

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

TEMA: "REDISEÑO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES Y DISEÑO DE LA GUÍA DE APLICACIÓN"

CASO: CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

POSTULANTE: CARLOS LEANDRO SANTANDER VARGAS
TUTOR ACADEMICO: LIC. CARLOS RENE VIDAURRE OROZA
TUTOR INSTITUCIONAL: LIC. BETTY ESTHER APAZA ACHOCALLA

LA PAZ – BOLIVIA

2006



DEDICATORIA

A Dios que me dio la oportunidad de vivir, ante todo lo mas importante me enseñó a amar y perdonar, por ser mi Amigo Fiel; a mi Papito Domingo, a mi Mamita Natividad, a mis hermanos Genaro, Dionisio, José Luís, Eva, Juan Carlos y William, a mis sobrinos, a mis cuñados David, Eugenia y Maria quienes me brindaron amor, cariño, comprensión y apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida. A la memoria de Pablo Poma y a todas las personas que hacen todo lo posible por lograr sus objetivos.

Carlos

AGRADECIMIENTOS

A la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, por haberme transmitido todos los conocimientos académicos y así poder desenvolverme en mi vida profesional.

A los docentes de la Carrera de administración de Empresas quienes han guiado mi formación académica.

Al Lic. Carlos Castillo Balboa, Director de la Carrera de Administración de Empresas, por su apoyo y amistad.

Al Lic. Carlos Rene Vidaurre Oroza, Tutor Académico, por todo su apoyo y conocimiento.

A la Corporación Minera de Bolivia por darme la oportunidad de hacer posible la elaboración del presente trabajo y además poner en práctica de los conocimientos obtenidos.

A la Lic. Betty Esther Apaza Achocalla, Tutor Institucional, por haberme ofrecido su colaboración y orientación para que este trabajo llegue al fin cometido.

A la persona que me acompañó en mi vida universitaria en las buenas y en las malas, por su amor, cariño y apoyo, ahora colega mía.

A mis amigos con quienes compartí momentos de alegría y tristeza.



	ÍNDICE	PAG.
INTRODUCCIÓN		
CAPITULO I		
MARCO REFERENCIAL		
		1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3	JUSTIFICACIÓN	4
1.4	OBJETIVOS	6
1.4.1	Objetivo General	6
1.4.2	Objetivos Específicos	6
1.5	ALCANCE	7
1.5.1	Alcance Geográfico	7
1.5.2	Alcance Temático	7
1.6	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.6.1	Tipo de Investigación	7
1.6.2	Método de Investigación	7
1.6.3	Determinación de Fuentes de Información	8
1.6.3.1	Fuentes Primarias	8
1.6.3.2	Fuentes Secundarias	8
1.6.4	Selección de Técnicas e Instrumentos de Investigación	9
1.6.4.1	Observación de Campo	9
1.6.4.2	Observación Documental	9
1.6.4.3	Entrevista Estructurada	9
1.7	Sujetos de Investigación	10
1.8	Cronograma de Actividades	10
CAPITULO II		
MARCO INSTITUCIONAL		
		11
2.1	BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE COMIBOL	11
2.2	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	12
2.2.1	Objetivos Institucionales Generales	13
2.2.2	Valores Institucionales	15
2.3	ESTRUCTURA ORGÁNICA	16
CAPITULO III		
MARCO CONCEPTUAL		
		17
3.1	ADMINISTRACIÓN	17
3.1.1	Proceso Administrativo	17
3.2	PLANIFICACIÓN	18
3.2.1	Naturaleza de la Planificación	19
3.2.1.1	La contribución de la Planificación a los propósitos y objetivos	19



3.2.1.2	La primacía de la Planificación	19
3.2.1.3	Generalización de la Planificación	19
3.2.1.4	Eficiencia en los planes	19
3.2.2	Componentes de la Planificación	20
3.2.2.1	Propósitos o misiones	20
3.2.2.2	Objetivos o metas	20
3.2.2.3	Estrategias	20
3.2.2.4	Políticas	20
3.2.2.5	Procedimientos	21
3.2.2.6	Reglas	21
3.2.2.7	Programas	21
3.2.2.8	Presupuestos	21
3.2.3	Tipos de Planes	21
3.2.3.1	Planes Estratégicos	21
3.2.3.2	Planes Operacionales	22
3.2.4	Pasos de la Planificación	22
3.3	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	23
3.4	GESTIÓN PÚBLICA	23
3.5	GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS	24
3.5.1	Elementos Clave de la Gestión por Resultados	24
3.5.2	Finalidades de la Gestión por Resultados	25
3.5.3	Beneficios de la Gestión por Resultados	25
3.6	LA PLANIFICACIÓN EN EL ESTADO BOLIVIANO	26
3.7	COBERTURA DE PLANIFICACIÓN EN EL ESTADO BOLIVIANO	27
3.7.1	La Planificación del Desarrollo	27
3.7.2	La Planificación Institucional	28
3.7.2.1	La Planificación Estratégica	29
3.7.2.2	La Planificación Operativa	29
3.8	SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES	30
3.9	COMPONENTES DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES	31
3.10	SUBSISTEMA DE ELABORACIÓN DEL POA	31
3.10.1	Formulación de Objetivos de Gestión	31
3.10.2	Determinación de las Operaciones	33
3.10.3	Compatibilización de Programas de Operaciones	34
3.11	SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA	34
3.12	IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES	36
3.13	INSTRUMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES	36
3.13.1	Reglamento Específico	36
3.13.1.1	Rediseño	38
3.13.2	Guías de la Programación de Operaciones Anual	38



CAPITULO IV	
MARCO LEGAL	39
4.1 BASE LEGAL INSTITUCIONAL	39
4.1.1 Ley N° 1615 Constitución Política del Estado de 6 de febrero de 1995	39
4.1.2 Decreto Supremo 3196 de 2 de octubre de 1952	39
4.1.3 Ley 1777 Código de Minería Ley N° 1777 DE 17 de marzo de 1997.	40
4.1.4 Ley 2400 de 24 de julio de 2002, art. Único	40
4.1.5 Decreto Supremo 27334 de 31 de enero de 2004	41
4.1.6 Decreto Supremo 27603 de 30 de junio de 2004	41
4.2 Marco Normativo de la Planificación	41
4.2.1 Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, de 20 de julio de 1990.	42
4.2.2 Resolución Suprema N° 216779, que aprueba El Sistema Nacional de Planificación, del 26 de julio de 1996.	42
4.2.3 Resolución Suprema N° 216768, que aprueba El Sistema Nacional de Inversión Pública, del 18 de junio de 1996.	43
4.2.4 Resolución Suprema N° 225557, de 1 diciembre de 2005, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.	43
4.2.5 Resolución Suprema N° 217055, de 20 de mayo de 1997, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.	47
4.2.6 Resolución Suprema N° 225558, de 1 de diciembre de 2005, Normas Básicas del Sistema de Presupuesto	47
4.2.7 Directrices de Formulación Presupuestaria	48
CAPITULO V	
MARCO PRÁCTICO	49
5.1 ANALISIS Y OBSERVACION DE CAMPO A LA APLICACIÓN DEL SPO, A DOCUMENTOS E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION	49
5.1.1 Plan Estratégico Institucional	49
5.1.2 Elaboración del Programa de Operaciones Anual	50
5.1.2.1 Formulación de Objetivos de Gestión	52
5.1.2.2 Formulación de Objetivos de Gestión de Área Funcional, Determinación de Operaciones e Indicadores	53
5.1.2.3 El Proceso de Compatibilización del POA	55
5.1.2.4 Difusión del Programa de Operaciones Anual	56
5.1.2.5 Participación de los Servidores Públicos del Nivel Decisional, Ejecutivo y Operativo en la Elaboración del POA	56
5.1.3 Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual	56
5.1.3.1 Seguimiento y Verificación de la Ejecución del POA	57
5.1.3.2 Evaluación de los Resultados	58
5.1.3.3 Generación de Medidas Correctivas	59



