DE LA LEY 1178 (LEY SAFCO)**

Los sistemas de administración son aquellos que conforman un proceso social y racional que consiste en combinar de la manera más eficiente, eficaz y económica distintos recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de los fines propuestos por el Gobierno.

Los sistemas administrativos que trata la Ley 1178, establecidos en el Art. 2º son los siguientes:

#### **A. PARA PROGRAMAR Y ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES**

- **Programación de Operaciones.** Traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo; en tareas específicas a ejecutar, en procedimientos a emplear y en medio y recursos a utilizar.
- **Organización Administrativa.** Se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones, evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades.
- **Presupuesto.** Preverá, en función de las prioridades de la política Gubernamental, los montos y fuentes de los recursos financieros para cada

gestión anual y su asignación a los requerimientos monetarios de la Programación de Operaciones y de la Organización Administrativa adoptada.

## **B. PARA EJECUTAR LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS**

- **Administración de Personal.** Determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.
- **Administración de Bienes y Servicios.** Establecerá la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.
- **Tesorería y Crédito Público.** Manejará los ingresos, el financiamiento o crédito público y programará los compromisos, obligaciones y pagos para ejecutar el presupuesto de gastos.
- **Contabilidad Integrada.** Incorporará las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios. Con base en los datos financieros y no financieros generará información relevante y útil para la toma de decisiones por las autoridades que regulan la marcha el Estado y de cada una de sus entidades.

## **C. PARA CONTROLAR LA GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO**

- **Control Gubernamental.** Mejorará la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado. Está integrado por el Control Interno y Control Externo Posterior.

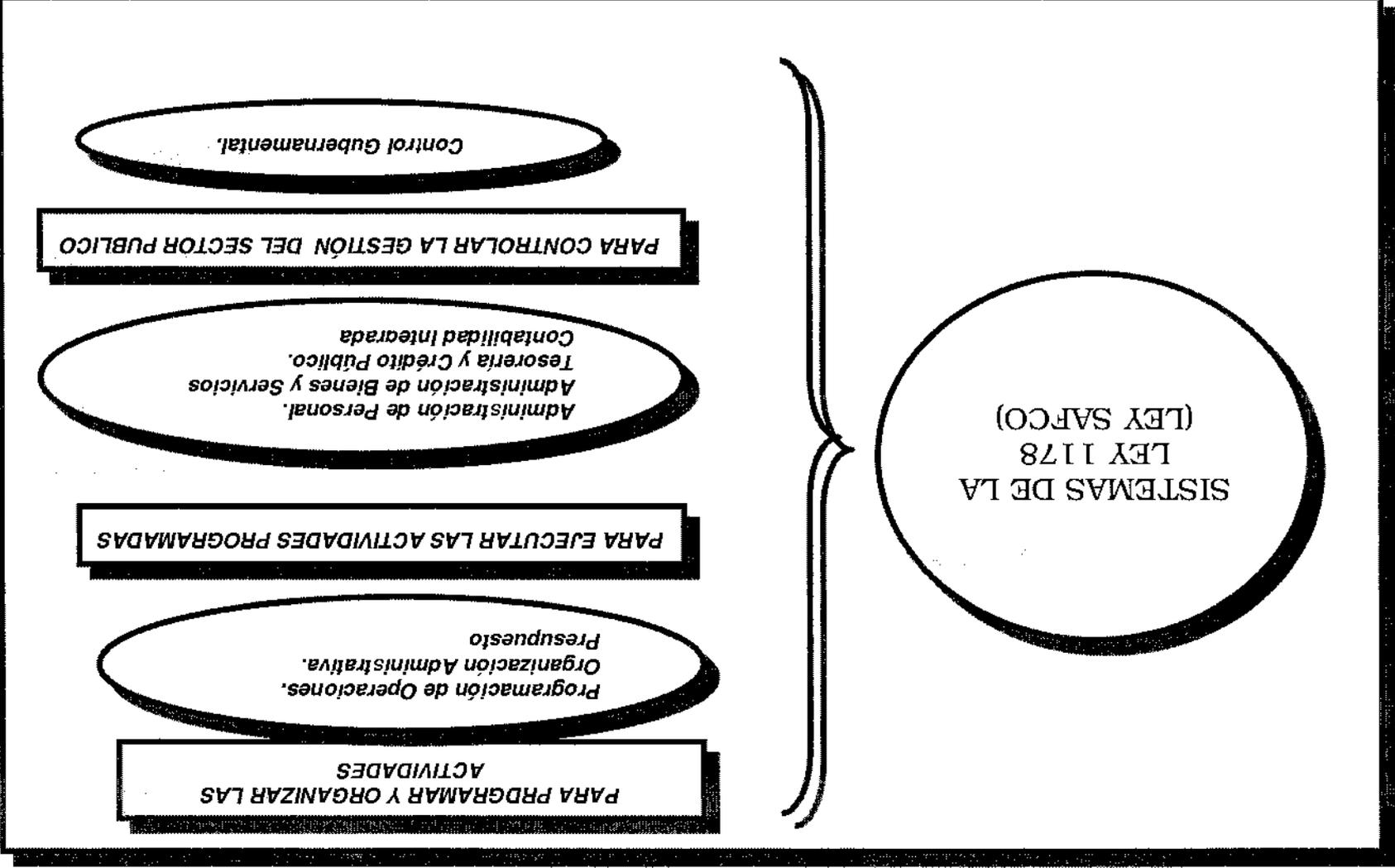


Figura: # 2 Sistemas de la Ley SAFCO 1178  
Fuente: Elaboración propia en base a la Ley 1178 SAFCO

## 2.2.6. PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (PGDES)

La programación del desarrollo económico del país, será presentado en cumplimiento al Art. 144 de la Constitución Política del Estado inspirado en la concepción del desarrollo sostenible, como matriz conceptual del estado Boliviano.<sup>27</sup>

El Plan General de Desarrollo Económico Social define dentro de un marco estratégico, las políticas de mediano y largo plazo que orientarán, de manera dinámica y participativa, las acciones concertadas entre el Estado y los actores sociales para alcanzar el desarrollo sostenible y para distribuir los productos del crecimiento.

Entre las características del Plan General de Desarrollo Económico Social:

- Visión integral del país y de la gestión pública
- Planificación participativa
- Enfoque selectivo

Según el Plan Operativo de Acción, surge del Gobierno Central basado en una síntesis programática del "Plan de Emergencia" y del "Plan Trabajo-Bolivia para los Bolivianos", que se denomina PLAN BOLIVIA, sus aspectos fundamentales son:

1.- Enfrentar con determinación el desempleo que constituye el principal y más sentido problema de la sociedad boliviana, particularmente de los jóvenes, tanto en el área urbana como rural mediante: Una vigorosa política de inversión pública en la construcción de obras de infraestructura caminera y servicios básicos, gas domiciliario, sistemas de riego y electrificación rural.

Una efectiva promoción de la actividad y de las inversiones privadas a través de mecanismos públicos y privados de financiamiento para la reconversión productiva y tecnológica, apertura de mercados y créditos productivos de fácil acceso. En este marco, se implementarán mecanismos específicos para beneficiar a los pequeños productores y artesanos.

Una atención especial al desarrollo de las actividades vinculadas al turismo, el ecoturismo y el medio ambiente.

<sup>27</sup> Constitución Política del Estado, Editorial Tribuna de los Trabajadores 2001, Quinta Edición, Pág. 45

2.- Definir una política de estado respecto al gas, los hidrocarburos, su industrialización y consumo masivo, para que esta riqueza beneficie efectivamente a los bolivianos.

3.- Revisar, mejorar y modificar el proceso de capitalización en el interés de la nación. Pago del bonosol y estudio de la futura canalización del Fondo de Capitalización Colectiva como mecanismo financiero para la inversión en la construcción de obras de infraestructura y servicios básicos en el país.

Restablecer los servicios ferroviarios, atendiendo racionalmente las necesidades de las poblaciones afectadas.

4.- Llevar adelante una política de Estado para mejorar la educación a través de la Beca Futuro, créditos educativos y condiciones que permitan el acceso universal y de calidad a la formación por parte de las niñas y jóvenes de Bolivia, con énfasis especial en la incorporación de servicios de tecnología e informática al proceso educativo.

5.- Reformar inmediata y profundamente la Constitución Política del Estado, atendiendo las legítimas demandas y aspiraciones de los estamentos de la sociedad boliviana, con la incorporación del Referéndum Constitucional y otras medidas que garanticen una verdadera participación y decisión de los ciudadanos.

6.- Asumir nuestra fuerza cultural como base del desarrollo humano y palanca para el desarrollo político, económico y social, con énfasis en la promoción de las culturas locales.

El Plan General de Desarrollo Económico y Social, contempla un conjunto de medidas y condiciones que se deben adoptar y alcanzar respectivamente, para garantizar un buen programa de promoción de inversiones en nuestro país.

### **2.2.7 SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (SISPLAN)**

Las Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación se enmarcan en el proceso de Modernización del Estado, esta definida por<sup>28</sup>:

- La Ley N<sup>o</sup> 1178 que determina la Constitución de los Órganos Rectores de los Sistemas de Planificación, de Inversión Pública y de Programación de

Operaciones y les confiere la atribución de la formulación de las normas básicas de los sistemas de administración pública y control.

- La Ley de Ministerios del Poder Ejecutivo (Ley N ° 1493), que instituye al Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente como el Órgano rector del Sistema Nacional de Planificación y el Decreto Reglamentario de la Ley de Ministerios del Poder Ejecutivo, que define como objetivo de la Secretaria Nacional de Planificación la institucionalización del Sistema Nacional de Planificación.

El Sistema Nacional de Planificación es el conjunto de procesos y procedimientos por medio de los cuales el estado, en sus distintos niveles (municipal, departamental y nacional), en interacción con la sociedad racionaliza la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos en función de lograr el Desarrollo Sostenible del País (Art. 1).

En los procesos que constituyen el Sistema Nacional de Planificación son (Art.2):

- a) La definición de la visión de largo plazo que se concretiza en los planes de desarrollo de cada nivel del Sistema de Planificación Nacional.
- b) La programación de mediano y largo plazo que orienta recursos y asigna tareas para el cumplimiento de los objetivos de la visión a largo plazo
- c) La reglamentación de las normas y procedimientos para la definición de la visión de largo plazo y para la programación de mediano y largo plazo

Relación del Sistema de Planificación Nacional y el Sistema de Programación de Operaciones→ El Sistema Nacional de Planificación proporciona a través de los planes de desarrollo y programas de mediano y largo plazo, el marco en el que se debe definir las acciones a ser incluidas en la Programación de Operaciones Anual de cada entidad. El Sistema de Programación de Operaciones suministra, a su vez, información sobre el cumplimiento de los objetivos de gestión, que permite evaluar el grado de ejecución de los planes de desarrollo.

### 2.2.7.1 SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA (SNIP)<sup>29</sup>

Es Sistema Nacional de Inversión Pública, con Resolución Suprema N ° 216768 del 18 de Junio de 1996. El Sistema Nacional de Inversión Pública es el conjunto de normas, instrumentos y procedimientos comunes para todas las entidades del sector público, mediante las cuales se relacionan y coordinan entre sí para formular, evaluar, priorizar, financiar y ejecutar los proyectos de inversión pública que, en el marco de los planes de desarrollo nacional, departamentales y municipales, constituyan las opciones más convenientes desde el punto de vista económico y social.

*Los objetivos del Sistema Nacional de Inversión Pública, son:*

- a) Lograr una eficiente asignación y administración de los recursos públicos destinados a la inversión, maximizando sus beneficios socio-económicos.
- b) Establecer las metodologías, parámetros y criterios para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos que deberán aplicar las entidades del sector público para el desarrollo de sus Proyectos de Inversión Pública.
- c) Establecer los procedimientos por los cuales los Proyectos de Inversión Pública accedan a las fuentes de financiamiento interno y externo y se incorporaran al Presupuesto General de la Nación.
- d) Establecer los procedimientos para el co-financiamiento de proyectos de inversión entre las entidades públicas y el Gobierno Central
- e) Asegurar la disponibilidad de información actualizada, oportuna y confiable sobre la inversión pública.
- f) Asegurar una permanente coordinación y complementación entre el Sistema Nacional de Inversión Pública, el Sistema Nacional de Planificación y los otros sistemas establecidos en la Ley N ° 1178.

Las presentes normas son de uso y de aplicación obligatoria por parte de todas las entidades del sector público comprendidas en los Art. 3° y 4° de la Ley N ° 1178, que realizan actividades de inversión pública, bajo la responsabilidad de la máxima

---

<sup>29</sup> Norma Básica del Sistema nacional de Inversión Pública; R. S. N ° 216768, Pág.2 – 3

autoridad ejecutiva y de todos los servidores públicos que participan en los diferentes procesos.

Se entiende por inversión pública todo gasto de recursos de origen público destinado a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o capital humano, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación o producción de bienes.

Relación del Sistema Nacional de Inversión Pública con el Sistema de Programación de Operaciones→ El sistema Nacional de Inversión Pública suministra la información sobre los proyectos de inversión en ejecución y por ejecutarse en el sector público. El sistema de Programación de Operaciones, proporciona a su vez, información sobre la programación y resultados de estos proyectos.

#### **2.2.9. SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES**

Mediante la Resolución Suprema N° 216784 del 16 agosto de 1996, el Ministerio de Hacienda y Presidencia de la República han aprobado las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, en el marco de lo estipulado por los artículos 6° y 20° de la Ley 1178.

Dentro de las actividades de Programación y Organización se encuentra el Sistema de Programación de Operaciones, esta llevara a cabo sus objetivos y funciones en base a los planes y políticas definidas por el Sistema Nacional de Planificación en resultados concretos a alcanzar a corto y mediano plazo; en tareas específicas a ejecutar, en procedimientos a emplear, en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de ejecución de preinversión e inversión. El proceso de programación de inversiones deberá corresponder a proyectos compatibilizados con las políticas sectoriales y regionales, de acuerdo con las normas del Sistema Nacional Pública.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Ibid. Pág.6

### 2.2.9.1. Concepto

"El Sistema de Programación de Operaciones (S. P. O.) es un conjunto de normas y procesos que establece el programa de operaciones anual de las entidades, en el marco de los planes de desarrollo nacionales, departamentales y municipales. Comprende a los subsistemas de Elaboración del Programa de Operaciones Anual, Seguimiento y Evaluación de la Ejecución de estos programas" <sup>31</sup>

### 2.2.9.2. Objetivos <sup>32</sup>

- ◆ Definir un conjunto de principios y procedimientos para asegurar el funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones en las entidades públicas.
- ◆ Proporcionar los elementos de organización, funcionamiento y control interno relativos al Sistema de Programación de Operaciones.
- ◆ Otorgar los elementos esenciales para la formulación del presupuesto anual de cada entidad.
- ◆ Establecer la interrelación entre el Sistema de Programación de Operaciones y los sistemas regulados por la Ley 1178.

### 2.2.9.3. Subsistemas del Sistema de Programación de Operaciones

El Sistema de Programación de Operaciones está compuesto por los siguientes subsistemas <sup>33</sup>

#### a) Subsistema de Elaboración del Programa Anual de Operaciones

- Formulación de Objetivos de Gestión
- Determinación de las Operaciones
- Compatibilización de Programas de Operaciones

<sup>31</sup> Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones R. S. N° 216784. Art. 1, Pág. 2

<sup>32</sup> Ibid. Pág. 2

<sup>33</sup> Ibid. Pág. 3

**b) Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa Anual de Operaciones**

- Verificación de la Ejecución del Programa de Operaciones
- Evaluación de Resultados
- Generación de Medidas Correctivas

**2.2.9.4. Principios**

**Previsión.** Porque las entidades públicas deben prever su futuro y guiar la ejecución de sus operaciones en plazos definidos, con los recursos previstos de acuerdo a sus disponibilidades.

**Economía.** Porque prevé lograr resultados utilizando económicamente los recursos disponibles y eliminando gastos injustificados.

**Flexibilidad.** Porque los Programas de Operaciones deben considerar las probables contingencias que ocurran durante su ejecución, estableciendo acciones alternativas para afrontar los imprevistos.

**Lógica.** Porque los Programas de Operaciones deben adoptar una lógica interna propia, expresada en la secuencia de las operaciones, el uso de medios y las fases a poner en marcha.

**Sostenibilidad.** Porque se debe buscar que los programas y operaciones tengan continuidad en el mediano y largo plazo.

# PLAN DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

## **CAPITULO III**

# **PLAN DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **INTRODUCCIÓN**

Una vez desarrollado el marco teórico en la que se basa el presente trabajo se procedió en este acápite a planear la forma como se va a desarrollar la investigación. Dicho plan de investigación esta compuesto por alternativas de investigación, que el tema amerita como: la determinación de la metodología de investigación, el tipo de investigación desarrollada que serán necesarias, la determinación de las fuentes de información, la determinación de los sujetos de investigación que va a comprender el presente estudio y el diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de información más adecuado de manera que permitan alcanzar, efectivamente los objetivos planteados al inicio de la investigación.

### **3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN DEDUCTIVO**

En el presente trabajo se utilizo el método deductivo es la que parte de la estructura del sistema del Gobierno Central y del Sistema de Administración y Control Gubernamental Ley SAFCO N<sup>o</sup> 1178, hacia el tema de investigación del Sistema de Programación de Operaciones en el Ministerio de Desarrollo Económico.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA - EXPLICATIVO**

El tipo de investigación utilizada es la descriptiva, la que en el transcurso de la investigación describirá todos los hechos que afectan al funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones.

El tipo de investigación explicativo trata de explicar los hechos del porque de los acontecimientos, en nuestra investigación se explica el porqué de los acontecimientos relacionados al Sistema de Programación de Operaciones.

### **3.3 DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE LA INFORMACIÓN.**

Para la realización de la investigación se recurre a las fuentes de información primaria y secundaria.

### 3.3.1. Fuentes de Información Primaria.

En el diagnóstico se utilizó las siguientes técnicas de investigación:

- a) Observación directa.** Se observará el cómo se desarrolla las actividades del Ministerio de Desarrollo Económico y el funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones en la que se pudo observar:
- La disposición y estructura física de los Viceministerios
  - El desarrollo de actividades de los servidores públicos.
  - La disposición de equipos suministros y materiales.
  - Las relaciones humanas que se desarrollan dentro del Ministerio.
  - La interrelación del Ministerio con los Viceministerios.
  - Asistencia en el taller de Elaboración del Programa Operativo Anual en el Viceministerio de Industria y Comercio Interno.
- b) Entrevista.** Esta técnica consiste en la obtención de datos e información, mediante contacto personal con la fuente de información, en este caso a la Unidad de Gestión y Reforma (ANEXO 1), se pretende tener mayor información acerca de la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones en las diferentes Áreas Sectoriales/Funcionales del Ministerio. Se utilizó la entrevista estructurada o dirigida para el tema.
- c) Cuestionario.** Esta técnica lo utilizamos para reunir información necesaria a través del llenado de cuestionarios<sup>35</sup>. Las preguntas planteadas en los cuestionarios son abiertas, de selección múltiple y preguntas cerradas las mismas que tienden a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico, respecto al Sistema de Programación de Operaciones y sus Subsistemas, así como la aplicación y cumplimiento dentro del Ministerio. (ANEXO 2)

### 3.3.2. Fuentes de Información Secundaria.

Las Fuentes de Información Secundaria se reflejan a través de la revisión documental del tema de investigación, se utilizó las siguientes técnicas:

- a) Información Documental Interna.** Esta técnica se utiliza para conocer los aspectos legales e institucionales del Ministerio, con la finalidad de interiorizarnos

<sup>35</sup> ROBERTO HERNÁNDEZ ZAMPIERE Metodología de la Investigación Pag.285-289

en sus actividades internas y su interrelación con el ambiente externo. La documentación utilizada es la siguiente:

- Programa Operativo Anual (Consolidado) 2002.
- Reglamento Específico de Programación de Operaciones 1999 - 2002
- Estructura Orgánica del Ministerio de Desarrollo Económico gestión 2001-2002-2003

**b) Información Documental Externa.** Están conformados por documentos que son soporte de la Entidad, son el soporte normativo legal tales como:

- Sistema de Administración y Control Gubernamental - Ley SAFCO N° 1178
- Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo D.S. 26973 del 27 marzo de 2003.
- Ley de Organización del Poder Ejecutivo Ley N°2446 del 19 de marzo de 2003.
- Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones R. S. N° 216784 y otros pertinentes.

### **3.4. DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar el diagnóstico del presente trabajo se toma en cuenta aquellas personas que están relacionadas directamente con la Elaboración, Seguimiento y Evaluación a la Ejecución de la Programación de Operaciones, siendo estos los Directores Generales (11) y Jefes de Unidad (19) de cada uno de los Viceministerios y del Programa Central.

### **3.5. FASES DEL DIAGNOSTICO**

#### **A. PREPARACIÓN.**

- a) Selección del material bibliográfico en relación al tema y al problema general del presente trabajo.
- b) Delimitación de los sujetos de investigación.
- c) Selección de los instrumentos y técnicas para la selección de datos.
- d) Elaboración del cuestionario y entrevista.

**B. TRABAJO DE CAMPO.**

- a) Observación directa en el lugar de trabajo.
- b) Aplicación del cuestionario a los Directores Generales y Jefes de Unidad responsables de la elaboración, ejecución y seguimiento al Programa de Operaciones Anual y la entrevista a Jefatura de Gestión y Reforma.

**C. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.**

- a) Depuración y procesamiento de los datos obtenidos en el trabajo de campo de manera manual y electrónica.
- b) Análisis e interpretación de los resultados de la investigación.



# MARCO PRACTICO

## **CAPITULO IV**

### **MARCO PRÁCTICO**

#### **INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo contempla la realización del diagnóstico del Sistema de Programación de Operaciones, se realiza con el fin de obtener información real y confiable que sustente el presente trabajo de investigación.

La realización del diagnóstico permite efectuar un análisis integral del Ministerio de Desarrollo Económico, con respecto a la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones, lo que determinará el funcionamiento de este sistema.

Se realiza un Diagnóstico Institucional, el cual proporciona información del Ministerio, en los aspectos legales y de creación, de la estructura organizacional. También se presenta el Diagnóstico del Sistema de Programación Operaciones, el que analiza el funcionamiento de este sistema y la aplicación del Reglamento Específico (1999), la utilización de los formularios para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones y la existencia de los instrumentos necesarios.

#### **4.1. OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO.**

##### **4.1.1. Objetivo General**

El objetivo del diagnóstico es describir la situación actual del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio de Desarrollo Económico en cuanto a la aplicación y funcionamiento de este, con respecto a su Norma Básica aprobado con Resolución Suprema N° 216784.

##### **4.1.2. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos del análisis de la situación son:

- a) Identificar la actual estructura organizacional del Ministerio y el rol que cumple dentro del Gobierno Central
- b) Establecer el grado de conocimiento de la Ley SAFCO (sus sistemas que lo conforman), el Sistema de Programación de Operaciones, la relación con el PEI y los Sistemas Nacionales.

- c) Determinar el grado de aplicación del Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual.
- d) Determinar el grado aplicación del Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución Programa de Operaciones Anual.
- e) Analizar el grado de aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones en el Ministerio.

### 4.3. ALCANCE

Para la realización del diagnóstico se tomo en cuenta todas las Áreas Sectoriales y/o Funcionales del Ministerio de Desarrollo Económico, a excepción de las áreas descentralizadas y desconcentradas. Para este propósito se tomaron en cuenta once Direcciones Generales y diecinueve Jefaturas de Unidad que participan en la realización del Programa de Operaciones Anual.

Las Áreas Sectoriales y/o Funcionales que intervienen en él diagnóstico son:

#### PROGRAMA CENTRAL

- Dirección General de Asuntos Administrativos
- Dirección General de Asuntos Jurídicos
- Auditoría Interna
- Unidad de Gestión y Reforma

#### VICEMINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO INTERNO

- Jefe de Unidad de Planificación (Estrategia Sectorial)
- Jefe de Unidad Administrativa – Financiera
- Jefe de Unidad de Recursos Humanos
- Director General de Industria
- Jefe de Unidad de Desarrollo Industrial
- Jefe de Unidad de Medio Ambiente
- Jefe de Unidad de Políticas Industriales
- Director General de Comercio
- Jefe de Unidad de Comercio Interno
- Director General de Artesanía, Pequeña y Mediana Industria

#### VICEMINISTERIO DE MINERÍA Y METALURGIA

- Jefe de Unidad Administrativa
- Jefe de Unidad de Recursos Humanos



- Director General de Minería
- Director General de Metalurgia
- Jefe de Unidad de Promoción e Inversión Minera
- Jefe de Unidad de Medio Ambiente

#### VICEMINISTERIO DE TRANSPORTES Y AERONÁUTICA CIVIL

- Jefe de Unidad Administrativa
- Director General de Transporte
- Jefe de Unidad de Transportes Terrestres
- Jefe de Unidad de Transporte por Agua y Puertos
- Jefe de Unidad de Planificación y Coordinación
- Jefe de Unidad de Control y Seguimiento de Proyectos
- Director General de Concesiones
- Director General de Aeronáutica Civil

#### VICEMINISTERIO DE COMUNICACIONES

- Director General de Comunicaciones
- Jefe de Unidad Administrativa

### **4. 4. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL**

En cumplimiento a uno de los objetivos específicos del diagnóstico al Ministerio, se identificara su actual estructura organizacional y el rol que cumple dentro del Gobierno Central, establecemos la base legal de creación del mismo la visión, misión, atribuciones y la estructura organizacional de este.

#### **4.4.1 CREACIÓN – BASE LEGAL**

El Ministerio de Desarrollo Económico surge como resultado de la promulgación del Decreto Supremo N ° 23897 de 24 de noviembre de 1994, que determina la separación de los sectores productivos y económicos, que se encontraban dependiendo del entonces Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico, creando así un nuevo Ministerio sin Cartera específicamente responsable del Desarrollo Económico; dejando de esta manera al Ministerio de Hacienda exclusivamente con la responsabilidad financiera.

Para realizar esta separación de funciones se reconsideró el rol del Ministerio de Hacienda, que presentaba serias dificultades operativas, estas dificultades radicaban

en la carga de trabajo que recaía en el quehacer económico financiero del Estado a nivel nacional, dejándole poco tiempo para atender sus responsabilidades, también muy amplias, respecto al Desarrollo Económico.

Por lo tanto, pasan a dependencia del nuevo Ministerio seis Secretarías Nacionales, encargadas de promover el desarrollo productivo:

- Secretaría Nacional de Energía.
- Secretaría Nacional de Minería.
- Secretaría Nacional de Transporte, Comunicación y Aeronáutica Civil.
- Secretaría Nacional de Industria y Comercio
- Secretaría Nacional de Agricultura y Ganadería
- Secretaría Nacional de Turismo

La Secretaría Nacional de Pensiones y la Secretaría Nacional de Capitalización e Inversión, permanecen en el Ministerio de Hacienda.

El Ministerio de Desarrollo Económico también hereda la tuición sobre veinticinco entidades pertenecientes a su área, de conformidad con la competencia que ejercen sus Secretarías Nacionales y Subsecretarías.

El Ministerio de Desarrollo Económico por la Ley 1788, se queda a cargo de cuatro de las Secretarías Nacionales sobre las que tenía tuición. La Secretaría Nacional de Turismo pasa como Viceministerio de Turismo a depender del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión. La Secretaría Nacional de Agricultura y Ganadería se constituyen en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.

El 16 de Septiembre de 1997, el Honorable Congreso Nacional sanciona la Ley No. 1788 de Organización del Poder Ejecutivo, cuyo objeto es establecer las normas básicas de organización y funcionamiento del Poder Ejecutivo, determinando su estructura, el número y las atribuciones de los Ministros de Estado, así como las normas de funcionamiento de las entidades públicas nacionales, esta Ley establece que los Ministerios del Poder Ejecutivo, están integrados por una Estructura Central y por Servicios Nacionales.

Mediante el Decreto Supremo No. 24855, se reglamenta la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE), definiéndose las normas relativas a la organización y funcionamiento de la Administración Nacional.

Posteriormente, el 23 de mayo de 1997 se promulga el Decreto Supremo N ° 25055, Norma Complementaria al Decreto Supremo No. 24855, que complementa dentro de

ese proceso las normas reglamentarias de la LOPE, precisando funciones y estableciendo mecanismos para un trabajo coordinado, así como efectuando los ajustes que se consideran necesarios para un adecuado desarrollo organizacional del Poder Ejecutivo.

Actualmente el Ministerio de Desarrollo Económico se enmarca según la Ley N° 2446 Ley del Poder Ejecutivo aprobada el 20 de marzo del 2003 y del Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo D.S. N° 26973 de fecha 27 de marzo del 2003 donde reordena la situación de dependencia y tuición de este Ministerio, quedando de este modo sin efecto la Norma Reglamentaria a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo D.S. N° 26772 publicada el 17 de agosto de 2002.

El proceso de modernización que el estado Boliviano vivió desde la década pasada con la promulgación de un conjunto de leyes y disposiciones legales que impulsan la reforma institucional con un enfoque de una Nueva Política Económica que se orienta, a un Estado Técnico, Administrativo que respondan a las expectativas ciudadanas.

Según la Ley N° 1178 SAFCO, la Administración Central del Poder Ejecutivo esta conformado por el Presidente, Ministros de Estado, Instituciones Públicas Nacionales, Empresas Públicas y los Sistemas de Regulación y Supervisión, dentro de esta Administración se encuentra el Ministerio de Desarrollo Económico, quien tiene como:<sup>36</sup>

### ***Visión***

“Constituirse en protagonista del desarrollo económico nacional, formulando normativas y ejecutando proyectos orientados a reactivar la economía dentro de un contexto globalizado, a través de una estructura que permita el desarrollo eficaz y eficiente de sus actividades”.

### ***Misión***

“Promover el desarrollo económico del país, a través de la formulación, ejecución y control de políticas para Industria, Comercio y Exportaciones, Desarrollo Urbano y Vivienda, Turismo, Cultura, Micro y Pequeño Productor; buscando en forma prioritaria la integración del país, la redistribución racional de la riqueza, la reactivación de los

<sup>36</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO – Entrevista a la Unidad de Gestión y Reforma

sectores económicos empobrecidos e incentivando la inversión privada, velando por mejorar la calidad de vida de los ciudadanos”.

#### **4.4.2. ATRIBUCIONES DEL MINISTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO**

- a) Formular y ejecutar políticas de desarrollo económico, promoviendo programas de productividad y competitividad en los sectores de industria, comercio, turismo y microempresa.
- b) Fomentar la producción y difusión de la cultura y proteger la riqueza cultural, religiosa, histórica y documental; proveer a su custodia y atender a su conservación, promoviendo su uso como fuente generadora de empleo y bienestar.
- c) Formular y ejecutar políticas de cooperación y estímulo de la inversión y la iniciativa privada.
- d) Formular y ejecutar políticas de promoción de las exportaciones y apertura de mercado en el mercado en el marco de los convenios y tratados suscritos por el Ministros de Relaciones Exteriores y Culto, cuando sea pertinente.
- e) Promover programa de estímulo económico, apoyo a las empresas, asistencia técnica y acceso al crédito.
- f) Formular y ejecutar políticas de vivienda y urbanismo, promoviendo planes y programas de vivienda, priorizando las de interés social.

