

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



“FORMULACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE  
OPERACIONES”

CASO DE ESTUDIO: AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y  
CONTROL SOCIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO  
BÁSICO

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: MARITZA CANAVIRI COPA

TUTOR: Mg. Sc. RAMIRO MENDOZA CÁCERES

LA PAZ – BOLIVIA

2018

## **SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS**

**AAPS:** Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico

**CPE:** Constitución Política del Estado

**EPSA:** Entidad Prestadora de Agua Potable y Saneamiento Básico.

**JP:** Jefatura de Planificación

**JAF:** Jefatura Administrativa Financiera

**MMAyA:** Ministerio de Medio Ambiente y Agua

**MEFP:** Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

**MPP-SPO:** Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones

**PEI:** Plan Estratégico Institucional

**POA:** Programa Operativo Anual

**RE-SPO:** Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones

**SPO:** Sistema de Programación de Operaciones

**RAI:** Resolución Administrativa Interna

## **DEDICATORIA**

*A Dios por guiar mi camino y permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida.*

*A mis padres Juana Copa y Eleuterio Canaviri, quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional.*

*A mi hija Jessica Geoana por soportar mis ausencias y ser tan paciente.*

*Las personas que me inspiraron a seguir este camino que con su ejemplo y liderazgo me brindaron siempre su confianza en todas las labores encomendadas.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por darme la fuerza y la constancia para no desfallecer en este propósito de culminar mi carrera profesional.*

*A mi tutor Académico Mg. Sc. Ramiro Mendoza Cáceres, por ser un excepcional guía para culminar el presente trabajo, por su constante motivación, apoyo y paciencia al impartirme sus conocimientos.*

*A la la (AAPS), en particular a la Jefatura de Planificación y Jefatura Administrativa Financiera, de manera especial al Lic. Hugo Torres y al Lic. Vidal Coria, por su apoyo incondicional, por su tiempo y dedicación, por ser los guías en la ejecución del presente trabajo.*

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The absence of a Manual of Processes and Procedures of the Operations Programming System (SPO), in the Decentralized Public Entity, Authority of Control and Social Control of Drinking Water and Basic Sanitation (AAPS), presents different difficulties in the processes and Necessary operations, estimate the execution time, determine the resources, designate those responsible for the development of operations and establish indicators of efficiency and effectiveness of the results to be obtained.

In the Preliminary Study information was obtained on Laws, Standards and documentation of relevant aspects of the Planning Unit of the AAPS that serve for the elaboration of the aforementioned Manual.

The study was descriptive, with a line of selective diagnostic research, where a series of facts and situations based on preliminary surveys was collected, and the exploratory study that aimed to examine the Research Problem that has not been addressed previously. The problem that was addressed in this investigation is the absence of a Manual of Processes and Procedures of the Operations Programming System.

Therefore, this project is based and developed mainly in two moments, where in a first moment, the problem, the objectives and the justification of the investigation are described and identified, and in a second moment, the Processes Manual is designed and Procedures of the Operations Programming System for the Authority for the Control and Social Control of Drinking Water and Basic Sanitation.

This Manual will be an Internal Control tool, of a technical and administrative nature, that will regulate activities and administrative procedures for the Formulation of the Annual Operative Program (AOP), Monitoring and Evaluation of the execution of the POA and the Adjustment or Modification to the POA. It also includes a description of the procedures of each of the aforementioned processes framed in the Basic Rules and Specific Regulations of the Operations Programming System.

The application of the aforementioned Manual will allow the Entity to improve the development of activities efficiently in the implementation of the Operations Programming System (SPO).

It was concluded that the Manual of Processes and Procedures of the Operations Programming System, will facilitate in the contemplated processes of the Operations Programming System (SPO).

Currently the Manual of Processes and Procedures of the Operations Programming System designed for the AAPS was approved by the corresponding instances, nowadays it is applied by the Organizational Units of the AAPS

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La ausencia de un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones (SPO), en la Entidad Pública Descentralizada, Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), se presentan diferentes dificultades en los procesos y las operaciones necesarias, estimar el tiempo de ejecución, determinar los recursos, designar los responsables para el desarrollo de las operaciones y establecer indicadores de eficiencia y eficacia de los resultados a obtenerse.

En el Estudio Preliminar se obtuvo información sobre Leyes, Normas y documentación de aspectos relevantes de la Unidad de Planificación de la AAPS que sirvan para la elaboración del mencionado Manual.

El estudio fue de tipo descriptivo, con una línea de investigación de diagnóstico selectivo, donde se recolecto una serie de hechos y situaciones basadas en encuestas preliminares, y el estudio exploratorio que tuvo por objeto examinar el Problema de Investigación que no ha sido abordado anteriormente. El problema que se abordó en esta Investigación es la ausencia de un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones.

Por lo tanto, este proyecto está basado y desarrollado principalmente en dos momentos, donde en un primer momento, se describe e identifica el problema, los objetivos y la justificación de la investigación, y en un segundo momento, se diseña el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones para la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico.

El presente Manual se constituirá en una herramienta de Control Interno, de carácter técnico y administrativo, que regularan actividades y procedimientos administrativos para la Formulación del Programa Operativo Anual (POA) , Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA y el Ajuste o Modificación al POA. También incluye una descripción de los procedimientos que tiene cada uno de los mencionados procesos enmarcado en las Normas Básicas y Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones.

La aplicación del mencionado Manual, permitirá a la Entidad, mejorar el desarrollo de las actividades de manera eficiente en la implementación del Sistema de Programación de Operaciones (SPO).

Se llegó a la conclusión de que el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, facilitará en los procesos contemplados del Sistema de Programación de Operaciones (SPO).

Actualmente el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones diseñado para la AAPS fue aprobado por las instancias correspondientes, hoy por hoy es aplicado por las Unidades Organizacionales de la AAPS.



## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
MARCO INSTITUCIONAL.....	2
1.1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN.....	2
1.2. VALORES INSTITUCIONALES.....	2
1.3. MISIÓN Y VISIÓN.....	4
1.3.1. MISIÓN.....	4
1.3.2. VISIÓN.....	5
1.4. OBJETIVOS.....	5
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AAPS.....	5
1.5.1. ORGANIGRAMA AAPS.....	7
CAPÍTULO II.....	8
PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS.....	8
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.2. FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	9
2.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	9
2.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	11
2.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	11
2.4. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.....	12
2.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	13
2.5.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE.....	13
2.5.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE.....	13
CAPÍTULO III.....	14
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.1. METODOLOGÍA.....	14
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	14

3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	15
3.3.1. MÉTODO DEDUCTIVO .....	15
3.3.2. MÉTODO INDUCTIVO .....	15
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	16
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	16
3.4.2. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....	16
3.5. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	17
3.5.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	17
3.5.1.1. LA OBSERVACIÓN.....	17
3.5.1.2. CUESTIONARIOS .....	18
3.5.1.3. ENTREVISTA .....	18
3.5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	19
CAPÍTULO IV .....	20
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	20
4.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	20
4.2. ORGANIZACIÓN .....	21
4.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	21
4.3. REGLAMENTO.....	22
4.4. MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	22
4.4.1. MANUAL DE PROCESOS .....	23
4.4.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	24
4.4.3. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	25
4.5. PROCESO O SUBPROCESO .....	27
4.5.1. OPERACIÓN.....	27
4.5.2. ACTIVIDADES.....	27
4.6. PROCEDIMIENTO .....	27
4.6.1. DIAGRAMA DE FLUJO .....	28
4.7. SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES .....	30
4.7.1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES .....	30
4.7.1.1. SUBSISTEMA DE LA FORMULACIÓN DEL POA .....	31

4.7.1.2. SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL POA .....	31
4.8. FUNCIÓN PÚBLICA .....	32
4.8.1. RESPONSABILIDAD.....	32
4.9. CONTROL INTERNO.....	33
4.9.1. INSTRUMENTOS DEL CONTROL INTERNO .....	33
4.9.2. RELACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL .....	34
CAPÍTULO V .....	35
MARCO LEGAL Y NORMATIVO .....	35
5.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	35
5.1.1. DERECHOS FUNDAMENTALES .....	35
5.1.2. MEDIO AMBIENTE, RECURSOS NATURALES, TIERRA Y TERRITORIO ..	36
5.2. DECRETO SUPREMO N° 071.....	36
5.2.1. DISPOSICIONES GENERALES .....	37
5.3. LEY N° 777 DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO (SPIE) .....	38
5.3.1. DISPOSICIONES GENERALES .....	39
5.4. LEY N° 1178 DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES .....	40
5.4.1. ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	40
5.4.2. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y DE CONTROL .....	40
5.5. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES .....	41
5.5.1. DISPOSICIONES GENERALES .....	41
5.6. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES DE LA AAPS.....	42
CAPÍTULO VI .....	43
DIAGNÓSTICO.....	43
6.1. INTRODUCCIÓN.....	43
6.2. OBJETIVO .....	44
6.2.1. OBJETO DE ESTUDIO .....	44
6.3. METODOLOGÍA.....	44

6.4. ETAPA: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES E INFORMACIÓN.....	44
6.4.1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO .....	45
6.4.1.1. OBSERVACIÓN DOCUMENTAL .....	45
6.4.1.1.1. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES (RE-SPO) AAPS.....	46
6.4.1.1.2. INFORME SAYCO.....	46
6.4.1.2. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	47
6.4.1.2.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (CUESTIONARIO).....	47
CAPÍTULO VII.....	54
MARCO PRÁCTICO.....	54
“MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES”, CASO DE ESTUDIO: AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO (AAPS).....	54
CAPITULO VIII .....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
8.1. CONCLUSIONES.....	89
8.2. RECOMENDACIONES .....	90
BIBLIOGRAFÍA .....	91
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	94

## **ANEXOS**

Anexo N° 1. Carta de Agradecimiento de la Entidad Beneficiada

Anexo N° 2. Resolución Administrativa Interna AAPS N° 35/2017, de aprobación del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones.

Anexo N° 3. Informe SAYCO

Anexo N° 4. Entrevista

Anexo N° 5 Cuestionario

Anexo N° 6. Formularios del Manual de Procesos y Procedimientos del SPO



## **INTRODUCCIÓN**

La Planificación, constituye un proceso permanente de interacción entre el Estado y la sociedad con el propósito de racionalizar la asignación de recursos públicos en función de lograr el desarrollo sostenible en nuestro país. Una de las características de este proceso, es su carácter integral y articulador entre los objetivos y políticas nacionales, la Planificación a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo del trabajo es definir los lineamientos básicos en los Procesos y Procedimientos utilizados en la planificación de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), con el propósito de lograr mejores resultados organizacionales y el cumplimiento de sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

El marco legal para el desarrollo del trabajo, está constituido esencialmente por la Ley N° 1178 que regula los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales en Bolivia, las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) y el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE).

En este sentido cabe señalar que el Manual de Procesos y Procedimientos es un instrumento de Control Interno, el cual es un documento de información precisa, que contiene en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una Entidad, en todas sus áreas y unidades, la importancia de la formulación de este Manual da como resultado objetividad en la Toma de Decisiones.



## CAPÍTULO I

### MARCO INSTITUCIONAL

#### 1.1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN

La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS) fue creada por el artículo 3 del Decreto Supremo N° 071 de 9 de abril de 2009, como institución pública técnica y operativa, con personalidad jurídica y patrimonio, independencia administrativa, financiera, legal y técnica, supeditada al Ministerio de Medio Ambiente y Agua; cumple el rol trascendental del Estado de proteger y garantizar para todos los bolivianos el uso del agua para la vida, al proteger y conservar este recurso mediante la fiscalización integral del agua y los recursos hídricos.

La AAPS en el marco de lo establecido en la Ley N° 2066, de Prestación y Utilización de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario; la Ley N° 2878, de Promoción y Apoyo al Sector Riego y sus reglamentos; desarrolla sus tareas de control, supervisión, fiscalización y regulación a las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario (EPSA); regula también las acciones en fuentes de agua, nacientes y zonas intermedias de los ríos que ocasiona daños a los ecosistemas y disminución de caudales por explotación o sobreexplotación; además realiza el control y fiscalización del tratamiento y vertido de aguas residuales industriales, mineras y otras que afecten fuentes de agua para consumo humano.

#### 1.2. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores, representan actitudes y conductas que la AAPS y sus miembros consideran necesarias para el logro de su visión; los mismos se enuncian a continuación:

- ✓ **Compromiso**, El personal desarrolla su trabajo con un elevado nivel de servicio a nivel institucional, como con el desarrollo del país, con una actitud propositiva, participativa y activa, orientados al cumplimiento de la misión, visión de la entidad. La disposición, interés y esfuerzo para cumplir oportunamente la función pública que se nos ha confiado.



- ✓ **Efectividad**, Enmarcar los objetivos y sus resultados en lograr el mayor impacto y beneficio a la población y el medio ambiente a partir de una real participación de los actores, asegurando su influencia en las políticas y estrategias sectoriales e institucionales.
- ✓ **Transparencia**, La manera de hacer visible la función pública, ejecutándola de acuerdo con las normas constitucionales y legales, aceptando y facilitando que la gestión sea observada en forma directa por los grupos de interés. Implica el deber de rendir cuentas de la gestión encomendada.
- ✓ **Trabajo en Equipo**, Interacción efectiva y entusiasta orientada a la consecución de resultados, basada en la comprensión clara de los objetivos, comunicación fluida, delegación adecuada, flexibilidad y reconocimiento por el logro de resultados.
- ✓ **Igualdad**, Todos los ciudadanos ante el Estado son iguales y el agua es un derecho fundamental para la vida por lo que todos los ciudadanos en Bolivia deben ser sujetos de este derecho fundamental eliminando las diferencias de los modelos de agua y regulación basados en la privatización del servicio que establece una diferencia entre ciudadanos de primera (aquellos que pueden pagar el servicio) y ciudadanos de segunda (aquellos que no pueden pagar las tarifas del servicio) marginando con criterios de mercado a los segundos.
- ✓ **Inclusión**, El Estado Plurinacional a través de sus Instituciones debe realizar un esfuerzo por incluir dentro de este derecho a todos los ciudadanos, especialmente los sectores más marginados.
- ✓ **Solidaridad**, El criterio sobre el uso, consumo y distribución de agua es solidario porque el agua no es mercancía, ya no es el mercado y, por lo tanto, la ganancia de las empresas privadas que lucran con una necesidad el criterio.
- ✓ **Reciprocidad**, Los conflictos que se generan sobre usos y disponibilidad del agua deben ser orientados por el criterio de reciprocidad y no por el conflicto y la agresión basados en el criterio de la posesión y propiedad del agua. La reciprocidad implica un diálogo y reconocimiento del otro así como el reconocimiento de uno por parte del otro.





- ✓ **Complementariedad**, Toda la estructura institucional y social para el uso, consumo y distribución del agua tiene una articulación en base a la complementariedad, unas instancias son necesarias para el buen funcionamiento de las otras y viceversa.
- ✓ **Armonía**, La armonía con la Madre Tierra, con las distintas comunidades de seres vivos y con las comunidades humanas es un valor fundamental para el cumplimiento de las finalidades de la Institución.
- ✓ **Bienestar común**, El agua es un bien común, el agua no es privada y no puede ser privatizada ni siquiera bajo mecanismos engañosos de supuesta eficiencia cuando la finalidad de esta privatización es el lucro con la necesidad, por eso el agua debe ser gestionada de manera general y específica como un bien común orientado al bienestar común social.
- ✓ **Equidad social y de género**, El agua como derecho fundamental para la vida no puede hacer discriminación de la condición social o económica, menos aún de la condición étnica o cultural. Tampoco puede generarse diferenciación en su derecho por la diferencia de género.
- ✓ **Responsabilidad y justicia social**, La responsabilidad surge de la finalidad que persigue la Constitución y la misma Institución, en el tema más sensible que hace a la vida de la sociedad en su conjunto, vida en términos biológicos, sociales, políticos, culturales y espirituales.

### 1.3. MISIÓN Y VISIÓN

#### 1.3.1. MISIÓN

Considerando que la misión es la razón de ser de una Entidad o el motivo por el cual existe, la Misión declarada por la AAPS es la siguiente: *“Ejercer la función de regulación y fiscalización de las EPSA para que las mismas presten servicios sostenibles de agua potable y saneamiento básico en el marco del derecho humano de acceso al agua y en armonía con la madre tierra”*.



### 1.3.2. VISIÓN

La visión es lo que la Organización quiere lograr en el futuro, lo que aspira a ser, en tal sentido la Visión declarada por la AAPS es la siguiente: *“Autoridad fortalecida y consolidada con cumplimiento pleno de sus competencias regulatorias en la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico con alta incidencia en el cumplimiento del derecho humano al agua”*.

### 1.4. OBJETIVOS

El objetivo principal de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico es “regular el servicio de agua potable y alcantarillado sanitario que brindan las Entidades Prestadoras de Servicio de Agua (EPSA) y las actividades que realicen las personas naturales y jurídicas, publicas, comunitarias, privadas, mixtas y cooperativas en el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico”.<sup>1</sup>

### 1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AAPS

De acuerdo al Decreto Supremo N° 071 en su Título I (DISPOSICIONES GENERALES), Capítulo I (DISPOSICIONES GENERALES), artículo 6 (ESTRUCTURA) párrafo I establece que la estructura de las Autoridades de Fiscalización y Control Social debe tener los siguientes niveles de organización: a) Ejecutivo: Director Ejecutivo. b) Consultivo: Consejo con participación social. c) Técnico-operativo: Direcciones técnicas sectoriales, departamentales, direcciones administrativa y jurídica, y auditoría interna.<sup>2</sup>

La estructura organizacional de la AAPS, consta de los siguientes niveles:

- ✓ Nivel de Decisión Superior (Dirección Ejecutiva).
- ✓ Nivel de Apoyo y Asesoramiento (Auditoría, Comunicación, Asuntos Jurídicos).
- ✓ Nivel de Dirección (Direcciones de Área).

<sup>1</sup> “Manual de Puestos” Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico, Bolivia 2016

<sup>2</sup> Plan Estratégico Institucional 2016-2020



- ✓ Nivel Operativo (Jefaturas).

Adicionalmente, se tiene el Consejo de la AAPS que es la instancia de Participación Social, conformado por el Ministro de Medio Ambiente y Agua, Viceministro de Agua Potable y Saneamiento Básico; Viceministro de Recursos Hídricos y Riego y dos (2) representantes sociales de los Comités Técnicos de Registros y Licencias (CTRL), de acuerdo a lo establecido en el nuevo marco regulatorio.

A continuación las principales unidades administrativas consignadas en los mencionados niveles:

NIVEL	ÁREA Y/O UNIDAD ORGANIZACIONAL
Consultivo	➤ Concejo de la AAPS
Ejecutivo	➤ Dirección Ejecutiva (DE)
Apoyo y Asesoramiento	➤ Unidad de Auditoria Interna (UAI) ➤ Unidad de Comunicación (COM) ➤ Asuntos Jurídicos (AJ)
Dirección	➤ Dirección de Estrategias Regulatorias (DER) ➤ Dirección de Regulación Ambiental en Recursos Hídricos (DRARH)
Operativo	➤ Jefatura de Atención al Consumidor (JAC) ➤ Jefatura Administrativa Financiera (JAF) ➤ Jefatura de Planificación (JP) ➤ Jefatura de Control Ambiental y Recursos Hídricos (JCARH) ➤ Jefatura de Constitución de Licencias y Registros (JCLR) ➤ Jefatura de Fiscalización y Seguimiento Regulatorio (JFSR)





---

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS**

#### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Considerando que el Sistema de Programación de Operaciones (SPO), es un conjunto de normas y procesos que establecen el Plan Anual en las Entidades Públicas los mismos que se deben traducir en objetivos claros y planes estratégicos, para obtener resultados concretos, en el corto y mediano plazo. Determinando las tareas específicas a ejecutar y los procedimientos pertinentes a emplear con medios y recursos que también se deben utilizar para la buena concreción de una administración confiable.

De acuerdo al relevamiento realizado de la información solicitada y obtenida se analizó la documentación relacionada a la implantación del Sistema de Programación de Operaciones, se pudo observar en el Informe de Auditoría SAYCO del SPO de la gestión 2014, donde se evidencia que la Autoridad de Fiscalización de Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), no cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos relacionado al Sistema de Programación de Operaciones, recomendado conforme a normativa se proceda a su elaboración, con la respectiva aprobación y posterior difusión al personal de la entidad.