5.1.4	Análisis de los Instrumentos Operativos del Sistema de Programación de Operaciones	59
5.1.4.1	Análisis del Reglamento Especifico del SPO de COMIBOL 2001	59
5.1.4.2	Análisis del Manual de Procesos y Procedimientos del SPO	60
5.2	CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO	61
 CAPITULO VI		
PROPUESTA		66
6.1	OBJETIVO DE LA PROPUESTA	66
6.1.1	Objetivo General	66
6.1.2	Objetivo Específico	67
 PROPUESTA 1		
REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES DE COMIBOL		68
 PROPUESTA 2		
GUÍA DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES DE COMIBOL		87
 CAPITULO VII		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		126
7.1	CONCLUSIONES	126
7.2	RECOMENDACIONES	127
 BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		



Índice de Anexos

Anexo	Título
1	Cronograma de Actividades
2	Organigrama de la Corporación Minera de Bolivia
3	Nota interna Referente a la Auditoria de los Sistemas de Administración y Control (SAYCO) de COMIBOL
4	Cuestionario

Siglas Utilizadas

COMIBOL	Corporación Minera de Bolivia
D.S.	Decreto Supremo
R.S.	Resolución Suprema
DPDORH.	Dirección de Planificación, Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
APLDO	Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
PEI	Plan Estratégico Institucional
PGDES	Plan General de Desarrollo Económico y Social
POA	Programa de Operaciones Anual
SAFCO	Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178
SAYCO	Sistema de Administración y Control
SISPLAN	Sistema de Nacional Planificación
SPO	Sistema de Programación de Operaciones
RE-SPO	Reglamento Especifico del SPO
GARESPO	Guía de Aplicación del Reglamento Específico de Sistema de Programación de Operaciones.
OGI	Objetivo de Gestión Institucional
CGR	Contraloría General de la Republica



INTRODUCCION

El Estado Boliviano desde el pasado siglo, aplicó el proceso de planificación. A partir de la segunda mitad del siglo XX, elaboró Planes de Desarrollo, en la práctica su ejecución enfrentó dificultades, entre ellas la falta de compatibilización entre los planes Estratégicos y Operativos de las instituciones públicas.

Actualmente, el Ministerio de Desarrollo Sostenible, el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República realizan acciones importantes, vinculadas al fortalecimiento de la planificación en el Estado, por medio de la dotación de instrumentos administrativos, capacitación y asesoramiento, con la finalidad de que el Estado logre su desarrollo sostenible y la satisfacción de las necesidades de la población.

El presente Trabajo Dirigido Rediseño del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones (RESPO) y Diseño de la Guía de Aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones (GARESPO), ha sido elaborado para apoyar a uno de sus objetivos Institucionales que es "Lograr el Fortalecimiento Institucional de COMIBOL para posicionar su imagen de institución líder en minería y metalurgia" y además mejorar la Planificación Estratégica y Operativa y fortalecer la implantación del Sistema de Programación de Operaciones, articulando el Plan Estratégico Institucional, para la consecución de objetivos institucionales, con la participación y coordinación del Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerencias, Direcciones, Departamentos, Gerencias regionales y unidades de COMIBOL.

El presente Trabajo Dirigido está organizado de la siguiente manera:

En el Capítulo I Marco Referencial se detalla: los Antecedentes, el Planteamiento del Problema, la Justificación, los Objetivos, Alcance, la Metodología de investigación de este trabajo, dentro de esta, las fuentes de información, los sujetos, los instrumentos y técnicas de investigación.



El Capítulo II denominado Marco Institucional, se expone información sobre los antecedentes de la Corporación Minera de Bolivia, asimismo, también se preparó una base teórica sobre el tema que nos ocupa como: Administración, la Gestión Pública por resultados así también la planificación en el Estado y su cobertura, y para hacer posible la Planificación Operativa, el Sistema de Programación de Operaciones, la misma que se desarrolla en el Capítulo III Marco Conceptual.

En el Capítulo IV Marco Legal, se estructuró la base legal normativa que regula el accionar de COMIBOL y la Planificación del Estado Boliviano, la misma se enmarca en la Ley de Administración y Control Gubernamental, las Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación, del Sistema de Programación de Operaciones, del Sistema de Presupuesto y el Sistema de Organización Administrativa.

Para enriquecer y alcanzar este objetivo se desarrollaron actividades de apoyo en la ejecución del SPO en la COMIBOL, sistematizando, analizando los resultados, determinando las dificultades que enfrenta la institución en cuanto a la Planificación Operativa y la articulación de estas con la Planificación Estratégica, producto de ello se efectuó las conclusiones del Diagnóstico, los mismos se exponen en el Capítulo V denominado Marco Práctico.

En respuesta al Diagnóstico realizado, se realizó el Rediseño del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones y Diseño de la Guía de Aplicación del Reglamento Específico del SPO desarrollado de manera amplia en el Capítulo VI Propuesta.

Finalmente se trabajó en la elaboración del Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones, las cuales tienen la finalidad de hacer conocer a la institución los beneficios de la propuesta y los lineamientos para que la misma pueda implantarse con éxito.

CAPITULO I



MARCO REFERENCIAL



CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

El propósito de este capítulo es presentar los antecedentes, el planteamiento del problema, los objetivos y la metodología aplicada en el desarrollo del Trabajo Dirigido denominado **“REDISEÑO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES Y DISEÑO DE LA GUIA DE APLICACIÓN”** DE LA CORPORACION MINERA DE BOLIVIA”.

1.1 ANTECEDENTES

En el Marco del Fortalecimiento Institucional de COMIBOL, la Universidad Mayor de San Andrés y la Carrera de Administración de Empresas perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, suscribió un Convenio de Cooperación Interinstitucional, con el afán de contribuir al desarrollo de la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL).

La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental a través de su enfoque sistémico propone un modelo de gestión por resultados estableciendo al mismo tiempo las siguientes finalidades:

- Lograr la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- Generar información que muestre con transparencia la gestión.
- Lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad por el desempeño de sus funciones.
- Desarrollar la capacidad administrativa en el sector público.

Estas finalidades se alcanza a través de la implantación de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental y los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública.

La principal función del Estado, es la satisfacción de las necesidades de su población. Para identificar esas necesidades, el Estado y la población trabajan coordinada y concertadamente en la generación de los Planes de Desarrollo Económico y Social; cuyos lineamientos son establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN). Estos planes priorizan las demandas de la



población y determinan la visión estratégica, los objetivos, las políticas y proyectos del Estado, permitiendo la asignación, el uso eficaz, eficiente de recursos económicos del Estado para la prestación de bienes y servicios, los cuales son brindados por las instituciones públicas.

Las instituciones públicas, para mejorar la prestación de bienes y servicios que brindan a la población, deben generar Planes Estratégicos Institucionales con la finalidad de tener un instrumento que defina su rumbo de acción y los resultados que desean alcanzar en el largo plazo; todo esto, dentro el marco de los Planes de Desarrollo. Los Planes Estratégicos Institucionales, además, deben convertirse en la base para la formulación de la Programación Operativa Anual y de esta manera generar su sostenibilidad.

La Programación de Operaciones, es un instrumento de gestión administrativa, que responde a la ejecución de actividades y proyectos, establecidos en los Planes de Desarrollo y en los Planes Estratégicos Institucionales, además, permite realizar el seguimiento y la evaluación de la ejecución de los objetivos a largo plazo de la institución y de los objetivos de desarrollo del Estado.

Es una realidad en nuestro país que las instituciones públicas por diversas circunstancias entre ellas la falta de recursos y las dificultades en cuanto a su planificación estratégica y operativa les impide alcanzar los objetivos que se han comprometido a ejecutar, para el logro de los planes de desarrollo, generando que los servicios y bienes que brindan no satisfagan totalmente las demandas de la población; causando así, el descontento social.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los miembros de los niveles de decisión, ejecutivos y operativos de COMIBOL deben cumplir y hacer cumplir la Ley 1178, sus Normas Básicas y elaborar instrumentos operativos como: reglamentos específicos, guías y otros en el marco de las Normas Básicas, realizar el control y seguimiento del funcionamiento de sus sistemas.



Por otra parte y a pesar de la antigüedad de la Ley N° 1178 (15 años) su implantación real empezó solo hace 2 años y no ha sido todavía aplicada en su totalidad la Ley SAFCO en COMIBOL.

Si bien existen instrumentos(instructivos) que establecen la elaboración, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones Anual (POA), se ha comprobado en la practica, 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 forma eficiente; paralelamente, los procesos y procedimientos para la elaboración, seguimiento y evaluación del POA no se encuentran formalizados, ocasionando desaciertos en el desarrollo de los mismos y además provocando observaciones tanto de la Dirección de Auditoria Interna y de la Contraloría General de la Republica.