#### **4.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Con los últimos hechos acontecidos en Bolivia, en fecha 12 y 13 de febrero, con la promulgación de nuevos ante proyectos que iban en desmedro de la situación económica de la población y los efectos que repercutieron a la población a través de motines, movilizaciones, marchas y saqueos, estos hechos obligaron al Gobierno hacer ajustes a la actual Estructura del Poder Ejecutivo.

El Ministerio de Desarrollo Económico, según el D. S. N ° 26973 de fecha 27 de marzo - 2003 Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, está conformado por la siguiente estructura jerárquica:

- Viceministros
- Director General
- Director

La organización común en la estructura del Ministerio esta conformada por:

#### **A. Apoyo Directo**

Apoyo al Ministro:

- El jefe de Gabinete
- El Director de Comunicación Social
- El Director de Gestión y Reforma
- El Director de Auditoria Interna

Nivel de Director General Administrativo:

- La Dirección de Programación y Organización Administrativa (pendiente)
- La Dirección de Recursos Humanos
- La Dirección de Administración
- La Dirección Financiera

Nivel de Director General Jurídico:

- La Dirección de Análisis Jurídico
- La Dirección de Gestión Jurídica

#### **B. Nivel de Viceministerios:**

##### **Viceministro de Industria, Comercio y Exportaciones**

- Director General de Industrias
- Director General de Comercio y Exportaciones
- Servicio Nacional de Propiedad Intelectual

##### ***Viceministro de Desarrollo Urbano y Vivienda***

- Director General de Vivienda
- Director General de Desarrollo Urbano

##### **Viceministro de Turismo**

- Director General de Turismo

##### **Viceministro de Cultura**

- Director General de Cultura
- Director General de Patrimonio Cultural

##### **Viceministro de Micro y Pequeño Productor**

- Director General de Micro y Pequeño Productor
- Unidad de Productividad y Competitividad

---

## **C. INSTITUCIONES PÚBLICAS DESCENTRALIZADAS Y EMPRESAS PÚBLICAS**

### **i) Instituciones Públicas Descentralizadas**

Instituciones Públicas Descentralizadas del Ministerio son establecidas mediante Decreto Supremo. Son personas jurídicas de derecho público con patrimonio propio. Tiene autonomía de gestión administrativa, legal y técnica. Están sujetas a la tuición del Ministro del área y cuentan con un Directorio y un Presidente del Directorio.

### **ii) Instituciones Públicas Desconcentradas**

Instituciones Públicas Desconcentradas son establecidas mediante Decreto Supremo. Son personas jurídicas de derecho público. No cuentan con patrimonio propio, el cual pertenece al Ministerio del área. Tiene autonomía de gestión administrativa, legal y técnica. Dependen del Ministro del área, no están dirigidas por un Directorio. El Ministro es la máxima instancia.

Se podrán establecer Unidades Desconcentradas para alguna labor específica, como órgano de apoyo, asesoramiento, ejecución y dictamen, determinando su ámbito de desconcentración.

### **iii) Servicios Nacionales**

Los Servicios Nacionales son estructuras operativas de los Ministerios, responsables de la administración de regímenes específicos, con competencia nacional; Su organización y funcionamiento son establecidos por Decreto Supremo; definen los asuntos de su competencia mediante Resoluciones Administrativas y son Instituciones Públicas Desconcentradas.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

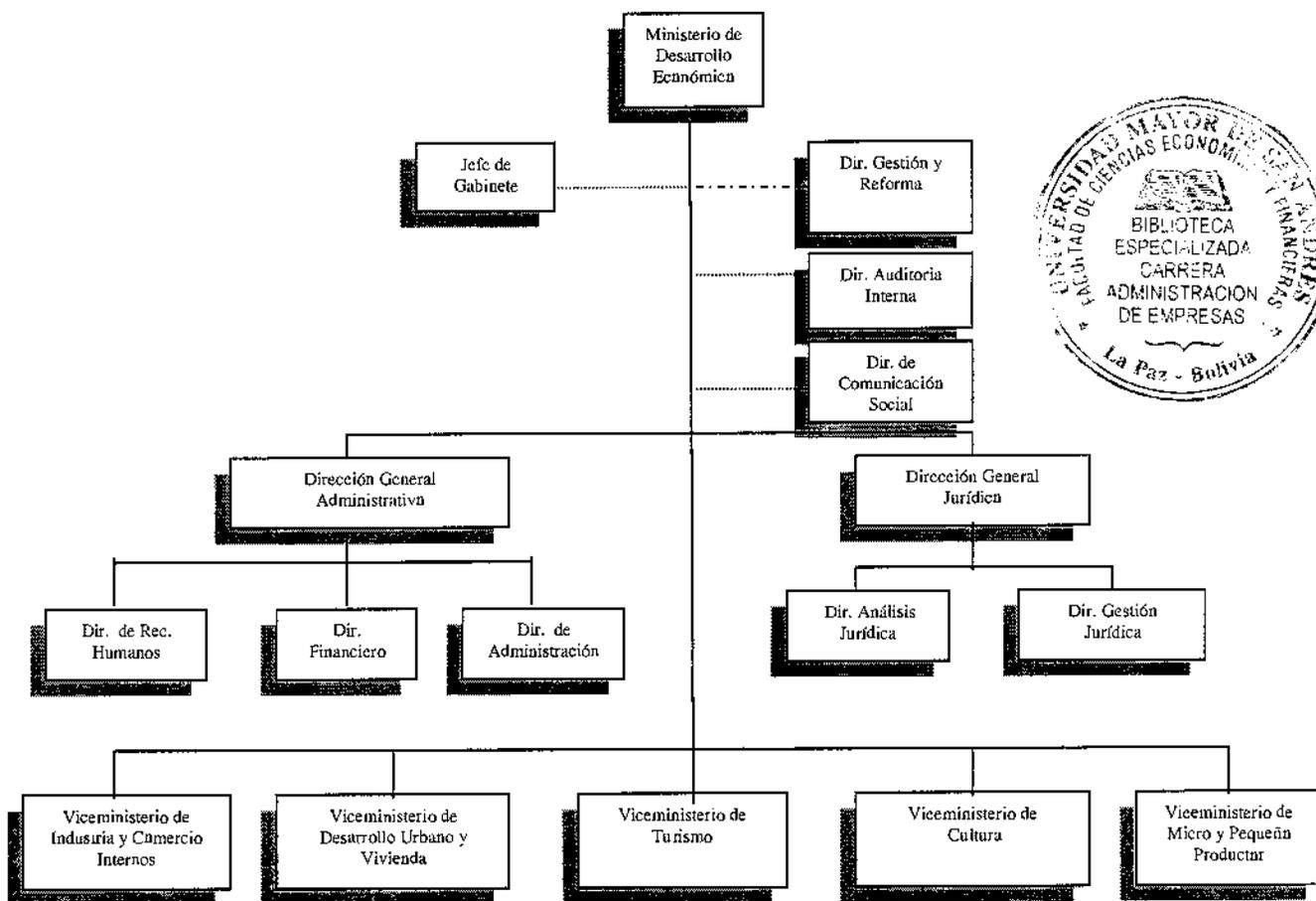


Figura # 3 Organigrama del Ministerio de Desarrollo Económico

Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico

**4.5. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.**

Para identificar la situación actual del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio, realizamos el análisis de información a través de los cuestionarios y entrevista, diseñados para este fin lo que determinara la aplicación y funcionamiento de este sistema, como el análisis de su Reglamento Especifico de este sistema.

**4.5.1. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.**

En cumplimiento a los demás objetivos específicos del análisis de situación del Ministerio, se toma en cuenta la información generada a través del diagnostico, se realizo tomando en cuenta el cuestionario como instrumento de recolección de

información, resume la situación en la que se encuentra el Ministerio, con relación al Sistema de Programación de Operaciones.

Por tal razón es conveniente examinar la situación en la que se encuentra el Sistema de Programación de Operaciones, detectando las verdaderas causas de los problemas, del regular grado de ejecución del Programa Operativo Anual, evaluando la importancia de cada una y encontrar las posibles soluciones a estos problemas.

Se considera al Ministerio de Desarrollo Económico un organismo vivo con problemas de desarrollo, funcionamiento y aplicación del Sistema de Programación de Operaciones, se comprenderá entonces por que este análisis es llamado análisis de situación.

A continuación se detalla en el cuadro # 1 y cuadro # 2, el resumen de las preguntas planteadas en el cuestionario. (Fuente elaboración propia)

Cuadro # 1

#### ESTRUCTURA DE LOS CUESTIONARIOS DIRECTORES GENERALES

OBJETIVO	PREGUNTAS DIRECTORES GENERALES	N ° DE PREGUNTA
1. Establecer el grado de conocimiento de la Ley SAFCO, el Sistema de Programación de Operaciones y su relación con el PEI y los Sistemas Nacionales.	a) Conocimiento de la Ley SAFCO 1178	Preg. -1
	b) Conocimiento del Sistema de Programación de Operaciones.	Preg. -2-3
	c) Relación del Sistema de Programación de Operaciones con la Planificación Estratégica Institucional y relación con los Sistemas Nacionales.	Preg. -4-5
2.- Grado de aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones en el Ministerio.	a) Conocimiento y aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones.	Preg. -6
	b) El Reglamento Especifico satisface los requerimientos de la Programación de Operaciones de su Dirección	Preg. -7
2.1. Grado de aplicación del subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual.	a) Su Dirección participa dinámicamente en la Elaboración del Programa de Operaciones Anual.	Preg. -8
	b) Que Proceso sigue para la formulación de Objetivos.	Preg. -9
	c) Que tipo de formularios utiliza para la formulación de objetivos.	Preg. -10
	d) Responsable de la formulación de objetivos en su Dirección.	Preg. -11
	e) Indicadores y parámetros que se utiliza para la formulación de objetivos.	Preg. -12
	f) Que proceso se sigue para la determinación de operaciones.	Preg. -15
2.2. Grado de aplicación del subsistema de Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual.	a) Existencia de algún instrumento de control y evaluación para verificar el cumplimiento de lo programado.	Preg. -17
	b) Periodicidad de la evaluación de lo programado.	Preg. -18
	c) Responsable de la Evaluación.	Preg. -19
	d) Formularios que se utiliza para la evaluación de los objetivos.	Preg. -20

	e) Evaluación del cumplimiento de los Objetivos.	Preg. -21
	f) Tipo de indicadores que se utilizan para la evaluación de los resultados.	Preg. -23
	g) En que y para que se utilizan los informes de ejecución de lo programado.	Preg. -24
	h) Conocimiento si cada Dirección tienen un modo particular de realizar la evaluación del Programa de Operaciones.	Preg. -26

Cuadro # 2

## JEFES DE UNIDAD

OBJETIVO	PREGUNTAS JEFES DE UNIDAD	N° DE PREGUNTA
1. Establecer el grado de conocimiento de la Ley SAFCO, el Sistema de Programación de Operaciones y su relación con el PEI y los Sistemas Nacionales.	a) Conocimiento de la Ley SAFCO 1178	Preg. -1
	b) Conocimiento del Sistema de Programación de Operaciones.	Preg. -2-3
	c) Relación del Sistema de Programación de Operaciones con la Planificación Estratégica Institucional y con los Sistemas Nacionales.	Preg. -4-5
2. Grado de aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones en el Ministerio.	a) Conocimiento y aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones.	Preg. -6
	b) El Reglamento Especifico satisface los requerimientos de la Programación de Operaciones de su Unidad	Preg. -7
2.1 Grado de aplicación del subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual.	a) Que proceso se sigue para la formulación de Objetivos.	Preg. -8
	b) Que tipo de formularios utiliza para la formulación de objetivos.	Preg. -9
	c) Responsable de la formulación de objetivos en su Dirección.	Preg. -10
	d) Que Indicadores y parámetros se utiliza para la formulación de objetivos.	Preg. -11
	e) Proceso para la determinación de operaciones.	Preg. -14
2.2 Grado de aplicación del subsistema de Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual.	a) Existencia de algún instrumento de control y evaluación para verificar el cumplimiento de lo programado.	Preg. -16
	b) Periodicidad de la evaluación de lo programado.	Preg. -17
	c) Responsable de la Evaluación.	Preg. -18
	d) Formularios que se utiliza para la evaluación de los objetivos.	Preg. -19
	e) Tipo de parámetros que se utiliza para la evaluación de los resultados del POA.	Preg. -20
	f) Verificación del cumplimiento de lo programado.	Preg. -21
	g) En que y para que se utilizan los informes de ejecución de lo programado.	Preg. -22

**OBJETIVOS**

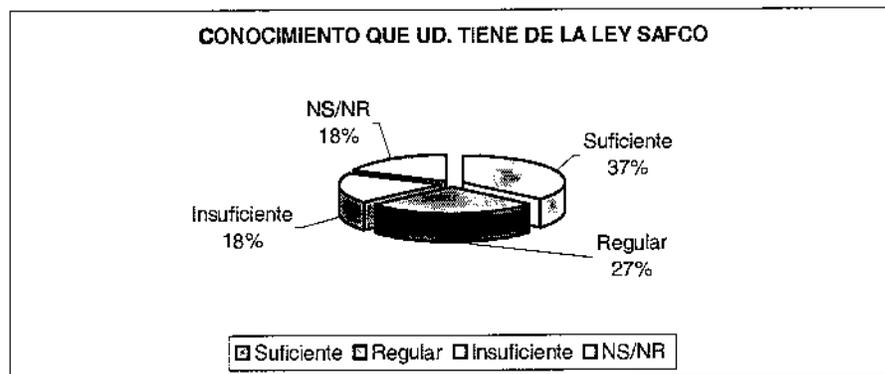
- 1. Establecer el grado de conocimiento de la Ley SAFCO, el Sistema de Programación de Operaciones y su relación con el PEI y los Sistemas Nacionales.**

El primer objetivo permite analizar el grado de aplicación y funcionamiento actual de este Sistema, como un instrumento de gestión administrativa dentro

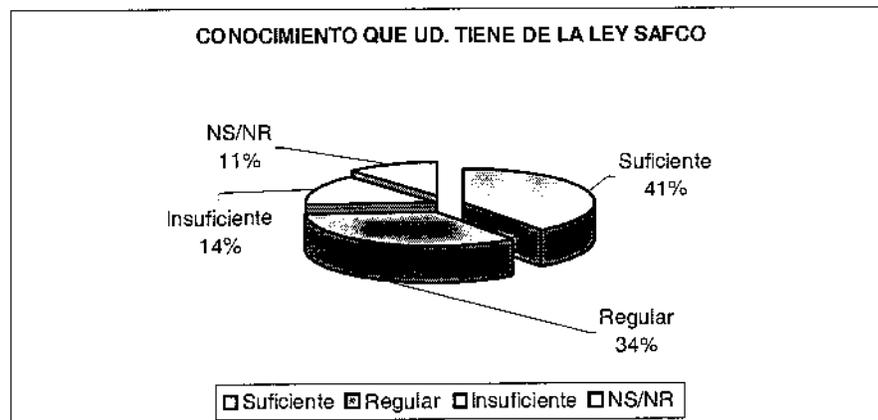
de la Administración Pública. Para este objetivo se tomo en cuenta los siguientes aspectos:

**a) Conocimiento de la Ley SAFCO 1178**

En esta pregunta determinaremos el porcentaje de conocimiento que los funcionarios tienen con respecto a la Ley 1178, como se muestra en el Gráfico # 1, al respecto se aprecian dos gráficos distintos, de las respuestas emitidas por los Directores Generales y otro por los Jefes de Unidad.



*Gráfico Directores # 1*



*Gráfico Jefes de Unidad # 1.1*

De acuerdo a los datos obtenidos acerca del conocimiento de la Ley 1178 (Administración de Control Gubernamental), se observa un porcentaje de 37%, de conocimiento por parte de los Directores y un 41% de los Jefes de Unidad, tienen escaso conocimiento de la ley. Por tanto estos resultados representan una debilidad para el Ministerio, teniendo en cuenta que dicha Ley esta vigente desde el año 1990, en este período el Ministerio de Hacienda como Órgano Rector, a través de la Contraloría General de la República ha difundido esta Ley en cursos de capacitación dirigido a todos los funcionarios públicos.

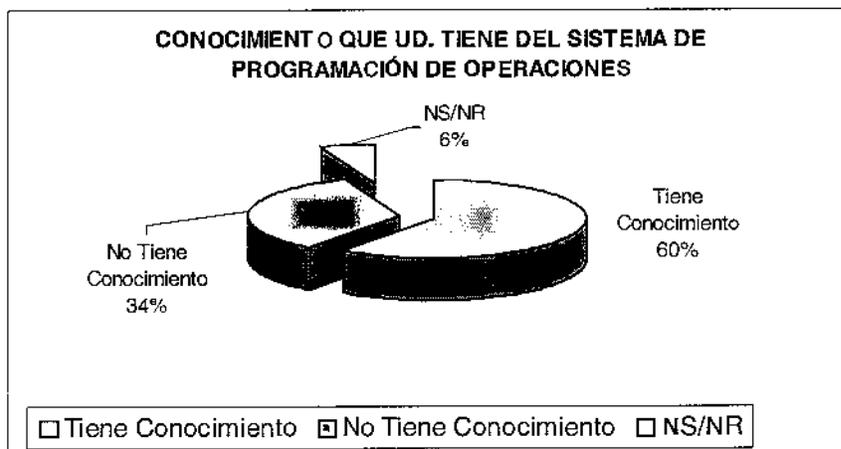
### b) Conocimiento del Sistema de Programación de Operaciones.

Con esta pregunta se pretende determinar el grado de conocimiento de los funcionarios que tienen con respecto a la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones.



*Gráfico Directores # 2*

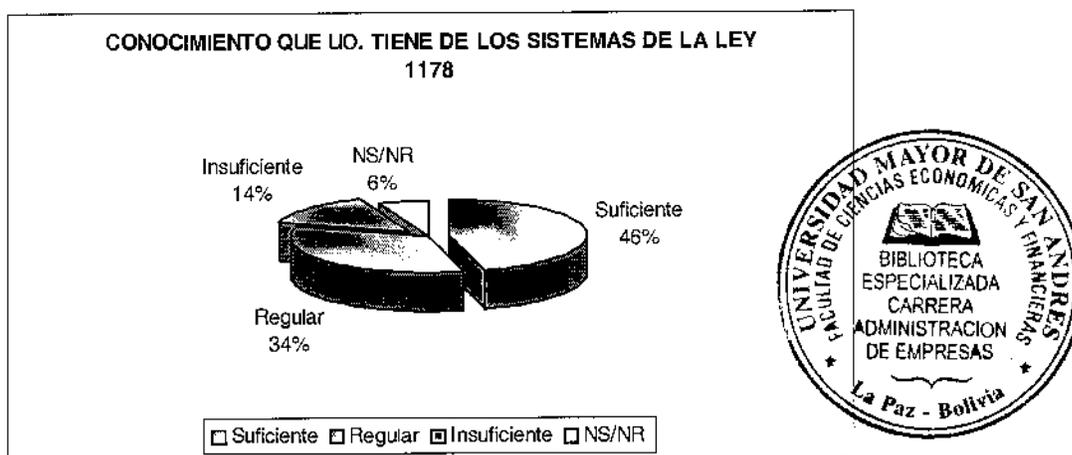
Respecto al conocimiento del Sistema de Programación de Operaciones, como se observa en el gráfico # 2, la mayoría sostiene tener un conocimiento suficiente del 82%, de dicha Norma del Sistema de Programación de Operaciones, con respecto al 18% de los funcionarios que *No tienen conocimiento y/o NS/NR*, por tal su conocimiento respecto a esta norma es insuficiente.



*Gráfico Jefes de Unidad # 2.1*

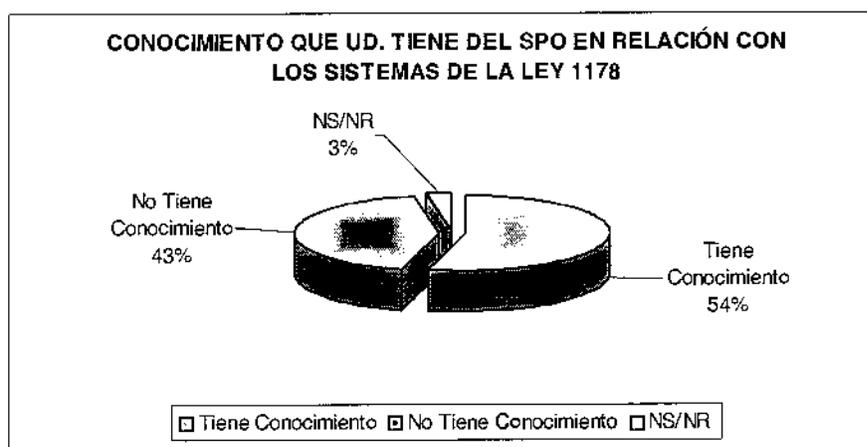
La mayoría de los encuestados tiene un conocimiento suficiente de la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones, esto repercute en la aplicación de los subsistemas del Sistema de Programación de Operaciones y por ende en el logro de los objetivos del Ministerio. En el caso de los Jefes de Unidad, este es un porcentaje

del 60% lo que significa que su conocimiento es relativamente menor a comparación con el grafico anterior de los Directores.



*Gráfico Jefes de Unidad # 2.2*

De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico 2.2, podemos observar que el 46% de los funcionarios tienen un conocimiento suficiente de los sistemas de la Ley SAFCO 1178, esta de midió por la interpretación conceptual que le dieron a esta pregunta con respecto a un 34%, que considera que su conocimiento es regular y en un 14% consideramos que es insuficiente el conocimiento que estos tienen.

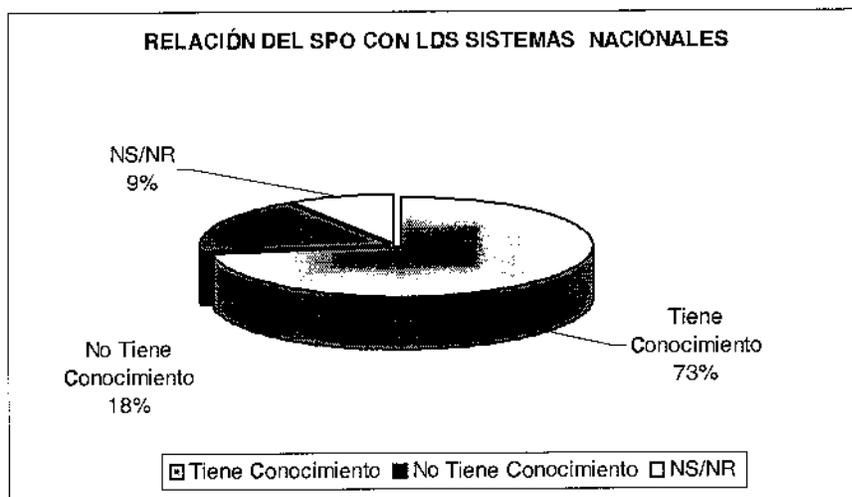


*Gráfico Jefes de Unidad # 2.3*

Como se refleja en el Gráfico 2.3, se observa que un porcentaje del 54% considera que su conocimiento acerca de la relación del Sistema de Programación de Operaciones con los demás Sistemas de la Ley 1178 es suficiente y otro porcentaje considerable de 43% considera que no tienen conocimiento respecto a la interrelación de este sistema.

**c) Relación del Sistema de Programación de Operaciones con la Planificación Estratégica Institucional y con los Sistemas Nacionales.**

Con esta pregunta se pretende conocer la relación que existe entre Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio con los Sistemas Nacionales.



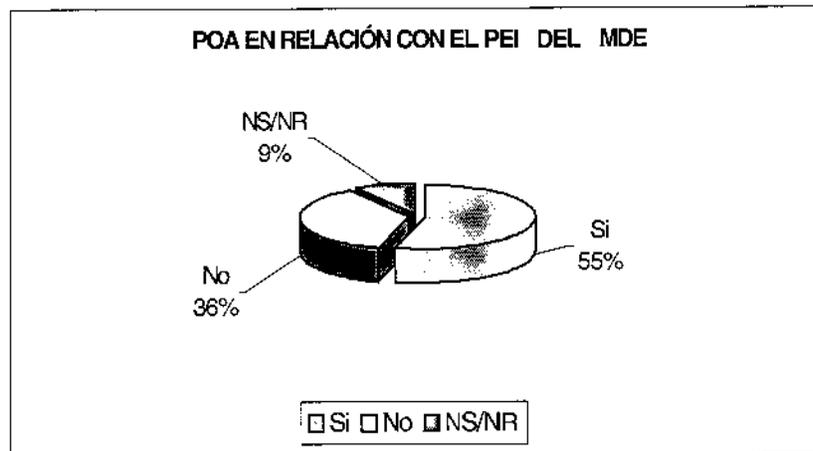
*Gráfico Directores # 3*



*Gráfico Jefes de Unidad # 3.1*

En el Gráfico # 3 Directores, se puede observar que el 73% de los directores conocen la relación que existe entre el Sistema de Programación de Operaciones y los demás sistemas nacionales, en comparación del 27% que *No tiene conocimiento*, y/o *NS/NR*, no tienen clara la relación que existe con el Sistema de Programación de Operaciones, asimismo en los Jefes de Unidad el porcentaje de desconocimiento se incrementa en un 49%. Puesto que la interrelación con los Sistemas Nacionales es

la base para la elaboración del Programa de Operaciones Anual del Ministerio de Desarrollo Económico.



*Gráfico Directores # 3.2*

De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico 3.2, podemos determinar que la relación del PEI del MDE con el Programa de Operaciones es significativamente reducida apenas alcanza al 55% donde señalan que si existe una estrecha relación de los mismos, esto se refleja en los casos que algunos Viceministerios cuentan con su propio Plan Estratégico Sectorial y en algunos casos aún se están elaborando.

## ***2. Grado de aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones en el Ministerio de Desarrollo Económico.***

El segundo objetivo tiene como finalidad evaluar el grado de aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, para este objetivo se tomo en cuenta los siguientes aspectos:

### **a) Conocimiento y aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones.**

El propósito de esta pregunta, es determinar la aplicabilidad del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, tanto de su conocimiento como de su utilidad.

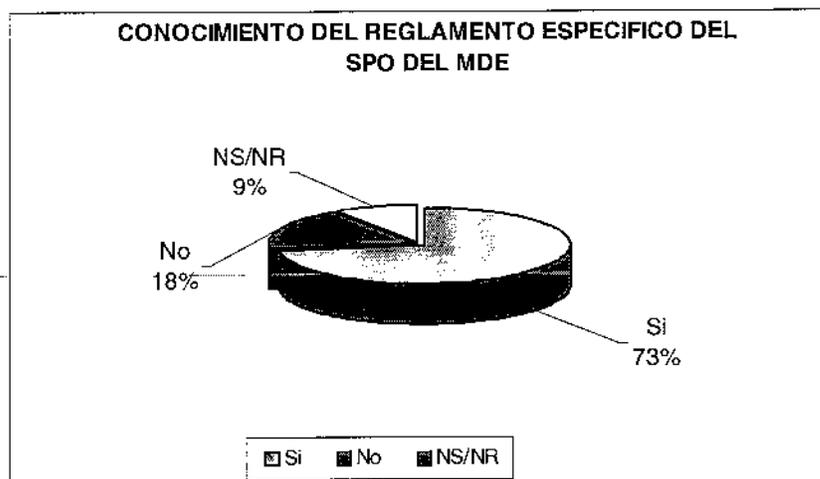


Gráfico Directores # 4

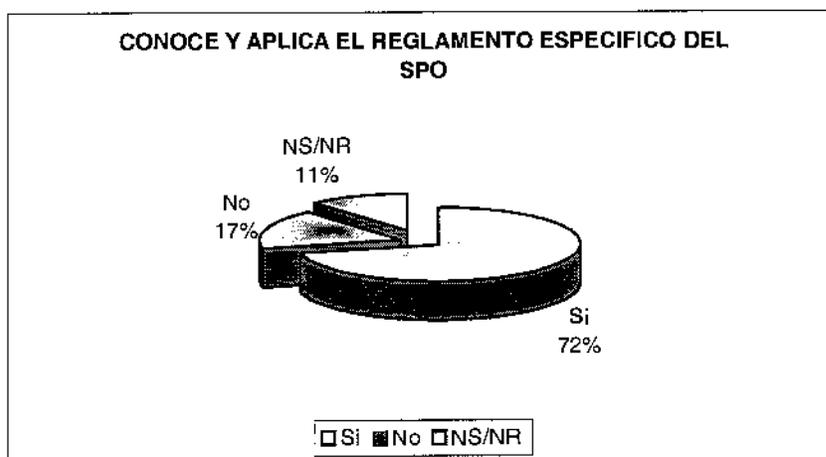


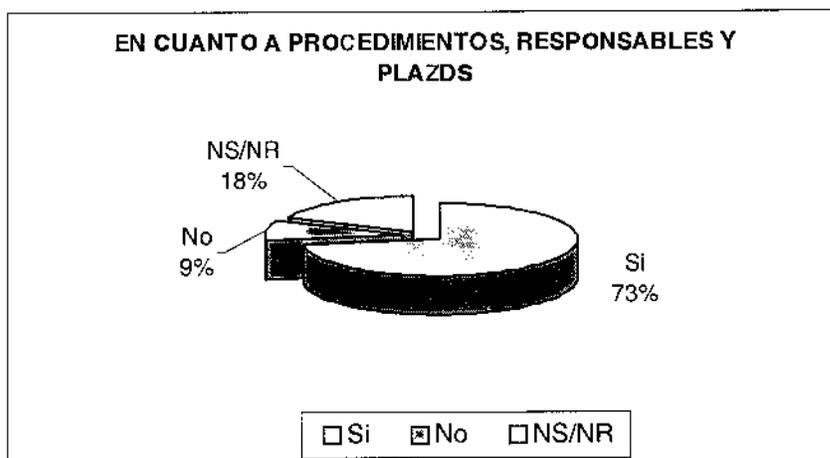
Gráfico Jefes de Unidad # 4.1

Según los datos obtenidos en el Gráfico # 4, se observa que un el 73%, de los funcionarios tienen conocimiento y aplican el Reglamento Específico actual en sus respectivas direcciones y en menor porcentaje del 27% de los funcionarios *No tienen conocimiento* y *NS/NR* de la existencia del Reglamento Específico.

Con estos resultados obtenidos podemos concluir que un porcentaje significativo no tienen conocimiento de la existencia del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, el cual no ha sido difundido, por ende no se aplica en la mayoría de los casos, según lo establecido en su Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones.

**b) El Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio satisface los requerimientos de la Dirección**

Con esta pregunta se pretende establecer si el Reglamento Especifico satisface los requerimientos de la Dirección para el cumplimiento de sus objetivos en cuanto a la identificación de responsables, procedimientos y plazos que se utiliza en el Ministerio.