La AAPS, desde su creación ha trabajado con instrumentos existentes, estableciendo la programación, seguimiento y evaluación del Programa Operativo Anual (POA); se ha podido comprobar que en la práctica existen dificultades en relación a la aplicación de los mismos, lo cual ha hecho que los tiempos establecidos en el cronograma, no sean cumplidos de forma eficiente; paralelamente los procesos y procedimientos para la Formulación, Seguimiento y Evaluación del POA, existen dificultades en su formulación, generando desaciertos en la elaboración y desarrollo de los mismos, causando retrasos en los Procesos del Sistema de Programación de Operaciones.



En el marco de asegurar la integridad de la AAPS, es necesario que toda información generada por el Sistema de Programación de Operaciones, deba ser consistente, para ello debe llevar un buen control de seguimiento en orden programático y correctivo, lo que en síntesis contribuirá a la correcta implantación del SPO dentro de la institución, lo que no ha sucedido hasta la fecha.

En relación a lo expuesto, considerando para que los niveles de Seguimiento realice la concreción de los objetivos y metas, reforzando las operaciones y sea uniforme a los procesos del SPO, se plantea que existe dificultades en la Formulación, Seguimiento y Evaluación del POA, todo esto debido a la falta de un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

¿El Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico, se constituirá en un aporte para mejorar la Elaboración, el Seguimiento y Evaluación a la ejecución del Programa Operativo Anual eficientemente?

## **2.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La Formulación del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, coadyuvará el Control, Organización, Seguimiento y Evaluación de los procesos adoptados en el Área de Planificación, los cuales son necesarios y sirve para utilizar como una guía de aplicación real y práctica. Asimismo, contribuirá en los Sistemas de Administración y Control de sus actividades administrativas, operativas, económicas y financieras respecto a este Proceso.

### **2.3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Las Organizaciones de hoy necesitan desenvolverse adecuadamente en un ambiente altamente dinámico y competitivo, precisan de instrumentos administrativos que permitan una adecuada interrelación, con el propósito de lograr niveles altos de organización que



satisfagan expectativas y necesidades colectivas. Estos aspectos conllevan la necesidad de llevarse políticas y objetivos de la Entidad, basados en el conocimiento de la ciencia administrativa de manera general, guiados por instrumentos que faciliten el logro de los objetivos trazados.

Una forma eficiente de establecer procedimientos es a través de la formulación de Manuales de diferentes usos, es por esta razón que Enrique Fayol y Frederick Winslow Taylor resaltan, la importancia de dejar constancia escrita de la forma más efectiva y eficiente de realizar los procedimientos.<sup>3</sup>

Donde los Manuales de Procesos y Procedimientos ahora se constituyen, en una herramienta que también la podemos traducir como “Mapa de Navegación”, que toda entidad debe tener.

El Manual de Procesos y Procedimientos tiene como propósito fundamental, de ser un soporte para el desarrollo de las acciones, en forma cotidiana que la entidad debe realizar, con la finalidad de cumplir con cada competencia particular asignada por el Nivel Central, con la misión establecida y lograr la visión trazada.

El Manual se basa en un modelo de operación por procesos, lo que permite administrar la entidad pública, definir las actividades que agregan valor y disponer recursos necesarios para su realización. Un modelo, que favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los macro procesos y procesos de acuerdo con los preceptos legales; de *Economía*, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requeridas; de *Eficiencia*, al evitar duplicidad de funciones; y de *Eficacia*, al definir los mapas de procesos de manera coherente de los planes de la institución.

---

<sup>3</sup> MÉNDEZ, Álvarez, Carlos Eduardo; “Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económica”s, Contables y Administrativas, Editorial Mc. Graw Hill, 2da Edición , Impreso en Colombia, 1995





Los procedimientos mantienen la coherencia y conformidad entre las acciones propias de la función administrativa de la entidad de forma articulada, con los objetivos y las estrategias.

El Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, para la AAPS, se constituirá en un avance fundamental, lo que hace que en su interior exista un modelo de transparencia administrativa, que debe llevar a altos niveles de eficiencia, eficacia y transparencia pública, fortaleciendo de esta manera, al Control Interno.

Por lo tanto, la ausencia de lineamientos operacionales, justifica la necesidad de implantar un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, para la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS).

### **2.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La metodología que se empleará en el presente trabajo, se describe a continuación:

La presente investigación se aplica el método “deductivo”, que partiendo de la información general existente en la Entidad, nos permite realizar un análisis de hechos particulares. El tipo de estudio es “exploratorio y descriptivo” el cual nos permite identificar documentación que se constituya en evidencia suficiente y competente para el sustento del funcionamiento de dicho sistema; asimismo el tipo de estudio también es “normativo” ya que la presente evaluación está basada en Normas y Reglamentos emitidos por Entidades Gubernamentales que rigen a la AAPS.

### **2.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones permitirá aplicar los conocimientos teóricos y conceptuales establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, Normas Básicas del Sistema de Planificación Integral del Estado, complementando con conceptos, procesos e instrumentos de seguimiento, además el Manual permitirá una mejor elaboración, seguimiento y evaluación dentro del mencionado sistema.





## **2.4. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS**

A continuación se describen el Objetivo General y Específico.

### **2.4.1. OBJETIVO GENERAL**

El Objetivo General de esta Investigación es: Diseñar un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, Caso de Estudio: Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), para el mejoramiento del control interno para la Jefatura de Planificación.

### **2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los Objetivos Específicos de esta Investigación son:

- Indagar si la Entidad cuenta con el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO), actualizado de acuerdo a sus necesidades y si el mismo está debidamente elaborado, compatibilizado, aprobado por el Órgano Rector y socializado por la Jefatura de Planificación.
- Establecer si la Jefatura de Planificación prepara la Formulación del POA de la Institución, sujetándose a los Objetivos y Programas contenidos en el Plan Estratégico Institucional, y efectúa el Seguimiento y Evaluación en forma periódica, conforme establece las disposiciones legales vigentes.
- Establecer si la Jefatura de Planificación realiza sus funciones, actividades y procedimientos de Formulación y el seguimiento al POA, sujetándose al Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO), conforme establecen las disposiciones legales vigentes.
- Establecer el grado de utilización del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones como herramienta de administración y control.



## **2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

### **2.5.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE**

En base a la Formulación del Cuestionamiento de la Investigación, se pudo identificar la siguiente Variables Dependiente:

- ✓ La Variable Dependiente está representada por el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, que para el presente trabajo será elaborada y posteriormente evaluada para su implementación, en la Institución Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS).

### **2.5.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE**

En base a la formulación del cuestionamiento de la Investigación se pudo identificar las siguiente Variable Independiente:

- ✓ La Variable Independiente está identificada con la mejora del Control Interno del SPO, en función de la aplicación o no del presente Manual de Procesos y Procedimientos.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. METODOLOGÍA

La metodología es considerada como el estudio del método que ofrece una mejor comprensión de ciertos caminos que han probado su utilidad en la práctica de la investigación, con el objeto de evitar obstáculos que dificulten el trabajo de investigación. Por lo tanto la metodología puede definirse como el estudio descriptivo y exploratorio. El proceso de Investigación implica dos enfoques, cuantitativo y cualitativo.

En el presente trabajo de investigación se utilizara un modelo de enfoque dominante lo cual significa que una de las modalidades (**Cualitativa**) prevalece sobre la otra (**Cuantitativa**).

En un principio el enfoque Cualitativo, otorgara profundidad a los datos, así como también la contextualización del entorno del SPO.

Complementado la Investigación, el enfoque Cuantitativo ofrecerá la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente sobre los procesos del Sistema de Programación de Operaciones en la AAPS.

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar adelante esta Investigación se utilizarán dos tipos de estudio que son el Descriptivo y Exploratorio.

En el Estudio **Descriptivo** que busca especificar las cualidades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.<sup>4</sup> En este caso el Sistema de Programación de Operaciones; ayuda a obtener los datos que permita determinar el desempeño el funcionamiento del mismo, además del perfil de las personas encargadas a llevar a cabo cada uno de los procesos.

---

<sup>4</sup> Hernández, S. Roberto; “Metodología de la Investigación”, Tercera Edición México 2003.



En el presente Trabajo este tipo de investigación, permitirá describir las actividades y/u operaciones desarrolladas en la Entidad objeto de Estudio, respecto a la Formulación del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones de la AAPS.

En los Estudios **Exploratorios** el objetivo es examinar un tema o problema de Investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, y así aumentar el grado de familiaridad.<sup>5</sup> Con este enfoque, el problema que se abordará en esta Investigación es la falta de un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, tema que no fue tratado anteriormente en la AAPS.

### 3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los Métodos que se consideraron para el desarrollo de la presente investigación, son los siguientes:

#### 3.3.1. MÉTODO DEDUCTIVO

En otros casos se empleará el Método Deductivo, porque permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

#### 3.3.2. MÉTODO INDUCTIVO

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. También se utilizará el Método Inductivo, porque a partir de

---

<sup>5</sup>HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición



apreciaciones particulares se llegará a generalizar para poder extender los conceptos a hechos generales.

### **3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

“Esta clase de investigación busca recabar información a través de la exploración, observación directa y análisis del sujeto o unidad investigativa, es decir ejecutar la investigación en el lugar mismo de los hechos. La principal característica de los instrumentos que utiliza para la recopilación de la información es que son de tipo primario como la observación, la entrevista y el cuestionario”<sup>6</sup>.

Esta técnica permitirá explorar en forma detallada los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la Formulación, Seguimiento y Evaluación del POA. Asimismo permitirá confirmar la existencia del problema en la institución.

#### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

La investigación Documental “permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que ya han sido recolectados o analizados en otras investigaciones que se extraen de distintas fuentes de consulta. Es un procedimiento científico y sistemático de indagación y recolección, organización y análisis de datos e información a partir de su ubicación en documentos”<sup>7</sup>

Esta técnica permitirá investigar, a través de distintas fuentes de información como ser libros, documentos, manuales, reglamentos que contribuyan con la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones.

---

<sup>6</sup> ARANDIA, S. Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, La Paz - Bolivia, 1993.

<sup>7</sup> MEJIA, Ibañez Raúl, Metodología de la Investigación” La Paz – Bolivia, 2<sup>a</sup> Edición, 2001.



### 3.5. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

#### 3.5.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Es información oral y/o escrita que es recopilada directamente a través de Relatos o Escritos transmitidos por los Participantes en un Proceso, como ser: Observación, Revisión Documental y Estructurada; Entrevistas o Encuestas, con el personal de dicha Entidad, etc.

##### 3.5.1.1. LA OBSERVACIÓN

En un sentido mucho más amplio, en el contexto de reflexión de la Epistemología de la Complejidad, comprendido como la forma en que un observador (individuo o colectivo) realiza sus operaciones de conocimiento construyendo una diferencia entre lo marcado como objeto de ese conocer y lo que está más allá de esa marca.<sup>8</sup>

Puede definirse a la Observación de documentos, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación y minimizar el riesgo de subjetivismo de la investigación.

En este caso, se utilizara el *análisis de recorrido*, porque ayuda en la acumulación de información y facilita el análisis, como ser la documentación oficial de la AAPS, como los reglamentos, informes de gestión, informes de seguimiento al POA y otros documentos relevantes para la investigación. Lo cual permitirá determinar los procesos y procedimientos, fijar los tiempos que se emplean en la realización de las actividades y también se podrá determinar, si se presentara el caso, la reducción de los procedimientos. A la vez se realizara la **Observación Directa** en los servidores públicos de la AAPS en las actividades que realizan, así como su comportamiento dentro de la Entidad.

---

<sup>8</sup>MEJÍA, Raúl. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. 2008.



### 3.5.1.2. CUESTIONARIOS

Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un Entrevistado. Por lo regular, el Cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos. Los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados<sup>9</sup>. La Técnica del Cuestionario, es un medio que permitirá la recolección de datos en forma precisa y adecuada, de tal manera que se identifiquen elementos necesarios que ayuden al desarrollo de la investigación.

Los cuestionarios se realizarán a un selecto grupo de personas que están en condiciones de proveer información, ideas y revelaciones útiles y necesarias para el trabajo de investigación.

El Cuestionario se aplicará en cada Área y/o Unidad Organizacional establecidas en la población de estudio, mediante un cuestionario que consiste en seis preguntas con relación al Sistema de Programación de Operaciones.

### 3.5.1.3. ENTREVISTA

La Entrevista es un medio por el cual se obtiene información importante sobre algún tema determinado, realizando una serie de preguntas. Entonces la investigación recopilará la información necesaria a partir de la elaboración de un cuestionario y una entrevista, donde se plasmaran los objetivos que guían la presente investigación.<sup>10</sup>

La entrevista permitirá determinar el desarrollo de las actividades que ejecutan los dependientes de la AAPS, involucrados en los procesos del SPO.

---

<sup>9</sup>Ídem.

<sup>10</sup> Guillermo Lozano, [www.psicopedagogia.com](http://www.psicopedagogia.com)



### **3.5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA**

Es la recopilación de información como ser: Leyes, Normas, Resoluciones, Decretos y Normativa Vigente; además de libros especializados sobre la Administración Pública, la Planificación y Organización.

En este caso, las fuentes de información secundaria son:

- ✓ Ley N° 1178, SAFCO
- ✓ Normas básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NB-SPO)
- ✓ Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO)
- ✓ Normas básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA)
- ✓ Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA)
- ✓ Manual de Organización y Funciones de la AAPS
- ✓ Plan Estratégico Institucional (PEI)





## CAPÍTULO IV

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 4.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Ley N° 1178 es la base de la Administración Pública y es la que regula los Sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas de Planificación Integral del Estado e Inversión Pública, con el objeto de:

- **Programar, Organizar**, Ejecutar y Controlar la Captación y el Uso Eficaz y Eficiente de los Recursos Públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las Políticas, los Programas, la Prestación de Servicios y los Proyectos del Sector Público;
- **Disponer de Información Útil**, Oportuna y Confiable asegurando la Razonabilidad de los Informes y Estados financieros;
- **Lograr que todo Servidor Público**, sin distinción de jerarquía, asuma plena Responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación;
- **Desarrollar la capacidad administrativa**, para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.<sup>11</sup>

La Administración Pública puede ser entendida desde dos puntos de vista:<sup>12</sup>

- La **Administración Pública como Proceso**, que define objetivos, formula planes y políticas, se crean y administran Instituciones, se movilizan Recursos y se llevan a cabo los cambios necesarios. El concepto moderno de Administración Pública sirve para designar al conjunto de procedimientos, mecanismos y formas sociales por medio de los cuáles el Estado gestiona, tanto bienes como servicios públicos.

<sup>11</sup> Ley 1178 de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, Art. 1.

<sup>12</sup> Contraloría General del Estado – Bolivia, Seminario “Ley 1178 Gestión por Resultados”, CENCAP, 2016.



- La **Administración Pública como Estructura**, se entiende al conjunto de Instituciones que realiza los fines del Estado, al respecto Pablo Dermizaky señala: “La Administración Pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinados a la provisión de obras, bienes y servicios a la sociedad”.

La **Administración Pública** responde al concepto de **Organización**, como Unidad Social formada por un conjunto de personas relacionadas entre sí y con su contexto de acuerdo a ciertas normas, que realizan actividades orientadas al logro de diversas finalidades. La función o tarea de la Administración Pública “es el proceso de **coordinar** las actividades de varias personas para obtener resultados previstos, de manera concreta y eficiente, con un aceptable consumo de recursos”.

## 4.2. ORGANIZACIÓN

Una organización puede concebirse como “el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común, sin embargo en las organizaciones complejas, que se denominan así porque involucran a grupos de personas que se diferencian por su trabajo, espacio físico o niveles de autoridad, el propósito es transformar algo (materiales, información, personas), de manera que se le añada a la cosa transformada y permita a la organización sobrevivir y prosperar”<sup>13</sup>. Dentro de este ambiente existe lo que se denomina **Cultura Organizacional**.

### 4.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es el patrón general de la conducta, creencias y valores de sus miembros comparten, se la puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización.

---

<sup>13</sup> BITTEL, R. Lester y Ramsey E. Jackson, “Enciclopedia de Management”, Nueva York, EE.UU. McGraw - Hill, Océano 1993.



“Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente, habitualmente establece reglas tacitas de comportamiento con la gente”<sup>14</sup>.

Si hablamos de Cultura Organizacional, vamos a referirnos a la realización de las operaciones y/o actividades, que deben permitir de la mejor manera posible para dar cumplimiento a los objetivos preestablecidos de la Entidad.

### **4.3. REGLAMENTO**

Es un instrumento que establece las regulaciones generales bajo las cuales el sistema administrativo de la entidad debe regirse, señalando las responsabilidades de operación, control, revisión y formalización para su funcionamiento.

En este caso, en la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico, la Jefatura de Planificación será la encargada de la actualización del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (SPO).

### **4.4. MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los Manuales Administrativos son documentos detallados y de utilización práctica que guían los procedimientos a ser aplicados y contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la Organización de la Entidad. “El Manual Administrativo es un documento de fácil manejo que se utiliza para brindar, en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos, actividades y tareas, así

---

<sup>14</sup> KOONTZ, Harold – Wehrich Heinz, “Administración una perspectiva global”, México, McGraw Hill 1998, Edición.



como instrucciones o acuerdos que se le consideran necesarios para el mejor desempeño de las labores<sup>15</sup>.

Dentro del conjunto existe una gran variedad de manuales. Según sus propósitos, los que se pueden mencionar son los siguientes:

- ✓ Manual Administrativo
- ✓ Manual de Normas
- ✓ Manual de Organización y Funciones
- ✓ Manual de Políticas y Normas
- ✓ Manual de Procesos y Procedimientos
- ✓ Manual de Puestos

La AAPS utiliza dos de los manuales anteriormente mencionados, que son: Manual de Organización y Funciones y Manual de Puestos; descritos en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA).

#### **4.4.1. MANUAL DE PROCESOS**

Es el instrumento de información en el que se consignan, en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia o entidad. En ellos se describen además, los diferentes puestos o actividades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación, suelen contener información y ejemplos de los formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas de oficina por utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

El contenido del Manual de Procesos incluye:

---

<sup>15</sup> MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel, “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo” Edit. Trillas, México, 1195.



“Identificación del proceso a que se refiere, Objetivos del Proceso, Base Jurídica, Ámbito de Aplicación, Políticas de Operaciones, Normas, Descripción de Operaciones, Flujogramas y Formularios.”<sup>16</sup>

También se define el Manual de Procesos como: “Un conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenación, dinámica y progresiva, que concluye en la obtención de un resultado.”<sup>17</sup>

Por otra parte, el Manual de Procesos deberá incluir los *procedimientos* que se determinaran en la AAPS, para identificar y analizar los riesgos que afectan los procesos operativos, relacionados al Sistema de Programación de Operaciones.

#### 4.4.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Se puede definir como: “Una sucesión cronológica de tareas concatenación entre sí que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento implica las tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, con el uso de recursos materiales y tecnológicos; la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las tareas.”<sup>18</sup>

Entonces se puede concluir que el procedimiento es una secuencia cronológica de tareas específicas para realizar una operación o parte de ellas. Se concluirá que el Manual de Procedimientos es un Instrumento normativo y de gestión, en el que se detallan paso a paso las tareas específicas que deben seguirse para la realización de las operaciones y/o actividades.

---

<sup>16</sup> MARTÍNEZ, Chávez, Víctor Manuel, “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo” Edit. Trillas, México, 1195.

<sup>17</sup> FRANKLIN, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, Edit. Edit. McGraw – Hill, México 1198

<sup>18</sup> MARTÍNEZ, Chávez, Víctor Manuel, “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo” Edit. Trillas, México, 1195.



#### **4.4.3. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Se hace referente empírico teórico de la planeación de los Procesos y Procedimientos así como el enfoque basado en los mismos, para ver de tal manera como las Instituciones se ven beneficiadas independientemente del tipo de las mismas. En este caso abordamos el proceso de planeación porque no puede desligarse de ninguna actividad. Se verá, que es el enfoque basado en procesos, cuáles son las interrelaciones que existen en sus procedimientos y las estructuras organizacionales que basan sus actividades en procesos y la implantación de manuales de procesos y procedimientos.

En primera instancia la planeación, podemos definir que se realizan los planes previamente analizados para lograr un objetivo; como algunas otras definiciones citamos como: Planear en decidir por anticipado lo que se va a hacer.

En la actualidad es muy importante tomar en cuenta la planeación con el propósito de lograr los objetivos y para ello es importante considerar lo siguiente:

- La planeación obliga a tener y preparar varias soluciones.
- Es importante precisar los objetivos principales y establecer prioridades.
- Evitar que las tareas se vuelvan rutina.
- Enfocarla para la reducción de costos y mejorar la productividad.
- Difundir el plan a toda la institución.
- Aprovechar todos los recursos en la planeación.
- Debe verse como una herramienta de control.