Con respecto al Programa Operativo Anual, se pudo evidenciar:

- Que existe una dispersión de esfuerzos, debido a que no se priorizan los objetivos de gestión Institucionales.
- Que los objetivos de gestión institucional responden relativamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos, generando el riesgo de que estos últimos no se cumplan.
- La escasa participación de los servidores públicos en las capacitaciones sobre la elaboración del POA, genera que algunos de ellos no reconozcan la trascendencia y aplicabilidad que tiene el POA como instrumento de gestión.
- La participación parcial de los servidores públicos de los niveles ejecutivos y operativos en la formulación del POA, genera el riesgo de que los mismos no se comprometan con el cumplimiento de los objetivos de gestión institucional que se trace la institución.
- Los objetivos de gestión de las áreas funcionales que se establecen en los programas Operativos Anuales, en su mayoría se repiten año tras año, los mismos que responden a las necesidades de las áreas que las formulan y no así a los objetivos de gestión de la institución y por ende a los objetivos estratégicos de la Institución.



Los aspectos señalados anteriormente pueden ser causados por varios factores, uno de ellos, no contar con un Reglamento Especifico actualizado del Sistema de Programación de Operaciones y una Guía de Aplicación del RESPO que oriente todo el accionar en el corto plazo de la institución, es decir, la inexistencia de instrumentos de soporte y apoyo a la ejecución y aplicación del Sistema de Programación de Operaciones, de acuerdo a la realidad en que vive COMIBOL, por lo que, no podrá cumplir con uno de sus Objetivos Estratégicos Institucionales que es “Lograr el fortalecimiento institucional de COMIBOL para posicionar su imagen de institución líder en minería y metalurgia”.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se denomina “Rediseño” porque la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones fue modificada en fecha 1 de diciembre de 2005, por lo que se ajusta al Art. 14 de la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa relativo a la “Etapa del Diseño o Rediseño Organizacional” por lo que se vio por consiguiente denominar a este Trabajo Dirigido con la orientación de Rediseño.

Por otra parte conceptualmente “El diseño o rediseño organizacional es el conjunto de operaciones requeridas para ajustar la estructura organizacional de la Institución. Ajustes que pueden realizarse sobre los procesos y procedimientos, las funciones de las unidades organizacionales, el sistema de información y otros elementos que modifiquen parcial o totalmente su organización¹.

Asimismo, para lograr el fortalecimiento institucional de COMIBOL y posicionar su imagen de institución líder en minería y metalurgia², se debe establecer bases (reglamento, guías y formularios) para desarrollar y operativizar su Planificación Estratégica y Operativa, que coordine los esfuerzos de sus áreas funcionales

¹ Servicio Nacional de Administración de Personal, Modelo de Reglamento Especifico para Municipalidades, Lic. Adm. María del Pilar Morales Martínez, Responsable Sistema de Organización Administrativa, Dirección Técnica de Normas.

²Objetivos Generales Institucionales de COMIBOL aprobados en el taller de planificación del 22 / 09 / 04.



en el logro de sus objetivos institucionales y de gestión, generando de esta manera una asignación y un uso eficiente de recursos.

En el marco de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, el **Sistema de Programación de Operaciones es considerado base para la ejecución de los otros sistemas**; los mismos trabajan en forma coordinada para institucionalizar la Gestión por resultados.

Por otro lado, los cambios internos (nuevas formas de Administrar: Planificar Organizar, Dirigir y Controlar, nueva estructura orgánica, nuevas funciones, etc.) y externos (nuevas disposiciones legales, Políticas, culturales) que se genera al interior de la institución, hace imprescindible efectuar el Rediseño del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones y luego Diseñar la Guía de Aplicación del POA, para así mejorar el funcionamiento del sistema y por ende de la Institución (Diseño o Rediseño Organizacional; Normas Básicas del SOA Título III, Cap I, Art. 14) realizando el siguiente proceso:

- Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
- Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades.
- Diseño de los procesos para la producción de los servicios y/o bienes, sus resultados e indicadores.
- Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando su ámbito de competencia.
- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades, y su ubicación en los niveles jerárquicos.
- Definición de los canales y medios de comunicación.
- Determinación de las instancias de coordinación interna.
- Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional.

Así mismo, para dar cumplimiento a las disposiciones legales de Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental en su Artículo 27° y las nuevas Normas Básicas del SPO Resolución Suprema N° 225557 del 1 de diciembre del 2005 Artículo 4° (numeral I), que dispone la elaboración y en su caso ajuste del



Reglamento Especifico, se hace imperioso realizar el Rediseño del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones y el Diseño de la Guía de Aplicación del POA.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo dirigido es "Rediseñar el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, elaborar la Guía de Aplicación del Programa Operativo Anual, orientados a describir de manera sistemática los procedimientos necesarios para la implantación del Sistema Programación de Operaciones en COMIBOL.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un diagnostico institucional relacionado con el Sistema de Programación de Operaciones.
- Analizar la aplicación actual del Sistema de Programación de Operaciones en los marcos político, legal y normativo de COMIBOL
- Elaborar el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones.
- Elaborar la Guía de aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, que sirva de instrumento para la elaboración y realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA de la institución.
- Proporcionar elementos técnicos (FODA) para la formulación de objetivos.
- Uniformar los procedimientos en la Elaboración, Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual de la COMIBOL.
- Elaborar formularios para el llenado de los Objetivos de Gestión Institucional y Área Funcional, Operaciones, Requerimientos, Seguimiento y Evaluación del POA y Ajuste.



1.5 ALCANCE

1.5.1 ALCANCE GEOGRÁFICO

El desarrollo de la investigación se realizó en la Dirección de Planificación y Desarrollo Organizacional de la Corporación Minera de Bolivia COMIBOL ubicado en la Av. Camacho N° 1396 PO BOX 349 Zona Central de la ciudad de La Paz.

1.5.2 ALCANCE TEMÁTICO

La Investigación se enmarca dentro del enfoque de la Ley de Administración y Control Gubernamental y la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones. El estudio se centrará en el Rediseño del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones y Diseño de la Guía de aplicación del RESPO (GARESPO) de COMIBOL.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de la metodología, "representan la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones. La misma viene a ser parte del análisis, la crítica y los métodos de investigación".³

A continuación se describirá el tipo de estudio, los métodos de investigación utilizados, las fuentes de información y la selección de técnicas e instrumentos de investigación.

1.6.1 TIPO DE INVESTIGACION

En el desarrollo del presente trabajo dirigido, se ha utilizado el tipo de estudio descriptivo, que ha permitido conocer en detalle la ejecución del Sistema de Programación de Operaciones, en sus dos Subsistemas de Elaboración y de Seguimiento y Evaluación del Programa Operativo Anual.

1.6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se emplearon los métodos de investigación de análisis y Síntesis. La síntesis permitió analizar y evaluar cada uno de los componentes de los Subsistemas

³ S. Zorrilla, M. Torres, A. Cerco, P. Alcino, "Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, México, Pag. 15.



de Elaboración y seguimiento y evaluación del POA, hasta llegar a comprender el funcionamiento integral del SPO.

El análisis permitió examinar la planificación estratégica institucional hasta la programación operativa de la institución.

1.6.3 DETERMINACION DE FUENTES DE INFORMACION

A continuación se desarrollan las fuentes de información primaria y secundaria:

1.6.3.1 FUENTES PRIMARIAS

Como fuentes primarias se tuvo que recurrir a:

- La ejecución del Sistema de Programación de Operaciones de COMIBOL.
- La experiencia de los servidores públicos sobre la Elaboración, Seguimiento y Evaluación del POA.

1.6.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Entre las fuentes secundarias se tuvo como:

- La Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178.
- Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones R. S. N° 225557.
- Estatuto Orgánico de la COMIBOL
- Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones de COMIBOL (2001).
- Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones de COMIBOL.
- Plan Estratégico Institucional de COMIBOL.
- Programas Operativos Anuales (2004-2005)
- Instructivos para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación del POA
- Formularios para el llenado correspondiente tanto para la Elaboración, seguimiento y Evaluación del POA (2004-2005 primer semestre).
- Informes de seguimiento y evaluación del POA.
- Informes de Auditoria SAYCO emitidas por la Dirección de Auditoria Interna.