*Gráfico Directores #5*

Como se puede observar en el Gráfico # 5 de los Directores, se puede observar que el 73% de los funcionarios respondieron que el actual Reglamento si satisface sus requerimientos, en cuanto a la identificación de Responsables, Procedimientos y plazos que utiliza el Ministerio, en comparación con el 27% de funcionarios opinan que no satisface las necesidades anteriormente mencionadas o en todo caso no conocen de este tema.

En el caso de los Jefes de Unidad (*Gráfico # 5.1 Jefes de Unidad*), un 49% de los funcionarios opinan que el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones si satisface las necesidades de su Unidad, en relación con el 11% que señalan que el Reglamento no esta elaborado de acuerdo a las necesidades y requerimiento de estas y otro porcentaje mensurable de 40%, señalan que no saben o no responden, por tal razón se puede concluir que en un 51% de los funcionarios consideran que este Reglamento Especifico no ha sido difundido y aplicado en su totalidad en el Ministerio de Desarrollo Económico.

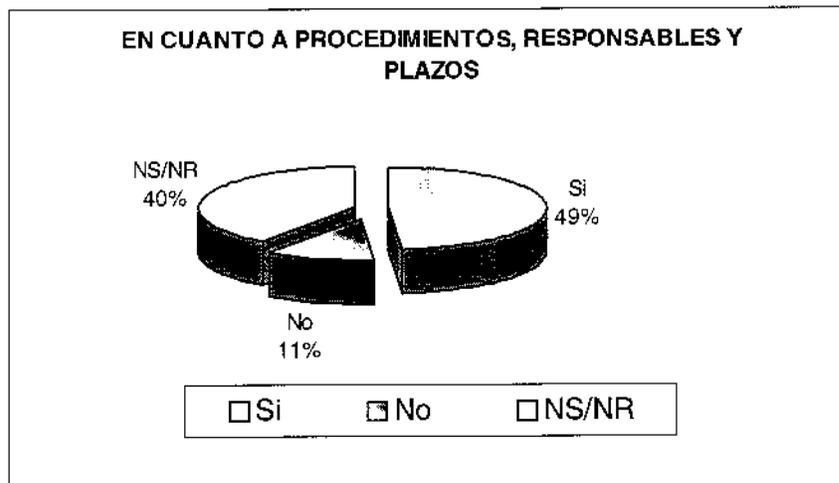


Gráfico Jefes de Unidad # 5.1

### 2.1 Grado de aplicación del Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual.

El segundo objetivo analiza la aplicación del Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual (2002), elaborado por la Unidad de Gestión y Reforma. Para este objetivo se tomo en cuenta los siguientes aspectos:

#### a) Su Dirección participa dinámicamente en la Elaboración del Programa de Operaciones del Ministerio.

En el subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual se pretende determinar el grado de participación de las Direcciones para la formulación de los objetivos de gestión del Ministerio.

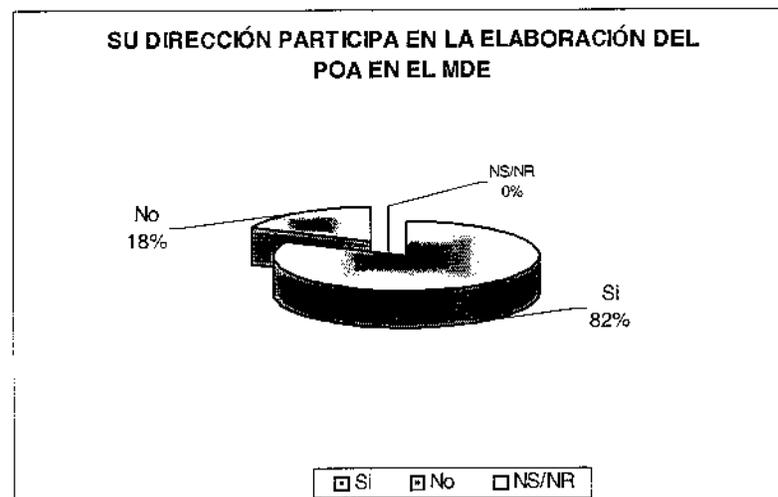
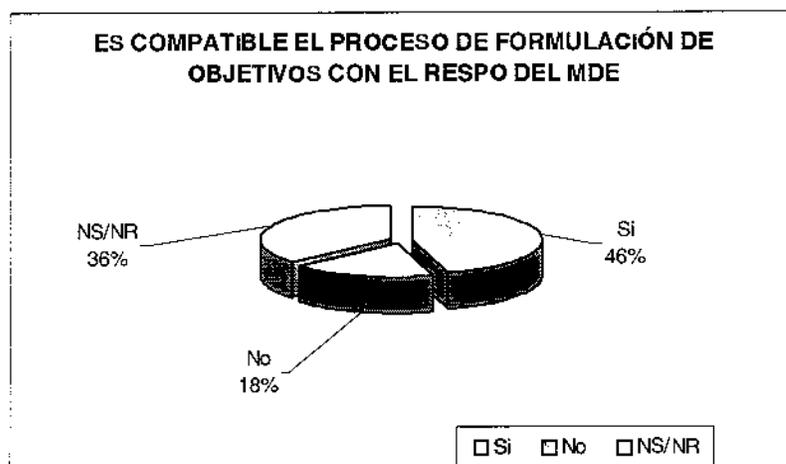


Gráfico Directores # 6

Los resultados mostrados en el Gráfico # 6, nos señalan que el 82 % de las Direcciones participan en la Elaboración del Programa de Operaciones Anual en el Ministerio, mientras que el 18% afirman que no participan en dicha Elaboración, estos datos reflejan la falta de coordinación existente en el Ministerio, en la mayoría de los casos estos delegan esta responsabilidad al personal técnico de su Dirección.

**b) Proceso que sigue para la formulación de Objetivos es compatible con el Reglamento Especifico del Sistema de Operaciones.**

Se pretende establecer si el proceso que utilizan los Directores y Jefes de Unidad para la formulación de objetivos, es compatible con lo establecido en el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, que utiliza el Ministerio.

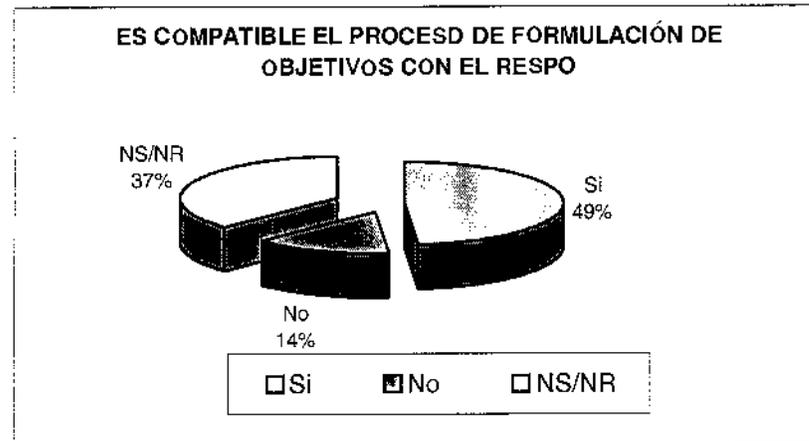


*Gráfico Directores # 7*

Como se puede observar en el Gráfico # 7 Directores, un 46% de estos señala que si es compatible el proceso de la formulación de objetivos del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones con los procesos que los funcionarios de cada dirección utilizan para la formulación de objetivos. Un 18% opinan que el proceso de formulación de objetivos que utilizan es distinto, sea esta en base a su experiencia o reformulando el ya existente.

En el caso de los Jefes de Unidad (*Gráfico # 7.1 Jefes de Unidad*), el porcentaje es aproximadamente similar en un 49% de estos señala que es semejante el proceso que utilizan para la formulación de objetivos al del el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, en comparación al 37% de los encuestados que no saben o no respondieron y finalmente el 14% de los encuestados considera que no es compatible el proceso de formulación de

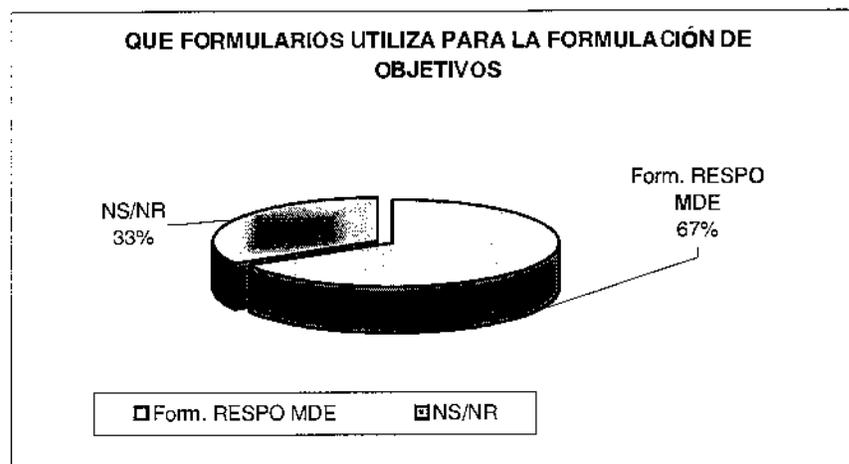
objetivos que utilizan con el del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones.



*Gráfico Jefes de Unidad # 7.1*

**c) Tipo de formularios utiliza para la formulación de objetivos.**

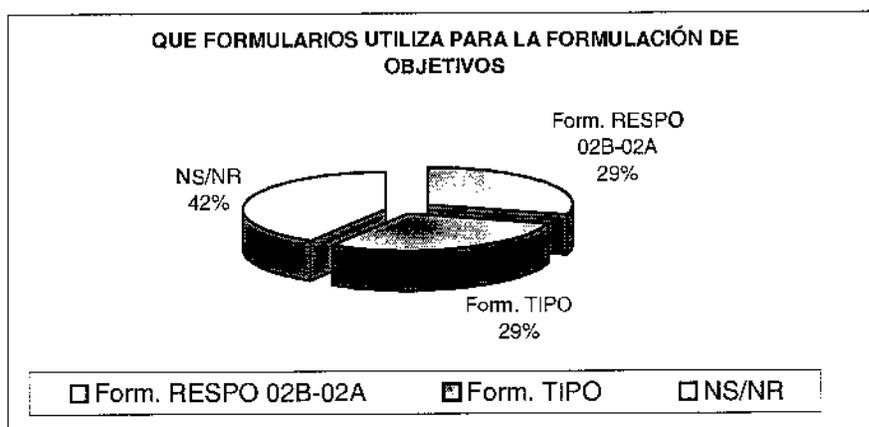
Con esta pregunta pretendemos obtener información de los tipos de formularios que las Direcciones y/o Unidades utilizan para la formulación de sus objetivos.



*Gráfico Directores # 8*

En el *Gráfico Directores # 8 Directores* se puede observar que un 67% de los encuestados respondieron que utilizan los formularios realizados por la Unidad de gestión y reforma, (RESPO), en comparación al 33% que respondieron que estos formularios varían de acuerdo a los requerimientos que cada Dirección tiene, o en todo caso desconocen de los formularios que la DGR emitió dentro del Ministerio. El desconocimiento de los formularios que la DGR emitió dentro del Ministerio repercute en el gráfico de los Jefes de Unidad # 8.1 por que del total de los

encuestados es un 29% utilizan los formularios que el Ministerio emitió, otro 29% utilizan otro tipo de formularios de acuerdo a sus requerimientos que la Unidad tiene. De acuerdo a estos datos obtenidos podemos concluir que los formularios de formulación de objetivos no están estandarizados y uniformados dentro el Ministerio de Desarrollo Económico.



*Gráfico Jefes de Unidad # 8.1*

#### **d) Responsabilidad en la formulación de objetivos.**

Con esta pregunta se pretende conocer bajo quien recae la responsabilidad de la formulación de objetivos dentro de cada Unidad y/o Dirección, o si existe delegación de funciones.

Según los datos obtenidos en el Gráfico # 9 Directores, se observa que un 47% de los funcionarios señalan que la responsabilidad de la formulación de objetivos radica en los Directores, Jefes de Unidad – Máxima Autoridad Ejecutiva. Por otra parte se obtiene que un 12 % de los encuestados respondieron que todos dentro de su Dirección participan en la formulación de los objetivos. Por ultimo podemos concluir que un porcentaje mínimo de los funcionarios no tienen conocimiento exacto del responsable de la formulación de objetivos, pues estos delegan esta responsabilidad a otros funcionarios de su Dirección.

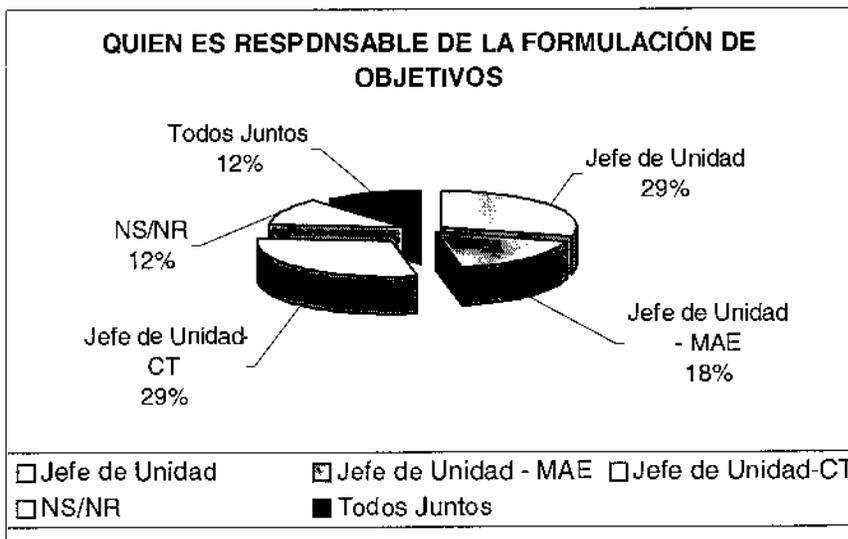


Gráfico Directores # 9

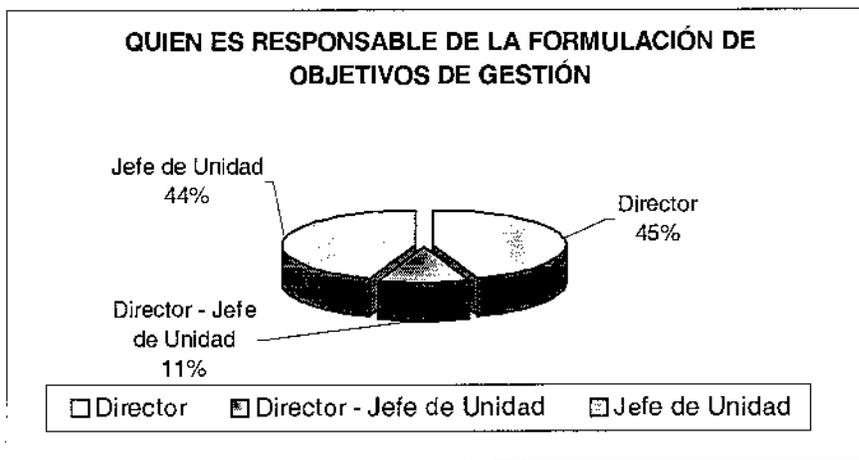


Gráfico Jefes de Unidad # 9.1

Como se observa en el Gráfico # 9.1 Jefes de Unidad un 45% opina que la responsabilidad para la formulación de objetivos es directamente del Director y el 44% señala que es de responsabilidad de los Jefes de Unidad, por ultimo se puede observar que en un 11% de las áreas funcionales (Dirección con sus respectivas Unidades) la formulación de objetivos lo hacen de manera conjunta.

**e) Indicadores que se utilizan para la formulación de objetivos.**

Se pretende establecer que tipo de indicadores son los que más utilizan al momento de formular los objetivos en el Ministerio de Desarrollo Económico.

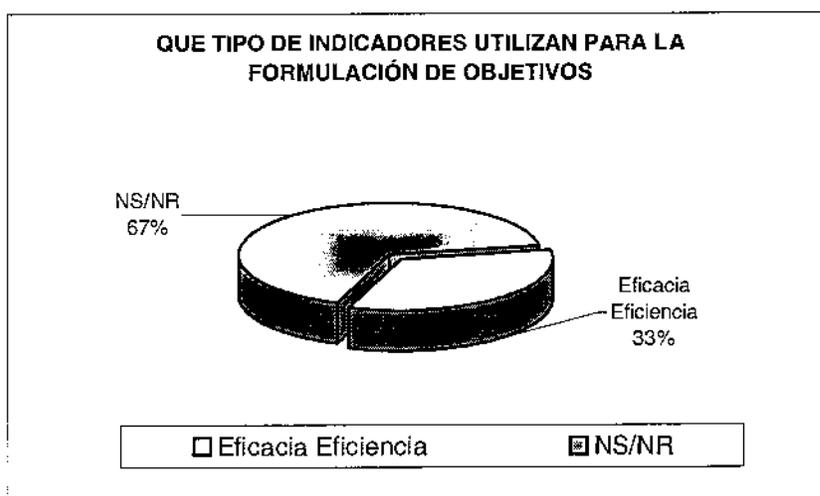


Gráfico Directores # 10

En el Gráfico # 10 Directores se puede concluir que simplemente un 33% de los Directores utilizan los indicadores de eficacia y eficiencia para la formulación de objetivos dentro de sus respectivas Direcciones, un porcentaje relativamente elevado del 67% que no consideran los indicadores de eficacia y eficiencia y/o también no utilizan ningún tipo de indicadores para la formulación de objetivos.

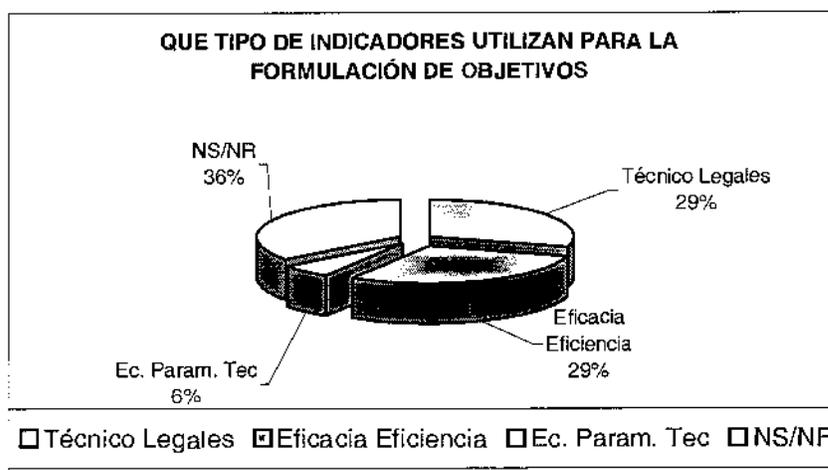


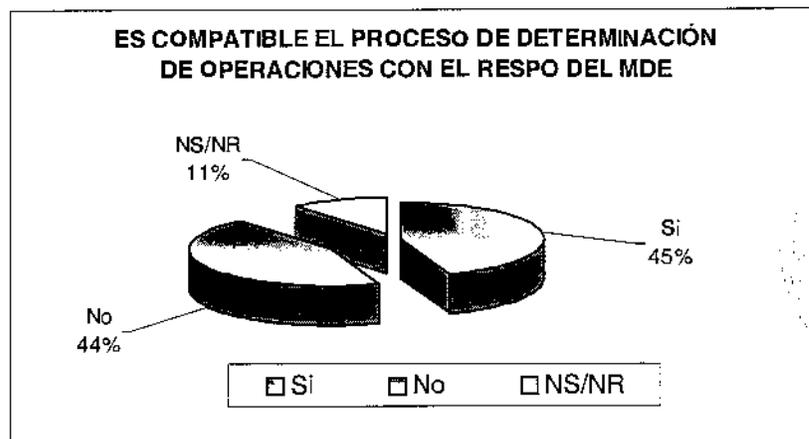
Gráfico Jefes de Unidad # 10.1

En el gráfico # 9.1 Jefes de Unidad, estos respondieron en un 64% que utilizan otros tipos de indicadores aparte de los de eficacia y eficiencia como es el caso de indicadores técnico legales para la formulación de objetivos y un 36% señala que no utiliza los indicadores mencionados, o en la mayoría no respondieron a esta pregunta. Con estos datos obtenidos tanto Directores como Jefes de Unidad no tienen

indicadores estandarizados, ni tampoco se guían por los del RESPO al momento de formular los objetivos.

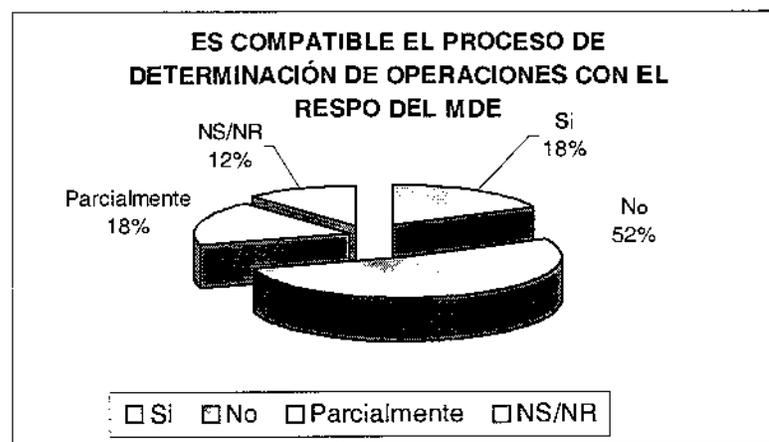
**f) Proceso para la determinación de operaciones.**

Con esta pregunta pretendemos determinar el proceso que se utiliza en las Direcciones y Unidades al momento de determinar las operaciones, si este es compatible, u obedece al ya existente en el Reglamento Especifico de este sistema.



*Gráfico Directores # 11*

Los resultados nos muestran en el Gráfico # 11 Directores, que un 45% de los encuestados, mencionan que se cumple con el proceso para la determinación de operaciones propuesto por la Unidad de gestión y Reforma, mientras que un 44% mencionan que no aplican este proceso para la determinación de operaciones, por no cumplir con sus requerimientos de su Dirección y el restante 11% no sabe, no responde.



*Gráfico Jefes de Unidad # 11.1*

En el Gráfico Jefes de Unidad # 11.1, los resultados nos muestran que un 18% de los encuestados, mencionan que se cumple con el proceso para la determinación de operaciones, otro porcentaje de 18% aproximadamente mencionan que utilizan parcialmente el proceso para la determinación de operaciones, mientras que un 52% menciona que no aplican el proceso para la determinación de operaciones, elaborado por la Unidad de Gestión y Reforma (RESPO), ya que no satisface a los requerimientos de la Unidad y el 12% no saben no responden.

## 2.2 Grado de aplicación del Subsistema de Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual.

Con este objetivo tiene la finalidad de medir el grado de la aplicación del subsistema de seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones Anual dentro del Ministerio, se toma en cuenta los siguientes aspectos:

### a) Existencia de instrumentos de control y evaluación para verificar el cumplimiento de lo programado.

Con esta pregunta pretendemos determinar que tipo de instrumentos de evaluación se utiliza en las unidades para verificar el cumplimiento de lo programado.

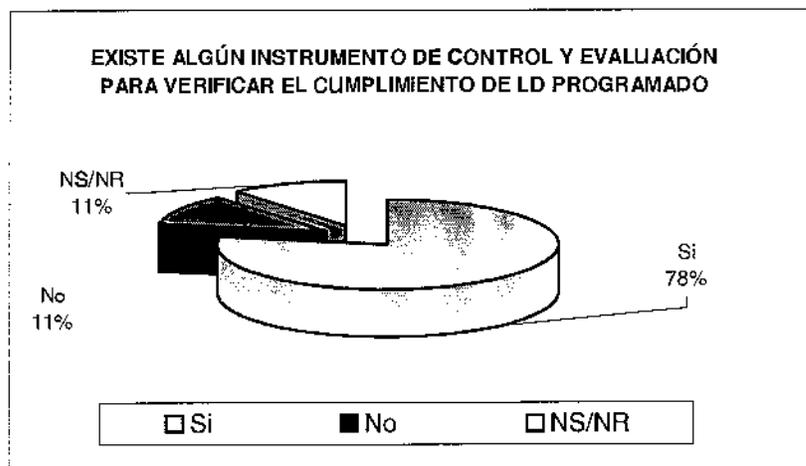
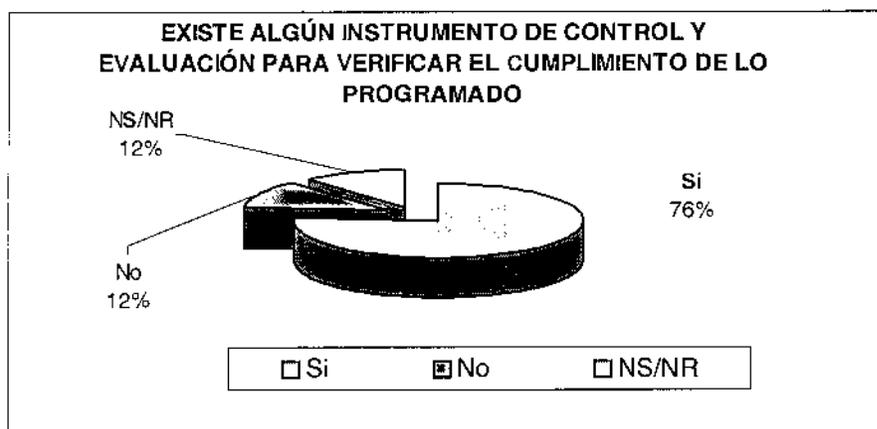


Gráfico Directores # 12

Como se puede observar en el anterior, sobre la existencia de algún instrumento de control y evaluación para verificar el cumplimiento de lo programado, un 78% de los funcionarios opinan que si existen instrumentos de control, a comparación de un 22% que NS/NR, señalan que desconocen la existencia de estos o en todo caso no utilizan

ningún tipo de instrumento de control y evaluación. Se puede concluir que un porcentaje relevante no tiene instrumentos de control y evaluación para verificar el cumplimiento de lo programado, que a su vez repercute en el seguimiento de las actividades programadas en el Programa de Operaciones del Ministerio.



*Gráfico Jefes de Unidad # 12.1*

En el gráfico # 12.1 Jefes de Unidad y Grafico # 12 Directores presentan un porcentaje similar respecto a la existencia de instrumentos de control y evaluación para verificar el cumplimiento de lo programado. La inexistencia o la falta de conocimientos de estos instrumentos es del 12%.

**b) Periodicidad para realizar la evaluación de lo programado.**

Con esta pregunta pretendemos conocer el intervalo de tiempo en que se realiza la evaluación de lo programado. Según los datos obtenidos en el gráfico Directores # 13, estos señalan que la evaluación de lo programado se realiza cada trimestre con un 56%, otro porcentaje del 22% indica que esta evaluación se la realiza semestralmente y finalmente un 22% afirma que se realiza anualmente

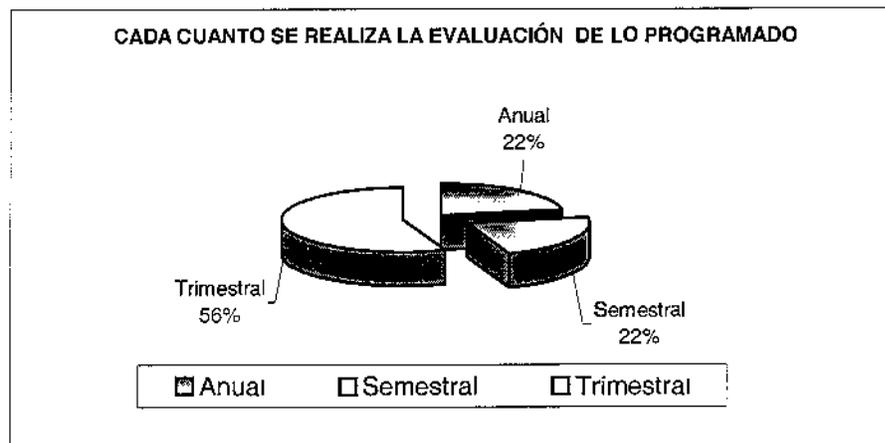


Gráfico Directores # 13

Podemos concluir que no existe uniformidad de plazos en la evaluación de lo programado, algunos Directores realizan el seguimiento y la evaluación en forma trimestral, semestral y anual, esto provoca que no se pueda realizar un control y seguimiento uniformado en cuanto al intervalo de tiempo en que se realizan estos, ya que los resultados de estas evaluaciones repercuten en los objetivos programados.

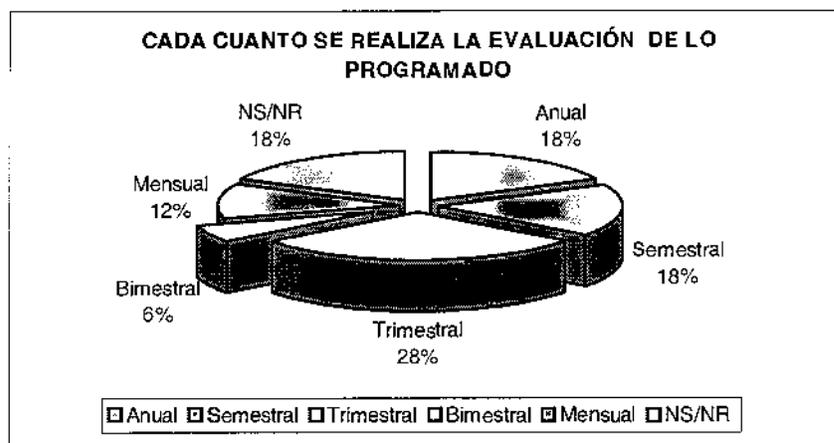
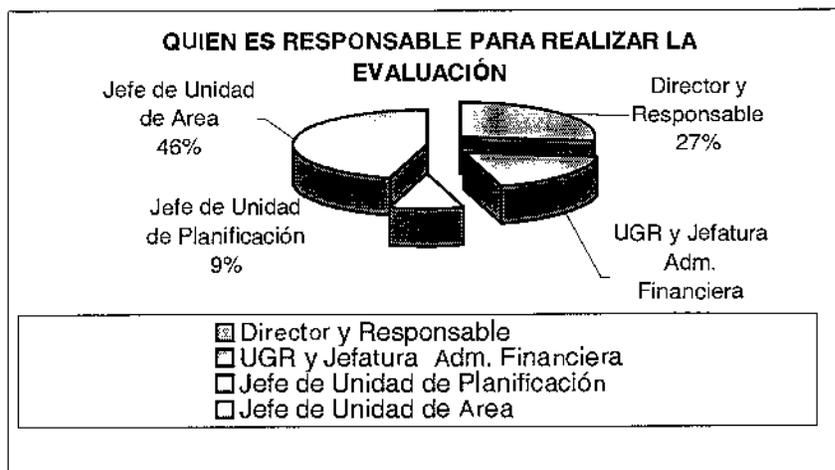


Gráfico Jefes de Unidad # 13.1

En el caso del gráfico 13.1 de los Jefes de Unidad la uniformidad en plazos para la evaluación es aun más diversa, realizándolos de manera trimestral con un 28% y un porcentaje del 6% bimestral, estos datos se reflejan también en el anterior gráfico #13. En conclusión podemos mencionar que en el Ministerio no se realizan informes periódicos estandarizados.