Considerando que todas las instituciones tienen la necesidad de trazar planes y proyectos para mantenerse competitivos en su administración por lo tanto esos planes se los tiene que aplicar para lograr los objetivos planteados. Para el logro de todo esto es importante considerar todos los factores que están involucrados en cada una de las actividades tales como recursos humanos, recursos económicos, entorno laboral y tecnología. Cuando ya tienen analizados



estos factores comienzan a trazarse los planes en cuáles intervienen la identificación de Procesos y Procedimientos la forma como se llevará a cabo estratégicamente.

El *Manual de Procesos y Procedimientos* es la herramienta (*Mapa de navegación*) que tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las actividades, que en forma cotidiana la institución debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignada por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada, es uno de los elementos principales que sirven como mecanismo de consulta permanente, para todos los servidores públicos de la entidad, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda de Autocontrol".

Una de las principales funciones del manual, es permitir que todas las tareas por área vinculada, así como la información relacionada, sean totalmente confiables, con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos del fondo, tomándolo como guía en cualquier proceso de verificación.

El Manual de Procesos y Procedimientos se basa en un modelo de operación por procesos, que favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los procedimientos de acuerdo con los preceptos legales, la misión y visión de la entidad; de economía, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requerida; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor o mapa de procesos de manera coherente con los planes y programas de la Institución.

Así también la necesidad de fortalecer el método de Control Interno en la AAPS, hace que surja en su interior, un modelo de transparencia administrativa que lleva a altos niveles de eficiencia, eficacia y economía, creando una nueva cultura de fortalecimiento de Control Interno.

Para la AAPS, este manual constituye un avance fundamental en el camino hacia la consolidación de un sistema de gestión de calidad con fundamento de la normativa vigente.



Esperamos sea de gran utilidad para entender mejor el rol de la institución y una oportunidad de mejoramiento continuo en las actividades que desempeña.

#### **4.5. PROCESO O SUBPROCESO**

Es el “Conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de un área o unidad.”<sup>19</sup>

Los Procesos o Subprocesos determinan la red de acciones determinadas planeadas y coordinadas que generan los resultados y los productos requeridos por la entidad. Sobre los Procesos se hace necesario realizar un desarrollo que permita su despliegue, el diseño de los parámetros que garanticen su ejecución y la mejor forma de asegurar la operación de la entidad, lo cual debe contemplar la definición del objetivo, la base legal que soporta cada proceso y la definición de actividades y/o tareas que garanticen su ejecución.

##### **4.5.1. OPERACIÓN**

Es un “Conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de una área o unidad”.

##### **4.5.2. ACTIVIDADES**

Las Actividades establecen la secuencia de las tareas generadoras de valor, que permite obtener los productos requeridos para cumplir con el objetivo de un proceso. Su definición evita la duplicidad de funciones, simplifica los trámites, agiliza el tiempo de respuesta de la entidad y garantiza la adecuada utilización de los recursos y capacidades.

#### **4.6. PROCEDIMIENTO**

Es un conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad. Establece los métodos para realizar las tareas, la definición de los perfiles de

---

<sup>19</sup> “Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa”, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Bolivia.





los cargos necesarios a su realización, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades y/o tareas establecidas, define la construcción de los flujogramas que establecen las relaciones y el curso de la información organizacional.

Los Procedimientos, autorregulan la operación de la entidad pública, al definir la manera como se coordinan las acciones de operación para la obtención de los resultados y/o productos necesarios a los grupos de interés, lo cual facilita la *Autogestión*, brinda la confianza y responsabilidad necesaria para que cada funcionario sustente su hacer mediante el *Autocontrol*.

Así también cabe mencionar que en la AAPS, no cuenta con ningún tipo de guía para elaborar un Manual de Procesos y Procedimientos.

#### 4.6.1. DIAGRAMA DE FLUJO

“El Diagrama de Flujo es representar gráficamente, hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clasifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa y efecto, que prevalece entre ellos”.<sup>20</sup> Los Diagramas de flujo se clasifican por su formato en: “Vertical, Horizontal, Arquitectónico y tabular.”<sup>21</sup>

Los flujogramas a diseñar serán de Formato Tabular “también conocido como de Formato Columnar o Panorámico, en el que se presenta en una sola carta el flujo total de las actividades, correspondiendo a cada puesto o unidad una columna.”<sup>22</sup> La razón de elegir este formato es porque en la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico, cuenta con varias áreas y/o unidades organizacionales, que intervendrán en las actividades de Formulación, Seguimiento y Evaluación del POA.


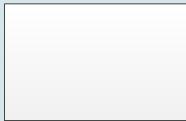




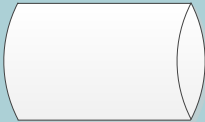
<sup>20</sup> FRANKLIN, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, Edit. McGraw – Hill, México 1998.

<sup>21</sup> GÓMEZ, Rondón, Francisco, “Sistemas y Procedimientos Administrativos”, McGraw – Hill, 1995.

<sup>22</sup> GÓMEZ, Rondón, Francisco, “Sistemas y Procedimientos Administrativos”, McGraw – Hill, 1995.

La simbología que se utilizara para el diseño de los flujogramas estará basada en la simbología de la NORMA ANSI, para la elaboración de Diagramas de Flujos. El siguiente cuadro presenta la simbología que se utilizara en el presente trabajo:

**Cuadro N° 1 Simbología para la elaboración de Diagramas de Flujo**

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal indica el <i>inicio</i> o la <i>terminación</i> del Flujo, puede ser de acción o de lugar; además se usa para indicar una Unidad Administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Tarea u Operación.</b> Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier tipo de Documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o Alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles dos caminos.
	<b>Referencia de Página.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de Flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Referencia de Página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	<b>Sistema Informático.</b> Indica la acción del almacenamiento de datos en una tabla o Archivo de Datos.

**Fuente:** Quiroga Leos, Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Publica”, 2ª Edición, México, Edit. Trillas, 1996.



## 4.7. SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, plantea una nueva forma de Planificación en las Entidades del sector público, a través de la gestión integrada de planes de largo, mediano y corto plazo; por su parte el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), tiene como uno de sus fines principales lograr que la planificación de largo, mediano y corto plazo, tenga un enfoque integrado.

La gestión de la planificación integrada, en el ámbito Institucional, se encuentra reflejada a través de la planificación de mediano plazo representada por el Plan Estratégico Institucional (PEI), que es el instrumento articulador entre los planes de desarrollo de largo y mediano plazo, y el Plan Operativo Anual (POA) de la Entidad, para desarrollar una relación coherente y consistente.

En este sentido, el Sistema de Programación de Operaciones, traducirá los *planes estratégicos de la Entidad*, concordantes con los planes generados por el SPIE, en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y recursos a utilizar, todo ello en función tiempo y el espacio. Esta Programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de inversión.

- El SPO debe traducir el Plan Estratégico Institucional, en resultados de corto plazo en productos y operaciones; así mismo, se debe identificar actividades y recursos a utilizar, lo cual debe estar en función del tiempo y espacio.
- Uno de los productos del SPO, es el Programa Operativo Anual (POA), que debe estar articulado con los planes estratégicos de largo y mediano plazo.

### 4.7.1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

Los componentes del Sistema de Programación de Operaciones son:

- Subsistema de la Formulación del POA
- Subsistema de Seguimiento y Evaluación del POA



#### 4.7.1.1. SUBSISTEMA DE LA FORMULACIÓN DEL POA

El Programa de Operaciones Anual (POA), es el instrumento de planificación para el logro de los objetivos de gestión e institucionales que tiene como objeto: Definir los procesos y las operaciones necesarias, estimar el tiempo de ejecución, determinar los recursos, designar los responsables para el desarrollo de las operaciones y establecer indicadores de eficiencia y eficacia de los resultados a obtenerse.

Este subsistema comprende la:

- ✓ Metodología para la Formulación del POA.
- ✓ Análisis de Situación Interna y Externa.
- ✓ Formulación de Objetivos de Gestión.
- ✓ Determinación de Indicadores y Operaciones
- ✓ Determinación de Recursos Humanos, Bienes y Servicios.
- ✓ Discusión y Aprobación del Programa de Operaciones Anual.

#### 4.7.1.2. SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL POA

El Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Programa Operativo Anual comprende el conjunto de acciones que se realizan para evaluar su cumplimiento y para identificar los problemas u obstáculos al cumplimiento de los objetivos de gestión que permita la introducción de medidas correctivas<sup>23</sup>.

Este subsistema comprende la:

- ✓ Seguimiento de la Ejecución del POA
- ✓ Evaluación de Resultados
- ✓ Ajustes del POA

---

<sup>23</sup> Sistemas de Programación de Operaciones y Presupuesto para el Nivel Superior, Texto de Consulta CENCAP.



## 4.8. FUNCIÓN PÚBLICA

Es el conjunto de relaciones laborales entre el Estado y sus servidores públicos en donde las funciones desempeñadas son señaladas por la constitución, una ley, reglamento y/o manual de funciones debidamente aprobada y vigente.

La función pública es la actividad realizada en cabeza de personas naturales en nombre del Estado cuyo fin está encaminado al logro de los fines esenciales del mismo estado.<sup>24</sup>

### 4.8.1. RESPONSABILIDAD

I. El servidor público tiene el deber de desempeñar sus funciones con eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud. Su incumplimiento genera responsabilidades jurídicas.

II. Los servidores públicos responderán en el ejercicio de sus funciones:

- ✓ Todos ante sus superiores jerárquicos hasta el máximo ejecutivo, por conducto regular;
- ✓ Los máximos ejecutivos ante los titulares de las Entidades que ejercen tuición, hasta la cabeza de sector, en secuencia jerárquica;
- ✓ Los titulares de éstas, según ley, ante el Poder Legislativo, los Concejos Municipales o la máxima representación universitaria;
- ✓ Todos ellos ante la sociedad.<sup>25</sup>

Los niveles ejecutivos de la entidad pública son responsables del diseño de los procedimientos. Para ello cuentan con el apoyo de cada uno de los servidores públicos involucrados en su operación bajo la coordinación y supervisión de los niveles de dirección. De conformidad con lo anterior, el responsable de cada Proceso juega un rol importante en el diseño de los procesos, dando su nivel de autoridad y responsabilidad directa sobre el Manual de Procesos y Procedimientos.

<sup>24</sup> ORTEGA, Robles, Juan Pablo, “Teoría Legal”, Publicado el 30 de Noviembre del 2012.

<sup>25</sup> D.S. N 23318-A, Responsabilidad por la Función Pública.



## 4.9. CONTROL INTERNO

El Control Interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integrada a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la Organización, bajo la responsabilidad de su consejo de Administración y su Máximo Ejecutivo, llevado a cabo por estos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las Leyes así como las iniciativas de la calidad establecidas<sup>26</sup>.

El Control Interno es el conjunto de Planes, Programas, Manuales, Instructivos, Memorándums y todo aquel documento que nos vaya a organizar la Entidad y a crear Controles; y estos Controles tienen los siguientes objetivos, dentro de todo esto se resume todo lo que es Actividad de Control:

- ✓ Promover que los Estados Financieros sean confiables, oportunos, verificables al igual que la información gerencial.
- ✓ Promover la Eficiencia, Eficacia y Economía de las operaciones de la Entidad.
- ✓ Promover la Adhesión de Políticas de la Entidad.
- ✓ Promover el Cumplimiento de Leyes y Normas.
- ✓ Salvaguarda de Activos y Control de Pasivos.

### 4.9.1. INSTRUMENTOS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno comprende los instrumentos de Control Previo y Posterior incorporados en el *plan de organización, en los Reglamentos y Manuales de Procedimientos* de cada Entidad, así también en Auditoría Interna. En este caso el Manual de Procesos y

---

<sup>26</sup> Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Resolución N° CGR-1/070/2000 de 21 de septiembre de 2000.



Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones se constituirá en un instrumento de Control Previo, ya que comprenderá los procedimientos que deben ser aplicados en la implantación del SPO en la entidad, antes de la ejecución de sus operaciones y actividades, con el fin de verificar el cumplimiento de las normas que las regulan, los hechos que las respaldan y la eficacia de su ejecución; y el Control Posterior, comprende los procedimientos de Control incorporados en los instrumentos de Control Interno, para ser aplicados por los responsables superiores sobre los resultados de las operaciones bajo su directa competencia.

#### **4.9.2. RELACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Los Procesos y Procedimientos mantienen la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función administrativa de la entidad de forma articulada con los objetivos, las estrategias y las políticas generadas por el *Control Estratégico*. Además promueven el acatamiento de las normas internas y externas requeridas para el cumplimiento de la finalidad social del Estado. Implementan las políticas de operación, proporciona la información para la definición de controles y establecen los criterios para el diseño de los indicadores bajo los cuales se evaluarán la ejecución, los riesgos, los resultados y el desempeño de los servidores públicos.



## CAPÍTULO V

### MARCO LEGAL Y NORMATIVO

#### 5.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

En el preámbulo de la CPE en uno de sus párrafos indica que el Estado Plurinacional se basa en el respeto e igualdad entre todos, con principios de soberanía, dignidad, complementariedad, solidaridad, armonía y equidad en la distribución y redistribución del producto social, donde predomine la búsqueda del vivir bien; con respeto a la pluralidad económica, social, jurídica, política y cultural de los habitantes de esta tierra; en convivencia colectiva donde se especifica el acceso al *agua*, trabajo, educación, salud y vivienda para todos.

##### 5.1.1. DERECHOS FUNDAMENTALES

**Artículo 20.** I. Toda persona tiene derecho al acceso universal y equitativo a los servicios básicos de agua potable, alcantarillado, electricidad, gas domiciliario, postal y telecomunicaciones. II. Es responsabilidad del Estado, en todos sus niveles de gobierno, la provisión de los servicios básicos a través de entidades públicas, mixtas, cooperativas o comunitarias. En los casos de electricidad, gas domiciliario y telecomunicaciones se podrá prestar el servicio mediante contratos con la empresa privada. La provisión de servicios debe responder a los criterios de universalidad, responsabilidad, accesibilidad, continuidad, calidad, eficiencia, eficacia, tarifas equitativas y cobertura necesaria; con participación y control social. III. El acceso al agua y alcantarillado constituyen derechos humanos, no son objeto de concesión ni privatización y están sujetos a régimen de licencias y registros conforme a ley.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Constitución Política del Estado, Título II, Derechos Fundamentales y Garantías.





## 5.1.2. MEDIO AMBIENTE, RECURSOS NATURALES, TIERRA Y TERRITORIO

**Artículo 373.** I. El agua constituye un derecho fundamentalísimo para la vida, en el marco de la soberanía del pueblo. El Estado promoverá el uso y acceso al agua sobre la base de principios de solidaridad, complementariedad, reciprocidad, equidad, diversidad y sustentabilidad. II. Los recursos hídricos en todos sus estados, superficiales y subterráneos, constituyen recursos finitos, vulnerables, estratégicos y cumplen una función social, cultural y ambiental. Estos recursos no podrán ser objeto de apropiaciones privadas y tanto ellos como sus servicios no serán concesionados y están sujetos a un régimen de licencias, registros y autorizaciones conforme a Ley.

**Artículo 374.** I. El Estado protegerá y garantizará el uso prioritario del agua para la vida. Es deber del Estado gestionar, regular, proteger y planificar el uso adecuado y sustentable de los recursos hídricos, con participación social, garantizando el acceso al agua a todos sus habitantes. La ley establecerá las condiciones y limitaciones de todos los usos. II. El Estado reconocerá, respetará y protegerá los usos y costumbres de las comunidades, de sus autoridades locales y de las organizaciones indígena originaria campesinas sobre el derecho, el manejo y la gestión sustentable del agua. III. Las aguas fósiles, glaciales, humedales, subterráneas, minerales, medicinales y otras son prioritarias para el Estado, que deberá garantizar su conservación, protección, preservación, restauración, uso sustentable y gestión integral; son inalienables, inembargables e imprescriptibles.<sup>28</sup>

## 5.2. DECRETO SUPREMO N° 071

El Decreto Supremo N° 071 de 9 de abril de 2009, crea la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS) como institución pública técnica y operativa, con personalidad jurídica y patrimonio, independencia administrativa, financiera, legal y técnica, supeditada al Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA).

<sup>28</sup> Constitución Política del Estado, Título II, Medio Ambiente, Recursos Naturales, Tierra y Territorio



### 5.2.1. DISPOSICIONES GENERALES

#### Artículo 1º. (Objeto)

El presente Decreto Supremo tiene por objeto crear las Autoridades de Fiscalización y Control Social en los sectores de: Transportes y Telecomunicaciones; Agua Potable y Saneamiento Básico; Electricidad; Bosques y Tierra; Pensiones; y Empresas; determinar su estructura organizativa; definir competencias y atribuciones.

#### Artículo 2º. (Ámbito de Aplicación)

I. La presente norma es de aplicación en todo el territorio boliviano y quedan sometidas a ésta las personas naturales y jurídicas, privadas, comunitarias, públicas, mixtas y cooperativas. II. A fin de cumplir con los mandatos de la Constitución, la regulación comprende el conjunto de actividades de fiscalización, control y supervisión, y otras señaladas expresamente en las normas sectoriales vigentes.

#### Artículo 3º. (Creación de las Autoridades de Fiscalización y Control Social)

I. Se crean las siguientes instituciones públicas:

- a) Autoridad de Fiscalización y Control Social de Telecomunicaciones y Transportes - ATT.
- b) Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico - AAPS.
- c) Autoridad de Fiscalización y Control Social de Bosques y Tierra - ABT.
- d) Autoridad de Fiscalización y Control Social de Pensiones - AP.
- e) Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad - AE.
- f) Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas - AEMP.

II. El objetivo de las Autoridades de Fiscalización y Control es regular las actividades que realicen las personas naturales y jurídicas, privadas, comunitarias, públicas, mixtas y



cooperativas en los sectores de Transportes y Telecomunicaciones; Agua Potable y Saneamiento Básico; Electricidad; Forestal y Tierra; Pensiones; y Empresas, asegurando que:

- a) Se garanticen los intereses y derechos de los consumidores y usuarios, promoviendo la economía plural prevista en la Constitución Política del Estado - CPE, y las leyes en forma efectiva.
- b) Las actividades en los sectores bajo su jurisdicción contribuyan al desarrollo de la economía nacional y tiendan a que todos los habitantes del Estado Plurinacional puedan acceder a los servicios.
- c) El aprovechamiento de los recursos naturales se ejerza de manera sustentable y, estrictamente de acuerdo con la CPE y las leyes.

#### **Artículo 4º. (Atribuciones y Competencias)**

III. Las atribuciones, competencias, derechos y obligaciones de las ex Superintendencias Sectoriales serán asumidas por las Autoridades de Fiscalización y Control Social, en lo que no contravenga a lo dispuesto por la CPE.<sup>29</sup>

### **5.3. LEY N° 777 DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO (SPIE)**

El SPIE es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, con la participación de todos los niveles gubernamentales del Estado.

---

<sup>29</sup> DS. 071, Título I, Disposiciones Generales



### 5.3.1. DISPOSICIONES GENERALES

#### **Artículo 1º. (Objeto de la Ley)**

La presente Ley tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

#### **Artículo 2º. (Sistema de Planificación Integral del Estado y sus Subsistemas)**

I. Es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley.

II. El Sistema de Planificación Integral del Estado, está conformado por los siguientes subsistemas:

- a. Planificación.
- b. Inversión Pública y Financiamiento Externo para el Desarrollo Integral.
- c. Seguimiento y Evaluación Integral de Planes.

#### **Artículo 3º. (Fines).**

Son fines del Sistema de Planificación Integral del Estado, a efectos del cumplimiento de la presente Ley:

- a. Lograr que la planificación de largo, mediano y corto plazo tenga un enfoque integrado y armónico, y sea el resultado del trabajo articulado de los niveles de gobierno, con participación y en coordinación con los actores sociales.
- b. Orientar la asignación óptima y organizada de los recursos financieros y no financieros del Estado Plurinacional, para el logro de las metas, resultados y acciones identificadas en la planificación.



c. Realizar el seguimiento y evaluación integral de la planificación, basado en metas, resultados y acciones, contribuyendo con información oportuna para la toma de decisiones de gestión pública.<sup>30</sup>

## **5.4. LEY N° 1178 DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES**

La presente Ley, tiene como objetivo, desarrollar la capacidad administrativa del sector público, informar el manejo y control de los recursos del Estado, facilitar la generación y acceso a información exacta, útil y oportuna para asegurar la razonabilidad en la toma de decisiones y lograr que los servidores públicos de todo nivel y jerarquía asuman plena responsabilidad de sus funciones.