1.6.4 SELECCIÓN DE TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Con el fin de obtener la información necesaria sobre la ejecución del Sistema de Programación de Operaciones, se utilizó la observación de campo, la entrevista estructurada y la observación documental, a continuación se describen cada una de ellas.

1.6.4.1 OBSERVACION DE CAMPO

La observación de campo es aquella que se ejecuta en el mismo lugar de los hechos. Esta destinada a la obtención de datos e información de primera mano y en la cual se interactúa con los sujetos observados.

La observación de campo, se ejecuto participando en los procesos de Seguimiento y evaluación del POA 2005 de COMIBOL y Elaboración del Anteproyecto de POA 2006, de este ultimo, se tomaron todos los datos de referencia. En el desarrollo de estos procesos se interactuó con los servidores públicos de la institución constituyéndose en una fuente importante en el relevamiento de la información.

1.6.4.2 OBSERVACION DOCUMENTAL

La observación documental es el estudio de los documentos, en el presente trabajo dirigido se analizaron los documentos que estructuran las fuentes secundarias.

1.6.4.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La entrevista es una técnica de investigación aplicada en forma de dialogo y sometida a un dirección sistemática, orientada a la obtención de información de primera mano. La entrevista estructurada se realiza a través de una guía de entrevista que consiste en un conjunto de preguntas estructuradas y dirigidas al tema.

Se ha desarrollado un tipo de entrevista, dirigida al responsable del Sistema de Programación de Operaciones de la Dirección de Planificación y Desarrollo Organización. Esta entrevista se desarrollo sobre la base de cuestionarios



SAYCO estructurados; los cuales se formularon tomando como base: Aspectos Generales del SPO, Plan Estratégico Institucional, las Normas Básicas del SPO, los Subsistemas del SPO.

1.6.5 SUJETOS DE INVESTIGACION

La planificación en las instituciones públicas involucra la participación de todos sus miembros, por ello, la investigación alcanzo:

- Al responsable de la ejecución del Sistema.(Dirección de Planificación, Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos)
- A Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerentes Área y Regionales, Directores de Área, responsables de unidades Staff y responsables de unidad.
- A los servidores públicos del nivel operativo.

1.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de Actividades (Anexo N° 1) comprende las actividades programadas y el tiempo de su ejecución, es decir, desde el inicio hasta la defensa del Trabajo Dirigido.

CAPITULO II



MARCO INSTITUCIONAL



CAPITULO II MARCO INSTITUCIONAL

Este capítulo expone el origen y desarrollo de la Corporación Minera de Bolivia dentro la administración pública, el instrumento legal que regula su funcionamiento, su marco estratégico institucional y estructura orgánica.

2.1 BREVE RESEÑA HISTORICA DE COMIBOL

La Corporación Minera de Bolivia, fue creada mediante el Decreto Supremo N° 3194 del 2 de octubre de 1952, elevado a rango de Ley de la República en fecha 29 de octubre de 1956, se constituye en la entidad estatal especializada para desarrollar en forma de autarquía funciones de dirección y de administración de la minería nacionalizada, con facultades sobre las fases de exploración, prospección, explotación, comercialización de los yacimientos y concentrados mineralógicos que posee el país y que, hasta entonces, eran explotados en beneficio exclusivo de un superestado minero.

Los cincuenta años anteriores, de explotación irracional empobrecieron los yacimientos mineralógicos bolivianos, hasta que el 31 de octubre de 1952, el Estado Boliviano nacionalizó las minas y bienes de los tres grandes grupos mineros pertenecientes a Simón I. Patiño, Carlos Víctor Aramayo y Mauricio Hochschild, encomendando a la Corporación Minera de Bolivia, la administración de las minas nacionalizadas, en virtud a lo dispuesto por el artículo segundo del Decreto Supremo 3196 del 2 de octubre de 1952. Con este final, fue triste constatar que las fortunas de los tres “barones del estaño y la plata” quedaron fuera de Bolivia sin beneficiar al país, lo que se llegó a decir que: “lo que el diablo les dio, el diablo se lo llevó”.

Después de un largo periodo crítico, a partir de 1964 COMIBOL introdujo nuevos sistemas tecnológicos que posibilitaron una integración moderna de elevada productividad, convirtiéndose en una empresa rentable y en la principal



exportadora de minerales, cuyo producto de ingresos benefició al país, activando la circulación económica de los sectores industriales y comerciales.

Sin embargo se trazaron planes para elevar aún mas la producción mediante proyectos específicos de exploración y reconocimiento de nuevos yacimientos, también se dieron énfasis a la investigación en el campo metalúrgico y se consolidó la producción de minerales de estaño de baja ley, mediante el empleo de los procedimientos de volatilización cuya instalación se inició con buenos auspicios.

De igual manera, para poner atajo a un largo periodo de crisis y de desajuste en el manejo empresarial de la entidad minera estatal, la que fue agravada hasta extremos casi insostenibles entre 1982 y 1985 en que el país se vio envuelto en el caos social, económico y político más preocupante, fue necesario que el gobierno del Presidente Víctor Paz Estensoro emitiera el Decreto Supremo No. 21060 del 29 de agosto de 1985, que afecta a todos los sectores de la economía estatal, dentro de los que se encuentra el sector minero, pues en la actualidad COMIBOL deja de ser operadora, para transformarse en administradora de contratos de Riesgo Compartido, asesoramiento técnico y arrendamientos varios.

2.2 PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

La definición de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales se actualizaron en el Taller de Planificación Institucional, los que deben ser considerados como los objetivos principales de todo el quehacer institucional.

MISIÓN

La Misión o razón de ser la COMIBOL, ha sido definida en forma participativa y consensuada de la siguiente manera: "Institución estatal Autárquica, encargada de la Administración, Servicios, Asesoramiento y Producción Minero Metalúrgica que busca lograr niveles superiores de producción potenciándose y promoviendo la diversificación de actividades minero metalúrgicas, aportando significativamente al



crecimiento nacional, para lograr el desarrollo sostenible, posicionando una imagen corporativa confiable y competitiva en sujeción a la normativa vigente”.⁴

VISIÓN

Así mismo se trabajó en la Visión o la perspectiva a futuro de COMIBOL, quedó estructurada bajo la misma metodología de la siguiente forma: “Institución estatal Autárquica de Producción con excelencia y liderazgo consolidados, al servicio de la actividad minero metalúrgica a nivel nacional e internacional, promoviendo sus potencialidades y el desarrollo sostenible, para consolidar la atracción de capitales de inversión maximizando su valor y aporte a la economía nacional”.⁵

2.2.1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES GENERALES

De la misma manera, los objetivos institucionales que están relacionados con la esencia de funcionamiento de la institución, se los validó en forma participativa en los siguientes:

1. “Encargarse de la dirección y administración superiores de la Minería Estatal”. (Ley N° 1777, capítulo II, Art. 91 del Código de Minería).
2. “Dirigir y administrar sin realizar directamente actividades mineras y sólo mediante contratos de Riesgo Compartido, prestación de servicios o Arrendamiento de los grupos mineros, concesiones mineras, residuos minero metalúrgicos, plantas de concentración, volatilización, fundición y refinación, además del Cerro Rico de Potosí” (Ley N° 1777 Capítulo II, Art. 91 del Código de Minería).
3. “Asumir la dirección y administración directa, plena y definitiva de las actividades mineras y metalúrgicas, consistentes en prospección, exploración, explotación, concentración, fundición, refinación y comercialización de grupos mineros, concesiones mineras, residuos minero metalúrgicos, plantas de concentración, volatilización, fundición, refinación y del Cerro Rico de Potosí; cuando los contratos adjudicados mediante licitación, excepto los contratos de

⁴ Versión actualizada: segunda actualización taller de Planificación 18/9/04

⁵ IBIDEM.



sociedades cooperativas mineras, no puedan continuar en el marco contractual pactado y particularmente cuando se produzca quiebra, quiebra fraudulenta, impericia, incumplimiento legalmente comprobado que atenten a los intereses del Estado”. (Ley 2400 de 24 de julio de 2002, Art. Único).