### c) Responsabilidad para realizar la evaluación

Se pretende conocer quien es el funcionario responsable de realizar la evaluación del Programa de Operaciones Anual



*Gráfico Directores # 14*

Como se puede observar en este gráfico la responsabilidad para realizar la evaluación de los objetivos es efectuado de acuerdo al método y en base a la experiencia adquirida, puesto que la responsabilidad recae en diversos cargos jerárquicos del Ministerio como es el caso de los Directores que estos representan un porcentaje del 27%, Jefes de Unidad de Planificación con un porcentaje del 9%, Jefes de Unidad con un porcentaje del 46%, y otro porcentaje del 18%, consideran que la responsabilidad de realizar la evaluación de lo programado es de la Unidad de Gestión y Reforma.

### d) Formularios que se utilizan para la evaluación de los objetivos.

Se pretende llegar a determinar que tipos de formularios utilizan al momento de realizar la respectiva evaluación de los objetivos.



Gráfico Jefes de Unidad # 14.1

Como se puede observar en el Gráfico # 14.1 Jefes de Unidad, estos utilizan formularios de seguimiento en un 64% diseñados por la Unidad de Gestión y Reforma y el 36% realiza la evaluación a través de informes técnicos, siendo esto presentados según requerimiento de su inmediato superior.

**e) Evaluación al cumplimiento de los objetivos.**

Con esta pregunta pretendemos establecer el modo por el cual los funcionarios del Ministerio evalúan el cumplimiento de los objetivos.

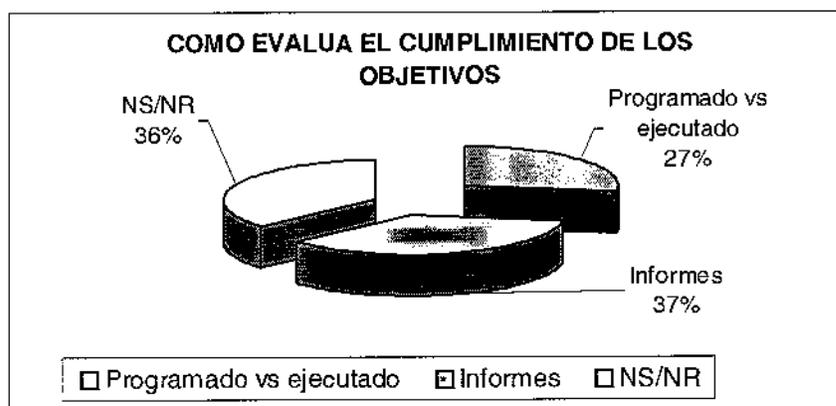


Gráfico Directores # 15

Como se observa en el gráfico anterior la evaluación del cumplimiento de los objetivos se realiza a través de la comparación de lo programado vs., ejecutado con un porcentaje del 27%, en relación a un porcentaje aproximadamente del 37% que estos a su vez son realizados a través de informes que son presentados a sus inmediatos superiores.

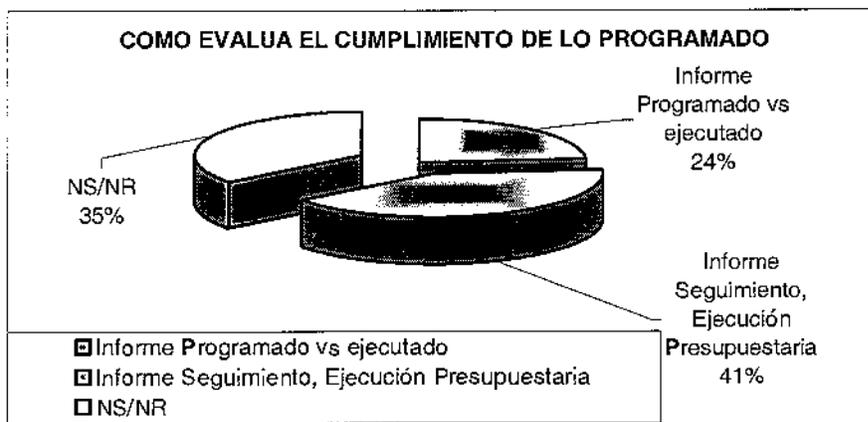


Gráfico Jefes de Unidad # 15.1

En el gráfico Jefes de Unidad # 15.1, podemos mencionar que la verificación del cumplimiento de lo programado se refleja en un porcentaje trascendente del 41% a través de Informes de Seguimiento, Ejecución Presupuestaria, otro porcentaje significativo se muestra es en lo Programado vs. Ejecutado con un promedio del 24% aproximadamente y un restante del 35% de los funcionarios no señalan ningún tipo de comentario alguno respecto al punto en cuestión.

**f) Tipo de indicadores que utilizan para la evaluación de los resultados.**

Se pretende establecer el tipo de indicadores que se utilizan en el Ministerio para la evaluación de los resultados obtenidos.

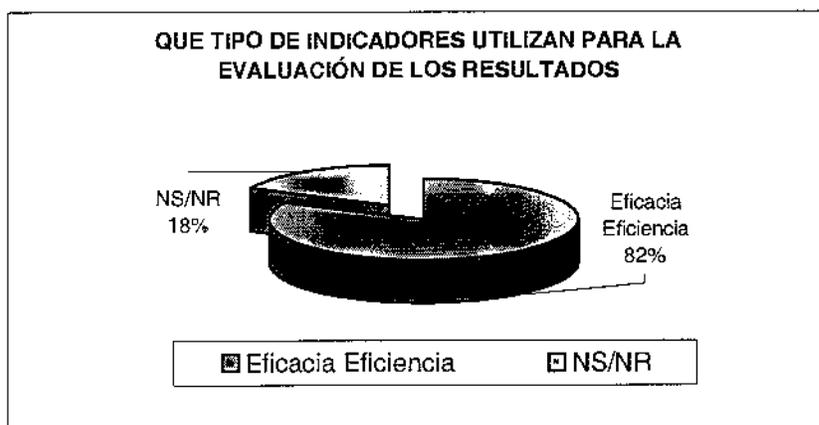
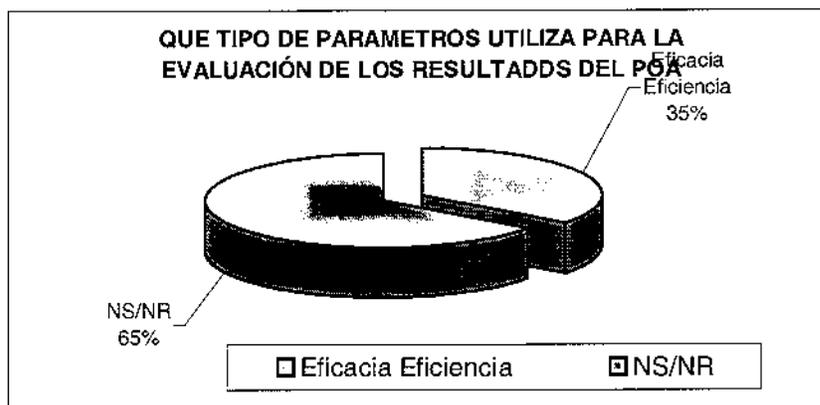


Gráfico Directores # 16

Según los datos obtenidos en el gráfico # 16 Directores, estos señalan que el medio más empleado para el establecimiento de indicadores son los de eficacia y eficiencia con un porcentaje del 82% y el 18% no respondió esta pregunta. Se puede concluir que la Entidad utiliza como indicadores para la evaluación de los resultados son los de eficacia y eficiencia.

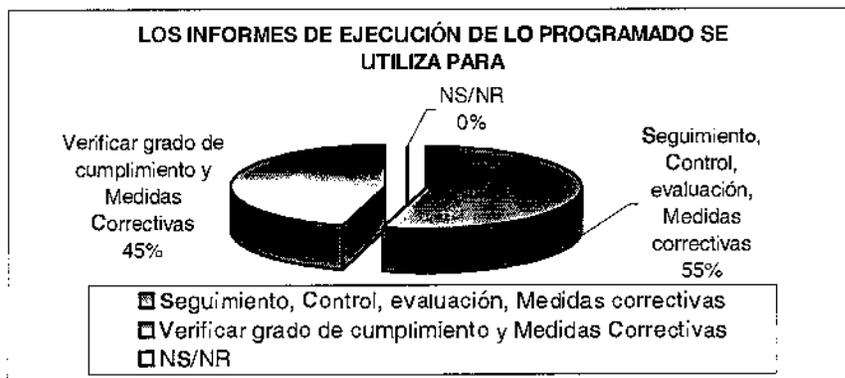


*Gráfico Jefes de Unidad # 16.1*

En el caso de los Jefes de Unidad en un 35 % aproximadamente, señalan que utilizan como indicadores de evaluación de los resultados del Programa de Operaciones, los indicadores de eficacia y eficiencia. Respecto al otro porcentaje del 65% no argumenta ningún tipo de criterio al respecto, estos datos reflejados en este gráfico se percibió la confusión al identificar los indicadores de eficacia y eficiencia.

**g) Utilidad de los informes de ejecución de lo programado.**

Con esta interrogante se pretende establecer la utilidad de los informes de ejecución de lo programado que realizan los Directores y/o Unidades.



*Gráfico Directores # 17*

En el Gráfico # 17 Directores, los resultados nos muestran que un 55% de los encuestados, mencionan que los informes de ejecución de lo programado se utilizan para realizar seguimiento, control, evaluación y para realizar medidas correctivas y el 45% de los encuestados afirman que se utilizan para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos.



Gráfico Jefes de Unidad # 17.1

En el caso de los Jefes de Unidad la metodología utilizada para realizar los informes de ejecución de lo programado es en un 29% verificar lo programado vs. Ejecutado, de igual manera se realiza seguimiento y control a la planificación presupuestaria; y un porcentaje significativo del 18% que no respondió a esta pregunta, lo que refleja el desconocimiento del uso de los informes.

**h) Modo particular de realizar la evaluación del Programa de Operaciones de otras Direcciones.**

Con esta interrogante se identificara si alguna Dirección General tiene algún modo particular de realizar la evaluación del Programa de Operaciones en el Ministerio de Desarrollo Económico.

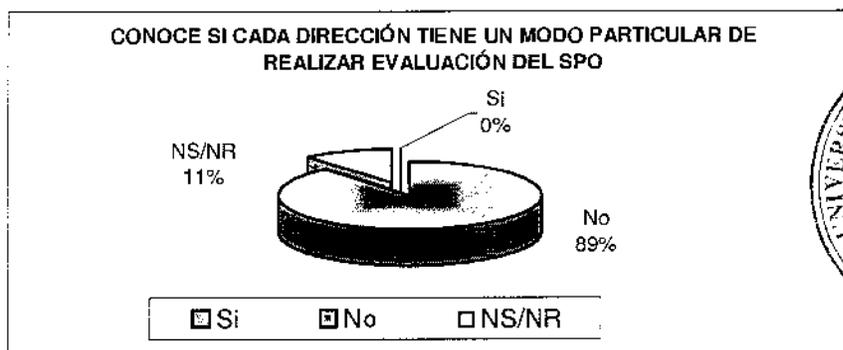


Gráfico Directores # 18

Como se observa en el Grafico # 18 Directores, el 89% de los funcionarios no tienen, ni realizan otro modo particular de realizar la evaluación del Programa de Operaciones por parte de otras direcciones y un porcentaje relativamente significativo del 11% no argumenta ningún tipo de criterio alguno al respecto.



**PROPUESTA**

---

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

### **PLAN DE IMPLANTACIÓN**

#### **INTRODUCCIÓN**

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el Ministerio de Desarrollo Económico, con respecto al Sistema de Programación de Operaciones, se ha determinado que este sistema no satisface las necesidades y exigencias del Ministerio, en cuanto a la aplicabilidad de los subsistemas de Elaboración, Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual y la falta de actualización del Reglamento Especifico en la gestión 1999, situaciones que afectan al logro de objetivos<sup>37</sup>. Por esta situación, los sistemas al interior del Ministerio de Desarrollo Económico, deben funcionar en una dinámica permanente, interactuando e interrelacionándose, logrando un fin común orientado a la programación y organización de las actividades del Ministerio.

Las limitaciones que tiene actualmente el Ministerio, para que estos sistemas no funcionen como tal, entre otras causas, es la no-aplicabilidad de la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones en su totalidad, la falta de actualización del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones y la falta de los instrumentos apropiados que permitan la Elaboración, Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual, en las diferentes áreas sectoriales y/o funcionales, estas causas permiten que no exista una adecuada planificación operativa dentro del Ministerio.

Por los motivos expuestos se presenta una propuesta que esta orientada principalmente a brindar insumos al Sistema de Programación de Operaciones, a través de un Plan de Implementación del Sistema de Programación de Operación, esta compuesto por: Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones actualizado, Guía para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación de la Programación de objetivos, e Instructivos del llenado de formularios.

---

<sup>37</sup> CAPITULO IV MARCO PRACTICO Pág. 64

## **5.1. OBJETIVO DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN**

El objetivo del plan es implantar el Sistema de Programación de Operaciones a través de la aplicación, difusión y capacitación del Reglamento Especifico, con sus respectivos Instructivos del llenado de formularios y la Guía para la elaboración, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones.

## **5.2. ALCANCE**

El plan de implantación pretende llegar a los siguientes Viceministerios y Programa Central con sus respectivas Direcciones y a todo servidor público involucrado:

### **Programa Central**

#### **Dirección General Administrativa**

- Dirección de Programación y Organización Administrativa
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Administración
- Dirección Financiera

#### **Dirección General Jurídico**

- Direcciones de Análisis Jurídico
- Dirección de Gestión Jurídica

#### **Apoyo Directo**

- Jefe de Gabinete
- Director de Comunicación Social
- Director de Gestión y Reforma

#### **Viceministerios**

Viceministro de Industria, Comercio y Exportaciones

- **Director General de Industrias**
- Director General de Comercio y Exportaciones

#### **Viceministro de Desarrollo Urbano y Vivienda**

- Director General de Vivienda
- Director General de Desarrollo Urbano

#### **Viceministro de Turismo**

- Director General de Turismo

**Viceministro de Cultura**

- Director General de Cultura
- Director General de Patrimonio Cultural

**Viceministro de Micro y Pequeño Productor**

- Director General de Micro y Pequeño Productor
- Involucra en primera instancia a los siguientes Responsables:

<b>RESPONSABLES DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES</b>		
<b>IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES</b>	<b>COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES</b>	<b>ELABORACIÓN, EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Gestión y Reforma.</li> <li>- Responsables del SPO de cada área sectorial.</li> <li>- Todo Funcionario público involucrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministro de Desarrollo Económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministro de Desarrollo Económico.</li> <li>- Viceministros.</li> <li>- Directores Generales.</li> <li>- Directores.</li> <li>- Todo Funcionario público involucrado</li> </ul>

**5.3. CONDICIONES PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN**

Es necesario que exista para la correspondiente implantación:

- Aprobación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones con sus respectivos instructivos para llenado de los formularios.
- Aprobación de la Guía para la Elaboración, Seguimiento y Ejecución del Programa de Operaciones Anual a través de una Resolución Administrativa.
- Comunicado por parte de la Máxima Autoridad Ejecutiva del Ministerio de Desarrollo Económico y/o Dirección correspondiente sobre la implantación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones a través de notas internas, circulares.
- Voluntad y participación activa por parte de los funcionarios para implantar la Propuesta.

#### 5.4. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN.

El responsable de la implantación y funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones, es el Ministro de Desarrollo Económico como Máxima Autoridad Ejecutiva del Ministerio de acuerdo al artículo 27 de la Ley 1178 SAFCO. La coordinación estará a cargo de la Dirección de Gestión y Reforma, bajo la supervisión del Jefe de Gabinete y de la Dirección General Administrativa y este a su vez designara Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial, estos serán los responsables de la coordinación y el monitoreo de todas las operaciones relacionadas con el proceso de Programación de Operaciones, así como del seguimiento y la evaluación.

#### 5.5. PROCESO DE IMPLANTACIÓN.

El proceso de la implantación está compuesto por la difusión del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones con sus respectivos formularios y la Guía para la elaboración, seguimiento y evaluación a la ejecución del programa de operaciones, que esta a su vez tendrá las siguientes etapas:

##### 5.5.1. Etapas para la Implantación.

Las etapas para la implantación estará compuesta por cuatro etapas desarrolladas de la siguiente manera:

<b>1ª Etapa</b>	<i>Preparación preliminar a los funcionarios Responsables del Programa de Operaciones de cada área sectorial.</i>
<b>2ª Etapa</b>	<i>Programación de la capacitación.</i>
<b>3ª Etapa</b>	<i>Ejecución de la capacitación</i>
<b>4ª Etapa</b>	<i>Evaluación de los resultados de capacitación</i>

**Primera Etapa. Preparación preliminar a los funcionarios Responsables del Programa de Operaciones de cada área sectorial.**

Condiciones previas para la realización de la capacitación. En esta primera etapa comprende:

- a) Se realizará una elección en cada área sectorial a los directos Responsables del manejo del Sistema de Programación de Operaciones.
- b) Los responsables directos realizarán un análisis de todas las áreas sectoriales con respecto al Sistema de Programación de Operaciones, utilizando el análisis F.O.D.A (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- c) Se realizará una auto - evaluación preliminar y retroalimentación sobre el conocimiento y aplicación de la Ley SAFCO y la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones.
- d) Posteriormente se realizará la evaluación de la primera etapa, para dar lugar a la programación de la capacitación.

### **Segunda etapa. Programación de la Capacitación.**

La programación de la capacitación comprenderá diferentes tópicos que van a ser desarrollados a continuación:

<b>a)</b>	<i>¿A quien se va capacitar?</i>
<b>b)</b>	<i>¿Quiénes van a capacitar?</i>
<b>c)</b>	<i>¿A cerca de que tema se va capacitar?</i>
<b>d)</b>	<i>¿Dónde se va capacitar?</i>
<b>e)</b>	<i>¿ Que materiales se utilizará para la capacitación?</i>
<b>f)</b>	<i>¿Cuándo y cuanto se va capacitar?</i>
<b>g)</b>	<i>¿Para qué capacitamos?</i>

#### **a) ¿A quién se va capacitar?**

La Dirección de Gestión y Reforma del Ministerio de Desarrollo Económico, capacitará a los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial, respecto al Sistema de Programación de Operaciones y estos a su vez puedan transmitir a todos los servidores públicos involucrados con la Elaboración, Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programación de Operaciones Anual, sin distinción de jerarquía dentro Ministerio.

**b) ¿Quiénes van a capacitar?**

En este punto, el directo responsable de la capacitación estará a cargo de la Dirección de Gestión y Reforma en coordinación con los Asesores Técnicos destinados a este fin, como otra alternativa en caso de presentarse alguna contingencia se tomará en cuenta la cooperación del Centro Nacional de Capacitación (CENCAP).

**c) ¿A cerca de que tema se va capacitar?**

A través del responsable de la capacitación Dirección de Gestión y Reforma se enmarcaran principalmente al siguiente contenido:

**• Contenido**

- Ley de Administración y Control Gubernamental (Ley SAFCO 1178), con el propósito de describir los aspectos generales, las características de los sistemas de Administración y Control Gubernamental y la naturaleza de la responsabilidad por la Función Pública.
- Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública, esencialmente se pretende poner énfasis en la relación con el Sistema de Programación de Operaciones.
- Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones R. S. 216784, promulgada el 16 de agosto de 1996 por la Gaceta Oficial de Bolivia.
- Estructura del Programa de Operación Anual (contenido mínimo)
- Reglamento Específico del Sistema de Programación Operaciones, se pondrá en conocimiento los procedimientos, plazos y responsables para el desarrollo de los Subsistemas.
- Instructivos para el llenado de formularios para la Elaboración, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones.

**d) ¿Dónde se va capacitar?**

El lugar más óptimo para la capacitación son los ambientes del propio Ministerio, nos servirán para la capacitación de los funcionarios, esta situación es favorable puesto que se dispone de ambientes en el nivel central del Ministerio como también en los correspondientes Viceministerios.

**e) ¿Que materiales se utilizara para la capacitación?**

En la parte de la capacitación se tomara en cuenta varios factores que en su momento coadyuvaran en el cumplimiento del objetivo del mismo, estos factores se basan en la aplicación de material de apoyo, como equipos audiovisuales (computadores, data show), material bibliográfico didácticos (Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones actualizados, con sus respectivos Instructivos para el llenado de formularios, Guía para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual), como también se contará con material de escritorio necesario.

**f) ¿Cuándo se va capacitar?**

La realización de la capacitación, esta programada para el mes de junio un mes antes de la Elaboración del Programa de Operaciones Anual de la próxima gestión del Ministerio de Desarrollo Económico.

El horario para la capacitación será en el turno de la mañana 7:30 - 9:00 a.m. y turno de la tarde 16:00 - 17:30 p.m., tomando en cuenta estos turnos para facilitar la participación de los funcionarios públicos y así no pueda afectar el regular proceso de sus actividades dentro de su unidad de trabajo. De acuerdo al cronograma establecido la capacitación tendrá una duración de un mes. Para tal efecto se presenta a continuación en el cuadro # 3 un cronograma de actividades de los temas que se desarrollaran en la capacitación.

Se presenta el siguiente cronograma:

Cuadro # 3

TEMAS	JUNIO			
	1	2	3	4
1. Introducción a la Ley SAFCO 1178 y Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública				
2. Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones R. S. 216784 del 16 de agosto de 1996.				
3. Presentación de:				
a) Reglamento Específico del Sistema de Programación Operaciones.				
b) Guía para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual.				
c) Instructivos para el llenado de formularios para la Elaboración, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones				
4. Evaluación de la Capacitación.				

Fuente: Elaboración Propia

### Tercera etapa Ejecución de la capacitación.

La capacitación se llevará a cabo una vez seleccionados a los Responsables de la Programación de las Operaciones Anual de cada área sectorial, posteriormente se considerará:

- a) Asegurar la participación activa de los involucrados de cada área sectorial y/o funcional.
- b) Proporcionar el material correspondiente del contenido de los temas a capacitar:

- **Objetivos de la capacitación**

- Elevar el grado de conocimiento y aplicabilidad de los funcionarios públicos respecto al Sistema de Programación de Operaciones.
- Incrementar la eficiencia en el manejo y aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio de Desarrollo Económico.
- Conocimiento y aplicabilidad de la Guía para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual, en todo en Ministerio de Desarrollo Económico.

#### Cuarta etapa. *Evaluación de la capacitación.*

Una vez terminado el proceso de capacitación, se realizara la evaluación respectiva de la información transmitida a los funcionarios, teniendo en cuenta la aplicación, conocimiento del Sistema de Programación de Operaciones y del manejo adecuado del Reglamento Especifico de este Sistema, con el propósito de coadyuvar al logro de los objetivos del Ministerio de Desarrollo Económico.

Con la evaluación se determinará los cambios o modificaciones deseadas en la correcta aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, como también de la Guía, como se observa en la Fig. # 4.

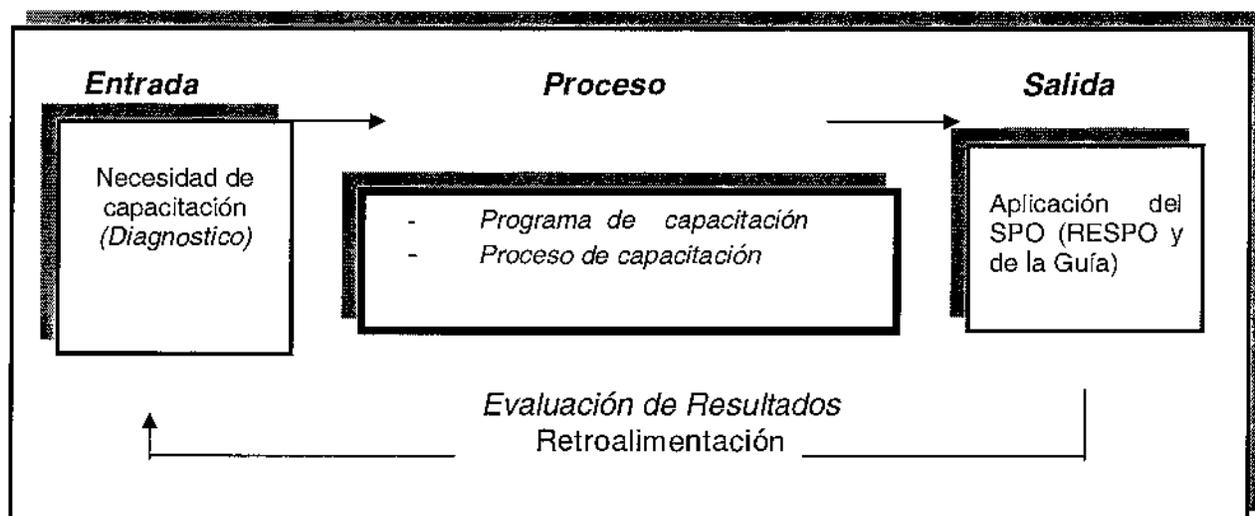


Fig. #4 Ejecución de la Capacitación bajo un enfoque sistémico

Fuente: Elaboración Propia en base al enfoque sistémico

**Cronograma de actividades para la ejecución de la capacitación.****Cuadro # 4**

Se presenta el siguiente cronograma en el cuadro # 4.

ACTIVIDADES	MAYO			JUNIO			JULIO		
1. Condiciones previas para la realización de la capacitación.									
2. Programación de la Capacitación									
3. Ejecución de la Capacitación									
4. Evaluación de la Capacitación.									

Fuente: Elaboración propia

#### 5.6. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL

En el Diagnostico realizado se detecto, entre otras causas, que el Ministerio de Desarrollo Económico no cuenta con instrumentos administrativos que permitan la implantación y aplicación de los Subsistemas de Elaboración, Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual, tanto así que el Sistema de Programación de Operaciones se aplica insuficientemente, lo que afecta al logro de objetivos del Ministerio.

El Sistema de Programación de Operaciones tiene como producto el Programa de Operaciones Anual, como instrumento técnico- administrativo que orienta la gestión de las entidades públicas.

La propuesta presenta una Guía que permita al Programa Central y los Viceministerios con sus respectivas Direcciones del Ministerio de Desarrollo Económico, elaborar el Programa de Operaciones Anual de manera sencilla, correcta, siendo el marco de referencia orientado a la correcta formulación del presupuesto, la asignación de recursos reales y financieros en el Presupuesto, cumpliendo de esta manera lo dispuesto en la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones, emitida el 16 de agosto de 1996, bajo R. S. N<sup>o</sup> 216784 y el Reglamento Especifico del Sistema

de Programación de Operaciones actualizado, de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y los objetivos de gestión

Lo que se pretende con este trabajo es dar a los funcionarios públicos involucrados en este proceso, un instrumento que facilite la elaboración del Programa de Operaciones Anual.

#### **5.6.1. OBJETIVO DE LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA.**

El objetivo de la presente Guía es brindar aspectos conceptuales para la elaboración, seguimiento y evaluación de Programa de Operaciones Anual facilitando su comprensión y aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, para que de este manera se permitan la aplicabilidad y funcionamiento de este sistema.

#### **5.7. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.**

La Ley 1178 (SAFCO) establece que el Sistema de Programación de Operaciones, al igual que el resto de los sistemas que conforman esta Ley es de aplicación obligatoria para el Ministerio de Desarrollo Económico como una entidad del sector público, así mismo esta entidad tienen la obligación de elaborar la Reglamentación Especifica que responda a cada una de las necesidades de las mismas y que este de acuerdo a su Norma Básica correspondiente que es emitido por el Ministerio de Hacienda como Órgano Rector.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnostico y considerando los cambio de situación y del entorno es indispensable actualizar el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones para posteriormente implementar en los Viceministerios Sectoriales del Ministerio de Desarrollo Económico.

#### **5.7.1. OBJETIVO DEL REGLAMENTO ESPECIFICO ACTUALIZADO.**

La actualización del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones (Anexo 4), pretende instrumentalizar y viabilizar el funcionamiento de este Sistema, dispuesto en la Norma Básica N<sup>o</sup> 216784, de esta manera coadyuvando a la modernización de la gestión administrativa del Plan de Reestructuración del Ministerio de Desarrollo Económico.

## 5.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones del presente trabajo reflejan el análisis de información obtenida del Ministerio, entre los aspectos más relevantes se destaca lo siguiente:

- De acuerdo a estos resultados obtenidos podemos concluir que el conocimiento respecto a la Ley SAFCO 1178 y al Sistema de Programación de Operaciones se encuentra en un nivel no óptimo, lo que representa una debilidad para el Ministerio, teniendo en cuenta que dicha Ley esta vigente desde el año 1990, en este período el Ministerio de Hacienda como Órgano Rector, ha difundido esta Ley a través de cursos de capacitación dirigido a todos los funcionarios públicos.

A esta falencia se propone el plan de implantación del Sistema de Programación de Operaciones. Puesto que mediante en el plan propuesto, se pretende realizar la capacitación acorde a las necesidades de los funcionarios involucrados en la elaboración de Programa de Operaciones, lo que coadyuvara al manejo adecuado de este sistema, para el logro de objetivos de gestión del Ministerio.

- En el segundo punto planteado se analizo el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, donde se identifico la inexistencia de procesos uniformes para la formulación de objetivos, determinación de operaciones, seguimiento, verificación y evaluación a la ejecución de las operaciones en las diferentes Áreas Sectoriales y/o Funcionales, lo que representa un problema para la Dirección de Gestión y Reforma al compatibilizar los Programas de Operaciones Anual de cada área sectorial y/o funcional. Tampoco se realiza la presentación de informes homogéneos de seguimiento y evaluación del Programa Operativo Anual y la información recibida al momento de evaluar el Programa de Operaciones Anual es insuficiente, lo que conlleva a concluir que no existen instrumentos eficientes de control y evaluación del Programa Operativo Anual, como es el caso de los Jefes de Unidad que estos informes de ejecución utilizan para distintos fines y en un gran porcentaje no le dan ningún tipo de utilidad.

Con la finalidad de dar solución a estos problemas se propone la Guía para la Elaboración, Ejecución y Evaluación del Programa de Operaciones ya que este es un instrumento administrativo que pretende a su vez facilitar la interpretación del

Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones actualizado, el que contiene su respectivo instructivo del llenado de formularios para este fin.

El Ministerio tiene bajo su dependencia a la Dirección de Gestión y Reforma que tiene como función llevar adelante la Reestructuración Organizacional del Ministerio en coordinación con Recursos Humanos por ende esta Dirección está capacitada para la implantación del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio.