### **5.4.1. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

**Artículo 3°.** Los Sistemas de Administración y de Control Gubernamentales se aplicarán en todas las Entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia del Estado, los Ministerios, las Unidades Administrativas de la Contraloría General del Estado y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las Entidades estatales de intermediación financiera; las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; los Gobiernos Departamentales, las Universidades y las Municipalidades; las Instituciones, Organismos y Empresas de los Gobiernos Nacional, Departamental y Local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.<sup>31</sup>

### **5.4.2. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y DE CONTROL**

**Artículo 6°.** El Sistema de Programación de Operaciones, traducirá los Objetivos y Planes Estratégicos de cada Entidad, concordantes con los planes y políticas de desarrollo, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo, en tareas específicas a ejecutar,

<sup>30</sup> Ley 777, Título I, Disposiciones Generales

<sup>31</sup> Ley 1178, Capítulo I, Finalidad y Ámbito de Aplicación



en procedimientos a emplear, en medios y recursos a utilizar; todo ello en función del tiempo y el espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de ejecución de pre inversión 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 de Inversión Pública.<sup>32</sup>

## **5.5. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES**

Las Normas Básicas del Sistema de Programación Operativa (SPO), aprobada mediante Resolución Suprema N° 225557 del 01 de diciembre de 2005, es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos que tiene por objeto la elaboración del Programa de Operaciones Anual de las entidades del Sector Público.

### **5.5.1. DISPOSICIONES GENERALES**

#### **Artículo 1.- (Sistema de Programación de Operaciones)**

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 nacionales 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.

#### **Artículo 2.- (Objetivos de las Normas Básicas)**

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones tienen como objetivos:

- Definir un conjunto de principios y procedimientos para asegurar el funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones en las entidades públicas;

---

<sup>32</sup>Ley 1178, Capítulo II, Sistemas de Administración y de Control



- Proporcionar los elementos de organización, funcionamiento y control interno relativos al Sistema de Programación de Operaciones, que deben ser considerados por las entidades públicas para la elaboración de sus reglamentos específicos;
- Otorgar los elementos esenciales para la formulación del presupuesto anual de cada entidad; y
- Establecer la interrelación entre el Sistema de Programación de Operaciones y los sistemas regulados por la ley 1178.

### **Artículo 3.- (Ámbito de Aplicación)**

Las presentes normas son de aplicación obligatoria en todas las entidades del sector público señaladas en los artículos 3 y 4 de la ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales.<sup>33</sup>

## **5.6. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES DE LA AAPS**

El Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO), fue aprobado mediante Resolución Administrativa Interna N° 52/2016 del 03 de agosto del 2016.

El Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), representa el conjunto de normas propias de la Institución, para la elaboración, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones Anual (POA).

---

<sup>33</sup>Normas Básicas – Sistema de Programación de Operaciones, Título I, Disposiciones Generales



## **CAPÍTULO VI**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **6.1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se desarrollará la Etapa de Recopilación de Antecedentes y Entendimiento del Entorno, Etapa de implantación del Sistema de Programación de Operaciones.

El Diagnóstico realizado en la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico, muestra la situación actual sobre el conocimiento e implantación del Sistema de Programación de Operaciones (SPO), y los procesos que tiene el mismo como ser la Formulación del POA, el Seguimiento y Evaluación del POA y los instrumentos que se utilizan; así como los que se consideran, que son necesarios para un mejor desarrollo de sus funciones y cumplimiento de los tiempos establecidos.

La Jefatura de Planificación es la encargada del Diseño y Actualización del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, el cual establece los pasos e instructivos que se utilizarán en la Formulación del POA por Área Organizacional, además, en el Reglamento se mencionan los tiempos establecidos para la presentación y posterior consolidación del POA y su respectivo techo presupuestario. Sin embargo si bien existen instrumentos que establecen la Formulación, Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual (POA), se ha comprobado en la práctica, que existen dificultades en relación a la aplicación de los mismos, lo cual hace que los tiempos establecidos en el cronograma no sean cumplidos de manera eficiente; paralelamente, los procesos y procedimientos para la Formulación, Seguimiento y Evaluación del POA, no se encuentran formalizados, ocasionando desaciertos en el desarrollo de los mismos, y observaciones de Auditoría Interna y la Contraloría General del Estado, dando lugar a la inconsistencia en la exposición de la información relacionado a los procesos y procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones.





Por ello es necesario aplicar un análisis sistemático de la situación, que determine aquellos factores que dificultan el accionar de los procesos y procedimientos a través de un diagnóstico. En este sentido y con el propósito de identificar el estado situacional de los procesos y procedimientos, se realizó un estudio en todas las Áreas y/o Unidades Organizacionales de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico.

## **6.2. OBJETIVO**

Diseñar un instrumento para el mejoramiento del Control Interno, denominada el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, la primera versión para la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico.

### **6.2.1. OBJETO DE ESTUDIO**

El Sistema de Programación de Operaciones (SPO) y el Sistema de Organización Administrativa (SOA), se constituyen en el Objeto de estudio para la realización del Diagnóstico; donde el SPO, es el de mayor importancia, ya que el nuevo instrumento administrativo (Manual de Procesos y Procedimientos) será diseñado para el mismo. El SOA, se refiere al Diseño Organizacional que formalizara los procesos, procedimientos y operaciones.

## **6.3. METODOLOGÍA**

En el presente trabajo de investigación se utilizara un modelo de enfoque dominante lo cual significa que una de las modalidades (**Cualitativa**) prevalece sobre la otra (**Cuantitativa**).

En base a la metodología establecida se continuara con la recopilación de la información.

## **6.4. ETAPA: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES E INFORMACIÓN**

En esta etapa se procedió a la obtención de información que se requiere para conocer la situación por la que atraviesa el Sistema de Programación de Operaciones (SPO), en la AAPS para tal efecto, se utilizaron las siguientes técnicas de Investigación:



- ✚ **Observación**, Investigación Documental en el área de Planificación, y la observación directa a los coordinadores y responsables en la AAPS, tomando en cuenta la población de estudio determinada.
- ✚ **Entrevista**, Es la técnica que permite una conversación con el Jefe de Planificación. (Ver Anexo 4)
- ✚ **Cuestionario**, Investigación de campo en base al cuestionario aplicado. (Ver Anexo 5)

#### 6.4.1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO

El Análisis Retrospectivo permite contar con datos verificables, y de aportes la investigación sobre las cuales se ha efectuado un Análisis más detallado y/o pormenorizado en relación al tema de estudio. Para tal efecto el análisis retrospectivo estará dividido en dos partes: la observación documental y la encuesta.

En la primera parte se analizará la documentación referente al tema de investigación y en la segunda se presentarán resultados de acuerdo a las preguntas del cuestionario, seguido el análisis correspondiente a cada uno de los resultados obtenidos después de la tabulación de datos.

##### 6.4.1.1. OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

La observación Documental ha sido realizada en base de la documentación existente en el área de planificación, en el cual se actualizo el Reglamento Específico del Sistema el Reglamento Específico de Programación de Operaciones (RE-SPO), así también los formularios requeridos que son necesarios para la elaboración del POA, con el propósito de obtener información directa sobre todas las unidades organizacionales de la AAPS, donde se observó las Normas Básicas del SPO, Manual de organización de Funciones, Manual de Puestos, Plan Estratégico Institucional, Formulación, Seguimiento y Evaluación del POA 2016 y 2017 e Informes de Auditoría SAYCO relacionado al SPO.



#### **6.4.1.1.1. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES (RE-SPO) AAPS**

Este instrumento administrativo representa el conjunto de normas propias de la Institución, para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual (POA). En este sentido el Manual de Procesos y Procedimientos coadyuvará al funcionamiento efectivo del Reglamento Específico del SPO.

#### **6.4.1.1.2. INFORME SAYCO**

Con respecto a la Nota Interna referente a la Auditoría SAYCO relacionado al Sistema de Programación de Operaciones (SPO), de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico: (Ver anexo N° 3).

En el punto 2.2. *Falta de Uniformidad en la realización de los Procesos del SPO*, se evidencia que la AAPS no cuenta con procesos y procedimientos establecidos para efectuar la formulación de los instrumentos del Sistema de Programación de Operaciones (SPO), como ser el Programa Operativo Anual (POA), el Plan Institucional a Mediano Plazo (PIMP), Plan Anual de Desarrollo Institucional (PADI) y Seguimiento al POA, así como tampoco se cuenta con los Procesos sobre la aprobación y difusión de dichos instrumentos y otros que se encuentren relacionados con el SPO.

Las Normas Generales y básicas de Control Interno, emitidas por la Contraloría General de la República, mediante Resolución N° CGR-1/070/2000 del 21 de septiembre de 2000, Norma General de Actividad de Control, indica cómo aspecto cualitativo de la administración que se debe considerar entre otros que la "documentación escrita de toda la normativa que regula el funcionamiento organizacional y los procesos de control, lo cual incluye manuales de organización, de funciones, de procedimientos, instructivos, normas básicas de los sistemas de administración y control, etc."

Lo anterior se debe a que no se ha elaborado el Manual de Procesos y Procedimientos del SPO, ocasionando que el personal de la Entidad desconozca las actividades relacionadas a la



función que cumplen con relación al SPO, se diluya la responsabilidad de la función, el personal desarrolle sus actividades de forma rutinaria y/o improvisada, se requiera de esfuerzos extras para el logro de la actividad y/o se utilicen más recursos de los necesarios para su consecución. Así también se recomienda la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos relacionado al Sistema de Programación de Operaciones.

En el punto 2.4. **Inconsistencia en la exposición de la información**, en el análisis de la documentación (Programa de Operaciones Anual de la AAPS e informes de Seguimiento y Evaluación al POA) generada por el Sistema de Programación de Operaciones, se evidenció inconsistencias en la exposición de la información, las cuales se reporta en anexo 1 del informe SAYCO. En este punto se recomendó verificar la consistencia de la información a ser expuesta en los informes generados por el SPO.

#### **6.4.1.2. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para la tabulación de la información después de haber realizado los cuestionarios en la Entidad, se utilizarán las técnicas estadísticas. La población de este trabajo de investigación está dada por los dependientes de la Entidad, los cuales aportarán con información clave para el análisis de la investigación.

##### **6.4.1.2.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (Cuestionario)**

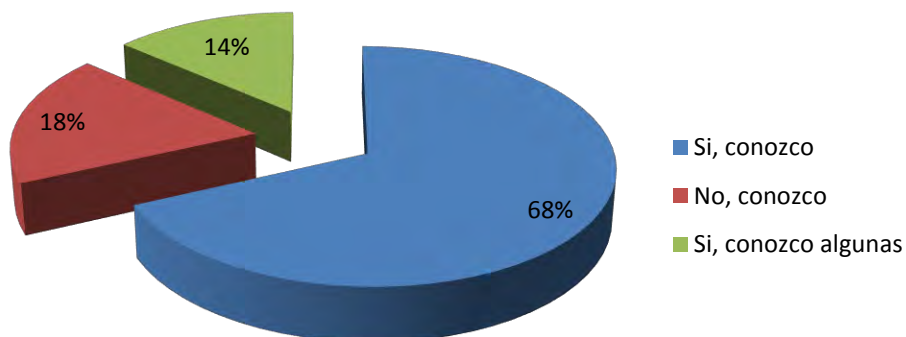
A continuación se presenta la información proporcionada por el personal administrativo de operaciones de la AAPS, la cual estuvo compuesta por 21 personas. Fue recopilada a través de un instrumento diseñado para esta investigación. Los datos se exponen por tema, con sus respectivos cuadros, gráficas y análisis.

#### **PREGUNTA N° 1**

¿Conoce usted sobre los procesos del Sistema de Programación de Operaciones que se trabajan en la Jefatura de Planificación de la Institución?

#### **Gráfico N° 1**

## CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS



**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos de la Entidad Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico.

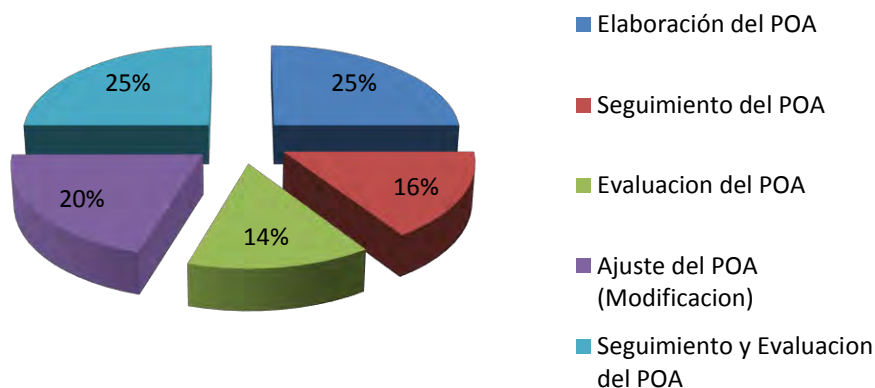
Como se puede observar en el gráfico N° 1, el 68 % del personal conocen los procesos que se trabajan en el Área de Planificación, el 14 % los conocen algunos y el 18 % no conoce ninguno de ellos. Esto indica que sólo un número reducido de sujetos los conocen todos.

### PREGUNTA N° 2

Si su respuesta fue SI en la pregunta 1, marque con una X los procesos que usted considera ¿que deben establecerse en un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones en la Jefatura de Planificación?

### Gráfico N° 2

## PROCESOS A ESTABLECERSE EN EL MANUAL



**Fuente:** Encuesta realizada a servidores públicos de la Entidad Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico.

Se puede observar en el gráfico N° 2, señala los procesos de la Elaboración del POA, el Seguimiento y Evaluación del POA y el Ajuste o Modificación del POA, son los que mayores porcentajes que obtuvieron (75%) respecto a que se debe incluir dentro del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones (MPP-SPO). Sin embargo, el Seguimiento del POA y la Evaluación del POA por separado, obtuvieron (25%) resultados que indican que ambos sean un solo proceso como el Seguimiento y Evaluación del POA.

**Tabla 1.** Los tres primeros procesos, son los que deben tener prioridad en la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones.

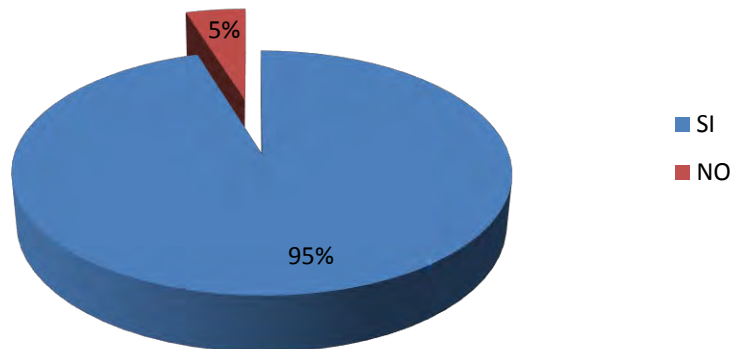
PROCESO	%
Elaboración del POA	25%
Seguimiento y Evaluación del POA	25%
Ajuste del POA (Modificación)	20%
Seguimiento del POA	16%
Evaluación del POA	14%

### PREGUNTA N° 3

¿Cree usted, que con la elaboración e implantación del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones en la Institución, coadyuvara en mejorar los resultados organizacionales y el cumplimiento de sus objetivos de manera eficaz y eficiente?

**Gráfico N° 3**

### IMPORTANCIA PARA ELABORAR EL MPP- SPO



**Fuente:** Enn2cuesta realizada a servidores públicos de la Entidad Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico.

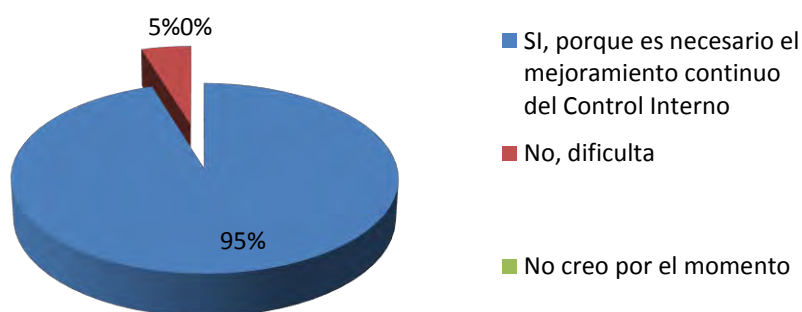
Se puede observar en el Gráfico N° 3, que de acuerdo a los datos presentados un 95% de los dependientes de la Entidad considera que, con la elaboración del Manual de Proceso y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, contribuirá a mejorar los resultados organizacionales de manera eficaz y eficiente.

### PREGUNTA N° 4

¿Cree usted que la falta de un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones dificulta el desarrollo óptimo al seguimiento y evaluación de los objetivos y operaciones previstas?

Gráfico N° 4

### LA FALTA DEL MPP-SPO DIFICULTA EL DESARROLLO



**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos de la Entidad Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico.

Se puede observar en el Gráfico N° 4, que de acuerdo a los datos presentados un 95% de los dependientes de la Entidad, considera que la falta del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, dificulta el desarrollo óptimo al seguimiento y evaluación de los objetivos y operaciones previstas, y consideran que el mencionado Manual contribuirá a mejorar el Control Interno.

### PREGUNTA N° 5

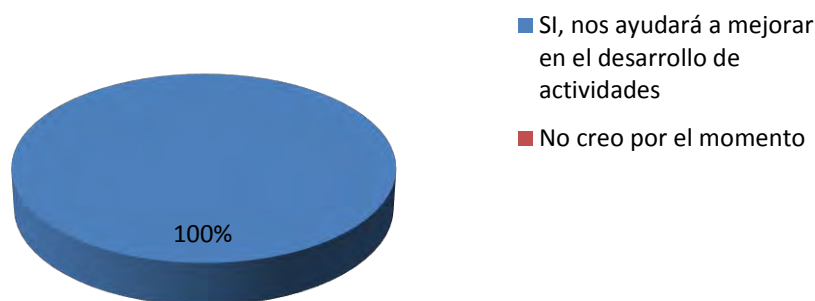




¿Cree usted que el Manual de Procesos y Procedimientos del SPO coadyuvara a procesar en optimizar la Elaboración, el Seguimiento, Evaluación y Ajuste al Programa Operativo Anual eficientemente?

Gráfico N° 5

### EL MPP-SPO COADYUVARA EN LOS PROCESOS DEL SPO



**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos de la Entidad Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico.

Se puede observar en el Gráfico N° 5, que de acuerdo a los datos presentados en su totalidad 100%, consideran que el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones (MPP-SPO), contribuirá en el desarrollo de las actividades de los procesos del SPO.

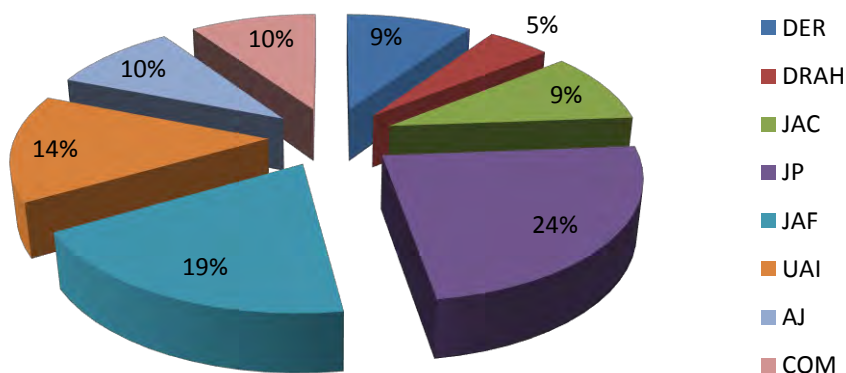
### PREGUNTA N° 6

Marque con una X, el Área o Unidad Organizacional de acuerdo a la cual pertenece:

ÁREA/UNIDAD ORGANIZACIONAL	Nº
Dirección de Estrategias Regulatorias	2
Dirección de Regulación Ambiental de Recursos Hídricos	1
Jefatura de Atención al Cliente	2
Jefatura de Planificación	5
Jefatura Administrativa Financiera	4
Unidad de Auditoria Interna	3
Asuntos Jurídicos	2
Comunicación	2

Gráfico N° 6

### PERSONAL POR AREA ENCUESTADO



**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos de la Entidad Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico.

Se puede observar que de acuerdo a los datos presentados, las Áreas y/o Unidades Organizacionales, fueron señaladas por los dependientes de la Entidad de acuerdo a los cargos que ellos tienen.