4. “Supervisar y definir políticas corporativas para las unidades productivas de Administración Delegada de COMIBOL, que tengan personería jurídica propia y autonomía de gestión en sus operaciones”. (D. S. N° 27603 de fecha 30 de junio de 2004, Art. 1.)”.

5. “Obtener la disposición legal que permita a la COMIBOL recuperar su rol operativo para la administración, operación y supervisión directa de la actividad minero metalúrgica”.

6. Desarrollar proyectos de prospección, exploración, explotación, procesamiento y fundición de minerales, aprovechando la actual coyuntura favorable para los precios de nuestros principales minerales en el mercado mundial”.

7. “Evaluar las propiedades pertenecientes a COMIBOL, para definir su potencial minero y así establecer planes para atraer inversiones”.

8. “Promover un nuevo marco legal para la actividad minera en el país”.

9. “Continuar con el apoyo al sector minero en base a programas de fomento y asistencia técnica gestionando apoyo financiero externo”.

10. “Lograr la relación y coordinación con la minería privada, para contribuir con la política de reactivación minera del país”.

11. “Ejecutar planes tendientes a proteger el medio ambiente”.

12. “Desarrollar actividades de prospección, exploración, explotación, beneficio y comercialización de minerales, optimizando los recursos de la institución en términos de eficiencia, en armonía con el medio ambiente”.



13. “Consolidar la participación de COMIBOL en la administración de los Riesgos Compartidos, y la supervisión de los contratos de arrendamiento”.
14. “Sanear e inventariar todos los bienes de COMIBOL”.
15. “Apoyar las actividades del sector minero metalúrgico del país”.
16. **“Lograr el fortalecimiento institucional de COMIBOL para posicionar su imagen de institución líder en minería y metalurgia”.**
17. “Potenciar a la COMIBOL con última tecnología para optimizar sus procesos y procedimientos operativos favoreciendo a todos los actores internos y externos”.
18. “Lograr la institucionalización de COMIBOL a corto plazo mediante la aplicación de sistemas técnicos de administración de personal”.

2.2.2 VALORES INSTITUCIONALES

✓ COMPROMISO

Realizar el mejor esfuerzo laboral para contribuir al logro de la Misión, Visión y Objetivos Generales Institucionales de COMIBOL, sirviendo en forma competente, respetuosa y fraternalmente a los usuarios de COMIBOL y otros actores involucrados con nuestra Organización.

✓ TRABAJO EN EQUIPO

Interacción efectiva y entusiasta orientada a conseguir resultados relevantes para la población usuaria de COMIBOL, basada en la comprensión clara de los objetivos, de la coordinación, la rapidez, delegación adecuada, flexibilidad y reconocimiento del logro de resultados.

✓ TRANSPARENCIA

Ejecutar lo que es debido con honestidad y sinceridad, proporcionado cuenta oportuna y clara de ello a las Autoridades de COMIBOL, y por su intermedio al Estado y a la Sociedad Civil.



✓ **EFFECTIVIDAD**

Enmarcar los objetivos y resultados que se deban concretar, en lograr el mayor impacto y beneficio para el País, considerando una real participación de los actores involucrados en la política y Estrategias Sectoriales e Institucionales.

✓ **EQUIDAD**

Igualdad en la asignación de recursos, oportunidades y mecanismos de decisión, que consideren positivamente a los sectores de la sociedad civil y minera, con menor acceso a recursos económicos.

✓ **EXCELENCIA**

Iniciativa personal y colectiva, para mejorar continuamente el desempeño y calidad de los servicios que presta la COMIBOL a sus usuarios y beneficiarios.

2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Corporación Minera de Bolivia, orgánicamente está conformada por un Directorio General de siete miembros y su Presidente, que ejerce también la Presidencia Ejecutiva y se constituye en la Máxima Autoridad Ejecutiva de COMIBOL.

La estructura organizativa de COMIBOL, que permita llevar adelante en forma eficiente las funciones y atribuciones establecidas para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, está conformada de la siguiente manera:

La estructura orgánica se presenta en el Anexo N° 2.

CAPITULO III



MARCO CONCEPTUAL



CAPITULO III MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo, se describirán los aspectos conceptuales para el desarrollo del Trabajo Dirigido titulado “REDISEÑO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES Y DISEÑO DE LA GUIA DE APLICACIÓN” DE LA CORPORACION MINERA DE BOLIVIA, se comenzara exponiendo el concepto de Administración para ingresar luego en la Gestión Publica por resultados y la Planificación desarrollada en el Estado.

3.1 ADMINISTRACION⁶

El termino “Administración”, empleado en su acepción mas amplia, significa toda actividad, publica o privada, ordenada para alcanzar fines humanos, sean o no económicos.

La administración en su expresión mas concreta, representa un conjunto de principios, normas, reglas o procedimientos que en todos los tiempos, ha tenido como finalidad regular la productividad del esfuerzo humano y asegurar una mejor utilización de los recursos disponibles, destinados a satisfacer las necesidades materiales y espirituales del hombre, la sociedad y en condiciones de óptima eficiencia.

3.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración comprende las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control, que interrelacionadas constituyen el proceso administrativo, entendiéndose como:

- **PLANIFICACIÓN⁷**, a la determinación de los objetivos de la institución y los medios para alcanzarlos, en la cual, se desarrolla una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

⁶ ALIENDRE, España Freddy. Governance Simbosis de la política y el Management.Ed. 2003. Pag. 169.

⁷ ROBBINS Stephenp, COULTER Mary, Administración. Pag. 228.



- **ORGANIZACIÓN**⁸, al establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deben desempeñar.
- **DIRECCIÓN**⁹, a la tarea continua de toma de decisiones y su incorporación en ordenes e introducción específicas y generales.
- **COORDINACIÓN**¹⁰, a la armonización de las actividades de la institución, de los esfuerzos individuales y colectivos hacia el logro de los objetivos fijados, sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- **CONTROL**¹¹, a la verificación para comprobar si todas las etapas responden a lo planificado, a las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, su objetivo es ubicar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

3.2 PLANIFICACIÓN

La Planificación es la más básica de las funciones administrativas, incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción. Así mismo, permite salvar la brecha que nos separa del sitio donde estamos a donde queremos ir, es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual y para que el esfuerzo sea eficaz, las personas deben saber lo que se espera de ellas.

La planificación es en la actualidad un proceso participativo, que involucra a los actores de la sociedad en la definición de los objetivos para alcanzar el desarrollo sostenible en todos los niveles (nacional, departamental, y municipal) y en todas las fases y etapas del proceso de planificación, en particular en la priorización de la demanda social y su compatibilización con la oferta estatal.

La planificación se define como: Las acciones de "Coordinar", "prever", anticiparse al futuro determinar una conducta a seguir. Planificar es una consecuencia un proceso en virtud del cual la actitud "racional" que ya se ha adaptado, se transforma en actividad: se coordina objetivos, se prevén hechos,

⁸ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. Ed. 1994. Pag. 246.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. 1995. Pag. 116.

¹⁰ IBIDEM. Pag. 105.

¹¹ IBIDEM. Pág. 116.



se proyectan tendencias. Es la fijación concreta de metas dentro de un plazo determinado, implica además del diagnóstico, la asignación precisa de medios, en función de aquellos objetivos".¹²

La Planificación influye una estimación del futuro para el cumplimiento de los fines de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Implica hacer planes, programas y proyectos, destinar los recursos humanos y materiales necesarios, definir los métodos de trabajo a emplear, fijar la cantidad y calidad de los resultados en tiempo y espacio.

3.2.1 NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN

La naturaleza de la planificación se basa en cuatro aspectos principales:

3.2.1.1 La contribución de la planificación a los propósitos y objetivos

Cada plan y todos los planes de apoyo deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la entidad a través de la cooperación deliberada.

3.2.1.2 La primacía de la planificación

La Planificación precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas. Es importante señalar que la planificación se inicia con la definición de los objetivos de la organización, por lo que se asume cierta primacía en relación a las otras fases o etapas del Proceso Administrativo.

3.2.1.3 Generalización de la planificación

La planificación es una función de todos los administradores, aunque su carácter y alcance varían de acuerdo a su autoridad y la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección.

3.2.1.4 Eficiencia en los planes

La eficiencia de un plan se mide por el grado de su contribución al propósito y los que se persiguen en términos de uso adecuado de los recursos.

¹² Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) "Planificación y Presupuesto Gubernamental" Chile 1978, Pág. 48.