- Se recomienda concientizar al personal sobre la responsabilidad como funcionario público y la importancia de sus funciones, para obtener resultados óptimos en el logro de objetivos de gestión en el Ministerio de Desarrollo Económico.
- Cumplir con las atribuciones institucionales conferidas por la Ley 1178 Art. 20 inciso d) referida a vigilar el cumplimiento adecuado de los sistemas específicos e integrar la información generada por los mismos.
- Elaborar planes de acción y estrategias más contundentes para la difusión de la normatividad básica a fin de que todo servidor público conozca sobre el verdadero contenido, emisión y actualización de las mismas.
- Al momento de cumplir con la tarea de compatibilizar los reglamentos específicos considerar las características propias de la entidad, es decir su naturaleza, misión, visión y objetivos que persigue el Ministerio.
- El Ministerio deberá enfatizar el adiestramiento de los servidores públicos, en cuanto a su conceptualización y manejo de las herramientas de gestión establecidas, asentados en convenios recíprocos de estabilidad laboral por periodos de mediano plazo a fin de fortalecer el desempeño del capital humano.
- Establecer requisitos mínimos profesionales para el ejercicio de cargos ejecutivos dentro de la entidad.

**ANEXOS**

## MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA  
DIRIGIDA A LA UNIDAD DE GESTIÓN Y REFORMA

1. Podría establecer el conocimiento de la Ley SAFCO, el Sistema de Programación de Operaciones el PEI y los Sistemas Nacionales, de los funcionario públicos involucrados en el Programación de Operaciones Anual. (desarrolle)

2. De acuerdo con su experiencia en el Ministerio ¿en que grado de aplicación se encuentra el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones?

3. Desarrolle el grado de aplicación del Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual dentro del Ministerio.

4. Desarrolle el grado de aplicación del Subsistema de Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO

**CUESTIONARIO DEL S.P.O**  
**DIRIGIDO A DIRECTORES GENERALES**

Este cuestionario tiene el objetivo de recopilar información para la implantación del Sistema de Programación de Operaciones según su Norma Básica N ° 216784

**I DATOS GENERALES**

Puesto  
Dirección General  
Viceministerio

**II INFORMACIÓN GENERAL.**

1. El conocimiento que tiene Ud. de la Ley 1178 SAFCO, considera que es:

Suficiente   
Regular   
Insuficiente

Debido a:

2. Defina el Sistema de Programación de Operaciones, según su Norma Básica R. S. 216784.

Respuesta

3. ¿Cuáles son los subsistemas que integran el Sistema de Programación de Operaciones?

Respuesta:

4. ¿Considera que la Programación de Operaciones del Ministerio está en estrecha relación con la Planificación Estratégica Institucional?

Si  No

¿Por qué

5. ¿Como se relaciona el Sistema de Programación de Operaciones con los Sistema Nacionales?

Sistema de Programación de Operaciones	<b>SISTEMAS NACIONALES</b>
	SISPLAN:  SNIP:

6. ¿Conoce y aplica el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones en el Ministerio?

Si  No

Si la respuesta es negativa: pase a la pregunta 8

Si la respuesta es positiva: Está difundido en su totalidad dentro de su Dirección.....

7. El Reglamento Especifico del Ministerio ¿satisface los requerimientos de la Programación de Operaciones de su Dirección?

En cuanto a:

	SI	NO
Procedimientos:		
Responsables:		
Plazos (Tiempo):		
Otros:		

8. Su Dirección participa en la Elaboración del Programa de Operaciones Anual en su Viceministerio.

Si  No

Si la respuesta es positiva: Esquematice el proceso de Elaboración del Programa de Operaciones Anual.

9. ¿Cuál el proceso que sigue su Dirección para la formulación de Objetivos?  
(Esquematice)

10. ¿Qué tipo de formularios utiliza para la formulación de objetivos en su Dirección?

Respuesta

11. En su Dirección, ¿quién es el responsable de la formulación de los objetivos de gestión?

Respuesta

12. ¿Qué tipo de indicadores o parámetros utilizan para formular los objetivos de su Dirección, teniendo en cuenta la naturaleza del Ministerio?

Respuesta

13. ¿Qué tipo de operaciones ( Inversión, Pre inversión, Funcionamiento) utilizó y en que porcentaje en su POA de su Dirección para el cumplimiento de los objetivos?  
(Justifíquela)

	Tipo de operación	% Justificación
1		
2		
3		
4		

14. Los objetivos que se han planteado para su Dirección en el POA a que grado de ejecución alcanzó:

	Objetivos	% Cumplimiento
1		
2		
3		
4		

15. ¿Cuál el proceso que sigue su Dirección para la determinación de Operaciones?  
(Esquematice)

16. ¿Cómo se establece los Recursos Humanos, Bienes y Servicios en su Dirección?  
(Esquematice)

17. ¿Existe algún instrumento de control y evaluación para verificar el cumplimiento de lo programado en el POA ?

Si

No

Si la respuesta es positiva mencione que instrumentos utiliza:

.....  
.....

18. Cada cuánto se realiza esta evaluación.

a) Anual.

b) Semestral.

c) Trimestral.

d) Bimestral

e) Mensual

Justifique:.....

19.Cuál es la Dirección o persona responsable para realizar esta evaluación (Puesto)

Respuesta .....

20. Mencione qué formularios utiliza para la evaluación de los objetivos de gestión.

Respuesta .....

21. ¿Cómo evalúa su Dirección el cumplimiento de los objetivos establecidos en el POA, y en que tiempo?

Explique:

22. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta su Dirección para el cumplimiento de los objetivos?

Explique:

23. ¿Qué parámetros de medición en cuanto a calidad, cantidad, costo, tiempo utiliza para la evaluación de los resultados en la aplicación del POA?

Explique:

24. En qué y para qué utiliza los informes de ejecución de lo programado.

Respuesta:

25. ¿Carece de información al momento de evaluar las actividades programadas de su Dirección?

Si  No

SI su respuesta es afirmativa qué Direcciones y/o funcionarios no le prestan tal información

26. ¿Conoce si cada Dirección tiene un modo particular de realizar la evaluación del Programa de Operaciones?

Si  No

Si la respuesta es positiva ¿cuáles son?:

27. ¿Considera que sus funcionarios deben ser capacitados en los procedimientos del llenado de formularios de Elaboración, Ejecución y Evaluación del Programa de Operaciones?

Si  No

¿ Por qué?

28. De los formularios que utilizan para Elaboración, Ejecución y Evaluación del POA ¿ que formularios Ud. cree que se pueden mejorar?. (En que aspectos Explique)

Explique

29. Qué sugerencias Ud. tiene en cuanto a la difusión e implantación del Sistema de Programación de Operaciones.

*Gracias por su colaboración*

**CUESTIONARIO S. P. O.**  
**DIRIGIDO A JEFES DE UNIDAD**

Este cuestionario tiene el objetivo de recopilar información para la implantación del Sistema de Programación de Operaciones según la N. B. N° 216784

**I. DATOS GENERALES**

Puesto .....  
 Unidad .....  
 Dirección General .....  
 Viceministerio .....

**II. INFORMACIÓN GENERAL.**

1. El conocimiento que tiene Ud. de la Ley 1178 SAFCO, considera que es:

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente

Debido a:

2. Mencione los Sistemas de Administración y Control Gubernamental (Ley 1178)

Para Programar y Organizar	Para Ejecutar	Para Controlar

3. Defina el Sistema de Programación de Operaciones, según la Norma Básica R. S. 216784

Respuesta:...

4. Según Ud. ¿Cómo se relaciona el Sistema de Programación de Operaciones con los Sistemas Nacionales?

Sistema de Programación de Operaciones	SISTEMAS NACIONALES
	SISPLAN:
	SNIP:

5. Según Ud. el Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio, ¿con que Sistemas de la Ley 1178 se relaciona?

Sistema de Programación de Operaciones	Sistemas

6. Conoce y aplica el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones en el Ministerio.

Si

No

Si la respuesta es NO: pase a la pregunta 8

Si la respuesta es SI: Está difundido en su totalidad dentro de su Unidad.

7. El Reglamento Especifico del Ministerio satisface los requerimientos de la Programación de Operaciones de su Unidad.

En cuanto a:

	SI	NO
Procedimientos:		
Responsables:		
Plazos (Tiempo):		
Otros:		

8. ¿Cuál el proceso que sigue su Unidad para la formulación de Objetivos ? (Esquematice)



9. Mencione que tipo de formularios se utiliza para la formulación de objetivos en su Unidad.

Respuesta: .....

10. En su Unidad, quién es el responsable de la formulación de los objetivos de gestión de su Unidad

Respuesta: .....

11. Qué tipo de indicadores o parámetros se utiliza para formular los objetivos de su Unidad, teniendo en cuenta la naturaleza del Ministerio.

Respuesta: .....

12. Qué tipo de operaciones (de Inversión, Funcionamiento, pre inversión) utilizó y en que porcentaje en su POA 2001 de su Unidad para el cumplimiento de los objetivos. (Justifíquela)

	Tipo de operación	% Justificación
1		
2		
3		
4		

13. Los objetivos que se han planteado para su Unidad en el POA a qué grado de ejecución alcanzó:

	Objetivo	% de ejecución
1		
2		
3		
4		

14. Cuál el proceso que sigue su Unidad para la determinación de Operaciones (Esquematice)

☺

15. Como se establece los Recursos Humanos, Bienes y Servicios en su Unidad (Esquematice)

☺

16. ¿Existe algún instrumento de control y evaluación para verificar el cumplimiento de lo programado en el POA?

Si

No

Si la respuesta es positiva mencione que instrumentos utiliza:

.....  
.....

17. Cada cuánto se realiza esta evaluación.

a) Anual.

b) Semestral.

c) Trimestral.

d) Bimestral

e) Mensual

Por qué .....  
.....

18. ¿Quién es la persona responsable para realizar esta evaluación? (Cuál su puesto)

Respuesta .....  
.....

19. Mencione que formularios utiliza para la evaluación de los objetivos de gestión.

Respuesta .....  
.....

20. ¿Que parámetros de medición en cuanto a calidad, cantidad, costo, tiempo utiliza para la evaluación de los resultados en la aplicación del POA.?

Explique .....  
.....

21. ¿Cómo verifica el cumplimiento de lo programado?

a)  
c)

b)  
d)

Explique

22. ¿En qué y para qué se utiliza los informes de ejecución de lo programado?

Respuesta

23. Carece de información al momento de evaluar las actividades programadas de su unidad.

Si

No

Por SI, qué funcionarios no le prestan información

24. Considera Ud, que debe ser capacitado en los procedimientos del llenado de formularios de Elaboración, Ejecución y Evaluación del Programa de Operaciones.

Si

No

Por qué:.....

25. ¿Qué formularios Ud. cree. que se pueden mejorar para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación del POA .? (En qué aspectos)

Explique..

26. ¿Qué sugerencias Ud. tiene, en cuanto a la difusión e implantación del Sistema de Programación de Operaciones?

***Gracias por su colaboración***

**MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO****REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES****TITULO I****DISPOSICIONES GENERALES****CAPITULO PRIMERO**  
**ASPECTOS GENERALES****Artículo 1º.- (INTRODUCCIÓN)**

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1178 de 20 de julio de 1990, Ley de Administración y Control Gubernamental, a la R. S. N° 216784 16 agosto de 1996, que dispone la vigencia de las Normas Básicas el Sistema de Programación de Operaciones y a las instrucciones emanadas de la Unidad de Normas del Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Desarrollo Económico ha elaborado el presente Reglamento Específico, el mismo que está en sujeción estricta a su norma básica.

**Artículo 2º.- (OBJETIVOS DEL REGLAMENTO ESPECIFICO)**

El presente Reglamento Específico tiene por objetivo general:

- Establecer las normas y el funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio de Desarrollo Económico, a fin de formular y ejecutar el Presupuesto Anual, para viabilizar la Planificación Estratégica Institucional y Nacional, tomando en cuenta lo establecido en la Ley SAFCO (1178) y la Resolución Supremo N° 216784 de 16 de agosto de 1996.

a) Objetivos Específicos:

- Proporcionar elementos de organización, funcionamiento y control interno, relativos al Sistema de Programación de Operaciones.
- Proporcionar los instrumentos legales y técnicos necesarios para la elaboración del Programa de Operaciones Anual, el mismo que permita a la Máxima Autoridad Ejecutiva del Ministerio, la toma de decisiones.
- Proporcionar los elementos necesarios, para la formulación del presupuesto anual del Ministerio de Desarrollo Económico de tal forma que se conozcan los recursos (humanos, materiales, económicos y otros) necesarios para el logro de los objetivos que se persiguen.

- Proporcionar los instrumentos necesarios, para la implantación, seguimiento y evaluación de Programa de Operaciones Anual, en todas las áreas sectoriales/funcionales del Ministerio, de manera que los servidores públicos conozcan los objetivos propuestos y sus responsabilidades.
- Establecer la interrelación entre el Sistema de Programación de Operaciones y los otros Sistemas regulados por la Ley SAFCO 1178 de 20 de junio de 1990.
- Uniformar la información del Programa de Operaciones Anual del Ministerio de Desarrollo Económico a través de instructivos y formularios, que permitan su consolidación del POA.

### **Artículo 3º.- (ALCANCE DEL REGLAMENTO ESPECIFICO)**

El presente reglamento es de aplicación y su cumplimiento es obligatorio en todas las dependencias orgánicas del Ministerio de Desarrollo Económico, que comprende a todas las Direcciones y/o áreas funcionales de los siguientes Viceministerios:

- Industria y Comercio Interno y Exportaciones
- Desarrollo Urbano y Vivienda
- Turismo
- Cultura
- Micro y Pequeño Productor.

Sin distinción de niveles jerárquicos, con responsabilidad directa del personal y de las autoridades de cada una de ellas en la fase que les corresponda y en forma ascendente con responsabilidad agregada por el Sistema de Programación de Operaciones.

Los Servicios Nacionales, Instituciones Públicas Descentralizadas, Desconcentradas, Empresas Públicas y Sociedades de Economía Mixta deberán elaborar y regirse según su propio Reglamento Específico del Sistema Programación de Operaciones en el marco de sus normas de creación y la Resolución Suprema del Sistema de Programación de Operaciones.

---

**Artículo 4º.- (DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES DE LA ENTIDAD)**

El Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio de Desarrollo Económico, es el conjunto de normas y procedimientos que en el marco del Plan General de Desarrollo Nacional, establecen los grupos de actividades y tareas concretas de cada uno de los programas y proyectos priorizados, con fijación expresa de las metas cuantitativas o resultados a obtener, en un lugar o tiempo definido la asignación de los recursos necesarios: recursos humanos, materiales, económicos y técnicos, todo lo que en una globalidad estructurada constituirán la Programación Anual de Operaciones del Ministerio de Desarrollo Económico.

El Sistema de Programación de Operaciones cuenta con dos Subsistemas:

- a) Subsistema de Programación de Operaciones, comprende:
  - Formulación de Objetivos de Gestión,
  - Determinación de las operaciones con las cuales se alcanzará el objetivo de gestión priorizado
  - Compatibilización de Programas de Operaciones de cada área sectorial del Ministerio de Desarrollo Económico.
- b) Subsistema de Seguimiento y Evaluación a al Ejecución del Programa de Operaciones Anual, comprende:
  - Verificación de la ejecución de las operaciones planteadas por cada Objetivo.
  - Evaluación de sus resultados.
  - Generación de medidas correctivas oportunamente.

**Artículo 5º.- (RESPONSABLES DE IMPLANTACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y COORDINACIÓN)****a) Implantación y funcionamiento:**

En cumplimiento a la Ley 1178 de julio de 1990, el responsable de concretar la implantación y funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones, con sus

respectivos subsistemas, es el Ministro de Desarrollo Económico como Máxima Autoridad Ejecutiva del Ministerio (Art. 27 de la Ley 1178).

**b) Coordinación:**

La Dirección de Gestión y Reforma, bajo la supervisión del Jefe de Gabinete y de la Dirección General Administrativa, designara y coordinara con los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial, estos serán los responsables de la coordinación y el monitoreo de todas las operaciones relacionadas con el proceso de Programación de Operaciones, así como del seguimiento y evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual. Para este propósito deberá considerar las siguientes funciones de coordinación:

- ✓ Dirigir la formulación conjunta de la Programación Anual de Operaciones de todas las Áreas Sectoriales del Ministerio.
- ✓ Diseño y remisión de formularios de Programación a las diferentes Áreas Sectoriales para que sobre la base de dicho formato elaboren su propia Programación de Operaciones, proporcionar asesoramiento en caso de que así lo requieran.
- ✓ Remitir los formularios de evaluación, que deberán ser llenados por las Áreas Sectoriales para informar sobre el grado de ejecución de las operaciones.
- ✓ Emitir las guías e instructivos de llenado de formularios, estableciendo procedimiento y plazos de presentación de cada uno de ellos.
- ✓ Organizar seminarios, talleres de programación y evaluación de operaciones con la participación de los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial/Funcional.
- ✓ Realizar la recopilación de información y proceder a la consolidación de los Programas de Operaciones de las Áreas Sectoriales en un solo Programa Operativo Anual y remitirlo para aprobación al Ministro de Desarrollo Económico.

- 
- ✓ Coordinar el establecimiento de indicadores de eficiencia y eficacia con los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial/Funcional.
  - ✓ Compatibilizar los Programas de Operaciones Anuales con el Presupuesto, coordinando la misma con el responsable de su elaboración, en forma conjunta con las Áreas Sectoriales/Funcional.
  - ✓ Participar en la definición de medidas correctivas, dirigir su aplicación en los Programas de Operaciones de las Áreas Sectoriales y en el Programa Anual de Operaciones del Ministerio.
  - ✓ Implementar Consejos Técnicos en cada área sectorial, con el propósito de realizar seguimiento constante del Programa de Operaciones.
  - ✓ Implementar Comités de Análisis de Información del Programa de Operaciones que estos se reunirán periódicamente.
  - ✓ Difundir en todas las Área Sectoriales/Funcionales y a todo servidor público el presente Reglamento.

### **c) Programa de Operaciones Anuales**

Los responsables de la formulación del Programa Operativo Anual, en sus distintas fases son: el Ministro de Desarrollo Económico, los Viceministros, Directores Generales, Directores, y todos los servidores públicos involucrados con el Programa de Operaciones Anual, bajo la responsabilidad directa de coordinación de la Dirección de Gestión y Reforma, en este entendido:

- ✓ El Ministro de Desarrollo Económico como Máxima Autoridad Ejecutiva, es responsable de la formulación de los objetivos de gestión de la Entidad en aplicación al Art. 17 inc a) de la Resolución Suprema N° 216784 de 16 de agosto de 1996.
- ✓ La formulación de los objetivos de gestión y del Programa de Operaciones Anual por Área Sectorial y/o funcional, es de responsabilidad compartida de los Directores Generales y los Viceministros y el Ministro quien aprueba los mismos.

- 
- ✓ La elaboración del Programa de Operaciones Anual del Ministerio de Desarrollo Económico, es responsabilidad del Ministro, de los Viceministros, los Directores Generales, Directores y todos los servidores públicos involucrados con el Programa de Operaciones Anual, con asesoramiento de la Dirección de Gestión y Reforma.
  - ✓ Verificar que los requerimientos de los recursos humanos, activos reales, materiales, suministros y servicios sean compatibles con las operaciones programadas es de responsabilidad compartida de los Viceministros, Directores Generales y Directores, con asesoramiento de la Dirección de Gestión y Reforma.
  - ✓ Establecer plazos para la presentación, seguimiento y evaluación de los Programas de Operaciones Anual, es responsabilidad compartida de los Viceministros, Directores Generales y Directores.
  - ✓ La ejecución del Programa de Operaciones Anual, también es responsabilidad compartida de los Viceministros, Directores Generales, Directores y servidores públicos involucrados en el mismo, según grado de responsabilidad y la jerarquía delegada que está establecida en el Ministerio.
  - ✓ El seguimiento del Programa de Operaciones Anual, estará a cargo de los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial/Funcionales, es decir los Viceministros y Directores Generales, en coordinación con la Dirección de Gestión y Reforma quienes tienen que velar por el cumplimiento de los objetivos de gestión.
  - ✓ La evaluación del Programa de Operaciones Anual, será responsabilidad de los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial/Funcionales, Directores Generales, Viceministros, en coordinación con la Dirección de Gestión y Reforma, debiendo tomar en cuenta los indicadores de eficiencia y eficacia y otros que puedan medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

**Artículo 6º.- (PREVISIÓN)**

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento Específico del Ministerio de Desarrollo Económico, estos serán solucionados en los alcances y previsiones de las Normas Básicas del S.P.O. (R.S. Nº 216784 de 16 de agosto de 1996), la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental y otras disposiciones en actual vigencia.

**Artículo 7º.- (REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO)**

El presente reglamento es presentado como resultado de la experiencia de su aplicación, la dinámica administrativa, el funcionamiento de los otros sistemas interrelacionados, las observaciones y recomendaciones de las Áreas Sectoriales/Funcionales y sujeto a modificación de la Norma Básica por el Órgano Rector, será objeto de revisión de por lo menos una vez al año, ello en cumplimiento al Art. 7 de la R. S. Nº 216784 de 16 de agosto de 1996 y de ser necesario se actualizará y/o modificará, para ser enviado al Ministerio de Hacienda, para su compatibilización y posterior aprobación por el Ministerio de Desarrollo Económico mediante Resolución Ministerial.

**Artículo 8º.- (INTERRELACIÓN CON OTROS SISTEMAS DENTRO DE LA ENTIDAD)**

La interrelación del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio de Desarrollo Económico, se interrelaciona con los siguientes sistemas establecidos en la Ley 1178 de 20 de julio de 1990:

**a) Sistema Nacional de Planificación**

Con el Sistema Nacional de Planificación, el que a través de los planes de desarrollo y programas de mediano y largo plazo en sus distintos niveles, proporcionará el marco que se debe definir las acciones a ser incluidas en la Programación de Operaciones Anual del Ministerio, de modo que se garantice el cumplimiento progresivo de los fines de la planificación estratégica. El Sistema de Programación de Operaciones, a su vez suministra información sobre el cumplimiento de los objetivos de gestión que permite evaluar el grado de ejecución de dichos planes.

**b) Sistema Nacional de Inversión Pública**

Este sistema proporciona información sobre los proyectos de inversión en ejecución y por ejecutarse, que debe formar parte de la Programación de Operaciones Anual del Ministerio. El Sistema de Programación de Operaciones a su vez, le proporciona información sobre la programación y resultados de estos proyectos.

**c) Sistema de Presupuesto**

El Sistema de Presupuesto establecerá la política presupuestaria y los límites financieros anuales en los que se debe elaborar la Programación de Operaciones Anual del Ministerio. A su vez el Sistema de Programación de Operaciones le proveerá la estimación de los recursos físicos que deben ser expresados en el Presupuesto.

**d) Sistema de Administración de Personal**

Este sistema proporciona el marco en el cual se atenderán las demandas de personal del Ministerio. El Sistema de Programación de Operaciones Anual a su vez, establecerá los requerimientos de personal en número, clase y cantidad para el cumplimiento de los objetivos de gestión de la institución.

**e) Sistema de Organización Administrativa**

Este sistema define la estructura organizacional que permitirá ejecutar las actividades y alcanzar los objetivos de gestión del Programa de Operaciones Anual, mientras que el Sistema de Programación de Operaciones establece los objetivos de gestión, las operaciones y los recursos necesarios, en base a los cuales se identifican las necesidades de organización.

**f) Sistema de Administración de Bienes y Servicios**

Este Sistema proporciona el marco en el que atenderán los requerimientos de bienes y servicios, según establecido en la Programación de Operaciones Anual para el cumplimiento de los objetivos de gestión en cada una de las áreas sectoriales/funcionales que conforman el Ministerio de Desarrollo Económico.

**g) Sistema de Tesorería y Crédito Público**

Este Sistema suministra los recursos financieros necesarios, para el cumplimiento del Programa Operativo Anual del Ministerio.

**h) Sistema de Contabilidad Integrada**

Este Sistema registra todas las transacciones resultantes de la ejecución de las operaciones, el que a su vez proveerá esa información a fin de realizar el seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones.

**i) Sistema de Control Gubernamental**

Este Sistema considerará los objetivos, operaciones y recursos definidos en el Programa Operativo Anual para el análisis de eficiencia y eficacia del Ministerio.

**CAPITULO SEGUNDO****MARCO CONCEPTUAL****Artículo. 9º.- (MISIÓN DEL MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO)**

La misión se establece en coordinación con el instrumento jurídico de creación del Ministerio de Desarrollo Económico y otras disposiciones legales. La Misión representa la razón de ser del Ministerio.

**Artículo 10º. - (PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO)**

El Plan Estratégico Institucional, es el instrumento donde el Ministerio de Desarrollo Económico establece políticas y estrategias de mediano y largo plazo, basándose en los Planes de Desarrollo Nacional y la misión del Ministerio.

**Artículo 11º.- (OBJETIVOS INSTITUCIONALES)**

Son proposiciones concretas de orden cualitativo y cuantitativo, respecto de lo que pretende alcanzar el Ministerio de Desarrollo Económico, en un determinado periodo.

**Artículo 12º.- (OBJETIVOS DE GESTIÓN)**

Son resultados o compromisos de acción que el Ministerio de Desarrollo Económico pretende alcanzar en una gestión anual.

---

**Artículo 13º.- (ÁREA FUNCIONAL)**

Es parte de la estructura del Ministerio de Desarrollo Económico, conformada por una o varias Direcciones con un contenido funcional específico, pertenecientes a una Dirección General/ Área Sectorial.

**Artículo 14º.- (ÁREA SECTORIAL)**

Es la parte de la estructura del Ministerio de Desarrollo Económico, conformada por uno o varios Viceministerios, contempla también el Programa Central del Ministerio, con un contenido funcional específico

**Artículo 15.- (OPERACIONES)**

Es un conjunto de tareas establecidas de manera integrada para el logro de los objetivos planteados por el Ministerio de Desarrollo Económico que pueden ser de funcionamiento, preinversión e inversión, las mismas que se describen en el Art. 23 del presente Reglamento.

**Artículo 16º.- (PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO)**

El Programa de Operaciones Anual por área sectorial / funcional es el instrumento que para el logro de los objetivos de gestión define las operaciones necesarias, tiempo de ejecución, recursos, responsable y establece indicadores de eficiencia y eficacia de los resultados a obtenerse.

**Artículo 17º.- (METAS)**

Son resultados concretos que se espera alcanzar durante el proceso de ejecución del Programa de Operaciones y verificables basándose en los indicadores establecidos.

---

## TITULO II

### COMPONENTES DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

#### CAPITULO PRIMERO

#### SUBSISTEMA DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL

##### **Artículo 18º.- (MARCO DE REFERENCIA)**

El marco de referencia que será incluido en el Programa de Operaciones Anual deberá considerar:

- a) La base Legal de Creación del Ministerio,
- b) La Misión del Ministerio de Desarrollo Económico,
- c) La visión de Ministerio de Desarrollo Económico,
- d) Los objetivos Institucionales,
- e) Planes y políticas definidas por el Sistema Nacional de Planificación,
- f) Plan Estratégico Institucional,
- g) Las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública y
- h) Las Directrices Presupuestarias.

##### **18.1. Procedimiento**

La Dirección de Gestión y Reforma coordinará la elaboración del marco de referencia, para lo cual enviará instructivos a los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial, para que elaboren el marco de referencia y una vez concluida, pasará a revisión del Director General Administrativo, los mismos que pondrán a consideración del Sr. Ministro para su aprobación.

##### **18.2. Plazo**

Segunda semana del mes de Julio de cada gestión.

##### **18.3. Responsables**

La consideración del marco de referencia estará a cargo del Sr. Ministro en coordinación, de la Dirección de Gestión y Reforma.

---

**Artículo 19º.- (ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y DEL ENTORNO)**

El análisis de situación deberá contemplar un análisis de las actividades desarrolladas, los resultados logrados tanto en la anterior gestión respecto de lo programado, las contingencias, los desvíos, las necesidades emergentes, el techo presupuestario, así como la identificación de otros recursos existentes, disponibilidad de recursos económicos, físicos, humanos y materiales para la gestión.

El análisis de entorno deberá considerar el efecto de las variables económicas, tecnológicas, políticas, legales, sociales, culturales y otras que delimitan el campo de acción del Ministerio.

Los resultados del análisis de situación y del entorno identifican los resultados logrados e identifica las necesidades emergentes del Ministerio.

**19.1. Procedimiento**

La Dirección de Gestión y Reforma, emitirá instructivos a los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial que conforman el Ministerio, para que efectúen el análisis de situación y entorno, los mismos que hubieran influenciado en el cumplimiento o no de los objetivos del Programa Operaciones Anual (anterior gestión). Los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial concluido el análisis en un tiempo determinado, deberán remitir para su revisión a la Dirección de Gestión y Reforma y de la Dirección General Administrativo, para su posterior conocimiento y aprobación del Ministro.

**19.2. Plazo**

Tercera semana del mes de julio de cada gestión.

**19.3. Responsables**

El Director General Administrativo será el responsable de la dirección y coordinación de análisis de situación y del entorno; y los Responsable de Programación de Operaciones de cada área sectorial de su ejecución.

---

**Artículo 20º.- (FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN)**

Tomando en cuenta el marco referencial, el análisis de situación, del entorno y otros que se consideren necesarios, se deberá formular los objetivos de gestión en forma descendente desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo, de manera que el Programa de Operaciones sea integral, coherente e interrelacionado, donde cada operación guarde relación y sea consistente con los objetivos de gestión.

**20.1. Procedimiento**

Para la formulación de los objetivos de gestión se deberá considerar los siguientes pasos:

- ✓ Identificación y priorización de las necesidades, requerimientos, problemas y propósitos más importantes que tenga que atender el Ministerio, teniendo en cuenta el Análisis de Situación y del Entorno.
- ✓ Establecimiento de los objetivos de gestión del Ministerio.
- ✓ Desagregación de los objetivos de gestión del Ministerio, en objetivos de gestión por área funcional, con la finalidad de que cada área forme su Programa de Operaciones Anuales específico.
- ✓ Integración de todos y cada uno de los objetivos de gestión, preservando los lineamientos de los objetivos institucionales y la misión del Ministerio.

**20.2. Plazo**

La formulación se la realizará en la primera semana del mes de agosto.

**Artículo 21º.- (IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES)**

Una vez definidos los objetivos de gestión, se deberá identificar las áreas funcionales de cada Viceministerio y Programa Central. La identificación de las áreas funcionales, guardará relación con la estructura organizacional del Ministerio, establecido en el Sistema de Organización Administrativa del Ministerio.

La estructura Central del Ministerio comprende los siguientes niveles (Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo D.S. 26973):

Ministro de Desarrollo Económico

- ✓ Viceministros
- ✓ Directores Generales
- ✓ Directores



### 21.1. Procedimiento

El Ministro de Desarrollo Económico encomendará al Director General Administrativo, para que llame a una reunión a los Viceministros, Directores Generales y Directores, para dar a conocer los objetivos de gestión, lo cual discutirán y aprobarán, el mismo que servirá para la elaboración de los objetivos por área funcional, basándose en la identificación de las Áreas Funcionales.

### 21.2. Plazo

Segunda semana del mes agosto.

### 21.3. Responsables

La Dirección de Gestión y Reforma en coordinación con la Dirección General Administrativa, son responsables de la identificación de las áreas funcionales perteneciente a cada Área Sectorial y el Ministro de Desarrollo Económico, es el responsable de formular los objetivos de gestión.