## CAPÍTULO VII

### MARCO PRÁCTICO

“MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES”, CASO DE ESTUDIO:  
AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO (AAPS)



2018



---

## CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

7.1. INTRODUCCIÓN.....	56
7.2. OBJETIVO.....	56
7.3. ALCANCE.....	57
7.4. RESPONSABILIDADES.....	57
7.5. DOCUMENTOS DE RESPALDO.....	57
7.6. TÉRMINOS Y ABREVIATURAS.....	58
7.6.1. TÉRMINOS.....	58
7.6.2. ABREVIATURAS.....	58
7.7. MAPAS DE PROCESOS.....	60
7.8. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	61
7.8.1. SUBSISTEMA DE LA FORMULACIÓN DEL POA.....	61
7.8.1.1. FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA) ...	61
7.8.2. SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL POA	77
7.8.2.1. SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL POA.....	77
7.8.2.2. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	77
7.8.2.3. AJUSTE DEL POA.....	84
7.9. USO Y DIFUSIÓN.....	88



## **7.1. INTRODUCCIÓN**

Luego de la obtención de los resultados en base al análisis retrospectivo surge la necesidad de elaborar la primera versión del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones (MPP-SPO), otro factor importante para realizar este instrumento de trabajo es de conocer cuál es la importancia que los servidores públicos le deben otorgar a esta herramienta, esta es nueva guía que se utilizara para evaluar a la institución en cuanto al cumplimiento de su Plan Estratégico Institucional, para la consecución de los objetivos de dicha entidad fiscalizadora de servicios en el cumplimiento de la normativa y leyes vigentes

La propuesta planteada pretende implantar los Procesos y Procedimientos del SPO de una forma adecuada, normar los Procedimientos y que este instrumento es una guía de los pasos que deben seguir los dependientes de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), para la Formulación, Seguimiento y Evaluación del POA; y Ajuste o Reformulado del POA, esto para un mejor desenvolvimiento de las actividades, así también el cronograma de los tiempos, fechas límite de entrega de los documentos relacionados al SPO. Con la finalidad de regular el Proceso de Estructuración Organizacional de la AAPS y optimizar el Control Interno.

El Manual de Procesos y Procedimientos está conformado por la Portada, Índice, Introducción, Alcance, Objetivos, Mapas de Procesos, Descripción de los procedimientos y Diagramas de Flujos.

## **7.2. OBJETIVO**

El presente Manual de Procesos y Procedimientos tiene por objetivo determinar los Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones (SPO), previsto en la Ley N°1178, en el marco de lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones aprobadas mediante Resolución Suprema N° 225557. Así también determina las actividades, operaciones, tiempos y responsabilidades administrativas y/o funcionales.



El Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones es el conjunto de normas de carácter técnico y administrativo, que regulan actividades y procedimientos administrativos para la Formulación, Seguimiento, Evaluación y Ajuste a la Programación Operativa Anual (POA).

### **7.3. ALCANCE**

El presente Manual está orientado a todas las Áreas y/o Unidades Organizacionales de la AAPS y los cargos específicos que intervienen en cada uno de los procedimientos, dado que el mismo es un Instrumento Administrativo, en el cual se establecen las actividades, operaciones, tareas, tiempos y responsabilidades de los servidores públicos.

### **7.4. RESPONSABILIDADES**

El ámbito de aplicación del Manual de Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones se circunscribe a todas las Áreas y Unidades Organizacionales de la AAPS y comprende al Director Ejecutivo, Directores, Jefes de Área, Responsables.

La Jefatura del Planificación de la AAPS es responsable de la aplicación de los Procesos y Procedimientos de este Manual. Así también del seguimiento y control de éste documento, debe proponer mejoras con el fin de buscar la eficacia y eficiencia del mismo.

### **7.5. DOCUMENTOS DE RESPALDO**

- Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones con Resolución Suprema N° 225557 del 1 de diciembre de 2005.
- Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones de la Autoridad de Fiscalización y Control Social y Saneamiento Básico (AAPS) aprobado con RAI N° 52/2016 del 03 de agosto del 2016.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa con Resolución Suprema N° 217055 del 20 de Mayo de 1997.
- Ley No 777 del 21 de enero del 2016 del “Sistema de Planificación Integral del Estado” (SPIE).



## 7.6. TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

### 7.6.1. TÉRMINOS

**Proceso.-** Un proceso es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance los objetivos de la entidad.



**Manual de Procesos y Procedimientos.-** El Manual de Procesos y Procedimientos (MPP) está conformado por Diagrama de Flujos, los procedimientos, tareas/actividades y los cargos de los responsables de cada conjunto de elementos que definen el funcionamiento de la organización.

**Operación:** Es el conjunto de actividades que permiten el logro de los Objetivos de Gestión por área funcional. Tienen un principio y un fin definido y a estas se les asignan los recursos necesarios.

**Resultado:** Productos (Bienes y/o Servicios) que se espera obtener para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Gestión.

**Indicador:** Instrumento de medición o expresión medible de un resultado cuantitativo o cualitativo.

**Meta:** Unidades de Cuantificación de los resultados esperados de cada una de las medidas o indicadores.

**Medios de Verificación:** Identificación de los medios que se utilizará para verificar los resultados alcanzados en el POA. Ejemplo: Informes, visitas de campo, actas, cifras oficiales, encuestas, etc.

### 7.6.2. ABREVIATURAS

**AAPS:** Autoridad de Fiscalización de Agua Potable y Saneamiento Básico



**AJ:** Asuntos Jurídicos

**JAF:** Jefatura Administrativa Financiera

**JP:** Jefatura de Planificación

**MAE:** Máxima Autoridad Ejecutiva

**MMAyA:** Ministerio de Medio Ambiente y Agua

**MEFP:** Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

**MPP:** Manual de Procesos y Procedimientos

**PDGES:** Plan de Desarrollo General Económico y Social (AGENDA 2025)

**PDES:** Plan de Desarrollo Económico y Social (2015 - 2020)

**PSDI:** Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien.

**PEI:** Plan Estratégico Institucional.

**POA:** Programa de Operaciones Anual

**PPTO:** Presupuesto

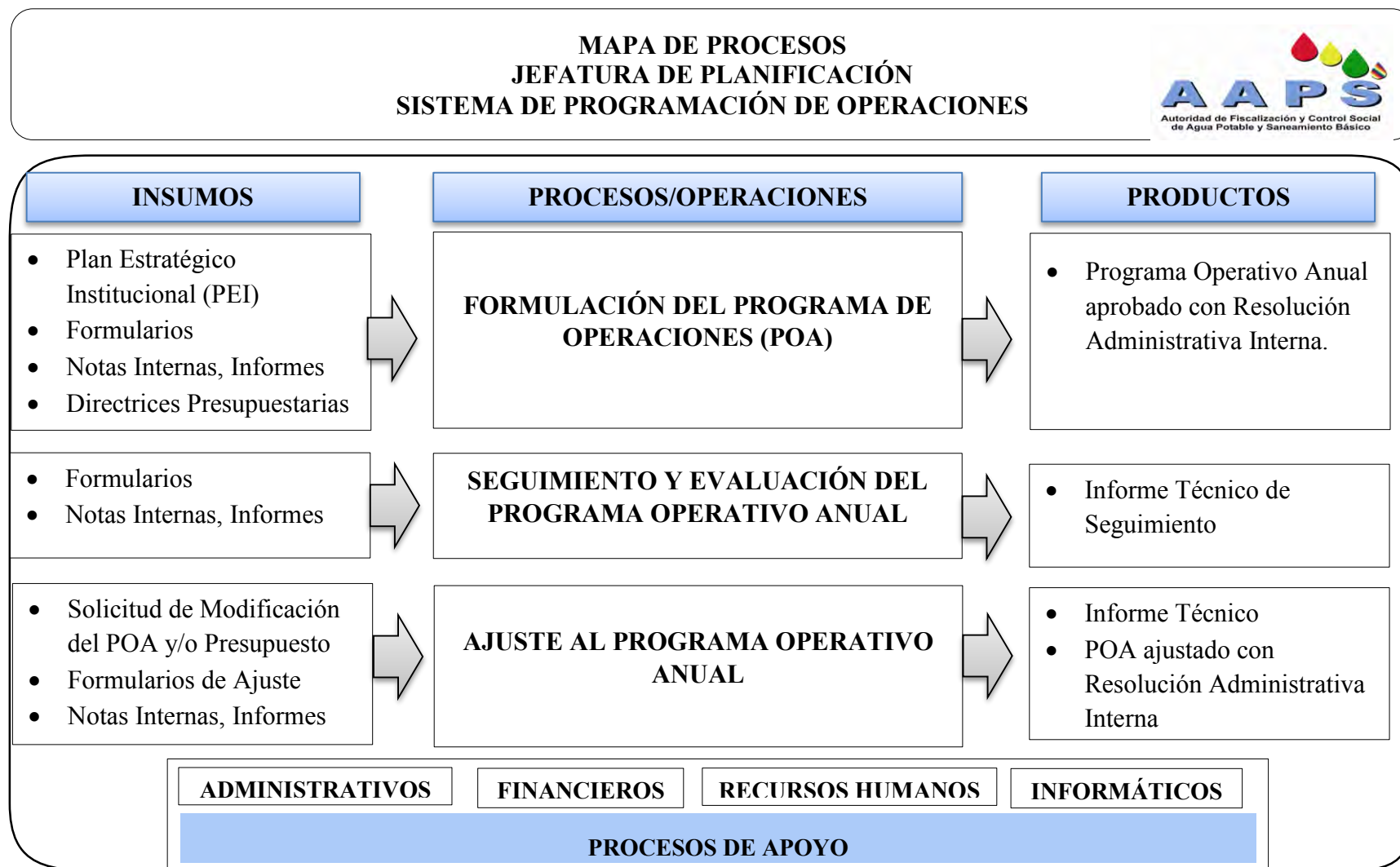
**SPO:** Sistema de Programación de Operaciones

**RAI:** Resolución Administrativa Interna





## 7.7. MAPAS DE PROCESOS





## 7.8. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los Procesos que se definen en el presente Manual son:

- ✓ Formulación de la Programación Operativa Anual
- ✓ Seguimiento y Evaluación a la Ejecución de la Programación Operativa Anual.
- ✓ Ajuste a la Programación Operativa Anual

Cada uno de estos procesos tiene un conjunto de procedimientos, los mismos que están descritos en el presente documento y en la última sección se tienen los instrumentos (documentos y formularios) que se utilizan en los diferentes procedimientos.

### 7.8.1. SUBSISTEMA DE LA FORMULACIÓN DEL POA

El Programa de Operaciones Anual, es el instrumento de planificación para el logro de los objetivos de gestión e institucionales que tiene como objeto: Definir los procesos y las operaciones necesarias, estimar el tiempo de ejecución, determinar los recursos, designar los responsables para el desarrollo de las operaciones y establecer indicadores de eficiencia y eficacia de los resultados a obtenerse.

#### 7.8.1.1. FORMULACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)

La Formulación del POA consiste en elaborar la Metodología para elaboración del POA, Análisis de Situación Interna y Externa, Formulación de Objetivos de Gestión, Determinación de Indicadores y Operaciones, Determinación de Recursos Humanos, Bienes y Servicios y la Discusión y Aprobación del Programa de Operaciones Anual.

#### DENOMINACIÓN

<b>PROCEDIMIENTO DE LA OPERACIÓN</b>	Formulación del Programa de Operaciones Anual - POA
--	---



## GENERALIDADES

<b>OBJETIVO:</b>	<b>Realizar la Formulación del Programa de Operaciones Anual POA de la próxima gestión.</b>
Registros, Formularios o Impresos de entrada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan Estratégico Institucional PEI</li> <li>✓ Informe de Seguimiento</li> <li>✓ Formularios</li> <li>✓ Notas Internas</li> <li>✓ Cronograma</li> </ul>
Registros, formularios o Impresos de salida:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de Operaciones Anual con Resolución Administrativa Interna</li> </ul>
Responsables del Procedimiento.	Jefatura de Planificación
Tiempo estimado del Procedimiento:	2 meses

**TABLA N° 1**

## DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

<b>ACTIVIDAD</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO</b>
1	El Director Ejecutivo recibe la Directriz Presupuestaria del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, insumo para el inicio de la Programación Operativa Anual.	Director Ejecutivo de la AAPS.	2 días
2	El Director Ejecutivo toma conocimiento de la Directriz Presupuestaria del MEFP y deriva el original a la Jefatura de Planificación y una copia a la Jefatura Administrativa Financiera.	Director Ejecutivo de la AAPS.	2 días



	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO</b>
3	El Jefe de Planificación da inicio a la formulación del POA articulando el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2015 - 2020), Plan de Desarrollo General Económico y Social (Agenda Patriótica 2025), Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI), y el Plan Estratégico Institucional (PEI) con el Plan Operativo Anual (POA), este procedimiento es la base para la formulación de los Objetivos de Gestión.	Jefe de Planificación	10 días
4	El Jefe de Planificación determina la codificación que deberá utilizarse en todo el Proceso de Formulación del POA. Esta codificación será definida para todos los objetivos, operaciones, actividades, todas las áreas Organizacionales de la AAPS.	Jefe de Planificación	2 días
5	El Jefe Administrativo Financiero da inicio a la Formulación del Presupuesto.	Jefe Administrativo Financiero	10 días
6	El Jefe Administrativo Financiero: ✓ Realiza la Ejecución y Evaluación Presupuestaria de la Gestión anterior (Gestión que esta por culminar). ✓ Elabora la Proyección de Ingresos para la siguiente Gestión.	Jefe Administrativo Financiero	2 días
7	El Jefe Administrativo Financiero informa a la Jefatura de Planificación el Techo Presupuestario por Área Funcional.	Jefe Administrativo Financiero	2 días



ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
8	El Jefe de Planificación mediante Nota Interna, organiza el Taller de Presentación de la Metodología, Formulación POA y Presupuesto con todas las Áreas Organizacionales de la AAPS.	Jefe de Planificación	1 día
9	Se realiza el Taller de Presentación de la Metodología y Formulación POA con todas las Áreas Funcionales de la AAPS.  A quienes se les explicara y expondrá en este Taller:  ✓ Los formularios e instrumentos a emplear.	Jefe de Planificación Jefes de Área	1 día
10	Los Directores y/o y Jefes de Área delegan mediante Memorándum correspondiente a un funcionario específico, la responsabilidad para la coordinación de la Formulación del POA del Área correspondiente con el Jefe de Planificación.	Jefes de Área	3 días
11	Se realiza la elaboración del Análisis de Situación Actual Interna y Externa de la AAPS.  ✓ El Análisis de Situación Institucional consiste en la Evaluación de las Oportunidades y Amenazas que se presentan en el entorno de AAPS y la Identificación de las Fortalezas y Debilidades internas según los resultados de la Gestión anterior.	Director Ejecutivo Jefe de Planificación Jefes de Área Equipo Financiero	1 día



	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
	La Jefatura de Planificación realizara el análisis de situación en coordinación con los Directores y Jefes de área de la AAPS.		
12	<p>Se realiza la Formulación de los Objetivos de Gestión Institucionales (OGI) y Objetivos de Gestión Específicos (OGE's) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ El Objetivo de Gestión Institucional debe identificar la finalidad hacia la cual deben dirigirse los Recursos y esfuerzos para dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional.</li><li>✓ Los Objetivos de Gestión Específicos serán definidos bajo responsabilidad de los Directores y Jefes de Área sobre la base del Objetivo Institucional.</li></ul> <p>Los mismos que basados en el PEI y en el Análisis de Situación de la gestión anterior deben establecer la Línea Base Sectorial e Institucional.</p>	Director Ejecutivo Jefe de Planificación Jefes de Área Equipo Financiero	1 día
13	El Jefe de Área o Unidad Organizacional envía el Análisis de Situación, la Formulación de los Objetivos Institucional (OGI) y Objetivos de Gestión Específicos (OGE's) a la Jefatura de Planificación.	Jefes de Área.	1 día



ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
14	<p>El Jefe de Planificación revisa y consolida la Matriz FODA, los Formularios del POA de todas las Áreas y Unidades Organizacionales.</p> <p>En caso de estar adecuadamente Formulado se continúa el proceso.</p> <p>En caso de que los formularios no se encuentren adecuadamente formulados se devuelve al Área o Unidad correspondiente para que sea modificado o complementado.</p> <p>Este proceso es iterativo hasta que se concluya con un POA adecuadamente Formulado.</p>	Jefe de Planificación	2 días
15	<p>El Jefe de Planificación elabora la Nota Interna remitiendo los Objetivos de Gestión al Director Ejecutivo de la AAPS para su aprobación.</p>	Jefe de Planificación	1 día
16	<p>El Director Ejecutivo de la AAPS revisa los Objetivos de Gestión que deben ser definidos y aprobados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ SI da Vo.Bo. Se continúa con el proceso.</li><li>✓ NO da Vo.Bo. Devuelve al Área o Unidad correspondiente para que sea modificado o complementado.</li></ul> <p>Este proceso es iterativo hasta que se concluya con un POA adecuadamente Formulado.</p>	Director Ejecutivo de la AAPS	2 días



	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
17	<p>El Funcionario Responsable designado para la Formulación POA coordinara la misma a nivel de actividad y tarea.</p> <p>Esta actividad se debe realizar de forma conjunta con todo el personal del Área o Unidad Organizacional.</p> <p>Se debe cumplir con los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Plasmar y ordenar lógica y secuencialmente las operaciones y actividades necesarias para alcanzar el Objetivo de Gestión Institucional y los Objetivos de Gestión Específicos por Área funcional.</li><li>✓ Elaborar el cronograma de cada operación y actividad programada.</li><li>✓ Formular el Presupuesto según operación o actividad.</li></ul> <p>Deben remitir los formularios físicos para firma y constancia de elaboración por Directores y Jefes de Área.</p>	Responsables de Área.	1 día
18	<p>El Jefe de Área Unidad Organizacional revisa el Poa Formulado.</p> <p>En caso de estar adecuadamente Formulado el POA se continúa el proceso. En caso de que el</p>	Jefes de Área.	1 día





ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
	<p>POA no se encuentre adecuadamente formulado se devuelve al Responsable de cada Área.</p> <p>Este proceso es iterativo hasta que se concluya con un POA adecuadamente Formulado</p>		
19	<p>El Jefe de Área o Unidad Organizacional envía el POA Formulado a la Jefatura de Planificación.</p>	Jefes de Área.	1 día
20	<p>El Jefe de Planificación revisa y consolida la Formulación POA de todas las Áreas y Unidades Organizacionales.</p> <p>En caso de estar adecuadamente Formulado el POA se continúa el proceso. En caso de que el POA no se encuentre adecuadamente formulado se devuelve al Área o Unidad correspondiente para que sea modificado o complementado.</p> <p>Este proceso es iterativo hasta que se concluya con un POA adecuadamente Formulado.</p>	Jefe de Planificación	2 días
21	<p>El Jefe de Planificación remite el POA por Área y Unidad Organizacional a la Jefatura Administrativa Financiera para la determinación del Presupuesto.</p>	Jefe de Planificación	1 día



	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
22	La Jefatura Administrativa Financiera definirá la metodología para la Elaboración del Presupuesto Institucional, este deberá incluir el Presupuesto por Actividad. Donde aplica la metodología mediante la cual determina el Monto por Actividad y Categoría Programática en coordinación con las Áreas y Unidades Organizacionales. Toda esta metodología debe realizarse en los formularios físicos para firma y constancia de elaboración por Directores y Jefes de Área.	Jefe Administrativo Financiero	2 días
23	El Jefe Administrativo Financiero detalla el Presupuesto por Actividad POA, por Unidad y/o Área Organizacional y remite con Informe al Jefe de Planificación.	Jefe Administrativo Financiero	2 días
24	El Jefe de Planificación articula el Plan Operativo Anual con el Presupuesto. Para ello utiliza Formularios POA – PPTO.	Jefe de Planificación	2 días
25	El Jefe de Planificación apoya a las Áreas y Unidades Organizacionales a definir metas resultados, indicadores de logro, y medios de verificación de cada operación según los Objetivos Específicos de Gestión respectivamente; los pone a consideración del Jefe de Planificación.	Jefe de Planificación	2 días



ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
26	<p>El Jefe de Planificación envía el documento de la Programación Anual de Operaciones Propuesta al Director Ejecutivo para su revisión y aprobación.</p>	Jefe de Planificación	1 día
27	<p>El Director Ejecutivo revisa y verifica que el POA propuesto este adecuadamente formulado.</p> <p>En caso de estar adecuadamente formulado continua el proceso. En caso de no estar adecuadamente formulado se devuelve al Jefe de Planificación para que realice las modificaciones requeridas.</p> <p>Este proceso es iterativo hasta que se aprueba la propuesta de la Programación Operativa Anual.</p>	Director Ejecutivo de la AAPS.	2 días
28	<p>El Jefe de Planificación en coordinación con el Jefe Administrativo Financiero elabora el Informe Técnico Formulación POA-PRESUPUESTO, dirigido al Director Ejecutivo, solicitando remitir a Asuntos Jurídicos, para la elaboración de Informe Legal Y su respectiva Resolución Administrativa Interna, de aprobación adjuntando POA y Anteproyecto Presupuesto.</p>	Jefe de Planificación Jefe Administrativo Financiero	1 día



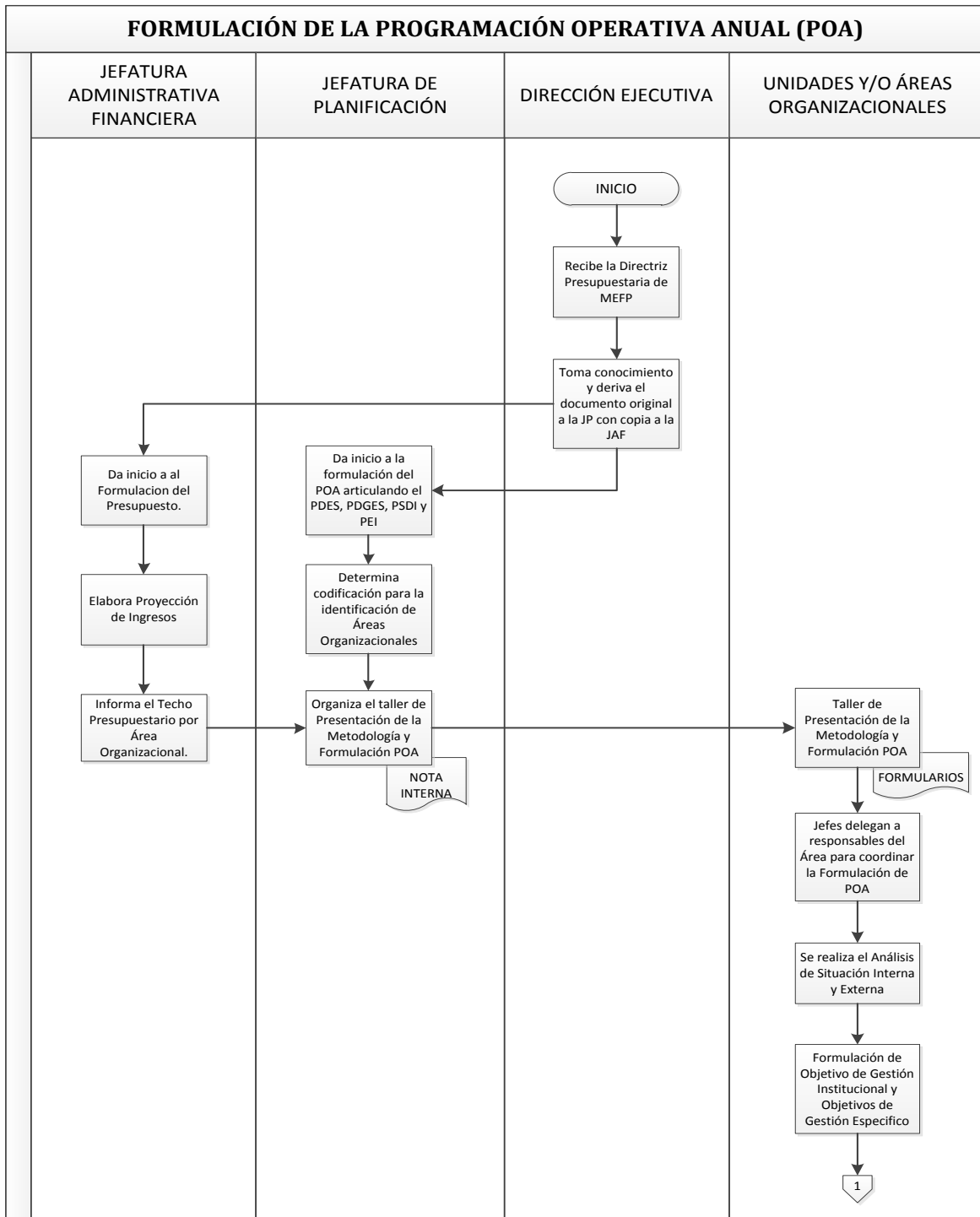
ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
29	<p>El Director Ejecutivo revisa el Informe Técnico POA - PPTO, el POA y Anteproyecto Presupuesto.</p> <p>En caso de que el POA no este adecuadamente formulado, se devuelve al Jefe de Planificación para que se realice las modificaciones requeridas.</p> <p>Este es un proceso iterativo hasta que se aprueba la Formulación de la Programación Operativa Anual.</p>	Director Ejecutivo AAPS	2 días
30	<p>El Director Ejecutivo da Visto Bueno a Informe Técnico POA - PPTO y remite y remite a Asuntos Jurídicos, para la elaboración de Informe Legal y Resolución Administrativa Interna.</p>	Director Ejecutivo AAPS	1 día
31	<p>Asuntos Jurídicos elabora el Informe Legal y la Resolución Administrativa Interna y remite ambos documentos a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la AAPS.</p>	Asuntos Jurídicos	2 días
31	<p>Da Vo. Bo. al Informe Legal y firma Resolución Administrativa Interna de aprobación POA y anteproyecto de Presupuesto</p>	Director Ejecutivo AAPS	1 día

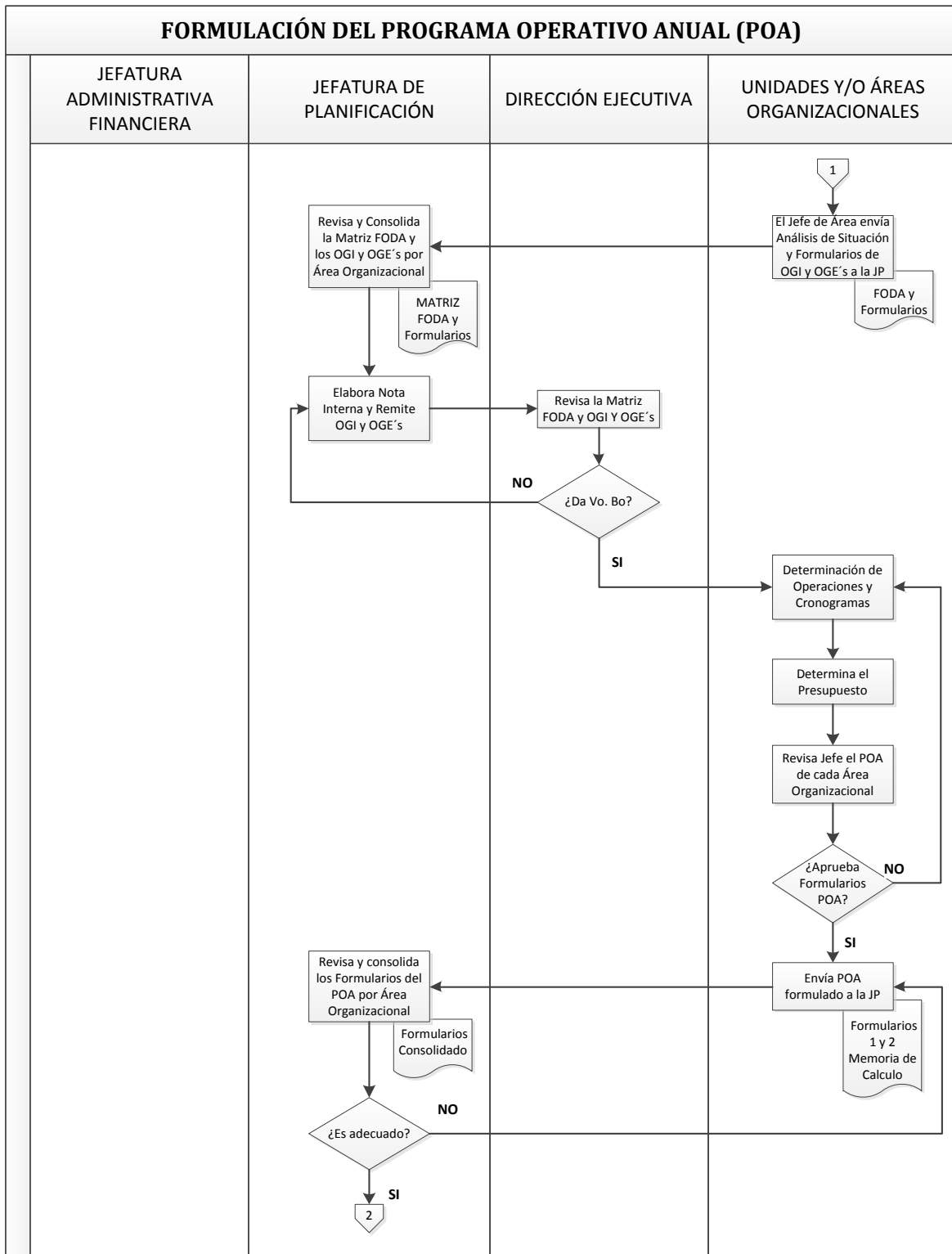


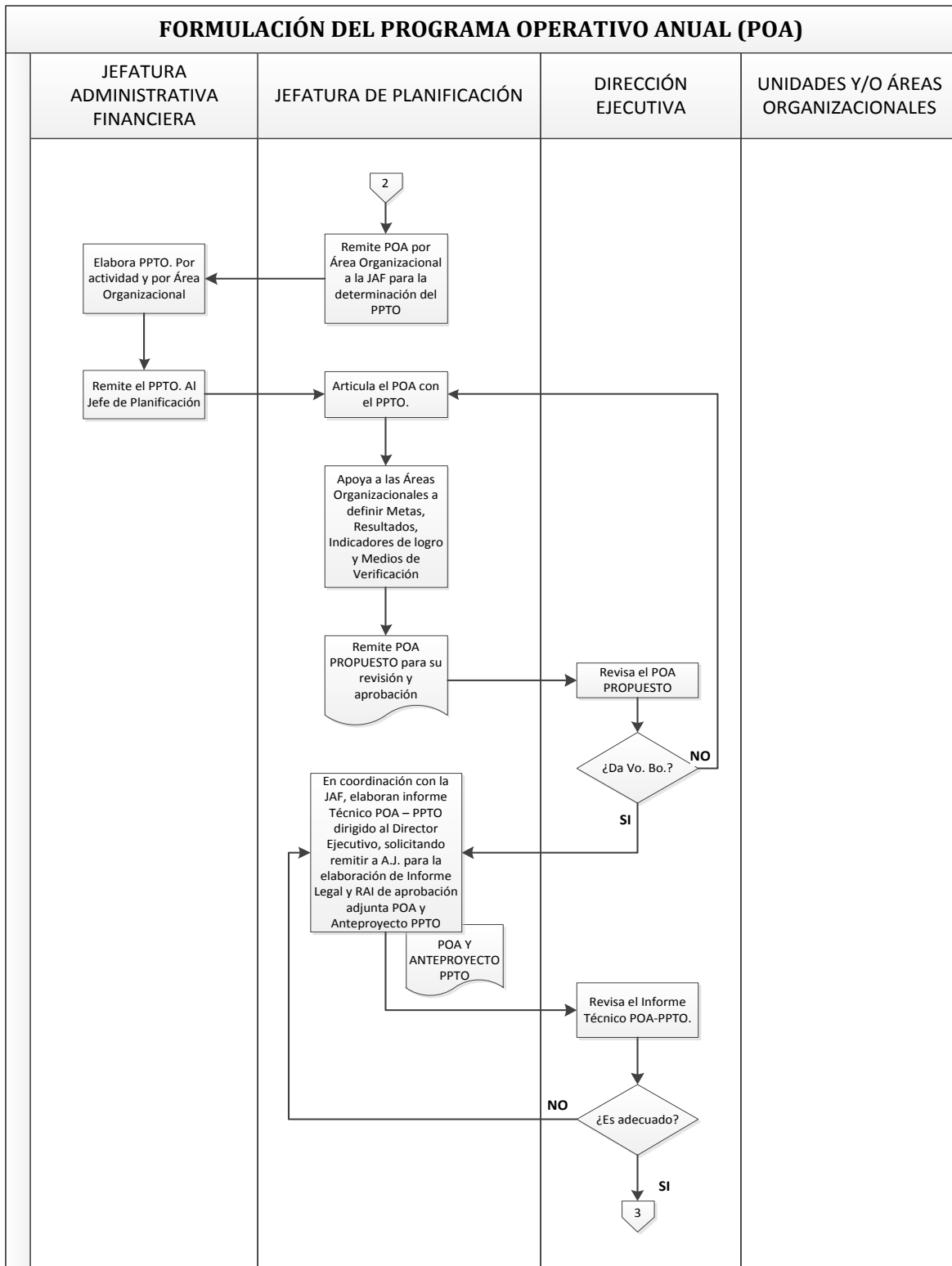
ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
32	La Jefatura de Planificación en coordinación con la Jefatura Administrativa Financiera realiza el registro en el Sistema SIGEP los Formularios del POA y el Anteproyecto Presupuesto.	Jefe de Planificación Jefe Administrativo Financiero	1 día
32	Remitir el Documento del POA y Anteproyecto Presupuesto aprobado por Resolución Administrativa Interna al Ministerio de Economía y Finanzas Publicas para su aprobación, Al Ministerio de Medio Ambiente y Agua para su conocimiento.	Director Ejecutivo AAPS	1 día



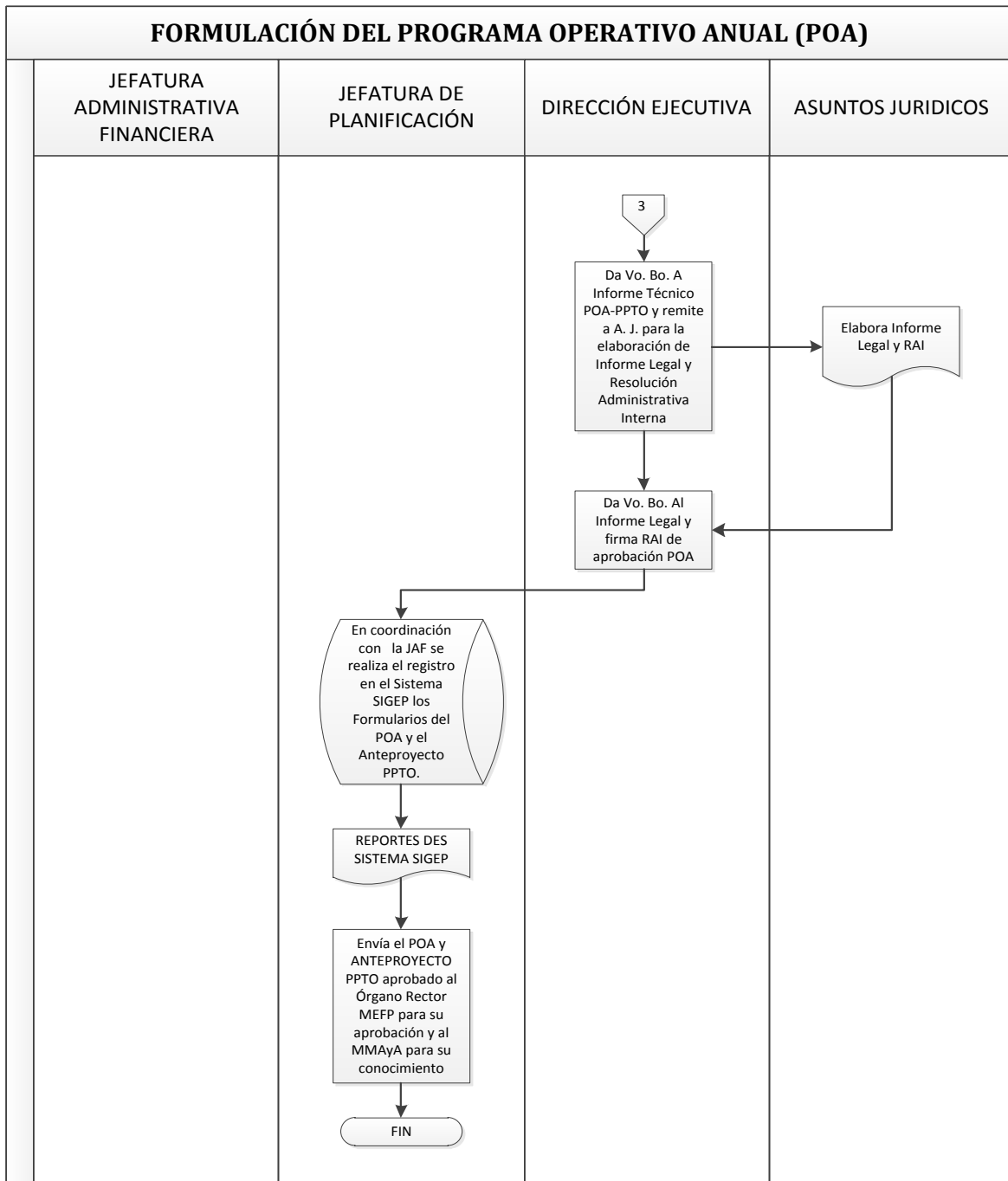
## FLUJOGRAMA PROCESO DE LA FORMULACIÓN DEL POA













---

## **7.8.2. SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL POA**

Los responsables de las Áreas Organizacionales, deben verificar que los Programas de Operaciones Anuales se estén ejecutando de acuerdo con lo programado trimestralmente; analizando los resultados de cada una de las operaciones, los bienes, normas y/o servicios producidos, los recursos utilizados y el tiempo invertido.

### **7.8.2.1. SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL POA**

El seguimiento, es una acción trimestral, establecida por la Jefatura de Planificación. El documento se presentará los primeros 2 (dos) días, una vez que se remita la nota interna de Seguimiento. El reporte comprende un informe sobre los objetivos, metas e indicadores de gestión, estratégicos, que fueron comprometidos para ser ejecutados en cuanto a recursos y avance físico. Además, da a conocer las causas del retraso o celeridad en la consecución de metas y objetivos, que serán medidos en base a los indicadores definidos.

El seguimiento a la ejecución del Programa de Operaciones Anual en primera instancia es responsabilidad del Director Ejecutivo, Jefes de Área de la AAPS, bajo las directrices del Órgano Rector del Sistema de Programación de Operaciones. La Jefatura de Planificación, a su vez es la encargada de la consolidación y procesamiento de la información del seguimiento de la ejecución del POA y de la verificación de la información proporcionada y ponerla a consideración de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la AAPS y el Ministerio de Medio Ambiente y Agua, mediante informes consolidados.

### **7.8.2.2. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La evaluación, es un proceso que se realiza para verificar el grado de avance alcanzado, respecto de los objetivos estratégicos, objetivos de gestión y las metas.

Los resultados de los objetivos deberán ser evaluados semestralmente por el Jefe de Planificación, contemplando aspectos cuantitativos y cualitativos, en base a la información



obtenida de la verificación de la ejecución, a los indicadores de eficacia, eficiencia y otros aspectos que permitan medir el grado de cumplimiento de las operaciones y el logro de los objetivos.

La evaluación de resultados o productos del POA se realizará semestralmente por los Jefes de Área de la AAPS, bajo la coordinación de la Jefatura de Planificación. La evaluación del primer semestre se realizará, hasta la cuarta semana de julio y la evaluación del segundo semestre, hasta la cuarta semana de enero del siguiente año.