3.2.2 COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN¹³

Un plan abarca cualquier curso de acción futura, los planes son variados:

3.2.2.1 Propósitos o misiones

La misión o propósito identifica la función o tareas básicas de una organización. Pues en todo sistema social, las organizaciones tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna.

3.2.2.2 Objetivos o metas

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planificación sino el fin hacia el que se encamina la organización.

3.2.2.3 Estrategias

Se define estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. El propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se quiere proyectar.

3.2.2.4 Políticas

Las políticas también son planes en el sentido de que constituye declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y asegurar que esta sea congruente con un objetivo y que contribuya a alcanzarlo. Las políticas ayudan a resolver cuestiones antes de que conviertan en problemas, lo que permite a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener un control sobre lo que hacen sus subordinados.

¹³ KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz, Administración una Perspectiva Global, Ed. Mc Graw Hill 1994, México Pág. 121



3.2.2.5 Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas requeridas, son pautas de acción que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades. El procedimiento se puede considerar como una serie de reglas.

3.2.2.6 Reglas

Las reglas describen con claridad las acciones específicas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que determinada acción debe emprenderse o no.

3.2.2.7 Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción, generalmente cuenta con el apoyo de presupuestos. Un programa principal puede requerir numerosos programas de apoyo, estos programas requieren de coordinación y sincronización puesto que la falla de cualquier parte de esta red de planes de apoyo significa demorar el programa principal.

3.2.2.8 Presupuesto

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se lo puede expresar en cualquier término numéricamente mensurable y se constituyen en un medio de control.

3.2.3 TIPOS DE PLANES ¹⁴

3.2.3.1 PLANES ESTRATEGICOS

Son diseñados para alcanzar los objetivos generales de una organización, representan el establecimiento de una estrategia para la organización y guía en

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. Ed. 4º 1995 Mc Graw Hill Pág. 364.



torno a ella. La planificación estratégica y el establecimiento de la misión y la visión son un intento por sostener, mejorar y aumentar las fortalezas de la organización.

Implica la movilización de todos los recursos de la empresa tratando de alcanzar los objetivos a largo plazo.

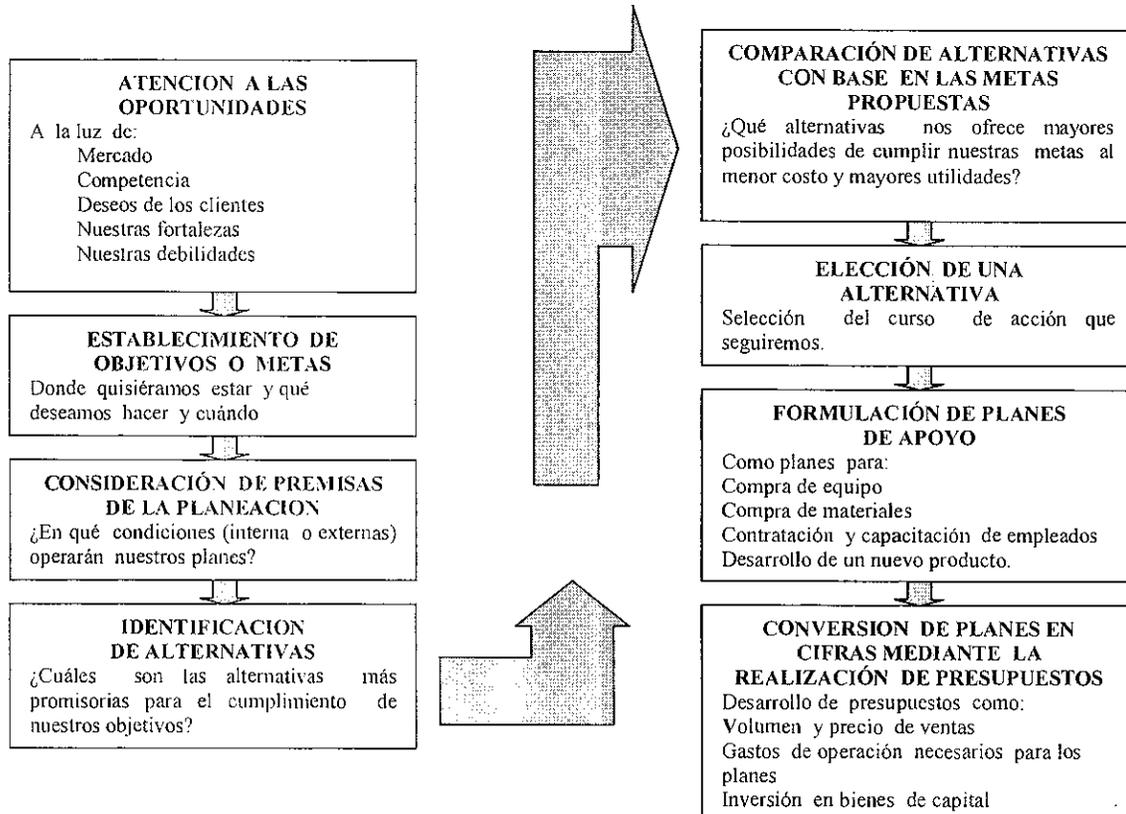
3.2.3.2 PLANES OPERACIONALES

Son planes que contienen detalles para poner en práctica o ampliar los planes estratégicos. Son planes de acciones diarias con fechas de cumplimiento, tareas identificadas y lógicas medibles en forma cualitativa y cuantitativa. Detallan la asignación de recursos, la delegación de responsables y el tiempo requerido para cumplir cada una de las tareas.

3.2.4 PASOS DE LA PLANIFICACION

Grafica N° 1

Pasos de la Planificación



Fuente: KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz, Administración una Perspectiva Global, Ed. Mc Graw Hill 1994, México Pág. 134



3.3 ADMINISTRACION PÚBLICA

La administración es el componente básico de cualquier organización o grupo desde la mas pequeña, como por ejemplo la familia, hasta las organizaciones grandes y altamente jerárquicas como la iglesia. Todos tienen algún proceso administrativo que es la base primordial de su operación y funcionamiento eficiente. El termino Administración Publica, tiene, al menos, dos acepciones, una como proceso, con la misma connotación de los conceptos precedentes aplicado al Estado y una segunda como estructura de Gobierno. A continuación se señalan las diferencias y relaciones de las mismas.

Desde el primer punto de vista, definiríamos que: La Administración Publica es el conjunto de tareas realizadas por quienes trabaja en agencias del gobierno, es la administración de las actividades del Estado. Es el Gobierno en acción.¹⁵

Otra óptica de ver la Administración Publica es considerar a esta como estructura, como el conjunto de instituciones que realiza los fines del Estado, al respecto Pablo Dermizaky señala: “ La administración publica 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 públicos a la sociedad.¹⁶

Por lo señalado se puede afirmar que le termino Administración Publica tiene un doble sentido: por una parte, como el conjunto de acciones que permita definir, ejecutar y controlar sus políticas publicas y los negocios del Estado, y por otra como el conjunto de Instituciones que el gobierno crea para el ejercicio de su poder.

3.4 GESTION PÚBLICA¹⁷

La gestión publica es el conjunto de procesos, normas y procedimientos que regulan el funcionamiento del Sector Publico a través de la planificación, la organización, la ejecución y el control, con el objeto de asignar y utilizar eficaz y

¹⁵ ALIENDRE, España Freddy. *Governance Simbiosis de la política y el Management*, Ed. 1º, Stigma Editores, La Paz-Bolivia, 2003. Pag. 170.

¹⁶ DERMIZAKY Peredo, Pablo. *Derecho Administrativo*. Editorial Los Amigos del Libro. La Paz 1988.

¹⁷ CENCAP, Ministerio de Desarrollo Sostenible, Ministerio de Hacienda, guía Metodologica para el proceso de Planificación estratégica Institucional. Ed 2004. Pág. 3.



eficientemente los recursos públicos, para garantizar el logro y ajuste oportuno de políticas públicas, programas y proyectos, buscando responder a las demandas de la sociedad.