### Artículo 22º.- (FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN POR ÁREA SECTORIAL Y/O FUNCIONAL)

Cada área sectorial/funcional deberá formular sus objetivos de gestión específicos, compatibles con los objetivos de gestión del Ministerio, los mismos que permitirán elaborar su Programación de Operaciones Anuales, considerando el marco referencial, el análisis de situación y de entorno.

### 22.1. Procedimiento

Para ser más factible la formulación de los objetivos de gestión por área sectorial/funcional, se deberá realizar una reunión, donde los Responsables de cada Área Sectorial/Funcional presenten sus objetivos de gestión, efectúen la compatibilización con los objetivos de gestión del Ministerio, estimen los recursos

financieros, el requerimiento de los recursos humanos, materiales, activos, servicios, conque contará cada área funcional, que permita el logro de sus objetivos.

## **22.2. Plazo**

Tercera semana del mes de agosto.

## **22.3. Responsables**

Los Responsables de la coordinación para la formulación de objetivos de gestión por área sectorial y/o funcional son los Viceministros, Directores Generales y Directores.

### **Artículo 23º.- (DETERMINACIÓN DE OPERACIONES)**

Las operaciones pueden ser de funcionamiento, preinversión e inversión.

Resultado de la aprobación de los objetivos de gestión, se debe proceder a la determinación de operaciones, la misma que debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Orden lógico y secuencial en el tiempo para la identificación de las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos de gestión por área funcional.
- b) Establecimiento de metas para cada operación o conjunto de operaciones.
- c) Estimar el tiempo que demandará la ejecución de las operaciones, estableciendo su inicio y finalización, en unidades de tiempo de acuerdo con el tipo de operaciones y naturaleza de los objetivos.
- d) Determinar los recursos humanos para desarrollar las operaciones, así como recursos materiales y suministros, activos fijos, servicios, etc.
- e) Identificación de los responsables de la ejecución de las operaciones.
- f) Describir los recursos cuantificables que se pretende obtener y las áreas y/o sectores económicos sociales que se beneficiaran con la ejecución de las operaciones programadas y el logro de los objetivos.

El proceso de formulación de objetivos y determinación de operaciones, debe permitir la desagregación de los mismos en forma interna, de tal manera que todas las unidades del menor nivel formulen sus propósitos y que puedan identificarse las tareas

para cada uno de los servidores públicos, tareas que deberán garantizar la ejecución de las operaciones.

El Ministerio de Desarrollo Económico debe analizar y desarrollar en el Programa Operativo Anual, las siguientes clases o tipos de operaciones:

### **23.1. Operaciones de funcionamiento o de producción:**

Corresponden a un conjunto de tareas a nivel operativo y administrativo, necesarias para el cumplimiento de los objetivos de gestión y que no constituyen un incremento de capital, es decir deben ser el conjunto de tareas habituales, que directa e indirectamente contribuyan con la producción de bienes y servicios propios de la naturaleza.

Las operaciones de funcionamiento deben ser actividades recurrentes de carácter productivo y administrativo destinadas a la producción de bienes y servicios propios de la naturaleza de la entidad.

Las operaciones de producción, deben originar bienes, utilizando recursos reales y financieros.

### **23.2. Operaciones de inversión:**

Las actividades de preinversión serán todos los estudios que se realizan sobre un proyecto específico, desde que el mismo es identificado como idea hasta que se tome la decisión de su ejecución, postergación o abandono, pueden ser realizadas por la entidad mediante alguna de sus unidades especializadas, o terceros por cuenta del Ministerio.

Las operaciones de inversión es un conjunto de actividades ordenadas y organizadas, deben ser destinadas a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico o humano del Ministerio. Estas actividades no son recurrentes, pretenden mejorar la calidad y/o cantidad de bienes o servicios generados por el Ministerio.

### **23.3. Operaciones financieras**

Las operaciones financieras, implican transferencias de recursos financieros, ya sea sin contraprestación o por cumplimiento de obligaciones previamente contraídas; en todo

caso responden a políticas y objetivos definidos. Asimismo forman parte de este grupo, las acciones de financiamiento de las actividades productivas.

Se hace necesario delimitar las operaciones que se incluyen en el presupuesto y para ello clasificarlas de acuerdo a la responsabilidad en su planificación y ejecución; en este sentido forman parte del presupuesto todas las operaciones donde participen las áreas funcionales que implican la utilización sustancial de los recursos reales y financieros, bajo esta premisa el Ministerio de Desarrollo Económico excluirá las operaciones de regulación si su ejecución no implica la utilización sustancial de recursos reales y financieros.

#### **23.4. Operaciones de regulación:**

Las operaciones de regulación, generan normas dirigidas a afectar el comportamiento del personal del Ministerio y no requieren en forma sustantiva de recursos reales y financieros.

Como se deduce de los tipos mencionados de operaciones, esta es una categoría de programación que sobrepasa el ámbito presupuestario, por cuanto no representa asignaciones financieras.

#### **23.5. Procedimiento**

La determinación de operaciones debe ser producto de un proceso participativo entre los Responsables de las Áreas Sectoriales, con los Directores y personal involucrado, para lo cual la Dirección de Gestión y Reforma, deberá proporcionar instrumentos técnicos como formularios y guías, coordinar el flujo de información, establecer plazos de envío y recepción de información y otras acciones relacionadas con el Sistema de Programación de Operaciones.

#### **23.6. Período**

Cuarta semana del mes de agosto y la primera semana del mes de septiembre.

#### **23.7. Responsables**

Responsables de cada Área Sectorial, Directores Generales y Directores.

### **23.8. Conclusión**

Las operaciones que guiarán la elaboración de la programación de operaciones y del presupuesto son las de producción, de inversión, financieras porque requieren la movilización de recursos reales y financieros.

### **Artículo 24º.- (ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA)**

En cumplimiento al Art. 23 de la R.S. 216784 de 16 de agosto de 1996, los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial y la Dirección de Gestión y Reforma, deben establecer indicadores cuantitativos y cualitativos de eficacia que permitan verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de gestión y el desarrollo de las operaciones, así como definir indicadores cualitativos y cuantitativos de eficiencia que permitan evaluar la asignación de recursos, las tareas y las operaciones ejecutadas.

#### **24.1. Procedimiento**

Paralelamente al proceso de determinación de operaciones se debe establecer los indicadores de eficacia y eficiencia, esto en consulta y coordinación con el personal técnico de cada una de las áreas funcionales.

#### **24.2. Plazo**

Cuarta semana del mes de agosto y la primera semana del mes de septiembre.

#### **24.3. Responsables**

Directores Generales, Responsables de Programación de Operaciones de cada Área Sectorial y Directores

### **Artículo 25º.- (COMPATIBILIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE OPERACIONES)**

Para la formulación del Programa de Operaciones Anual del Ministerio, se deberá compatibilizar los Programas de Operaciones por Área Sectorial, para la eficiente asignación y uso de los recursos requeridos en cada uno de los Programas de Operaciones Anuales.

### **25.1. Procedimiento**

La compatibilización de los Programas de Operaciones comprende:

- a) Los objetivos de gestión de cada Área Sectorial, con los objetivos institucionales.
- b) Los Programas de Operaciones por áreas sectoriales/funcionales entre sí, preservando la coherencia para alcanzar los objetivos de gestión en forma coordinada.
- c) Los requerimientos de recursos (humanos, materiales, muebles y servicios) entre los diferentes programas.
- d) La asignación de recursos financieros entre los diferentes Programas de Operaciones Anual, que permita una efectiva ejecución de los mismos.
- e) Una vez compatibilizado los Programas de Operaciones Anuales, se elaborara un documento final denominado "PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL DEL MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO"
- f) Posteriormente se presentara al Ministro para su aprobación.

### **25.2. Plazo**

Segunda semana del mes de Septiembre.

### **25.3. Responsables**

La Dirección de Gestión y Reforma conjuntamente con los Responsables de Programación de Operaciones de cada Área Sectorial, deberán reunirse para la compatibilización, y posterior presentación al Ministro para su aprobación mediante Resolución Ministerial.

### **Artículo 26º.- (ENLACE ENTRE LA PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES Y EL PRESUPUESTO)**

De acuerdo al Art. 10 de la Norma Básica la asignación de recursos financieros se efectuará en función de la determinación de recursos físicos establecidos en el Programa de Operaciones Anual, de manera que los requerimientos de recursos físicos del Programa de Operaciones Anual del Ministerio, debe estar completamente incluidas

en el Presupuesto en los distintos programas y categorías programáticas (Programa de Operaciones por Áreas Sectoriales / Funcionales).

La conclusión y aprobación del Programa de Operaciones Anual, deben ser anteriores a la elaboración del Presupuesto Anual del Ministerio, para plasmar el contenido del Programa de Operaciones Anual en el Presupuesto.

### **26.1. Procedimiento**

Una vez aprobado el Programa de Operaciones Anual del Ministerio, conjuntamente con el Director General Administrativo, Dirección Financiera y los Directores Administrativos de cada Área Sectorial, con asistencia de la Dirección de Gestión y Reforma se analizarán el contenido del requerimiento de recursos en los diferentes Programas y categorías programáticas del Presupuesto.

### **26.2. Plazo**

Segunda quincena del mes de septiembre.

### **26.3. Responsables**

La Dirección de Gestión y Reforma, Dirección General Administrativa, Dirección Financiera, y las Direcciones Administrativas de las Áreas Sectoriales

### **Artículo 27º .- (EJECUCIÓN DE OPERACIONES NO PROGRAMADAS POR EXCEPCIÓN)**

El Ministerio, en situaciones de emergencia real y comprobada, y situaciones imprevistas que así lo ameriten, podrá decidir que se realicen operaciones extraordinarias al margen del Programa de Operaciones Anual aprobado.

### **Artículo 28º .- (APROBACIÓN DE LA EJECUCIÓN ANUAL DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL)**

Es responsabilidad de la Dirección de Gestión y Reforma presentar el informe final de ejecución del Programa de Operaciones Anual al Ministro, para su pronunciamiento y aprobación o rechazo respectivamente.

## CAPITULO SEGUNDO

### SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL

#### **Artículo 29º.- (VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES)**

La verificación del cumplimiento y ejecución del Programa de Operaciones, nos proporcionara un análisis de los resultados esperados de cada una de las operaciones, formuladas en el Programa de Operaciones Anual del Ministerio

#### **29.1. Procedimiento**

Los Responsables de Programación de Operaciones de cada Área Sectorial deberán reunirse trimestralmente con el Director General Administrativo y Director de Gestión y Reforma, para evaluar los resultados de la programación de operaciones y hacer conocer por escrito al Sr. Ministro dicha evaluación

Los Responsables de la Programación de Operaciones de las Áreas Sectoriales, deberán verificar que las operaciones se vayan ejecutando de acuerdo con lo programado; también deben establecerse responsables y procedimientos para conocer la información sobre lo ejecutado por cada una de las áreas funcionales; la periodicidad del flujo de información debe ser trimestralmente, analizando los resultados, los recursos utilizados y el tiempo invertido.

Es decir, el responsable de la verificación de la ejecución de las operaciones es el Responsable de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial, el responsable puede delegar funciones a un servidor público como responsable de la verificación de la ejecución y de preparar informes y su envío trimestralmente en forma obligatoria a la Dirección de Gestión y Reforma. Posteriormente esta Dirección, reunirá la información emitida por cada Área Sectorial y consolidara la información final, para su posterior presentación al Ministro

**29.2. Período**

Trimestralmente.

**29.3. Responsables**

Viceministros, Directores Generales de cada Áreas Sectoriales y Directores, en coordinación con la Dirección de Gestión y Reforma.

**Artículo 30°.- Consejos Técnicos**

Los Consejos Técnicos son instancias que se caracterizan principalmente de analizar y brindar información del seguimiento de todas las actividades que se desarrollan en el Ministerio.

**30.1. Procedimiento**

Los Consejos Técnicos de cada área sectorial debe reunirse con sus respectivas Direcciones y/o áreas funcionales, donde analizaran, informaran y plantearan soluciones si se requiere sobre las actividades desarrolladas durante el transcurso de la semana.

**30.2. Plazos**

Se reunirán semanalmente cada lunes aproximadamente una hora.

**30.3. Responsables**

Esta a cargo de los Viceministros, Directores Generales y Directores de cada Áreas Sectoriales y Directores, en coordinación con la Dirección de Gestión y Reforma.

**Artículo 31°.- Comités de Análisis de Información.**

Los Comités de Análisis de Información se caracterizan por la organización de los comités en el Ministerio, están encargados de analizar la situación actual del Ministerio con relación al cumplimiento del Programa de Operaciones Anual.

**31.1. Procedimiento**

Cada Dirección y/o área funcional debe organizarse internamente con el propósito de presentar toda la información a través de la documentación del avance de su Programa de Operaciones. En estos comités se discutirá sobre las desviaciones, problemas

encontrados. Toda esta información debe ser presentada a su máxima autoridad de su área sectorial

### **31.2. Plazo**

Los comités de análisis de información se reunirán trimestralmente

### **31.3. Responsables**

Serán responsables los Directores Generales y Directores de cada área sectorial y/o funcional, en coordinación de la Dirección de Gestión y Reforma y la participación de su Máxima Autoridad, donde se rendirá cuentas sobre el cumplimiento del Programa reoperaciones Anual.

### **Artículo 32º.- (EVALUACIÓN DE RESULTADOS)**

La evaluación consiste en confrontar con lo programado: los resultados alcanzados por cada operación, es decir los servicios producidos, el tiempo invertido y los indicadores de eficacia y eficiencia.

La evaluación debe realizarse en todos los niveles jerárquicos relacionados con la ejecución del Programa de Operaciones Anual y debe quedar constancia documentada de la evaluación de los resultados.

### **32.1. Procedimiento**

De acuerdo al Art. 26 de la R.S.216784 de 16 de agosto de 1996, los resultados de los Programas de Operaciones del Ministerio, deben ser evaluados por los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial, durante y al finalizar la gestión, donde los aspectos cuantitativos y cualitativos son parte fundamental para la evaluación del Programa de Operaciones Anual.

Los Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial deberán reunirse trimestralmente con el Director General Administrativo y Director de Gestión y Reforma, para evaluar los resultados de la programación de operaciones y hacer conocer por escrito al Ministro dicha evaluación.

Se evaluara basándose en la información obtenida de la verificación de la ejecución de lo programado, del resultado alcanzado de cada operación, tareas y actividades

realizadas, los bienes y/o servicios producidos, los recursos humanos, financieros utilizados, el tiempo invertido de acuerdo a lo programado, utilizando los indicadores de eficacia u otras condicionantes que permitan medir el grado de cumplimiento de las operaciones y el logro de los objetivos y en caso de incumplimiento, las razones correspondientes y las repercusiones futuras de estas desviaciones en el cumplimiento de las actividades y en la consecución de los objetivos.

Posteriormente se elaborara un documento final de la Evaluación semestral, posteriormente anual del Ministerio de Desarrollo Económico, para su posterior presentación y aprobación del Ministerio.

### **32.2. Período**

La evaluación será Trimestralmente.

### **32.3. Responsables**

Viceministros, Directores Generales de cada Áreas Sectoriales y Directores, en coordinación con la Dirección de Gestión y Reforma.

### **Artículo 33º.- (GENERACIÓN Y APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS)**

La evaluación de los resultados de las operaciones, debe generar medidas correctivas, de acuerdo a los factores que incidieron en la falta de cumplimiento de las actividades y la estimación del comportamiento futuro de estas. Las medidas correctivas pueden ir desde el refuerzo de las operaciones hasta la cancelación de una o más de éstas.

La evaluación de los resultados de la gestión debe generar información interna que sirva para la toma de decisiones de la Máxima Autoridad del Ministerio de Desarrollo Económico. El Ministro de Desarrollo Económico deberá generar medidas correctivas de gran magnitud relacionadas a todo el Ministerio.

### **33.1. Procedimiento**

Los responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial, efectuada la evaluación, detección de desviaciones y los factores que incidieron en la falta de cumplimiento de las operaciones deberán generar medidas correctivas. Dependiendo de la magnitud de esta medidas, los Responsables de las Áreas Sectoriales deberán consultar a la Dirección de Gestión y Reforma y presentar por

escrita dicha evaluación al Ministro, este a su vez basándose en los informes de evaluación podrá disponer de medidas correctivas en los Programas de Operaciones que así lo ameriten y según el caso deben reflejarse en una reformulación del Programa de Operaciones Anual y en el Presupuesto.

Las medidas correctivas que se pueden adoptar son:

- Refuerzo de las operaciones y tareas.
- Establecimiento y/o cancelación de una o más operaciones.
- Ajuste de tiempos para el cumplimiento de las operaciones.
- Ajuste en el requerimiento de los recursos físicos y financieros.
- Reformulación del Programa de Operaciones Anual con el ajuste de objetivos y operaciones.

### **33.2. Plazo**

Inmediatamente terminado el proceso de Evaluación

### **33.3. Responsables**

Responsables de la Programación de Operaciones de cada Área Sectorial, con asistencia de la Dirección de Gestión y Reforma.

### **Artículo 34º.- (REFORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL Y DEL PRESUPUESTO)**

La reformulación del Programa de Operaciones Anual y del Presupuesto se efectuará en los siguientes casos:

- a) Cuando el Presupuesto Aprobado para el Ministerio de Desarrollo Económico ha sufrido recortes con relación al Presupuesto Formulado, es decir, el presupuesto aprobado es menor al techo programado.
- b) Cuando las medidas correctivas sean de gran magnitud y exijan la reformulación del Presupuesto del Ministerio de Desarrollo Económico. La reformulación del presupuesto debe coincidir con la reformulación del Programa de Operaciones Anual.

---

c) En casos en que la reformulación del presupuesto signifique presupuesto adicional.

En los casos señalados las áreas funcionales deberán presentar nuevamente la reformulación del Programa de Operaciones Anual y del presupuesto a la Dirección General Administrativa, informando las razones que dieron lugar al mismo. La Dirección General Administrativa conjuntamente con la Dirección de Gestión y Reforma y la Dirección Financiera, pasarán a conocimiento del Ministro dichos documentos, quién como máxima autoridad deberá remitir a los órganos rectores, adjuntando:

- Nueva Programación de Operaciones Anual
- Documento de aprobación y otros pertinentes.

---

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL**  
**JUSTIFICACIÓN DE LA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL**

En el Diagnostico realizado se detecto, entre otras causas, que el Ministerio de Desarrollo Económico no cuenta con instrumentos administrativos que permitan la implantación y operativización de los Subsistemas de Elaboración, Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual, tanto así que el Sistema de Programación de Operaciones se aplica insuficientemente, lo que afecta al logro de objetivos del Ministerio.

El Sistema de Programación de Operaciones tiene como uno de sus principales productos la Programación de Operaciones Anual, como instrumento técnico-administrativo que orienta la gestión institucional de las entidades públicas, da la asignación de recursos presupuestarios de manera adecuada a la realidad de la entidad y además de ser el vínculo entre los planes de mediano y largo plazo

La propuesta presenta una Guía que permita a los Viceministerios y a sus respectivas Direcciones del Ministerio de Desarrollo Económico, formular el Programa de Operaciones Anual de manera sencilla, correcta, siendo el marco de referencia orientado a la correcta formulación del presupuesto, la asignación de recursos reales y financieros en el Presupuesto, cumpliendo de esta manera lo dispuesto en la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones, emitida el 16 de agosto de 1996, bajo R. S. N ° 216784 y el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones 2003, de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y los objetivos de gestión

Lo que se pretende con este trabajo es dar a los funcionarios públicos involucrados en este proceso un instrumento que facilite la elaboración del Programa de Operaciones Anual.

**5.7.2. OBJETIVO DE LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA.**

El objetivo de la presente Guía es brindar aspectos conceptuales para la elaboración, seguimiento y evaluación de Programa de Operaciones Anual facilitando su comprensión y aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, para que de este manera se permitan la aplicabilidad y funcionamiento de este sistema.

## **GUÍA PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A AL EJECUCIÓN DE PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL**

### **PRIMERA PARTE**

#### **1. ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES**

##### **1.1. Concepto.**

El Sistema de Programación de Operaciones es un conjunto de normas y procesos que establece el Programa de Operaciones Anual de las entidades, en el marco de los planes de desarrollo nacional, departamentales y municipales. Comprende a los subsistemas de Elaboración del Programa de Operaciones Anual y de Seguimiento y Evaluación de la Ejecución de estos programas. (Art. 1 - N.B.S.P.O.)

##### **1.2. Componentes del Sistema de Programación de Operaciones.**

El Sistema de Programación de Operaciones está compuesto por los siguientes subsistemas:

###### **a) Subsistema de Elaboración del Programa Anual de Operaciones**

Conocida también, como planificación operativa institucional, que en el marco de la planificación estratégica institucional y nacional, esta encaminada a definir: objetivos a alcanzar en una gestión, actividades, procedimientos, recursos, responsables, todo ello en función del tiempo y espacio, que esta contempla la:

- Formulación de Objetivos de Gestión
- Determinación de las Operaciones
- Compatibilización de Programas de Operaciones

## **b) Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa Anual de Operaciones**

Este subsistema conlleva a realizar un proceso gerencial de seguimiento, control y evaluación de la ejecución de las operaciones programadas y la correspondiente generación de medidas correctivas:

- Verificación de la Ejecución del Programa de Operaciones
- Evaluación de Resultados
- Generación de Medidas Correctivas

### **1.3. Principios del Sistema de Programación de Operaciones.**

**Previsión.** Porque las entidades públicas deben prever su futuro y guiar la ejecución de sus operaciones en plazos definidos, con los recursos previstos de acuerdo a sus disponibilidades.

**Economía.** Porque prevé lograr resultados utilizando económicamente los recursos disponibles y eliminando gastos injustificados.

**Flexibilidad.** Porque los Programas de Operaciones deben considerar las probables contingencias que ocurran durante su ejecución, estableciendo acciones alternativas para afrontar los imprevistos.

**Lógica.** Porque los Programas de Operaciones deben adoptar una lógica interna propia, expresada en la secuencia de las operaciones, el uso de medios y las fases a poner en marcha.

**Sostenibilidad.** Porque se debe buscar que los programas y operaciones tengan continuidad en el mediano y largo plazo.

### **1.4. Niveles de Organización del Sistema de Programación**

El Sistema de Programación de Operaciones tiene los siguientes niveles:

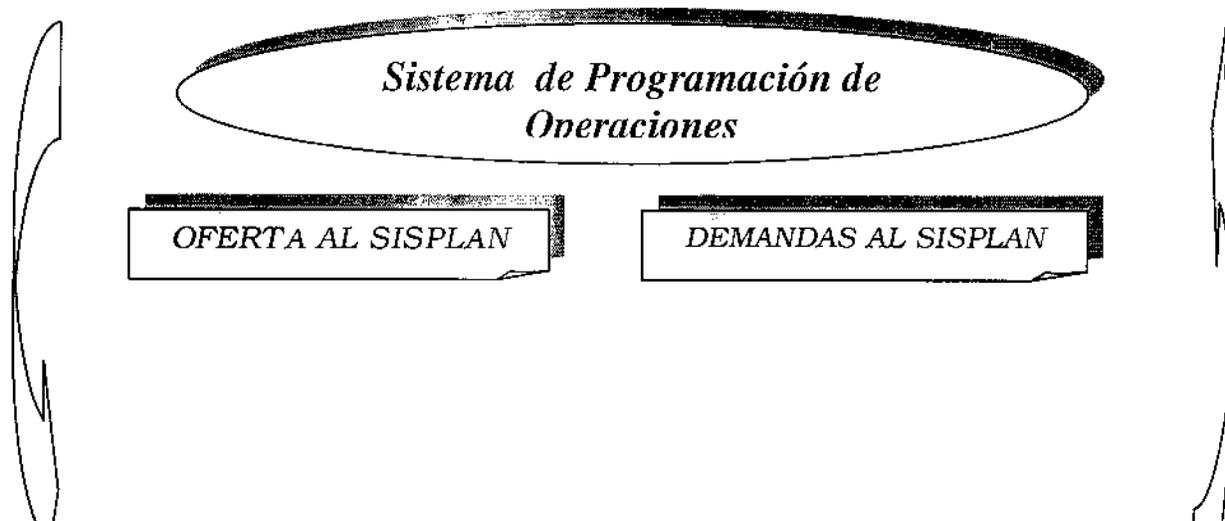
- a) *Normativo y Consultivo.* Correspondiente al Ministerio de Hacienda como Órgano Rector las entidades públicas señaladas en el Art. 20 de la Ley SAFCO 1178 y por delegación, ejercidas a través de su unidad técnica especializada, la Dirección de Organización Normas y Procedimientos Administrativos, actualmente Unidad de Normas

b) *Ejecutivo y Operativo*. Corresponde a las entidades públicas señaladas en el Art. 3 de la presente norma, con las siguientes atribuciones y funciones:

- Cumplir y hacer cumplir las presentes normas
- Elaborar sus reglamentos específicos en el marco de las normas básicas.
- Realizar el control y seguimiento del funcionamiento de sus sistemas.
- Elaborar sus Programas de Operaciones Anuales.

### **1.5. Oferta y Demanda de los Sistemas Nacionales con respecto al Sistema de Programación de Operaciones.**

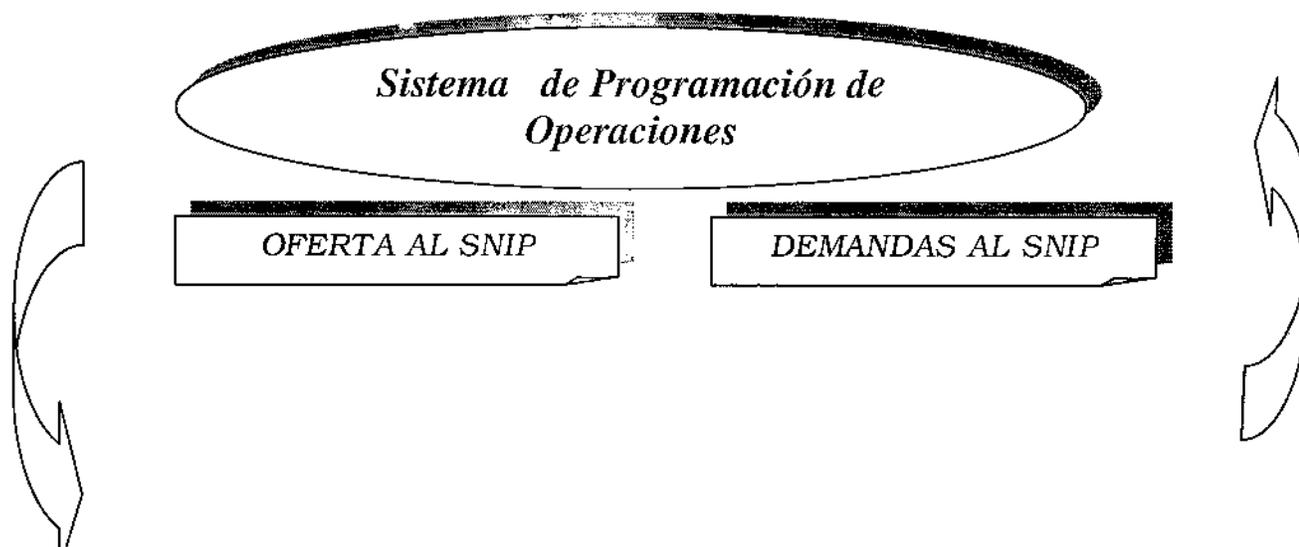
El Sistema de Programación de Operaciones se relaciona con el Sistema Nacional de Planificación y con el Sistema Nacional de Inversión Pública de la siguiente manera, como se observa en la Fig. # 4 y Fig. # 5:



<p>Información sobre la ejecución de los programas de operación (P.O.A.)</p>	<p>Composición de planificación de mediano y largo plazo: Planificación Estratégica Nacional e Departamental, Municipal.</p>
<p>Información sobre el cumplimiento de objetivos Institucionales y objetivos de gestión, para evaluar el grado de ejecución de los planes, en el nivel Nacional, Departamental y Municipal.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el Nivel nacional, el Plan General de Desarrollo Económico y Social (Gobierno Central)</li> <li>2. Nivel departamental, el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (prefecturas).</li> <li>3. Nivel Municipal, el Plan de Desarrollo Municipal, (Gobiernos Municipales)</li> </ol>	<p>Planes Generales de Desarrollo Económico y Social de la República, (Objetivos, Estrategias y Políticas de Desarrollo)</p> 
<p>Información sobre objetivos: cumplidos y no cumplidos</p>	<p>Índices de asignación de recursos</p>
	<p>Metodologías para organizar la demanda social y sistematizar la oferta estatal</p>
	<p>Dictamen sobre la información analizada. (Retroalimentación)</p>

Figura # 4 Ofertas y Demandas del SISPLAN al SPO

Fuente: Elaboración Propia en base a la N.B. SISPLAN



<i>Proyectos de inversión Pública (programa de requerimientos de financiamiento y presupuesto de inversión pública)</i>	<i>Información sobre los proyectos que forman parte de los Programas Operativos Anuales.</i>
	<i>Programación Anual de la Ejecución de los Proyectos.</i>
	<i>Información relativa al seguimiento de los proyectos.</i>

*Fuente: Elaboración Propia en base a la N.B.S.N.I.P.  
Figura # 5. Ofertas y Demandas del SNIP al SPO*

### **3.5. COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN RELACIONADOS CON EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES**

De acuerdo al Sistema de Planificación Nacional y al Sistema de Nacional de Inversión Pública, el Programa de Operaciones Anual, debe considerar las siguientes definiciones:

- i. **Visión.** Llamada también *ideología central*, significa compartir premisas fundamentales y valiosas, compuesta por valores centrales del Ministerio.
- ii. **Misión.** Es el propósito central, la razón de ser del Ministerio, es la función o tarea básica, que la sociedad asigna a la organización, es algo que se persigue expresada en objetivos en concordancia con los instrumentos jurídicos de creación del Ministerio, así como la Constitución Política del Estado y otras disposiciones legales, según la N.B.S.P.O. - R.S. N° 216784.Art. 11.
- iii. **Objetivos.** Representan la finalidad hacia los cuales se dirige la actividad. Los objetivos establecen la razón y la justificación de la existencia del Ministerio, indican las formas en las cuales se espera que obtenga una ventaja sobre sus competidores (Chruden).

- 
- iv. **Estrategias.** Es la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estos propósitos.
- Son planes tácticos que se realizan teniendo en consideración los planes y acciones de la competencia.
- v. **Política.** Son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.
- También se puede decir que son guías que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, por lo general existen en todo nivel de la organización.
- vi. **Procedimientos.** Son los planes que establecen un método habitual de manejar actividades futuras, son verdaderas guías, más de pensamiento que de acción. Es la secuencia y el modo cómo se realiza un conjunto de acciones, para la consecución de un fin determinado dentro de un contexto administrativo.
- vii. **Reglas.** Es la declaración que define la práctica y el procedimiento que se va a seguir. Son la forma más simple de un plan, una regla ordenada que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.
- viii. **Programa.** Es el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos que van a darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar adelante una forma de acción determinada (Koontz).
- ix. **Presupuesto.** Es un planteamiento de resultados expresados en términos numéricos (Koontz). También es el establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para planes específicos, para un plazo determinado.