## DENOMINACIÓN

PROCEDIMIENTO DE LA OPERACIÓN	Seguimiento y Evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual
-------------------------------	---

## GENERALIDADES

<b>OBJETIVO:</b>	<b>Realizar el Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual</b>
Registros, Formularios o Impresos de entrada:	<input checked="" type="checkbox"/> Notas internas <input checked="" type="checkbox"/> Formularios
Registros, formularios o Impresos de salida:	<input checked="" type="checkbox"/> Informe técnico de seguimiento de ejecución del POA <input checked="" type="checkbox"/> Reportes de ejecución físico –financiero
Responsables del Procedimiento.	Jefatura de Planificación
Tiempo estimado del Procedimiento:	1 mes



**TABLA N° 2**

**DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO**

ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
1	<p>El Jefe de Planificación prepara el inicio del Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual (POA).</p> <p>Emite Nota Interna a todas las Áreas y Unidades Organizacionales de AAPS para la remisión de documentación del Proceso del Seguimiento a la Ejecución del POA.</p>	Jefe de Planificación	1 día
2	<p>El funcionario Responsable debe realizar el Informe de Seguimiento de la Ejecución al POA de cada Área Organizacional de la AAPS, presenta los resultados del Seguimiento Semestral y Anual.</p>	Responsables de Área y Unidad Organizacional	2 días
3	<p>Los Jefes de Área envían los informes y formularios de Seguimiento y Evaluación aprobados de ejecución al POA de cada Área Funcional de la AAPS.</p>	Jefes de Área	1 día
4	<p>El Jefe de Planificación realiza una revisión sobre el Informe de Seguimiento y Evaluación al POA de todas las Áreas Organizacionales.</p> <p>En caso de existir errores devolverá al Responsable del Seguimiento al POA.</p> <p>Este es un proceso iterativo que concluye cuando el Informe de Seguimiento y Evaluación del POA es adecuado.</p>	Jefe de Planificación	2 días



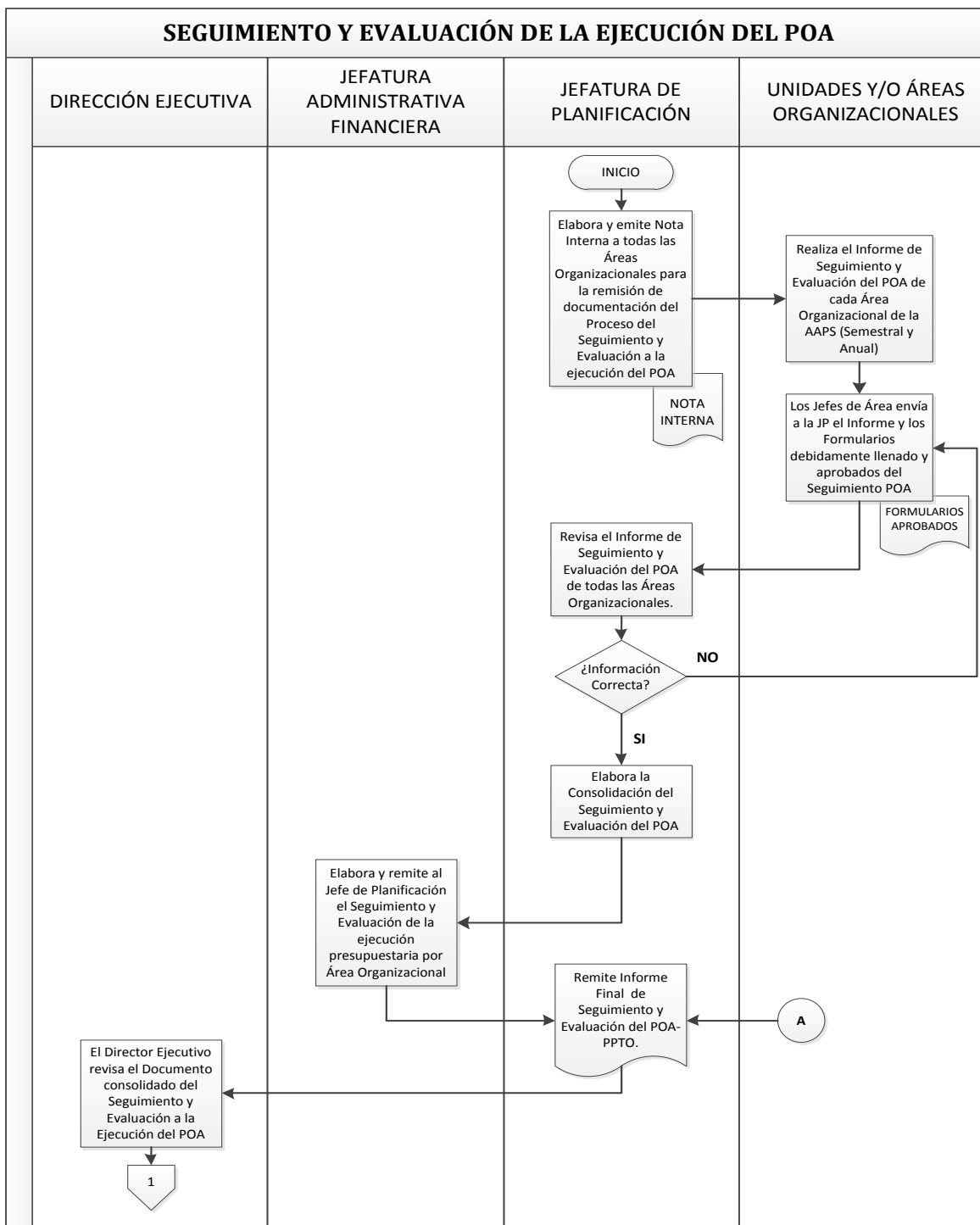
ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
5	El Jefe de Planificación consolida el informe final de Seguimiento y Evaluación al POA Institucional y Remite al Jefe Administrativo Financiero.	Jefe de Planificación	3 días
6	El Jefe Administrativo Financiero elabora y remite al Jefe de Planificación el Informe de Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto de cada área Organizacional.	Jefe Administrativo Financiero	2 días
7	El Jefe de Planificación elabora el Informe Final de Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del POA-PPTO.  Remite el Informe al Director Ejecutivo para su aprobación y conocimiento.	Jefe de Planificación	2 días
8	El Director Ejecutivo revisa el Informe consolidado del Seguimiento a la ejecución del POA.  Si da Visto Bueno el Informe de Seguimiento y Evaluación del POA es adecuado, continúa el proceso. Si no da Visto Bueno, es devuelto al Jefe de Planificación para realizar las acciones correspondientes para la ejecución eficiente y eficaz del POA.  Este es un proceso iterativo.	Director Ejecutivo AAPS	1 día
9	El Director Ejecutivo aprueba el Documento Final del Seguimiento al POA.	Director Ejecutivo AAPS	1 día

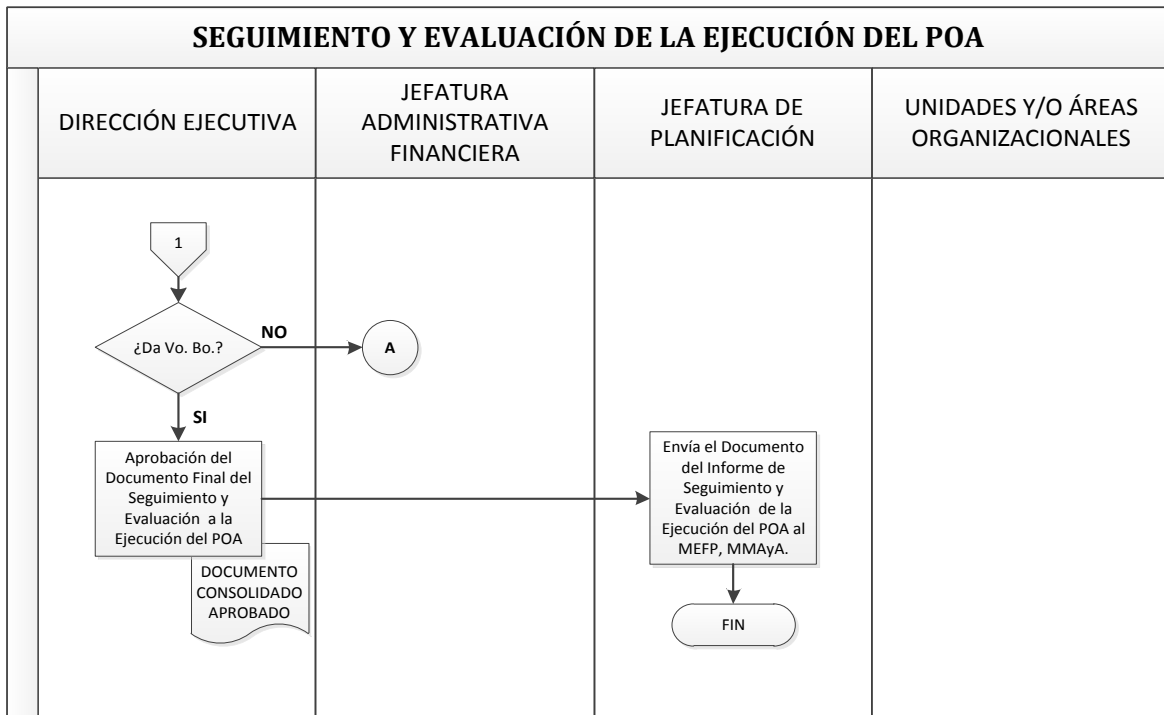


ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
10	El Jefe de Planificación envía el documento final del Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA consolidado y aprobado por el Director Ejecutivo al Órgano Rector MEPF, MMAyA.	Jefe de Planificación	1 día



## FLUJOGRAMA PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL POA









### 7.8.2.3. AJUSTE DEL POA

El Programa Operativo Anual podrá ser ajustado en consideración a los siguientes factores:

- Por la incorporación de nuevos objetivos, resultados, presupuesto o por la asignación de nuevas competencias, que cuenten con el respectivo financiamiento.
- Variación de metas por imposibilidad de cumplimiento debido a causas externas (debidamente respaldados), no atribuibles a gestión interna deficiente.

Corresponde a la Jefatura de Planificación, presentar ante la (MAE) de La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico, toda la información y documentación técnica y económica que sustente el requerimiento de la modificación del POA.

#### DENOMINACIÓN

PROCEDIMIENTO DE LA OPERACIÓN	Ajuste del Programa de Operaciones Anual
-------------------------------	--

#### GENERALIDADES

OBJETIVO:	Realizar el Ajuste al Programa de Operaciones Anual POA
Registros, Formularios o Impresos de entrada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Notas internas</li> <li>✓ Formularios solicitud de ajuste al POA</li> </ul>
Registros, formularios o Impresos de salida:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa Operativo Anual Reformulado con Resolución Administrativa Interna</li> </ul>
Responsables del Procedimiento.	Jefatura de Planificación
Tiempo estimado del Procedimiento:	2 Semanas



**TABLA N° 3**

**DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO**

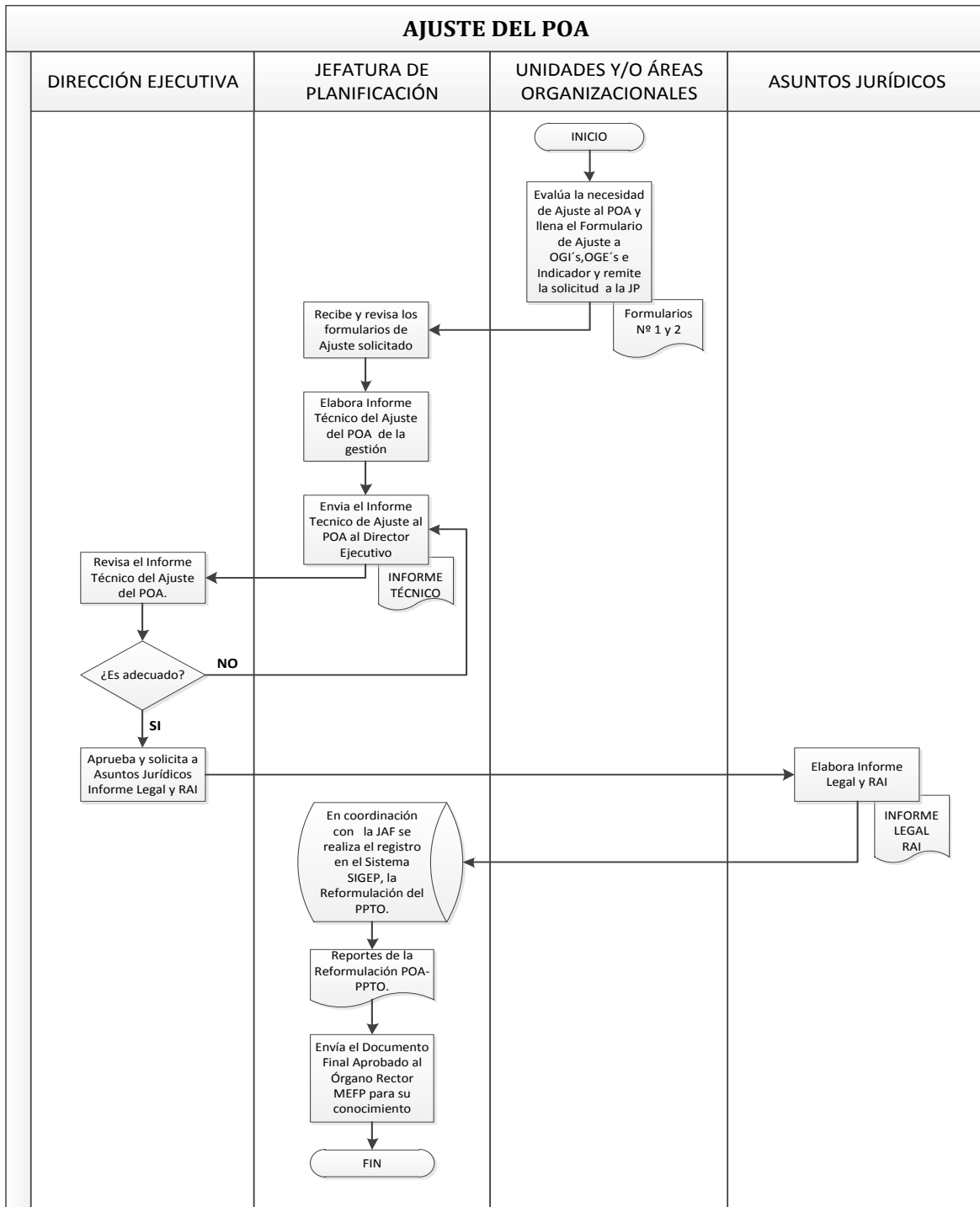
ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
1	Los Jefes de Área evalúan la necesidad de ajuste o modificación al POA y llena formulario de ajuste en los Objetivos, Operaciones o Metas en su POA para realizar la reformulación del POA Institucional. Y remite a la Jefatura de Planificación los Formularios debidamente suscritos.	Jefes de Área	1 día
2	El Jefe de Planificación recibe y revisa los Formularios de Ajuste al POA de cada Área o Unidad Organizacional de la AAPS.	Jefe de Planificación	3 días
3	El Jefe de Planificación remite el Informe Técnico del POA Reformulado al Director Ejecutivo de la AAPS para su aprobación y conocimiento.	Jefe de Planificación	1 día
4	El Director Ejecutivo revisa y aprueba el Informe Técnico del POA Reformulado.  Si el Informe Evaluación al POA es adecuado, continúa el proceso. Si el informe tiene observaciones, es devuelto al Jefe de Planificación para realizar las acciones correspondientes para la ejecución eficiente y eficaz del POA.  Este es un proceso iterativo	Director Ejecutivo AAPS	2 días



ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PLAZO
5	Asuntos Jurídicos elabora el Informe Legal y la Resolución Administrativa Interna (RAI) y remite ambos documentos a Dirección Ejecutiva de la AAPS.	Asuntos Jurídicos	3 días
6	La Jefatura de Planificación en coordinación con la Jefatura Administrativa Financiera realiza el registro en el Sistema SIGEP la Reformulación del POA.	Jefe de Planificación Jefe Administrativo Financiero	1 día
7	El Jefe de Planificación remite el Documento del POA Institucional reformulado al Órgano Rector del Sistema de Programación de Operaciones para su conocimiento.	Jefe de Planificación	2 días



## FLUJOGRAMA PROCESO DE AJUSTE DEL POA





## **7.9. USO Y DIFUSIÓN**

La distribución de los documentos a los Jefes o Directores de Área, estará a cargo de la Jefatura de Planificación. Cada Jefe o Director se encargará de socializar con su personal dependiente y personal inducido.

En el caso de inducción ya sea por incorporación de personal nuevo o por cambio de cargo de un funcionario dentro de la Institución, la Jefatura de Planificación deberá difundir y socializar este Manual.

La socialización debe quedar registrada con firmas de los participantes.



## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1. CONCLUSIONES**

Durante la Investigación en el presente Proyecto de Grado que me permitió conocer a la entidad AAPS, donde se constató vacíos procedimentales técnicos, lo que implicaba desaciertos en las funciones administrativas que realizan los dependientes de la entidad.

De acuerdo al análisis retrospectivo se ha comprobado la no existencia de un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, también se evidencio que la entidad si disponía con el Reglamento Específico del SPO actualizado, compatibilizado y socializado, lo cual fue muy útil para desarrollar el presente Proyecto. Así mismo, se establece una relación entre la producción efectiva en cuanto a una buena utilización del RE-SPO como una herramienta que facilita una buena estructura organizacional.

En este sentido se diseñó un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones en el que se establece Procesos, Procedimientos, Operaciones, Actividades y Responsabilidades de acuerdo a normativa vigente; lo cual se constituye en un Instrumento de Control Interno, que facilitará en los Procesos del Sistema de Programación de Operaciones, como ser: la Formulación, Seguimiento, Evaluación y el Ajuste o Modificación del Programa Operativo Anual.

El Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, donde se establece una secuencia cronológica de tareas específicas que deben seguirse para la realización de las operaciones y actividades con la misión establecido por el Mando Constitucional y lograr la visión trazada fortaleciendo el control interno de la AAPS, como un modelo de transparencia administrativa que lleve a altos niveles de eficacia, eficiencia y economía.



El Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones desarrollado y fruto del presente Proyecto de Grado, fue aprobado mediante Resolución Administrativa Interna AAPS N° 35/2017 del 07 de julio del 2017, constituyéndose en un aporte importante para el Área de Planificación de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico y es de aplicación actual en la AAPS.

## **8.2. RECOMENDACIONES**

En cumplimiento a la RAI AAPS N° 35/2017 del 07 de julio del 2017 se sugiere a la Dirección Ejecutiva la socialización y capacitación a todos los dependientes de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS). Para que el presente Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones se aplique de forma adecuada, ordenada y sistemática, considerándose como una cultura de Patrón General de la conducta que deben asumir los servidores públicos para obtener resultados de manera concreta y eficiente



## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ARANDIA, S. Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, La Paz - Bolivia, 1993.
- ✓ BITTEL, R. Lester y Ramsey E. Jackson, “Enciclopedia de Management”, Nueva York, EE.UU. McGraw - Hill, Océano 1993.
- ✓ Contraloría General del Estado – Bolivia, Seminario “Ley 1178 Gestión por Resultados”, CENCAP, 2016.
- ✓ FRANKLIN, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, Edit. Edit. McGraw – Hill, México 1998.
- ✓ GÓMEZ, Rondón, Francisco, “Sistemas y Procedimientos Administrativos”, McGraw – Hill, 1995.
- ✓ Guillermo Lozano, [www.psicopedagogia.com](http://www.psicopedagogia.com)
- ✓ HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición.
- ✓ HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto; Metodología de la Investigación, Tercera Edición México 2003.
- ✓ Ídem.
- ✓ KOONTZ, Harold – Weihrich Heinz, “Administración una perspectiva global”, México, McGraw Hill 1998, Edición.
- ✓ MARTÍNEZ, Chávez, Víctor Manuel, “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo” Edit. Trillas, México, 1195.
- ✓ MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.
- ✓ MEJÍA, Raúl. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. 2008.
- ✓ MEJÍA, Ibañez Raúl, Metodología de la Investigación La Paz – Bolivia, 2ª Edición, 2001.
- ✓ ORTEGA, Robles, Juan Pablo, Teoría Legal, Publicado el 30 de Noviembre del 2012.





- ✓ QUIROGA, Leos, Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”, 2ª Edición, México, Edit. Trillas, 1996.
- ✓ Sistemas de Programación de Operaciones y Presupuesto para el Nivel Superior, Texto de Consulta CENCAP.

## **NORMAS GENERALES**

- ✓ BOLIVIA. Gaceta Oficial de Bolivia. 2009 Constitución Política del Estado aprobado el 9 de Febrero del 2009.
- ✓ BOLIVIA. Gaceta Oficial de Bolivia. 1990. Ley N° 1178: Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales. 20 de Julio de 1990.
- ✓ BOLIVIA. Gaceta Oficial de Bolivia. 2016. Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE). 21 de enero del 2016
- ✓ BOLIVIA. Gaceta Oficial de Bolivia. 2001. Decreto Supremo N° 26237: Reglamento Responsabilidad por la Función Pública. 29 de Junio de 2001.
- ✓ BOLIVIA. Gaceta Oficial de Bolivia. Decreto Supremo N° 23318-A, Reglamento Responsabilidad por la Función Pública del 17 de Diciembre de 2012.
- ✓ BOLIVIA. Gaceta Oficial de Bolivia. 2009. Decreto Supremo N° 0071 de 9 de abril de 2009.
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, aprobadas por Resolución Suprema No. 225557 del 1 de Diciembre de 2005.
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas por Resolución Suprema No. 217055 del 20 de Mayo de 1997.
- ✓ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Resolución N° CGR-1/070/2000 de 21 de septiembre de 2000.