3.5 GESTION PÚBLICA POR RESULTADOS

La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un periodo de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.¹⁸

En este modelo de gestión todo el trabajo de una entidad, a través de los sistemas administrativos de la ley 1178 y en el marco de los sistemas nacionales de planificación e inversión pública, se organiza a través del Plan Estratégico Institucional (PEI) y los Programas de Operaciones Anual (POA's), en términos de resultados que deben alcanzarse en un tiempo determinado, de forma tal, que estos contribuyan al logro de los objetivos de la entidad y de esta manera a la política pública del Estado.

3.5.1 ELEMENTOS CLAVE DE LA GESTION POR RESULTADOS¹⁹

La gestión por resultados se fundamenta en tres pilares básicos:

- **Objetivos Institucionales.** Claros, concisos y debidamente comunicados.
- **Participación** en el proceso de formulación de los objetivos. Por parte de los servidores públicos de quienes se espera realicen actos que impliquen el logro de los objetivos fijados.
- **Evaluación.** De las actuaciones y resultados en lo que respecta a la consecución de los objetivos.

¹⁸ PEDRO, Makon Marcos. El modelo de gestión por resultados en los Organismos de la Administración de la Administración Pública

¹⁹ DIAZ de Santos, Dirección por objetivos: Aplicaciones en la pequeña empresa, Ed.1994. Pág. 41



3.5.2 FINALIDADES DE LA GESTION POR RESULTADOS ²⁰

- Proporcionar a los servidores públicos objetivos, metas e hitos cuantitativos que deben alcanzar.
- Facilitar la participación de los servidores públicos en el establecimiento de esos objetivos, con el fin de que aporten su propia visión de la realidad de la institución y de esa forma, lograr un mayor implicación de los mismos en los esfuerzos que han de realizar para lograr los objetivos.
- Establecer el logro de los objetivos como parámetro fundamental para medir el comportamiento de todas las áreas de la institución.

3.5.3 BENEFICIOS DE LA GESTION POR RESULTADOS²¹

La implantación de la gestión por resultados:

- Mejora la asignación de los recursos. Cuando una institución dispone de objetivos claros y concretos, puede establecer prioridades más acertadas y en consecuencia, puede asignar los recursos a las actividades que mejor le permitan lograr esos objetivos.
- Mejora la gestión de recursos. El análisis al que se someten todas las áreas de la organización, en el que participan no solo que dirigen, sino quienes tienen en sus manos la responsabilidad de la producción diaria de los resultados esperados, permite una mejor y más objetiva gestión de dichos recursos. en consecuencia, una mejor distribución y asignación de estos en función de los objetivos y las prioridades establecidas con anterioridad.
- Mejora la asignación de responsabilidades. El establecimiento de objetivos, sus correspondientes prioridades y la participación e implicación de los servidores públicos en dicho proceso permiten distribuir mejor las tareas y responsabilidades entre quienes tienen a su cargo su realización y cumplimiento; además, se logra una mejor y menos conflictiva aceptación de dichas responsabilidades.

²⁰ IBIDEM, Pág. 41

²¹ DIAZ de Santos, Dirección por objetivos: Aplicaciones en la pequeña empresa, Ed.1994. Pág. 70



- Mejora la comunicación dentro de la institución. El establecimiento de objetivos sectoriales, que se derivan e integran en objetivos globales; que son comunes a todas las áreas de la institución, permiten desarrollar un “lenguaje”, también común, en toda la institución, que facilita y potencia la comunicación y el entendimiento.
- Mejora la motivación de los servidores públicos. Está demostrado que cuando los servidores públicos saben “porque y para que” trabajan, se elevan sus niveles de productividad, ya que se sienten más motivados e implicados.
- Mejora el control de gestión. Cuando se adoptan los objetivos como elemento único y básico para medir los resultados logrados, se facilita el control de las personas y de las distintas áreas de la organización.
- Mejora los resultados. Existen cuatro razones fundamentales que provocan la mejora de los resultados:
 - a) Todas las mejoras anteriores conducen, de forma directa o indirecta, a la mejora de los resultados globales de la institución.
 - b) Los objetivos centran la atención de los servidores públicos del nivel operativo y del nivel ejecutivo en los asuntos que son importantes en función de los resultados que se espera lograr.
 - c) Los objetivos, al medir los avances de los trabajos realizados por todo el personal de la institución, incentivan que se dedique mayor atención a los objetivos dependiendo de su dificultad.
 - d) Los objetivos difíciles se convierten en un acicate para el personal.

3.6 LA PLANIFICACION EN EL ESTADO BOLIVIANO²²

En el ámbito público, la planificación es un proceso socio político y técnico, dinámico, integral y sistemático, mediante el cual, el Estado y la sociedad, a través de la participación de las organizaciones sociales, de forma periódica, interactiva, coordinada y concertada, definen objetivos, metas, políticas y acciones prioritarias de desarrollo, en las dimensiones económica, social,

²² CENCAP, Ministerio de Desarrollo Sostenible. Ministerio de Hacienda, guía Metodológica para el proceso de Planificación Estratégica Institucional. Ed.2004. Pág. 2.



ambiental y político institucional, para una óptima asignación de recursos públicos, en un marco de viabilidad macroeconómica y sostenibilidad fiscal, orientada a satisfacer, mejorar la calidad de vida de la sociedad y en función del ordenamiento territorial.

3.7 COBERTURA DE PLANIFICACION EN EL ESTADO BOLIVIANO

El Estado ejecuta dos niveles de planificación:

- La planificación del desarrollo.
- La planificación institucional.

3.7.1 LA PLANIFICACION DEL DESARROLLO²³

La planificación del desarrollo se entiende como:

- ✓ Un plan marco, que fija una visión estratégica del País, Departamento, Región y/o Municipio que se quiere construir, de modo que se constituya en un marco orientador de la acción del Estado y del conjunto de la sociedad.
- ✓ Un plan que expresa amplios consensos en torno a ciertos objetivos de desarrollo y a las grandes definiciones de políticas, que el País, el Departamento, Región y/o Municipio debe adoptar, para alcanzar un futuro deseado.
- ✓ Un plan que comprende un conjunto de políticas y programas diferenciados, orientados a incorporar la sostenibilidad ambiental, la diversidad social (de género, generacional, étnica e intercultural) y territorial desde una perspectiva de equidad.

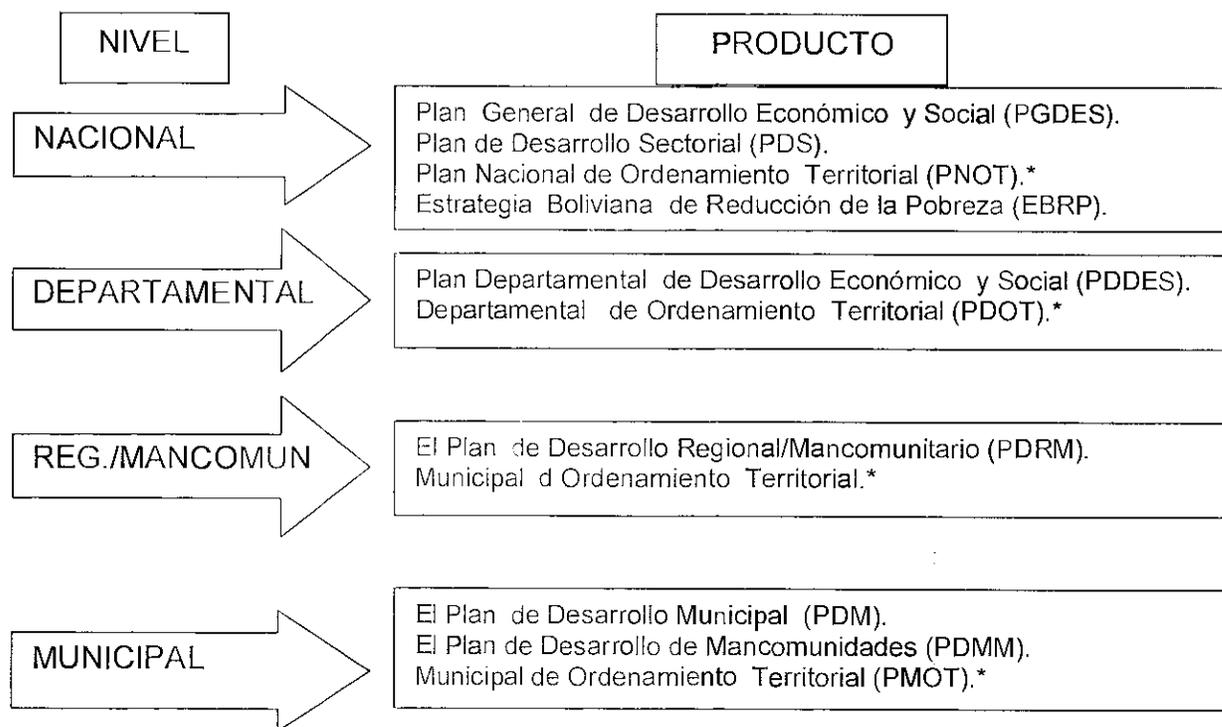
Los productos originados por la Planificación del Desarrollo son:

²³ CENCAP, Ministerio de Desarrollo Sostenible, Ministerio de Hacienda, guía Metodológica para el proceso de Planificación Estratégica Institucional. Ed.2004. Pág. 10



Grafica Nº 2

Productos de la Planificación del Desarrollo



Fuente: CENCAP, Texto de Consulta. La planificación estratégica institucional como vínculo entre la planificación del desarrollo y la programación de operaciones.