---

## SEGUNDA PARTE

### 4. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL (CONTENIDO MÍNIMO DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL)

#### 2.1. OBJETIVO DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL. -

El Programa de Operaciones conocido también como Plan Operativo Anual, se constituye en el principal producto de los procesos que implica el funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones, se toma en cuenta:

#### 2.1.2. ELABORACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia es la relación de productos que se debe tomar en cuenta para la elaboración del Programa Operativo Anual y este debe estar incluido en el mismo.

El marco de referencia del Ministerio tendrá como componentes:

##### a) Base legal del Ministerio.

La base legal de Ministerio son todas la Leyes, Decretos Supremos, Resoluciones Supremas, Resoluciones Multiministeriales, Resoluciones Bi-Ministeriales y Resoluciones Ministeriales en la que se encuentra sustentada la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones.

##### - Base de creación

Se mencionara un resumen del instrumento legal de la constitución del Ministerio de Desarrollo Económico.

##### b) Marco Estratégico.

El Marco Estratégico implica describir y relacionarse con los diferentes planes definidos por el Sistema Nacional de Planificación los mismos que permitirán orientar a la elaboración del Programa de Operaciones, que comprende: Plan General de Desarrollo Económico y Social, Plan Estratégico Institucional, Misión, Visión, Objetivos Institucionales.

#### 2.1.3. ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y ENTORNO

El análisis de situación debe mostrar un resumen de las conclusiones más importantes basándose en la información que proporciona el Seguimiento y

Evaluación de la ejecución del Programa Operativo Anual de la pasada gestión y del Presupuesto ejecutado de la pasada gestión, se toma en cuenta:

**a) Análisis de situación.**

Este análisis de situación permite conocer la situación actual del Ministerio con referencia a los resultados logrados, comprendiendo la gestión anterior y el primer semestre de la gestión en la que se elabora el Programa de Operaciones Anual, esta a su vez contemplara:

*i) Análisis del Programa de Operaciones Anual de la pasada gestión.*

Identifica los recursos logrados con relación a lo programado, de la anterior gestión, las contingencias, desvíos y medidas correctivas aplicadas en la ejecución de las operaciones.

*ii) Análisis del Presupuesto.*

Identifica la ejecución del presupuesto de la gestión anterior, de sus montos y porcentajes de ejecución, relacionándolos con el logro de objetivos.

*iii) Análisis del logro de objetivos de gestión.*

Identifica el grado de cumplimiento de los objetivos de gestión del Ministerio, Viceministerios, Áreas Funcionales y Proyectos. Se tomara en cuenta la evaluación del Programa de Operaciones Anual de la pasada gestión.

*iiii) Diagnostico Institucional.*

Se identifica la capacidad institucional que se tiene, tomando en cuenta la Estructura Organizacional y los Recursos humanos, físicos, financieros, que tiene el Ministerio.

El análisis de la situación actual y del entorno del Ministerio servirá de base para elaborar el nuevo Programa de Operación Anual de la próxima gestión.

**b) Análisis del Entorno**

El análisis del Entorno del Ministerio comprende las variables o factores externos, como ser las variables económicas sociales, tecnológicas, legales que podrían afectar al Ministerio. Para la nueva programación también se determinan los cambios de las variables externas, que afectarán al cumplimiento de los objetivos de gestión.

Para este entendido se utilizara el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) porque es uno de los más utilizados y de fácil aplicación para realizar este tipo de análisis, como se ve en la Figura # 6, además permite analizar la situación real de las actividades que se desarrollan dentro del Ministerio a través de un análisis interno y externo.

**i) ANÁLISIS INTERNO (Institucional o de situación)**

Se realizara un análisis de las actividades desarrolladas de los resultados, contingencias, desvíos, las necesidades emergentes, la identificación de recursos existentes y la disponibilidad de recursos para cada gestión. El objetivo de este análisis es determinar las fortalezas y debilidades del Ministerio como de sus respectivos Viceministerios.

**- Fortalezas.**

Son las capacidades expresados en factores, poder, habilidades, experiencia, conocimiento, recursos económicos, tiempo, organización de los que disponen y controla el Ministerio. Son las ventajas que tiene la institución para cumplir su misión.

**- Debilidades.**

Son aquellos recursos críticos de los cuales carece el Ministerio para conseguir un determinado resultado. Son los problemas internos que obstaculizan el cumplimiento de la misión.

**ii) ANÁLISIS EXTERNO (Análisis del Entorno)**

Consiste en analizar el campo de acción del Ministerio considerando el efecto de las variables económicas, tecnológicas, sociales y políticas. El objetivo de este análisis es identificar las oportunidades y debilidades del Ministerio.

**- Oportunidades.**

Son eventos, hechos o tendencias en el entorno del Ministerio que podrían facilitar el desarrollo de este si se las aprovecha en forma oportuna y adecuada. Son las posibilidades que les brinda el entorno para lograr la misión del Ministerio.

### - Amenazas.

Son eventos, hechos o tendencias en el entorno del Ministerio que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Son los problemas externos que obstaculizan el cumplimiento de la misión.

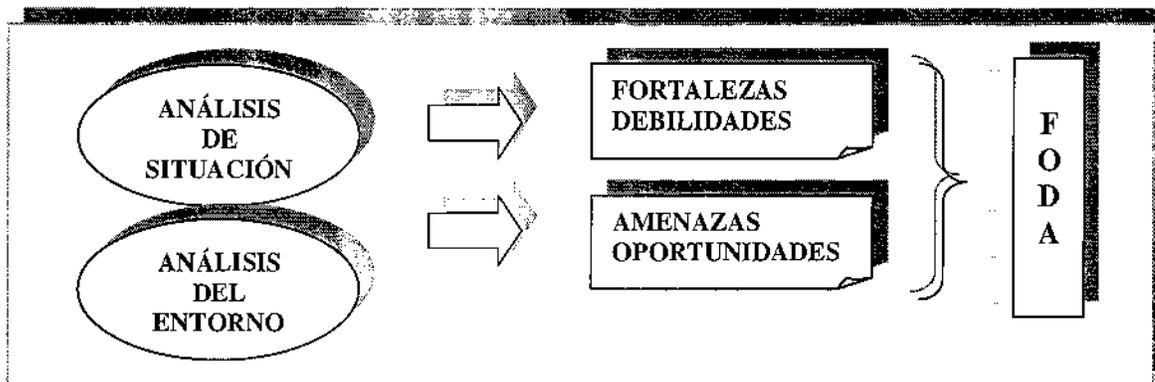


Figura # 6. Análisis de Situación y del Entorno  
Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. CONSTRUCCIÓN DE LA RED DE OBJETIVOS

### 2.4.1. Objetivo.-

Se debe realizar la construcción de la red de objetivos tomando en cuenta el marco de referencia, el análisis de situación y del entorno de cada Viceministerio, el que a su vez esta conformado por Direcciones Generales y de sus respectivas Direcciones.

### 2.4.2. Componentes de la Red de Objetivos

En este marco se presenta a continuación los componentes de la Red de Objetivos.

#### a) Red de objetivos.

La red de objetivos es la articulación vertical de los objetivos de gestión, con el propósito de que la programación sea consistente, integral e interrelacionada bajo un proceso de desagregación que genere un ordenamiento en el Ministerio.

#### b) Objetivos de Gestión.

El objetivo es todo resultado, fin o propósito esperado que dirige las operaciones, sirve de fundamento, dirección y medida para determinar las operaciones. Su construcción debe ser clara, concreta, realista y debe precisar cantidad, calidad, tiempo, responsable y lugar.

Los objetivos de gestión son los resultados o compromisos que el Ministerio pretende alcanzar en una gestión anual, su construcción debe estar relacionada con los objetivos estratégicos definidos para el mediano y largo plazo.

**c) Objetivos de Gestión por Área Sectorial y/o Funcional.**

Estos son construidos basándose en el proceso de desagregación descendente de los objetivos de gestión, debiendo concordar con los objetivos del nivel inmediato superior y de acuerdo a la competencia funcional. Además deben reflejar la capacidad del Ministerio que tiene el Área Sectorial y/o Funcional para obtenerlos.

**d) Identificación del Área Funcional.**

Se debe identificar y detallar las Áreas Funcionales del Ministerio, las mismas que tendrán atribución para la formulación de objetivos y la programación de operaciones de las áreas identificadas, para el efecto se incluirá la estructura orgánica del Ministerio al Programa de Operaciones Anual.

Para fines de interpretación se presentan los siguientes términos:

- i. **Estructura organizacional:** Es el conjunto de áreas sectoriales y/o funcionales interrelacionadas entre sí a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por el Ministerio, para cumplir sus objetivos. La estructura organizacional se refleja en el Manual de Organización y Funciones, Organigrama y el Manual de Procedimientos.
- ii. **Área Sectorial** Es la parte de la estructura del Ministerio de Desarrollo Económico, conformada por uno o varios Viceministerios, contempla también el Programa Central del Ministerio, con un contenido funcional específico Es una dependencia de la estructura organizacional a la que se asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión y funciones homogéneas y especializadas.
- iii. **Área Funcional.** Es la parte de la estructura organizacional, conformada por la Dirección cabeza de área funcional y en caso necesario por varias unidades dependientes. El Área Funcional cuenta con objetivos de gestión y funciones específicas.

Es parte de la estructura del Ministerio de Desarrollo Económico, conformada por una o varias Direcciones con un contenido funcional específico, pertenecientes a una Dirección General/ Área Sectorial.

- iv. **Función.** Son los deberes y potestades concedidos al Ministerio, para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo.

#### **2.4.3. COMPONENTES DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL**

Para la elaboración del Programa de Operaciones Anual se tomara en cuenta los siguientes componentes:

##### **2.4.3.1. Determinación de Operaciones.**

Se establece las operaciones para el logro de los objetivos, contiene procesos lógicos para producir bienes y/o servicios, para incrementar y mejorar las existencias del capital físico y humano.

##### **2.4.3.2. Establecimiento de Metas.**

Se refiere a la definición de los resultados concretos en función de las operaciones determinadas para el logro de objetivos de gestión.

##### **2.4.3.3 Estimación de Recursos Humanos.**

Implica determinar el número, calidad y costo del personal necesario para ejecutar las operaciones programadas.

##### **2.4.3.4. Estimación de Bienes y Servicios.**

Se establece la cantidad, costo y tipos de bienes / servicios necesarios para ejecutar las operaciones.

##### **2.4.3.5. Establecimiento de indicadores de eficacia y eficiencia.**

Los indicadores permitirán verificar la asignación óptima de recursos, la ejecución de las operaciones y el grado de cumplimiento de los objetivos.

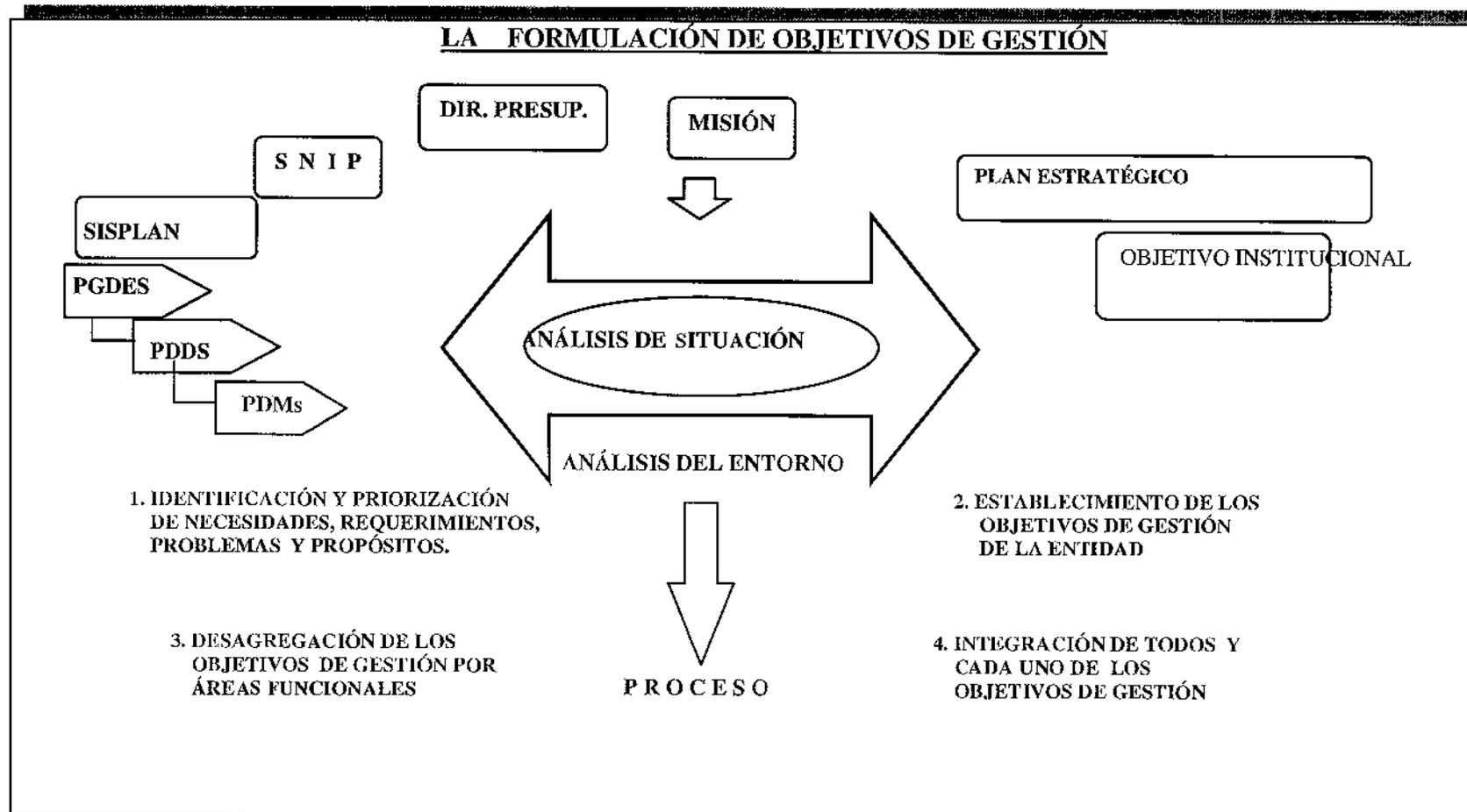


Figura # 7. Formulación de objetivos de gestión

Fuente: Ministerio de Hacienda ex DONPA

## TERCERA PARTE

### 3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

#### 3.1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN.

Se considerara las características de fondo y forma de los objetivos, así como los resultados esperados, impactos, etc. Además de establecer el carácter cuantitativo y cualitativo de los objetivos.

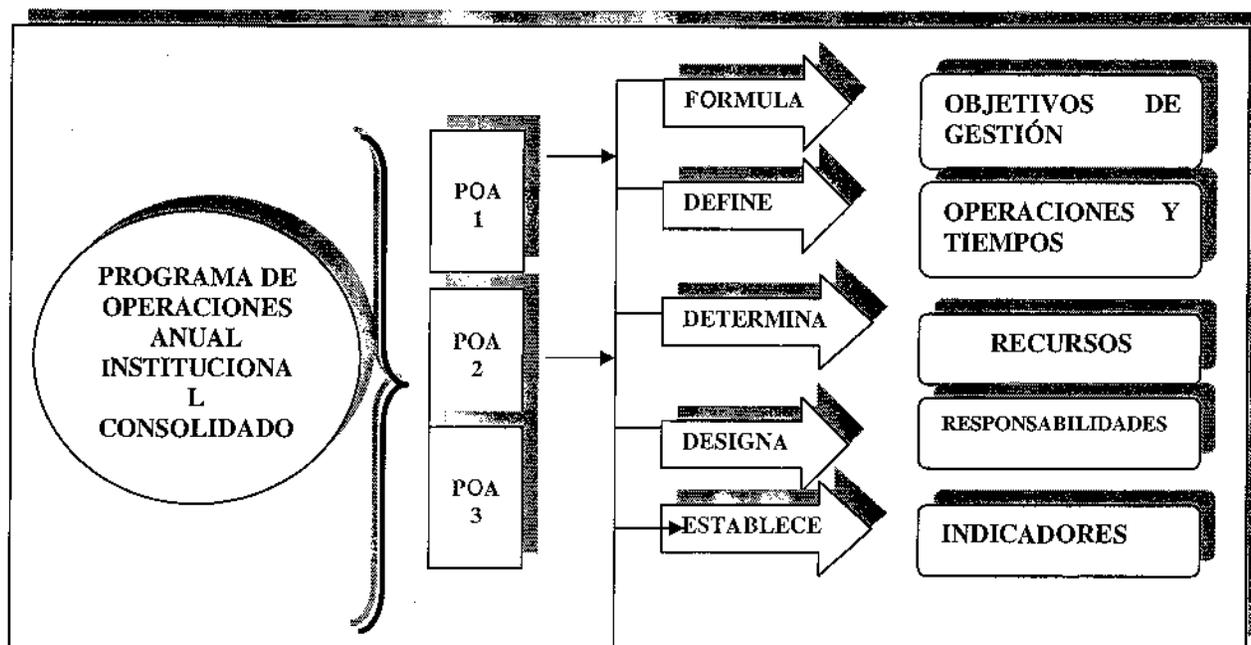


Figura # 8. POA'S por Área Funcional  
Fuente: Ministerio de Hacienda ex DONPA

El objetivo es el resultado, fin o propósito que se pretende alcanzar en un período determinado sea de corto mediano y largo plazo.

#### 3.1.1. Tipos de Objetivos.

La Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones plantea:

##### i. Objetivos de gestión del Ministerio.

Los objetivos de gestión son los resultados o compromisos del Ministerio que pretende alcanzar en una gestión anual. Estos surgen de los objetivos institucionales.

## ii.) **Objetivos de gestión por área sectorial y/o funcional.**

Los objetivos de gestión por área sectorial y/o funcional, son elaborados sobre la base del proceso de desagregación descendente de objetivos, debiendo concordar con los objetivos del nivel inmediato superior y de acuerdo a la competencia funcional.

### 3.1.2 **Características de los objetivos.**

La formulación de objetivos de gestión del Ministerio debe considerar las siguientes características:

- a) *Viabiles* → Que sean posibles de alcanzar y consistentes en función de las capacidades del área sectorial y/o funcional.
- b) *Consistentes* → Que sean coherentes y estables en relación con los resultados anteriores.
- c) *Cuantitativos* → Que puedan ser traducidos a unidades mensurables.
- d) *Verificables* → Que permitan la utilización de indicadores de eficiencia y eficacia durante la ejecución y sobre los resultados.
- e) *Temporales* → Deben referirse necesariamente a un determinado periodo de tiempo. Las metas son intermedias con relación a los objetivos de gestión que son anuales.
- f) *Participativos* → La definición de objetivos debe ser participativa, debe involucrar a todos los servidores que tienen que ver con cada uno de los objetivos.
- g) *Cualitativos* → Los objetivos deben reflejar las propiedades de calidad de los bienes o servicio a ser producidos.

### 3.1.3. **Proceso de formulación de objetivos**

#### a) **Objetivos de gestión del Ministerio**

El proceso para la formulación de los objetivos de gestión del Ministerio, es de competencia de la Máxima Autoridad Ejecutiva y es la siguiente:

- i) Identificación y priorización de las necesidades, requerimientos, problemas y propósitos más importantes que tenga que atender el Ministerio, se tomara en cuenta:
  - El marco de referencia del Ministerio estará sujeto al Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones.
  - Resultados del análisis de la situación y del entorno, sujeto al Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio.
- ii) Una vez identificado las necesidades se establecerá los objetivos de Gestión considerando las características de los mismos, preservando los lineamientos del Ministerio y misión, con el fin que se formule el Programa de Operación Anual.
- iii) Desagregación de los objetivos de gestión del Ministerio, en objetivos de gestión por Área Sectorial y/o Funcional, con el fin de que cada una de estas formule su Programa de Operación Anual específico.
- iv) Integración de los objetivos de gestión, preservando los lineamientos de los objetivos institucionales y misión del Ministerio.
- v) Disponer su aplicación y ejecución en todo el Ministerio de Desarrollo Económico.

**b) Objetivos de gestión por Área Sectorial y/o Funcional**

El proceso para la formulación de los objetivos de gestión por Área o Unidad Funcional se debe considerar:

- i) Los resultados del análisis pertinente a la Área Sectorial y/o Funcional.
- ii) Comprender y preservar los lineamientos de los objetivos de gestión y misión del Ministerio.
- iii) Formular los objetivos de gestión, considerando sus características y el enunciado del mismo.
- iv) La unidad Responsable de la Elaboración del Programa de Operaciones Anual, efectuará la compatibilización de los Objetivos de Gestión del Ministerio y de los Objetivos por Dirección.

- v) Poner a consideración de la Máxima Autoridad Ejecutiva para su aprobación y posterior ejecución.

### **3.2. RESULTADOS Y METAS.**

Cuando se determinan los resultados, se hace referencia a los aspectos cualitativos que resaltan cuando estos se logran y los resultados procederán de los tipos de operaciones establecidas para la formulación de objetivos. Cuando se definen metas se están cuantificando los objetivos.

#### **3.2.1. Definición de Metas o Resultados.**

En la definición de resultados y metas deberá participar la Máxima Autoridad Ejecutiva, los Viceministros y los responsables del Programa de Operaciones de cada área sectorial. La formulación de resultados tendrá el siguiente procedimiento:

- a) Selección de un resultado para la primera operación, se definirá a dónde se quiere llegar con la programación:
  - Si la respuesta se expresa en términos absolutos o relativos se esta determinando un resultado.
  - Si la respuesta se expresa en términos cualitativos entonces se esta definiendo un resultado.
- b) Verificación de posibilidades de realización de metas y resultados, en el caso de haber definido resultados se verifica que estos sean alcanzados en una gestión y no sean confundidos con las fuentes de verificación.

#### **3.2.2. Formulación de las Metas.**

Para la formulación de metas se debe tener las siguientes particularidades:

- i) La formulación de las metas requiere del establecimiento de operaciones para lograr los objetivos de gestión citados en los incisos anteriores.
- ii) Una meta se relaciona con una operación o con un conjunto de operaciones.
- iii) Las metas se logran en el transcurso de la gestión, son parciales en relación a los objetivos de gestión.

- v) La formulación de las metas es de competencia de los responsables del Programa de Operaciones de cada área sectorial.

### 3.3. INDICADORES.

Los indicadores son índices cuantitativos y cualitativos, que permiten verificar el logro o consecución de los objetivos, deben tener las siguientes características:

- a) *Objetivamente verificables* → Que se pueda verificar a través de indicadores de eficacia y eficiencia.
- b) *Relevantes* → Deben registrarse los aspectos esenciales de los objetivos.
- c) *Independientes* → Deben ser independientes unos de otros, solo deben definir los objetivos de gestión de los respectivos niveles de la red de objetivos.
- d) *Precisos* → Deberán aportar datos sobre: Grupo destinatario, lugar, calidad, tiempo y cantidad.
- e) *Comprobación o Verificación de los indicadores* → Estos no tienen que implicar un excesivo uso de recursos.

Tanto el indicador de eficiencia, como de eficacia deben expresarse en términos absolutos y relativos.

#### 3.3.1. Definición de Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia son aquellas que de forma cuantitativa y cualitativa, permiten evaluar la relación entre los recursos utilizados y los objetivos o metas obtenidas.

Los indicadores de eficiencia permiten demostrar que se ha cumplido con los resultados esperados tomando en cuenta los recursos programados siendo estos: humanos, servicios, materiales, suministros, activos, tiempos y costos.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultado Obtenido de Gestión/costo}}{\text{Objetivos de Gestión Planteado/costo}} = \text{Grado de cumplimiento de Objetivos}$$

#### 3.3.2. Definición de Indicadores de Eficacia.

Los indicadores de eficacia son aquellas que de forma cuantitativa y cualitativa, identifican el logro o cumplimiento de los objetivos o metas.

Los indicadores de eficacia son los que permiten demostrar que se ha cumplido con la operación programada, este tipo de indicador no toman en cuenta la utilización de recursos empleados para este efecto.

**Eficacia = Resultados Obtenidos vs. Recursos Utilizados**

### **3.3.3. Procedimiento de los Indicadores de Eficiencia y Eficacia.**

Se tomará en cuenta el siguiente procedimiento:

- a) Identificación de la idea central del resultado programado.
- b) Se convertirá la idea central en un parámetro de medición.
- c) Reflexión sobre la manera de verificar la eficiencia del resultado programado, que nos ayudará a demostrar lo cumplido y cual será la forma de verificar lo programado.
- d) Se relacionara el parámetro de medición con los recursos y el tiempo de ejecución.
- e) Establecimiento del indicador de eficiencia y eficacia
- f) Verificación del indicador elegido, se verifica que el indicador certifique que se ha cumplido con el resultado esperado.
- g) Repetición del procedimiento para cada operación

### **3.4. FUENTES DE VERIFICACIÓN**

También conocida como medios de verificación, se debe establecer fuentes de información, que serán utilizadas para comprobar el cumplimiento de cada indicador, hay que describir exactamente la información que debe conseguirse, donde obtenerla y la forma de obtenerla, a consecuencia de esto se podrá verificar el logro de objetivos.

### **3.5. SUPUESTOS.**

Los supuestos describen factores internos importantes que inciden en el logro de objetivos y que no pueden ser controlados por quienes toman las decisiones la importancia de identificar los supuestos, es por la posibilidad de poder influir

sobre ellas directa e indirectamente para evitar su impacto en el logro de sus objetivos.

### **3.5.1. Características**

Estas características deben ser:

- a) Relevantes o importantes
- b) Ser redactados positivamente, en forma que incida al logro de objetivos.
- c) Deben ser descritos operativamente, a detalle, si es posible con indicadores

### **3.5.2 Procedimiento de determinación de supuestos.**

Se tomará en cuenta el siguiente procedimiento:

- a) Se identificara a los participantes en la determinación de los supuestos, serán los responsables del Programa de Operaciones de cada área sectorial.
- b) Se reflexionara sobre los posibles obstáculos para cumplir con las operaciones.
- c) Identificación de factores determinantes que impidan cumplir con las operaciones.
- d) Se consideraran todos los factores determinantes en los supuestos, para elegir los más importantes.
- e) Selección de factores determinantes que impedirían cumplir con la operación.
- f) Determinación de las acciones futuras

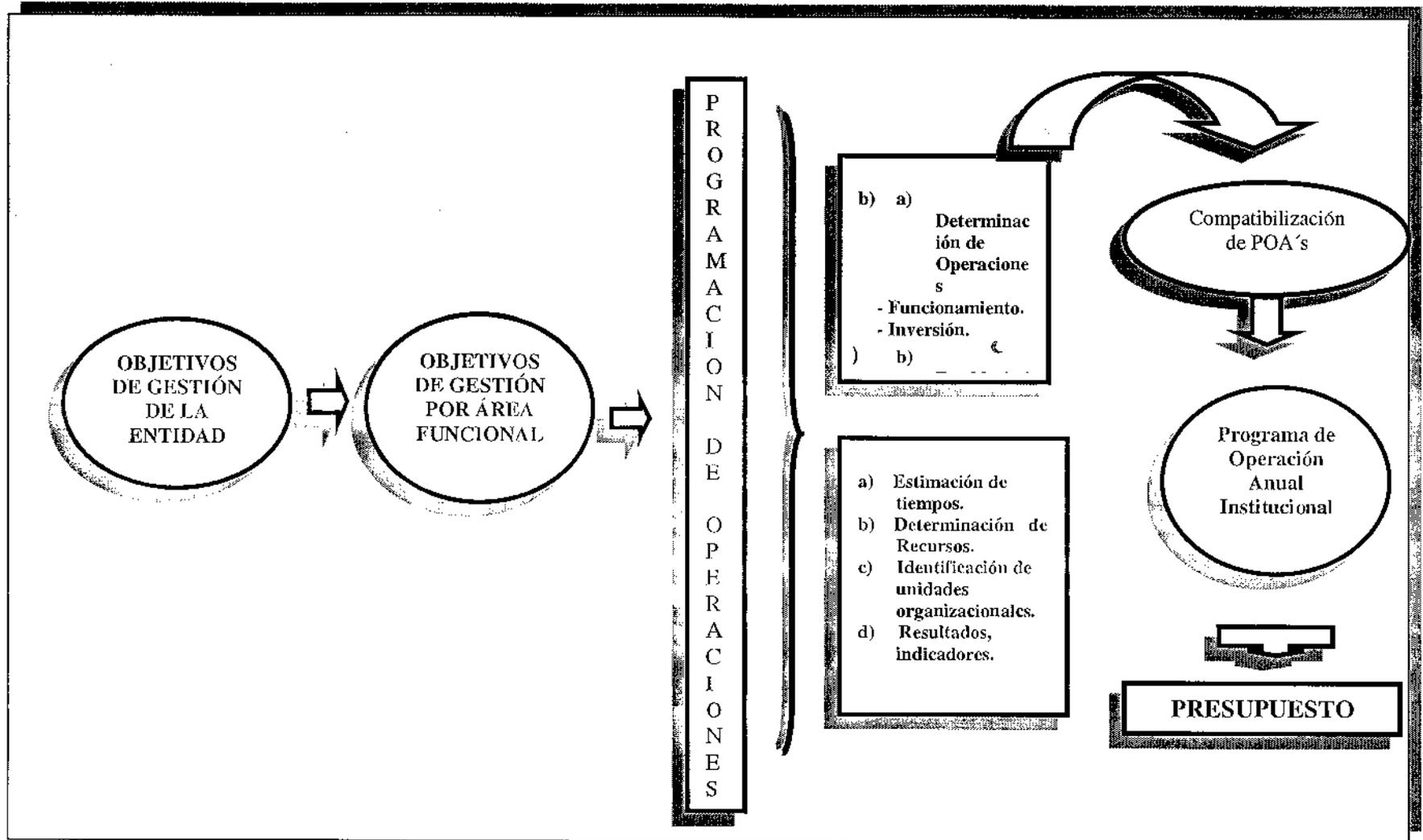


FIGURA # 9 Elaboración del Programa de Operaciones

Fuente: Elaboración Propia

---

## **PARTE CUARTA**

### **4. DETERMINACIÓN DE OPERACIONES**

#### **4.1. Objetivo**

Identifica el conjunto de operaciones necesarias y la demanda de recursos físicos que se necesita para su ejecución, en las Áreas sectoriales y/o Funcionales (funcionamiento), como en los proyectos (inversión).

#### **4.2. Concepto de operación.**

La operación es un conjunto de tareas establecidas de manera integrada, para el logro de objetivos de gestión.