## **NORMAS INSTITUCIONALES**



- ✓ “Manual de Puestos” Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico, Bolivia 2016.
- ✓ Directrices Presupuestarias, del Ministerio de Economía y Finanzas Publicas, 2016.
- ✓ Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico, 2016.
- ✓ PEI, Plan Estratégico Institucional 2015 – 2020 Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico.



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actividades:** Es el conjunto de tareas desarrolladas dentro una operación.

**Autogestión:** Sistema de organización de una empresa en el que los trabajadores participan activamente en las decisiones, sobre su desarrollo o funcionamiento.

**Control:** Cualquier medida que tome la Entidad, para gestionar los Riesgos y aumentar la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

**Diagrama de Flujo/Flujograma:** Es una representación gráfica de la secuencia lógica de actividades que forman parte de un proceso.

**Documento:** Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.

**Eficacia:** Es la capacidad que tiene un sistema de asegurar razonablemente la consecución de objetivos. En términos generales, el índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y los objetivos programados.

**Eficiencia:** Es la optimización de los recursos que se disponen para el logro de objetivos a nivel de resultados inmediatos, productos u operaciones. En términos generales, el índice de eficiencia generalmente usado es la relación entre los Recursos utilizados, Objetivos alcanzados, Recursos Programados y Objetivos Programados.

**Economía:** Es la minimización del costo de los insumos utilizados. En términos generales, el índice de economía es la relación entre el Costo de los insumos utilizados y Costo estándar de los insumos utilizados.

**Efectividad:** Es el grado del logro de los resultados finales con relación a los esperados. En términos generales, el índice de efectividad es la relación entre los resultados finales logrados y los Resultados finales esperados.

**Ficha de Proceso:** Es la descripción literal resumida del proceso donde se incluye



información relacionada al mismo.

**Manual:** Documento detallado y de utilización práctica que guían los procedimientos a ser aplicados y contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la Organización de la Empresa.

**Mapa de Navegación:** Los mapas de navegación proporcionan una representación esquemática, indicando los principales conceptos incluidos en el espacio de la información y las interrelaciones que existen entre ellos. El mapa de navegación puede representarse bien en forma textual, bien en forma gráfica, o una combinación de ambas.

**Mapa de Procesos:** Es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de los objetivos institucionales o del área organizacional.

**Norma:** Es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

**Operaciones:** Es el conjunto de actividades relacionadas que conforman el proceso productivo de la entidad y que transforma los insumos en producto.

**Producto:** Son los bienes, servicios y/o normas que las diferentes entidades públicas generan en el marco de sus competencias, que una vez entregados a la sociedad generan los resultados inmediatos, intermedios (efecto) y finales (impacto).

**Sistema:** Es una serie de elementos o partes que interactúan entre sí, cuyo diseño y operación conjunta tienen el propósito de lograr uno o más objetivos pre- establecidos.

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Carta de Agradecimiento de la Entidad Beneficiada



AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL  
DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA



La Paz, 06 de junio de 2017  
Cite: **AAPS/PLA/CE/029/2017**

Señorita:  
Univ. Maritza Canaviri Copa  
**C.I. 6097752 L.P.**  
Presente.-

**REF.: PRESENTACIÓN DEL “MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES” A LA AAPS**

*De nuestra consideración:*

*La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico – AAPS, es una entidad pública, técnica y especializada, que está bajo tuición del Ministerio de Medio Ambiente y Agua; por lo mismo rige su manejo administrativo y financiero a la Ley 1178 y las normas básicas del sistema de programación de operaciones.*

*En este marco, habiendo recibido, mediante nota de 22 de mayo de 2017, el Documento “Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones” y realizado la revisión respectiva, se concluye que la propuesta del manual es concordante con el Reglamento Específicos del Sistema de Programación de Operaciones. Por lo que agradecemos el aporte realizado por su persona, que con seguridad dicho documento será remitido a instancias correspondientes para su aprobación y posterior implementación en la AAPS.*

*Sin otro particular, saludamos a usted con las consideraciones más distinguidas.*

*Atentamente,*

Juan Carlos Fernandez Salazar  
JEFE DE PLANIFICACIÓN  
Autoridad de Fiscalización y Control Social  
Agua Potable y Saneamiento Básico  
Ministerio de Medio Ambiente y Agua



Av. Mariscal Santa Cruz No. 1392, Edif. Cámara de Comercio, Pisos 16,5 y 4  
Teléfono Piloto: (591 -2) 2310801 / Fax: 2310554 / Casilla: 4245  
La Paz -Bolivia



**Anexo N° 2. Resolución Administrativa Interna AAPS N° 35/2017, de aprobación del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones.**



## Anexo N° 3. Informe SAYCO



AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL  
DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA



### AUDITORÍA SAYCO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

#### RESUMEN EJECUTIVO

Informe de Auditoría Interna INF. UAI. N° 004/2015, correspondiente al Informe de la Auditoría SAYCO del Sistema de Programación de Operaciones por el periodo finalizado al 31 de diciembre de 2014, ejecutado en cumplimiento al Programa de Operaciones Anual de la gestión 2015 de la Unidad de Auditoría Interna.

El objetivo del examen fue emitir una opinión independiente sobre la eficacia y control interno del Sistema de Programación de Operaciones de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS).

El objeto está constituido por el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones de la AAPS, el Programa de Operaciones Anual (POA) de la gestión 2014, los Seguimientos al POA de la gestión 2014, el Plan Estratégico Institucional y otra documentación e información relacionada con el Sistema de Programación de Operaciones de la AAPS, por el periodo finalizado al 31 de diciembre de 2014.

Como resultado del examen realizado se identificaron las siguientes deficiencias de control interno, habiéndose emitido las recomendaciones respectivas para subsanar las mismas:

- Deficiencias en la Elaboración del RE – SPO
- Falta de Uniformidad en la realización de los Procesos del SPO
- Falta de Actualización del PEI
- Inconsistencia en la exposición de la información

La Paz, 29 de mayo de 2015

Lic. Mario M. Daza Torpez  
AUDITOR INTERNO  
Reg. CAULP N° 1000  
Autoridad de Agua Potable y Saneamiento  
Ministerio de Medio Ambiente y Agua



## Anexo N° 4. Entrevista

 **AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE AGUA  
POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO**

**RESUMEN DE ENTREVISTA AL JEFE DE PLANIFICACIÓN**

Fecha de la entrevista: 12 de diciembre de 2016  
Hora de inicio: 15:30 pm hora de finalización: 17:30 pm  
Nombre del Entrevistado: Lic. Vidal Coria Mamani  
Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y  
OBTENCIÓN DE ENTENDIMIENTO DE LA ENTIDAD**

---

**PUNTOS A ABARCAR**

1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD
2. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD
3. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA
4. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ENTIDAD
5. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD
6. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD
7. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA UNIDAD

---

**RESUMEN**

(AUD= Auditor, JP= Jefatura de Planificación)

**1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD**

INV: Coménteme un poco sobre la historia de la Entidad

JP: La Autoridad de Agua y Saneamiento Básico (AAPS) es una Entidad bajo dependencia y tuición del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, que fue creada por el artículo 3 del Decreto Supremo N° 0071 de 9 de abril de 2009, tiene el rol trascendental del Estado de proteger y garantizar para todos los bolivianos el uso del agua para la vida, al proteger y conservar este recurso mediante la fiscalización integral del agua y los recursos hídricos.



## **2. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD**

INV: ¿Cómo ingresaste y cuánto tiempo ya trabajas en la AAPS?

JP: Ingresé a trabajar a la Entidad, hace un año, mediante una invitación directa, inicialmente ingrese como Responsable de desarrollo de Capacidades Regulatorias, dependiente de la Jefatura de Planificación, posteriormente me ascendieron a Jefe de Planificación.

## **3. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA**

INV: ¿Cuál es la normativa actual bajo la cual se rige la Entidad?

JP: Las actividades de la Entidad están enmarcadas en lo establecido de la Constitución Política del Estado, Ley N° 2066 que establece las normas que regulan la prestación y utilización de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y el Decreto Supremo N° 071, de creación de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS). En general en todas las Leyes de Bolivia en lo que a su campo normativo de Nivel Central.

## **4. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ENTIDAD**

INV: ¿Cuál es la actividad principal de la Entidad?

JP: La actividad fundamental de la AAPS es de proteger y garantizar para todos los bolivianos el uso del agua para la vida, al proteger y conservar este recurso mediante la fiscalización integral del agua y los recursos hídricos.

## **5. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD**

INV: ¿La Empresa tiene definida su Misión y Visión?

JP: Sí, la Misión de la Entidad es la siguiente: *“Ejercer la función de regulación y fiscalización de las EPSA para que las mismas presten servicios sostenibles de agua potable y saneamiento básico en el marco del derecho humano de acceso al agua y en armonía con la madre tierra”*

La Visión de la Entidad es la siguiente: *“Autoridad fortalecida y consolidada con cumplimiento pleno de sus competencias regulatorias en la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico con alta incidencia en el cumplimiento del derecho humano al agua.”*

## **6. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD**

INV.: ¿Cuántas Personas trabajan en la Unidad?

JP: Un consultor y mi persona, pero dentro de la Jefatura de Planificación hay 2 Unidades que forman parte del Equipo de Planificación en realidad son 6 ítems que se tiene en Planificación.

INV: ¿De quién dependes en la Entidad?

JP: Mi Jefe directo es el Director Ejecutivo.

INV: ¿Tienes tu Manual de Organización de Funciones?

JP: Sí, tengo el Manual de Organización de funciones, también tengo el Manual de Puestos.

INV: ¿Sabes cuáles son los objetivos de tu Unidad en la Empresa?

JP: Sí, es Planificar, programar, monitorear y evaluar la programación de objetivos y metas de la AAPS.

INV: ¿La Entidad cuenta con algún Manual de Procesos y procedimientos?

JP: No, es mas en un informe de Auditoria de la gestión 2014 nos recomiendan a elaborar un Manual de Procesos y Procedimientos del SPO.

## **7. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA UNIDAD**

INV: ¿Cuáles son las funciones que desarrollas en la Entidad?

JP: Las principales funciones que desempeño son:

- ✓ Planificar, dirigir y coordinar trabajos relacionados con las políticas y estrategias definidas por la MAE.
- ✓ Responsable de la Planificación estratégica de la AAPS (Plan sectorial, PEI. POA).
- ✓ Responsable de proyectos de la AAPS
- ✓ Asistencia técnica a unidades ejecutoras de proyectos
- ✓ Evaluación, seguimiento y supervisión técnica y financiera de proyectos (financiamiento TGN y cooperación internacional)
- ✓ Responsable de la Inversión Pública de la AAPS
- ✓ Responsable de definir las políticas, estrategias, programas y proyectos de la AAPS
- ✓ Coordinar y supervisar el cumplimiento a la normativa relacionada a la inversión pública.

- ✓ Supervisar el seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos de inversión pública.
- ✓ Prestar asistencia técnica en temas de inversión pública
- ✓ Coordinar y compatibilizar la elaboración del Programa de Operaciones Anual (POA) y su Presupuesto en el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI), en coordinación con las diferentes áreas de la entidad en el marco de las normas emitidas por el Órgano Rector.
- ✓ En coordinación con la Jefatura Administrativo-Financiera elaborar y poner a disposición de la MAE, las directrices de formulación del Programa de Operaciones Anual y el Presupuesto.
- ✓ Coordinar y controlar el desarrollo organizacional mediante el diseño, rediseño y ajuste de los procesos, procedimientos, manuales y normas de la AAPS, en concordancia con el PEI, POA y las normas y reglamentos específicos vigentes en la entidad.
- ✓ Desarrollar y mejorar los instrumentos y metodologías de la planificación estratégica y operativa de la institución a corto, mediano y largo plazo mediante el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Programa Operativo Anual (POA).
- ✓ Coordinar, monitorear y realizar los eventos de definición de Objetivos, Estrategias y Políticas de mediano y largo plazo de la AAPS, acordes a los techos presupuestarios fijados por el órgano rector.
- ✓ Monitorear, hacer seguimiento y evaluar en forma periódica y permanente la ejecución e impacto de planes, programas y proyectos de la AAPS.
- ✓ Coordinar la elaboración y presentación de informes cuatrimestrales y anuales de seguimiento y evaluación sobre los avances alcanzados por la institución en cada gestión operativa.
- ✓ Difundir internamente toda la información referente a la planificación, programación, organización, procedimientos y proyectos que sean relevantes y deban ser de conocimiento de todo el personal.

- ✓ Apoyar y asesorar a la MAE en las áreas que conforman la AAPS en el ajuste de los procesos de planificación, programación y ajuste de los instrumentos de organización administrativa de la entidad.
- ✓ Gestionar la preparación y aprobación de los proyectos de cooperación internacional.
- ✓ Consolidar la información para la elaboración de la Memoria Anual de la Institución en coordinación con la unidad de Comunicación.
- ✓ Supervisar la administración del Desarrollo del sistema de información institucional y los recursos informáticos de hardware, software y comunicación de datos, así como los datos disponibles y los soportes del mismo.
- ✓ Asumir funciones de contraparte institucional ante organismos de cooperación internacional.
- ✓ Otras funciones que le sean asignadas por la MAE en el marco de la misión asignada.

## Anexo N° 5 Cuestionario

**AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE  
AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO  
CUESTIONARIO PARA ELABORAR EL MPP DEL SPO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo actual: \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted sobre los procesos del Sistema de Programación de Operaciones que se trabajan en la Jefatura de Planificación de la Institución?
  - a) Si, conozco
  - b) No, conozco
  - c) Si conozco algunas

2. Si su respuesta fue SI en la pregunta 1, marque con una X los procesos que usted considera ¿que deben establecerse en un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones en la Jefatura de Planificación?

Elaboración del POA	
Seguimiento del POA	
Evaluación del POA	
Ajuste del POA (modificación)	
Seguimiento y Evaluación del POA	

3. ¿Cree usted, que con la elaboración e implantación del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones en la Institución, coadyuvara en mejorar los resultados organizacionales y el cumplimiento de sus objetivos de manera eficaz y eficiente?
  - a) Si
  - b) No

4. ¿Cree usted que la falta de un Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones dificulta el desarrollo óptimo al seguimiento y evaluación de los objetivos y operaciones previstas?
- a) SI, porque es necesario el mejoramiento continuo del Control Interno
  - b) No, dificulta
  - c) No creo por el momento
5. ¿Cree usted que el Manual de Procesos y Procedimientos del SPO coadyuvara a procesar en optimizar la Elaboración, el Seguimiento, Evaluación y Ajuste al Programa Operativo Anual eficientemente?
- a) SI, nos ayudará a mejorar en el desarrollo de actividades
  - b) No creo por el momento
6. Marque con una X, el Área o Unidad Organizacional de acuerdo a la cual pertenece:

Dirección de Estrategias Regulatorias	
Dirección de Regulación Ambiental de Recursos Hídricos	
Jefatura de Atención al Cliente	
Jefatura de Planificación	
Jefatura Administrativa Financiera	
Unidad de Auditoria Interna	
Asuntos Jurídicos	
Comunicación	

Anexo N° 6. Formularios del Manual de Procesos y Procedimientos del SPO

ARTICULACIÓN POA – PRESUPUESTO ANUAL



Estado Bolivariano de Bolívar

FORMULARIO N° 1: Articulación POA - Presupuesto Anual

ENTIDAD: Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico																			GESTIÓN									
ESTRUCTURA DEL PDES (A)				OBJETIVO ESTRATEGICO DEL PEI (B)		OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 2016 (C)		PRODUCTOS ESPERADOS (D)	INDICADOR (E)				ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA (F)					SECTOR ECONÓMICO (G)		PROGRAMACIÓN DE EJECUCIÓN TRIMESTRAL (%) (H)								
									DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		META	Cód. PROG.	Denominación	Presupuesto en Bs.												
P	M	R	A	Cód. PEI	Denominación	Cód. POA	Denominación	(Bien, Norma o Servicio)								2016	2017			Corriente	Inversión	Total	Cód. Sector	Denominación	I	II	III	IV

RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN	NOMBRE	CARGO	FIRMA
MAE			
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN			
RESPONSABLE DE PRESUPUESTO			
PROFESIONAL QUE ELABORA			

FECHA: \_\_/\_\_/\_\_

## FORMULARIO 2: DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONALES

FORMULARIO - 02



### PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL FORM No 2 DETERMINACION DE OBJETIVOS DE GESTION INSTITUCIONALES

**ENTIDAD:** AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO

**GESTIÓN:**

**AREA:**

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO PEI	OBJETIVOS DE GESTION INSTITUCIONALES	PONDERACIÓN DE OBJETIVO (%)	PRODUCTOS, BIENES Y/O SERVICIOS ESPERADOS (OPERACIONES)	LINEA BASE AL 2016	METAS 2017	FUENTES DE VERIFICACION	% de AVANCE	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL			
										1er	2do	3er	4to
<b>RESPONSABLE DE LA ELABORACION</b>				<b>CARGO</b>		<b>FRMA</b>				<b>FECHA</b>			
Elaborado por:													
Aprobado Por													



**FORMULARIO 3: MEMORIA DE CÁLCULO PARA DETERMINAR RRHH, BIENES O SERVICIOS**

FORMULARIO - 03



**PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL  
FORM No 3 MEMORIA DE CALCULO PARA DETERMINAR RRHH, BIENES O SERVICIOS**

AREA:

PARTIDA	DETALLE	Cantidad	Costo Unitario	Frecuencia (No de veces)	Total	FUENTE
	TOTAL					
<b>RESPONSABLE DE LA ELABORACION</b>						
Elaborado por:						
Aprobado Por						

**SEGUIMIENTO Y EVALUACION POA**



PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL  
FORMULARIO DE SEGUIMIENTO AL POA PRIMER TRIMESTRE

ENTIDAD: AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO

GESTION: 2017  
AREA: COMUNICACIÓN

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO PEI	OBJETIVOS DE GESTION INSTITUCIONALES	PONDERACIÓN DE OBJETIVO (%)	PRODUCTOS, BIENES Y/O SERVICIOS ESPERADOS (OPERACIONES)	LINEA BASE AL 2016	METAS 2017	NUMERAL DE METAS	FUENTES DE VERIFICACION	TRIMESTRE				METAS LOGRADAS AL PRIMER TRIMESTRE	% DE AVANCE	PROGRAMACIÓN TRIMESTRE				GRADO DE CUMPLIMIENTO
									0	2do	3er	4to			1er	2do	3er	4to	
<b>RESPONSABLE DE LA ELABORACION</b>								<b>FIRMA</b>				<b>FECHA</b>							
Elaborado por:																			
Aprobado Por:																			

**SOLICITUD DE MODIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO**

**FORMULARIO  
SOLICITUD DE MODIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO POA**

Nro:

ECHA DE SOLICITUD

**UNIDAD EJECUTORA:**

Señor Jefe de Planificación, de la La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), solicito la Modificación del **presupuesto POA 2016** de las siguientes operaciones, actividades y requerimientos con cargo al presupuesto aprobado para la actual gestión.

**DE:**

Código	Partida Presup.	Detalle	cantidad	Costo Unitario	Frecuencia	Costo (Bs)
<i>Apoyar la gestión administrativa y operativa de la AAPS de manera eficaz y eficiente</i>						
<b>TOTAL</b>						0.00

**A**

Código	Partida Presup.	Detalle	cantidad	Costo Unitario	Frecuencia	Costo (Bs)
<i>Apoyar la gestión administrativa y operativa de la AAPS de manera eficaz y eficiente</i>						
<b>TOTAL</b>						0.00

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
-----------------------	------------------------

<b>AUTORIZACIÓN DE MODIFICACIÓN POA</b>
<b>FIRMA Y SELLO JEFE DE PLANIFICACION</b>

**La Jefatura de Planificación de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), autoriza la modificación del presupuesto del POA 2016. Las operaciones, actividades y requerimientos serán inscritos como correspondido.**

**Importante:**  
 - El presente formulario es para el uso de inscripción presupuestaria sobre partidas de gasto.  
 - La modificación del POA con cargo a las partidas de gasto de los requerimientos solicitados debe ser la misma, es decir se inscribe sobre cargo de la misma partida.