#### **4.3 Características generales.**

- a) Es el puente entre la realidad y objetivo que se pretende alcanzar. La operación es el medio, no es un fin en si mismo, esta condicionado por el objetivo que la define, no es posible lograr un objetivo si no es a través de las operaciones.
- b) La operación es algo concreto y objetivo, implica actividades a ser realizadas y recursos a ser aplicados.
- c) La operación se determina en el tiempo y espacio.
- d) La producción de un bien o servicio, contiene a una o varias operaciones, relacionadas sistemáticamente. Las tareas y los procedimientos están comprendidos dentro las operaciones.
- e) Las operaciones están contenidas dentro de los procesos administrativos y productivos que de manera coordinada y compatible deben lograr los objetivos de gestión.

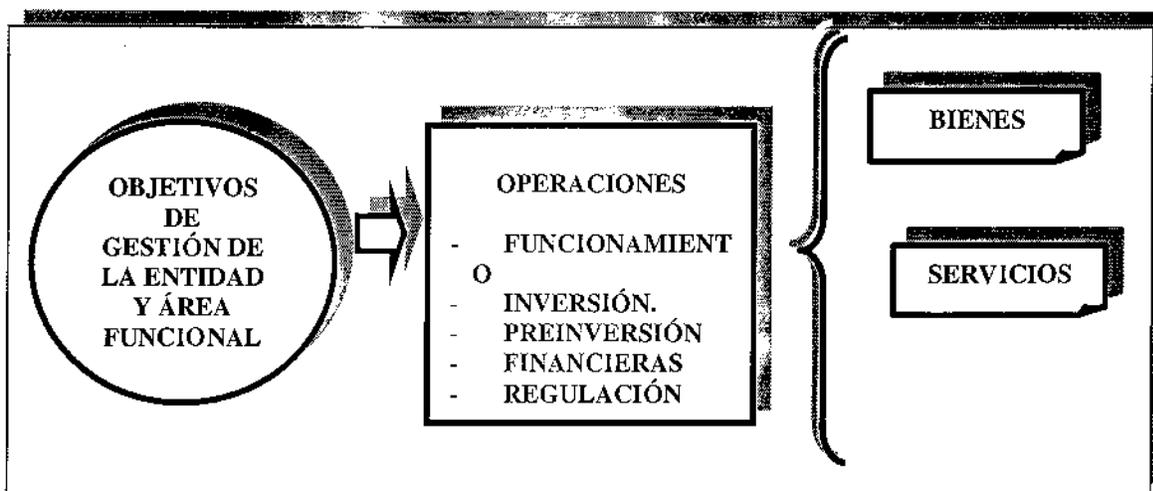


FIGURA # 10. Establecimiento de operaciones  
FUENTE: Elaboración Propia.

#### 4.4. Tipos de Operación

Las operaciones que se utiliza principalmente son las operaciones de funcionamiento, inversión, preinversión, financieras y regulación:

a) *Operaciones de funcionamiento o producción de bienes o servicios, se caracterizan por:*

- Generar bienes o servicios.
- Son recurrentes o corrientes año tras año.
- Están referidas a la naturaleza y razón de ser del Ministerio.

Se describirán las operaciones de funcionamiento, proporcionando información de los elementos que permitan definir objetivamente y sistemáticamente el contenido de las operaciones, como de los requerimientos y de los recursos.

b) *Operaciones de inversión, se caracterizan por:*

- Están destinados a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico o humano.
- No son recurrentes.
- Pretenden mejorar la cantidad y calidad de los servicios generados por el Ministerio.
- Comprende a las operaciones de preinversión y de ejecución de inversión.
- Comprende las directrices de política presupuestaria.

- Comprende la asignación del código SISIN, asignado por el Sistema de Inversión Pública al programa y mediante el cual se identifica en el Sistema de Información del Sistema Nacional de Inversión Pública.

*c) Operaciones de preinversión, se caracterizan por:*

- Destinados a los estudios que se realizan sobre un proyecto específico
- Se identifica como idea hasta la toma de decisión de su ejecución, postergación o abandono.

Las operaciones de preinversión e inversión son actividades destinadas a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico o humano, identificando los requerimientos de recursos sobre la base del cronograma de ejecución.

*d) Operaciones financieras, se caracterizan:*

- Tiene por objeto realizar transferencias de recursos financieros a terceros.
- Son programadas en función del cumplimiento de disposiciones legales específicas.
- No tienen por objeto generar bienes o servicios.
- Responden a políticas y objetivos definidos

Las operaciones financieras forman parte de las acciones de financiamiento de las actividades productivas.

*e) Operaciones de regulación, se caracterizan:*

- Esta generan normas dirigidas a afectar el comportamiento de personas e instituciones.
- No requieren en forma sustantiva de recursos reales y financieros.

Las operaciones de regulación, se encuentran en una categoría de programación que sobrepasa el ámbito presupuestario, no representa asignaciones financieras.

#### **4.5. Determinación del cronograma para realizar las operaciones**

Es conveniente determinar el periodo de tiempo máximo en la que se va ejecutar las operaciones programadas; esta consideración da la posibilidad real de cumplir con lo programado. Se tomara en cuenta:

- a) Los participantes o responsables en la determinación de periodos de tiempo para realizar las operaciones.
- b) Estimar y procesar el tiempo para la realización de la primera operación, definiendo el mes como máximo.
- c) Estimar el tiempo para el resto de las operaciones programadas.
- d) Verificación de la carga de trabajo, evitando excesivas operaciones en un mismo periodo y definir los tiempos para todas las operaciones. Si es necesario reajustar los plazos establecidos.

#### **4.6. ESTABLECIMIENTO DE RECURSOS**

##### **4.6.1 ESTABLECIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

###### **4.6.1.1. Concepto.**

Los requerimientos de recursos humanos deben determinarse en función de las operaciones programadas

Los responsables de la determinación de los requerimientos de recursos humanos serán: los Responsables del Programa de Operaciones de cada Área sectorial definirán los recursos humanos que necesiten para trabajar y para las operaciones programadas.

###### **4.6.1.2. Procedimiento para la determinación de recursos humanos.**

En cada Área sectorial y/o funcional se aplicara, en el marco de la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones y del Reglamento del Sistema de Administración de Personal, el siguiente procedimiento:

- a) Identificar los objetivos, metas y principalmente las operaciones, en las que se demandaran recursos humanos, a través de un listado.
- b) Debe efectuarse la selección, evaluación del personal, estableciendo parámetros de medición, en términos cuantitativos y cualitativos, para ejecutar lo programado.
- c) Los resultados de la evaluación pueden determinar la elección de una o la combinación de las siguientes alternativas.
- c) Mantener al personal existente.

- d) Promover la movilidad del personal, a través de promociones, transferencias y/o retiro.
- e) Establecer la necesidad de contratación de personal considerando las restricciones presupuestarias y las políticas en materia de personal.
- f) Establecer necesidades de capacitación y desarrollo de personal
- g) La decisión que se tome debe considerar el principio de eficiencia, o sea el mínimo necesario con capacidad para lograr el máximo de los resultados, además describir las características del personal requerido.
- h) Debe expresarse los lineamientos básicos de un adecuado proceso de requerimiento de personal, basándose en la evaluación de su desempeño, evitando la rotación del personal.

Todo lo mencionado permitirá determinar el personal con el que se cuenta, estableciendo si es suficiente cuantitativa y cualitativamente para ejecutar las operaciones programadas.

#### **4.6.2. ESTABLECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS.**

##### **4.6.2.1. Concepto.**

El programa debe especificar la calidad, cantidad o volumen, unidad de medida y descripción de las características técnicas de los diferentes tipos de bienes y activos reales, así como la oportunidad de la entrega y uso.

Se establecerá el contenido y procedimiento de la estimación de bienes, servicios, suministros, materiales y activos fijos que demande el Programa de Operaciones del Ministerio en función de las operaciones programadas.

##### **4.6.2.2. Aspectos conceptuales.**

- a) **Activo Fijo**<sup>1</sup>. Es aquel que representa bienes y valores de carácter más o menos permanentes, se encuentran en este rubro:
  - i) Inmuebles, muebles, vehículos, etc.
- b) **Bienes y/o servicios**<sup>2</sup>. Son todos los medios capaces de satisfacer las necesidades humanas, así se trate de objetos materiales, denominados

<sup>1</sup> Diccionario de Administración. Lic. Manuel Pérez. Tercera edición, año 1995. Pág. 25

<sup>2</sup> Ibid. Pág. 50

bienes, y como la acción de otros semejantes, se denomina servicios como el objeto central de toda actividad económica.

**c) Materiales<sup>3</sup>.** Son aquellos que forman parte de los bienes terminados.

#### **4.6.2.3. Procedimiento.**

Las Áreas sectoriales y/o funcionales para el cumplimiento de los objetivos y ejecución de las operaciones debe considerar lo siguiente:

*a) Establecer los bienes y servicios materiales necesarios para cada operación:*

- Servicios de consultaría, transporte, auditoría, mantenimiento, alquiler, viáticos y otros necesarios como los servicios no personales.
- Recursos materiales, como insumos, materias primas y otros fungibles, perteneciente a grupo de materiales y suministro.
- Bienes muebles e inmuebles calificados como activos fijos

*b) Características de forma, como:*

- Descripción de bienes y suministros, de manera detallada para ejecutar las operaciones.
- Descripción de las características técnicas y específicas.
- Identificación de la cantidad existente y requerida de los materiales y suministros.
- Identificación de unidad de medida, del ítem requerido, que se expresa en: unidades litros, piezas, kilos.
- Partida presupuestaria, según el objeto de gasto y clasificador vigente, de los bienes y suministros.

*c) Se debe considerar la existencia y la disponibilidad de los bienes y servicios que existen en el Ministerio.*

*d) El establecimiento de los requerimientos debe ser la más óptima y eficiente asignación y la aplicación de los recursos.*

---

<sup>3</sup> Diccionario de Administración y Finanzas J. M. Rosenberg, Océano/Centrum 1993 Pág. 258

## QUINTA PARTE

### 5. VINCULACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES Y EL PRESUPUESTO.

#### 5.1 Objetivo

La vinculación entre el presupuesto y la Programación de Operaciones es la demanda de recursos, expresada en términos físicos y financieros, del Programa de Operaciones Anual de las Áreas sectoriales y/o funcionales, es la base de la formulación presupuestaria.

#### 5.2. Codificación.

Una vez que se han determinado todas las operaciones, se procede a realizar la codificación, se deberá tomar en cuenta la referencia del Codificador preparado para el efecto.

Se utilizara el *Clasificador Presupuestario*, para cada partida presupuestaria correspondiente a cada gasto que se debe hacer para cumplir con una operación y el dato se registra cada vez que sea necesario cuando se está haciendo los requerimientos de recursos humanos, materiales, suministros, activos fijos, servicios y otros.

#### 5.3. Categorías programáticas

Las categorías programáticas forman parte del Presupuesto por Programas, esta conformada por ocho dígitos.

Las interrelaciones entre las categorías programáticas del presupuesto por programas y las áreas sectoriales y/o funcionales del Sistema de Programación de Operaciones son las siguientes:

- a) Las áreas sectoriales y/o funcionales del Ministerio, cuyas funciones están dirigidas al apoyo, asesoramiento y administración del Ministerio, se encuentran representadas en la apertura programática como Actividades Centrales. En este caso se consideran las siguientes:
  - Despacho del Ministro, Viceministerios, Auditoría Interna, Asesoría General, Dirección de Gestión y Reforma, Gabinete, Dirección General Jurídica y Dirección General Administrativa.

- b) Las áreas sectoriales y/o funcionales del Ministerio cuyas funciones condicionan a dos o más programas del Ministerio, pero no a todos, se encuentran representadas en la apertura programática como Actividades Comunes.
- c) Las áreas sectoriales y/o funcionales del Ministerio, cuyas funciones están destinadas a la producción de bienes y servicios, se encuentran representadas en la apertura programática como actividades específicas y forma parte del Programa, Subprograma o Proyecto que la expresa.

#### **5.4. Vinculación del presupuesto con las operaciones.**

La vinculación de las operaciones con el presupuesto se inicia: con el Clasificador Presupuestario se utiliza para identificar las partidas presupuestarias, correspondiente a cada gasto que se debe hacer para cumplir con una operación y el dato se registra cada vez que sea necesario cuando se esta haciendo los requerimientos de recursos humanos, materiales, suministros, activos fijos, servicios y otros.

##### **5.4.1. Vinculación de la ejecución de la Programación de Operaciones con el Subsistema de Coordinación de la Ejecución presupuestaria del Sistema de Presupuesto**

La coordinación de la ejecución presupuestaria es el conjunto de acciones destinadas a dotar de recursos reales y financieros en el lugar y momento adecuados, para que las áreas sectoriales y/o funcionales puedan producir bienes y servicios. Contempla la ejecución mensual de la Programación de Operaciones en función de la asignación de los recursos.

#### **5.5 COMPATIBILIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE OPERACIONES**

La compatibilización debe contemplar. Las operaciones programadas en las distintas áreas sectoriales y/o funcionales entre si y con los objetivos de gestión del Ministerio, los requerimientos de recursos humanos entre los diferentes programas, los requerimientos de bienes y contratación de servicios y otros aspectos que eviten la duplicidad de esfuerzos y de recursos, que en ultima instancia constituye la finalidad de la compatibilización

Si tomamos en cuenta un calendario de planificación, esta actividad deberá realizarse paralelamente o después de concluida la elaboración de los programas de operaciones de las áreas sectoriales y/o funcionales.

#### **5.6. ENLACE DEL PRESUPUESTO**

Este enlace pretende asegurar que los requerimientos de recursos físicos de la programación de operaciones en el presupuesto, sea traducida en forma integral en las distintas categorías programáticas del presupuesto.

Esta actividad debe estar concluida para la fecha en la que el Ministerio de Hacienda, instruye la presentación del Anteproyecto del Presupuesto de la identidad.

### **PARTE SEIS**

#### **6. SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.**

##### **6.1. Concepto.**

El Sistema de Programación de Operaciones tiene como segundo Subsistema el Seguimiento y Evaluación a la Ejecución de la Programación de Operaciones, a objeto de determinar posibles desviaciones y adoptar medidas correctivas del caso, en relación con el cumplimiento de objetivos y a la vez retroalimentar la toma de decisiones con el propósito, de mejorar la gestión en el Ministerio.

El seguimiento y evaluación, se constituye en:

- a) Herramientas que permitan mantener la visión de conjunto y de largo plazo, facilitando y fortaleciendo la toma de decisiones.
- b) Instrumentos gerenciales que promueven la vinculación adecuada de los procesos de programación ejecución y evaluación de los resultados, aspectos que determinan la calidad del desempeño estratégico.
- c) Mecanismos que coadyuvan a garantizar la utilización eficiente de los recursos, de acuerdo a lo programado.



## 6.2. Funciones del Seguimiento y Evaluación

- a) Dar seguimiento y ejecución del Programa de Operaciones Anual del Ministerio. desde una perspectiva estratégica,
- b) Realizar el Seguimiento a la ejecución de las operaciones de la Programación de Operaciones.
- c) Evaluar la ejecución de las operaciones del Programa de Operaciones Anual.
- d) Recoger información útil y oportuna, respecto a la ejecución del Programa de Operaciones Anual del Ministerio.
- e) Crear mecanismos de comunicación sobre los informes de seguimiento y dar información gestión y de discusión de temas urgentes e importantes.
- f) Divulgar y comunicar los aspectos críticos de los procesos, promoviendo la corrección de las fallas a través de medidas correctivas a través de la evaluación de resultados.
- g) Facilitar y fortalecer la toma de decisiones del Ministerio.
- h) Contribuir en la eficiencia de la gestión pública.

### 6.2.1. Aspectos conceptuales

#### 6.2.1.1. Seguimiento.

Es el relevamiento de información sobre la ejecución de las operaciones de funcionamiento, inversión, preinversión y financieras.

#### 6.2.1.2. Verificación in situ.

Es la comprobación o constatación en el lugar de los hechos de la información sobre el cumplimiento de las operaciones y actividades.

#### 6.2.1.3. Consejos Técnicos.

Los Consejos Técnicos son instancias que se caracterizan principalmente de informar dar seguimiento, analizar de todas las actividades que se desarrollan en la entidad, en estos Consejos Técnicos deben coordinar estas actividades en cada área sectorial y estos a su vez con cada área funcional.

#### **6.2.1.4. Comités de Análisis de Información.**

Los Comités de Análisis de Información se caracterizan en la organización de comités en la entidad que se encargan de analizar trimestralmente la situación actual de la entidad en relación al cumplimiento del Programa de Operaciones Anual.

#### **6.2.2. Proceso de seguimiento a la ejecución de las operaciones de funcionamiento e inversión**

El proceso del seguimiento que se realiza a la ejecución del Programa de Operaciones Anual es permanente, es decir, se realizará de manera continua mientras se este ejecutando lo programado. De este modo se pueden prevenir algunos desvíos o desfases que ocasionan variaciones y problemas para cumplir con los objetivos.

El seguimiento a la ejecución significa verificar los Programas de Operaciones Anuales, si se está ejecutando de acuerdo a lo programado, es decir si se están realizando las operaciones, utilizando los recursos programados. Se recomienda seguir el siguiente procedimiento:

- a) Los Consejos Técnicos se reunirán una hora cada lunes de cada semana. Cada área sectorial debe reunirse con sus respectivas Direcciones y/o área funcional, donde analizaran, informaran y plantearan soluciones respecto a las actividades desarrolladas durante el transcurso de la semana.
- b) Vaciado de información sobre el presupuesto programado para cada operación, correspondiente a materiales, suministros, activos fijos, servicios.
- c) Estimación de la ejecución presupuestaria por operación, se registrara el dato sobre la estimación presupuestaria ejecutada para cada operación, referida a materiales, suministros, activos fijos, servicios.
- d) Identificación de las causas de desviación de algunas operaciones, en caso de que las ejecuciones presupuestarias excedan los montos

programados, no se hayan ejecutado o no exista correspondencia entre la ejecución física y financiera de la operación.

Se deberá identificar las causas de desviación y registrarlas

e) Se registrara las acciones futuras que permitan el logro de objetivos.

Todos los datos registrados, servirán para la realización del Informe de Seguimiento a la ejecución del Programa de Operaciones Anual en el Ministerio.

### **6.2.2.3. Elaboración del informe de seguimiento**

Para el efecto se elaborara un Informe de Seguimiento del Programa de Operación Anual, teniendo como información principal la ejecución de las operaciones plasmadas en el mismo. La elaboración de estos informes será competencia de los Responsables del Programa de Operaciones cada área sectorial, estos a su vez presentaran un informe a la Dirección de Gestión y Reforma para posteriormente ser revisado y aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva.

El contenido mínimo para el informe será:

- Título, fecha de elaboración, responsables
- Presentación
- Información de los Objetivos de Gestión y de sus actividades del Ministerio
- Información de los Objetivos de Gestión Generales y de sus actividades de cada Viceministerio.
- Información del grado de avance de cada uno de los objetivos.
- Presentación de Formularios correspondientes por Viceministerio, Dirección General y Dirección.
- Conclusiones generales
- Recomendaciones
- Anexos. Cuadros complementarios de la ejecución de actividades programadas de cada Viceministerio y uno consolidado por Ministerio.

## **PARTE SÉPTIMA**

### **7. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES.**

#### **7.1. Concepto.**

Una vez aprobado los informes de seguimiento del Programa de Operación Anual por la Máxima Autoridad Ejecutiva se procederá a realizar la evaluación que consiste en el análisis de la información, con el objeto de medir el avance de la ejecución de las operaciones (funcionamiento preinversión y inversión) La evaluación de resultados debe considerar criterios cuantitativos y cualitativos.

#### **7.2. Aspectos conceptuales.**

##### **7.2.1. Evaluación de la ejecución física de las operaciones.**

Consiste en identificar los aspectos positivos y/o negativos de la ejecución física de las operaciones con relación a metas y tiempos, comparando lo programado con lo ejecutado

##### **7.2.2. Evaluación de la ejecución financiera de las operaciones.**

Radica en identificar los aspectos positivos y/o negativos de la ejecución financiera de las operaciones, se toma en cuenta los montos con sus respectivas partidas de gasto y se compara lo programado con lo ejecutado.

##### **7.2.3. Evaluación de logros de objetivos de gestión.**

Consiste en identificar los desfases, problemas, causas, decisiones tomadas y resultados obtenidos en la ejecución física y financiera de las operaciones.

##### **7.2.4. Periodicidad de las evaluaciones.**

Se recomienda realizar evaluaciones en forma semestral para la ejecución física y financiera de las operaciones, pero se puede realizar la evaluación en el momento en que la Máxima Autoridad Ejecutiva lo requiera, ya que el seguimiento proporciona la información trimestral sobre la ejecución de las operaciones.

##### **7.2.5. Evaluación del logro de Objetivos de Gestión**

Identificaremos el grado de avance del logro de objetivos de gestión del Ministerio, áreas sectoriales y/o funcionales con base en los indicadores construidos, se

tiene dos procedimientos, uno para el caso de las operaciones de funcionamiento y otro para las operaciones de inversión:

#### **7.2.5.1. Procedimiento para realizar la evaluación de la ejecución del programa de operaciones.**

La evaluación de la ejecución del Programa de Operaciones se sujetara al siguiente procedimiento:

- a) Verificación de la información existente y suficiente para la evaluación, con los formularios debidamente llenados
- b) Verificación de las operaciones necesarias para la realización de los objetivos de gestión.

Se verifica si las operaciones definidas para cada objetivos de gestión, son las suficientes y necesarias para su consecución. Se analiza si se han programado tantas operaciones como son necesarias para cumplir con cada objetivo propuesto.

- c) Verificación de recursos humanos, en relación al perfil de cada puesto y en el cumplimiento eficiente de los objetivos asignados a cada uno de ellos.
- d) Verificación de requerimientos de materiales, suministros y activos fijos, si estos han sido los suficientes y necesarios para realizar las operaciones.
- e) Verificación del tiempo programado para realizar las operaciones, si este ha sido lo suficiente y necesario para cumplir las operaciones.
- f) Los indicadores de eficiencia y eficacia, definidos durante la programación, constituyen la referencia principal de la evaluación, ya que permiten verificar hasta donde se ha podido avanzar, nos muestra el resultado alcanzado hasta el momento de realizar la evaluación.

Los indicadores de eficiencia y eficacia se relacionan con el resultado alcanzado y el porcentaje de avance en la ejecución.

- g) Evaluación de la ejecución de cada operación, se debe leer la operación y los indicadores de eficiencia y eficacia definidos durante la programación, se obtendrá los resultados alcanzados.

- h) Identificación de las causas de desviación, en caso de no cumplirse con lo programado.
- i) Se propondrá medidas correctivas en caso de existir desfases entre la ejecución de las operaciones y se han identificado las causas de desviación, deberán proponerse necesariamente medidas correctivas para que se alcanzase el resultado.

#### 7.2.5.2. Cálculo de porcentaje de avance en la ejecución.

Para el cálculo del porcentaje de avance de la ejecución del Programa de Operaciones Anual se seguirá el siguiente procedimiento:

- a) Censo total de operaciones programadas, considerando el detalle de la información registrada en la matriz de evaluación.
- b) Registro del total de operaciones cumplidas, se toma en cuenta el registro total de las operaciones cumplidas en un 100% hasta la etapa de evaluación, de acuerdo a los indicadores y el tiempo transcurrido. En el caso que una operación comenzaba en enero y culminaba en diciembre, tenía un lapso de 12 meses para ser ejecutada, y en caso que la evaluación se este ejecutando a medio año y se ha ejecutado el 50% física y financieramente, entonces significa que se ha cumplido el 100% de lo programado hasta esa fecha, para esa operación.
- c) Cálculo del porcentaje de avance en la ejecución del Programa de Operaciones Anual para calcular el porcentaje de avance en la ejecución del Programa se toma en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{\% de avance de la Ejecución del POA} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Operaciones cumplidas}}{\text{ejecución del POA} \quad \text{N}^{\circ} \text{ de Operaciones programadas}}$$

En el informe de evaluación deberá incorporarse también el porcentaje de avance en la ejecución del Programa de Operaciones Anual.

### **7.2.5.3. Informe de Evaluación.**

El informe de evaluación es de competencia de los responsables del Programa de Operaciones de cada área sectorial del Ministerio para elevarlos a conocimiento de la Máxima Autoridad Ejecutiva (Ministro de Desarrollo Económico) a través de un informe técnico.

El contenido mínimo para el informe será:

- a) Título, fecha de elaboración, responsables
- b) Presentación
- c) Objetivos Programados
- d) Periodo de Ejecución
- e) Información del Grado de Ejecución de los Objetivos de Gestión Generales y de sus actividades del Ministerio
- f) Información del Grado de Ejecución de los Objetivos de Gestión Generales y de sus actividades de cada Viceministerio.
- g) Causas de desviación
- h) Medidas correctivas
- i) Presentación de Formularios correspondientes por Dirección, Unidad y Viceministerio
- j) Conclusiones generales
- k) Recomendaciones
- l) Anexos. Cuadros complementarios de la ejecución de actividades programadas de cada Viceministerio y uno consolidado por Ministerio de la gestión.

### **7.2.5.4. Generación de Medidas Correctivas.**

Las medidas correctivas, son las decisiones que los Responsables del Programa de Operaciones de cada área sectorial, toman al evaluar la ejecución del Programa de Operaciones Anual. Dichas medidas deben ser aplicadas para lograr los objetivos de gestión que se han propuesto

Si en la evaluación se halla objetivos no logrados, se generarán medidas correctivas de acuerdo a los factores que incidieron en el mismo.

Las medidas correctivas que se adopten deberán contar con la debida justificación y respaldo correspondiente. Las medidas correctivas que se pueden adoptar son:

- Reforzamiento de las tareas y operaciones.
- Establecimiento y/o cancelación de una o más de las operaciones.
- Ajuste de tiempos para el cumplimiento de las operaciones.
- Ajustes de las operaciones
- Ajuste en el requerimiento de los recursos físico y financieros.
- Reformulación del Programa de Operaciones Anual con el ajuste de objetivos y operaciones.

La Máxima Autoridad Ejecutiva es responsable de aprobar el Programa de Operaciones Anual reformulado.

## **PARTE OCTAVA**

### **8. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA GUÍA DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES.**

#### **8.1. Revisión**

La revisión de la presenta Guía en todos sus capítulos, deberá ser realizada por la Dirección de Gestión y Reforma, para realizar los ajustes que se consideren necesarios.

Las sugerencias u observaciones de los funcionarios del Ministerio de Desarrollo Económico, identificados durante su aplicación, deberán ser analizadas por la Dirección de Gestión y Reforma.

#### **8.2. Actualización.**

Se tomará en cuenta la revisión de la Guía y todas las sugerencias realizadas por los funcionarios del Ministerio, se elaborará un documento que incorpore todas las modificaciones necesarias.

El documento con las modificaciones realizadas podrá ser aprobado por el Ministro, dependiendo de su consistencia y su justificación presentada por los mismos.

### **5.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones del presente trabajo reflejan el análisis de información obtenida del Ministerio, entre los aspectos más relevantes se destaca lo siguiente:

De acuerdo a estos resultados obtenidos podemos concluir que el conocimiento respecto a la Ley SAFCO 1178 y al Sistema de Programación de Operaciones, se encuentra en un nivel no óptimo, lo que representa una debilidad para el Ministerio, teniendo en cuenta que dicha Ley esta vigente desde el año 1990, en este período el Ministerio de Hacienda como Órgano Rector, ha difundido esta Ley a través de cursos de capacitación dirigido a todos los funcionarios públicos. A esta falencia se propone en el taller de capacitación la exposición del tema propuesto en el plan de implantación del Sistema de Programación de Operaciones, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados en el Ministerio. Puesto que mediante en el plan propuesto, se pretende realizar la capacitación acorde a las necesidades de los funcionarios involucrados en la elaboración de Programa de Operaciones, lo que coadyuvara al logro de objetivos de gestión.

En el segundo punto propuesto se analizo el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, donde se identifico la inexistencia de procesos uniformes para la determinación de operaciones, en la verificación de la ejecución de las operaciones en las diferentes Direcciones y/o Áreas Funcionales, lo que provoca incoherencias en la formulación de los Programas de Operaciones, lo que representa un problema para la Dirección de Gestión y Reforma al compatibilizar los mismos. Inexistencia de procesos uniformes en la verificación de la ejecución de las operaciones en las diferentes Direcciones y/o Áreas Funcionales, tampoco se realiza la presentación de informes de ejecución del Programa Operativo Anual y la información recibida al momento de evaluar el Programa de

Operaciones Anual es insuficiente, lo que conlleva a concluir que no existen elementos eficientes de control y evaluación del Programa Operativo Anual.

Con la finalidad de dar solución a estos problemas se propone la Guía para la Elaboración, Ejecución y Evaluación del Programa de Operaciones ya que este es un instrumento administrativo que pretende a su vez facilitar la interpretación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones actualizado, el que contiene su respectivo instructivo del llenado de formularios para este fin.

El Ministerio tiene bajo su dependencia a la Dirección de Gestión y Reforma que tiene como función llevar adelante la Reestructuración Organizacional del Ministerio en coordinación con Recursos Humanos por ende esta Dirección está capacitada para la implantación del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio.

Se recomienda concientizar al personal sobre la responsabilidad como funcionario público y la importancia de sus funciones, para obtener resultados óptimos en el logro de objetivos de gestión en el Ministerio de Desarrollo Económico.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- \* AMARO GUZMÁN RAYMUNDO Introducción a la Administración Pública – Mc. Graw Hill
- \* CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Compendio Didáctico de los cursos de Capacitación de la Ley 1178.
- \* CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, Edit. Tribuna de los trabajadores Quinta Ed.
- \* CHIAVENATO ADALBERTO Introducción A La Teoría General de la Administración Tercera Edición, 1987
- \* CHIAVENATO, IDALBERTO: *Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición.*
- \* DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Madrid
- \* HERNÁNDEZ ZAMPIERE ROBERTO, Metodología de la investigación. Primera Edición.
- \* JACOB FRIED P. MOLNAR EDITORIAL DESCLÉE DE BROUWER Estrategias TOMO 1
- \* KOONTZ RAROLD, WEIHRICH HEINZ, "Administración", Novena Edición.
- \* O'BRIEN, BEATRIZ "Bolivia: Introducción a la Administración Pública", Bolivia 1993

- \* PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (1997-2002), *Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible*.
- \* POZO NAVARRO. *La Dirección por Sistemas*. Editorial Limusa, 1990.
- \* QUIROGA, GUSTAVO *Organización Y Métodos en la Administración Pública - Editorial. Trillas, 1988*

#### *OTRAS PUBLICACIONES*

- \* CIDE, *LA GESTIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS EN MEXICO Folleto - México 1989*
- \* MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA *Programa de Gestión Educativa, Materiales para Capacitación – Planificación. 2da edición, 2001*
- \* GACETA OFICIAL *Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo D. S. N° 26973*
- \* GACETA OFICIAL *Ley de Organización del Poder Ejecutivo D. S. N° 2446*
- \* GACETA OFICIAL *Norma Básica del Sistema Nacional de Inversión Pública; R. S. N°216768*
- \* GACETA OFICIAL *Norma Básica del Sistema Nacional de Planificación R. S. N°216779*
- \* GACETA OFICIAL *Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones; R. S. N°216784 del 16 de agosto de 1996.*