*Los planes de ordenamiento territorial están conformados por los planes de Uso del suelo (PLUS) y los Planes de Ocupación Territorial (POTs), constituyen insumos importantes para la formulación de la visión de los planes de desarrollo.

3.7.2 LA PLANIFICACION INSTITUCIONAL²⁴

Es estratégica y operativa de la planificación de desarrollo. Traduce el mandato legal y el mandato social, define objetivos estratégicos, políticas institucionales, programas y proyectos, mediante los cuales contribuye al logro de resultados, efectos e impactos previstos en cada plan de desarrollo.

Establece los objetivos y políticas de mediano y largo plazo de la entidad, con base en los planes de desarrollo nacional, departamental, municipal y en la visión de la entidad.

²⁴ CENCAP, Ministerio de Desarrollo Sostenible. Ministerio de Hacienda, guía Metodologica para el proceso de Planificación Estratégica Institucional. Ed.2004. Pág. 11.



3.7.2.1 LA PLANIFICACION ESTRATEGICA ²⁵

El producto de la planificación institucional es el Plan Estratégico Institucional (PEI), que fija las prioridades y los compromisos de acción de la institución en relación al logro de los objetivos y prioridades definidas en los Planes de Desarrollo (PGDES, EBRP, PDSs, PLOTs, PDDES, PDMs y PDRMs), concreta los lineamientos estratégicos de las entidades públicas, define los objetivos estratégicos institucionales, los programas respectivos, los resultados, efectos e impactos previstos. Del Plan Estratégico Institucional se desprenden los programas operativos de cada gestión.

La Planificación estratégica Institucional integra los sistemas de planificación, de programación de inversiones y de operaciones, posibilitando la concreción de la políticas públicas.

3.7.2.2 LA PLANIFICACION OPERATIVA

El producto de la Planificación Operativa, es el instrumento gerencial denominado Programa Operativo Anual, el cual, establece las operaciones de corto plazo de producción de bienes, servicios y normas. Define objetivos de gestión y resultados, operaciones de funcionamiento y de inversión, tiempos, responsables, indicadores de eficiencia y eficacia, recursos a utilizar. Se ejecuta en la gestión, en el marco de los planes de desarrollo y los planes estratégicos institucionales.

La programación es la única base sólida para asegurar eficiencia en el empleo de los recursos y la garantía de poder administrarlos correctamente en procura de resultados específicos. Constituye el principal instrumento gerencial de gestión pública permitiendo la dirección y toma de decisiones racional y eficiente al interior de la entidad. Para este cometido las instituciones públicas cuentan con el Sistema de Programación de Operaciones para hacer posible la Planificación Operativa.

²⁵ CENCAP, Ministerio de Desarrollo Sostenible. Ministerio de Hacienda, OPCIT. Pág. 11.



3.8 SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

El Sistema de Programación de Operaciones busca hacer operativos los objetivos estratégicos y políticas del Estado, estableciendo parámetros gerenciales que encauzaran las actividades de la entidades publicas en el corto plazo, hacia el desarrollo económico y social, de manera que la utilización de recursos sea eficiente y el presupuesto correspondiente a las operaciones a realizar durante una gestión tenga significados de inversión antes que gasto.²⁶

El Sistema de Programación de Operaciones es un conjunto de normas y procesos que permite planificar las actividades de corto plazo, establecer el presupuesto para su ejecución y evaluar parcial y totalmente, interna y externamente, la calidad de la gestión. En este marco, el Sistema demanda a cada entidad pública:

- Formular objetivos de gestión concordantes con planes y políticas de desarrollo generadas por el Sistema Nacional de Planificación y de Inversión Publica.
- Establecer las operaciones necesarias para lograr los objetivos de gestión, especificando plazos para su inicio y su finalización.
- Estimar los recursos humanos, materiales y de servicios para las operaciones establecidas.
- Determinar las unidades ejecutoras, responsables de la ejecución de las operaciones programadas.
- Definir indicadores de eficacia y eficiencia con la finalidad de evaluar las operaciones ejecutadas.

Los **principios** en los que basa el SPO, son:²⁷

- ✓ Previsión, porque las entidades publicas deben prever su futuro y guiar la ejecución de sus operaciones en plazos definidos, con los recursos previstos y de acuerdo a sus disponibilidades.

²⁶ MINISTERIO DE HACIENDA, Dirección de Organización, Normas y Procedimientos Administrativos (DONPA). Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones. Resolución Suprema N° 216784, Pág. I

²⁷ MINISTERIO DE HACIENDA, Dirección de Organización, Normas y Procedimientos Administrativos (DONPA). Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones. Resolución Suprema N° 216784, Pág. III.



- ✓ Economía, porque prevé lograr resultados utilizando económicamente los recursos disponibles y eliminando gastos injustificados.
- ✓ Flexibilidad, porque los Programas de Operaciones deben considerar las posibles contingencias que ocurran durante su ejecución, estableciendo acciones alternativas par afrontar los imprevistos.
- ✓ Lógica, por que los Programas de Operaciones deben adoptar una lógica interna propia, expresada en las secuencias de las operaciones, el uso de medios y las fases a poner en marcha.
- ✓ Sostenibilidad, porque debe buscar que los programas y operaciones tengan continuidad en el mediano y largo plazo. Asimismo, el uso de los recursos debe contribuir a mejorar la potencialidad de las entidades publicas, para un desarrollo económico – social equilibrado y sostenible.

3.9 COMPONENTES DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

El Sistema de Programación de Operaciones comprende los siguientes subsistemas:

3.10 SUBSISTEMA DE ELABORACIÓN DEL POA

Comprende a la formulación de objetivos de gestión, determinación de las operaciones, compatibilizacion de programas de operaciones.

3.10.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN

MISION INSTITUCIONAL. Es la razón de ser de una entidad pública, expresada en objetivos permanentes que determinan su creación. La misión (propósito o finalidad) se determinan en concordancia con el instrumento jurídico de la creación de la entidad, así como con la Constitución Política de Estado y otras disposiciones legales sobre la organización del sector publico.

VISION. Es la declaración sobre lo que la organización aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro, significa el reto que desea alcanzar la Institución.



VALORES. Los valores de una institución se constituye en reglas o pautas mediante las cuales se exhorta a los servidores públicos a tener comportamientos consistentes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo.

PLAN ESTRATEGICO DE LA ENTIDAD. Es el instrumento en el que se establecen objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo de la entidad, en base a los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal y la misión de la entidad.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS O INSTITUCIONALES. Son proposiciones concretas de orden cuantitativo y/o cualitativo, respecto de lo que pretende alcanzar la entidad publica, en un periodo de tiempo determinado.

Se encuentran enmarcados en el propósito y misión de la entidad y en los planes de desarrollo nacional y departamental.

OBJETIVOS DE GESTION INSTITUCIONAL .Son resultados o compromisos de acción que la entidad pretende alcanzar en una gestión anual, para el cumplimiento de su misión y la concreción de su visión en el marco de sus lineamientos estratégicos. Sirven de fundamento, dirección y medida para las operaciones a ejecutarse en las entidades.

Los objetivos tienen las siguientes características:

- ✓ Viables; posibles de alcanzar en función de las capacidades del área o unidad funcional.
- ✓ Cuantitativos; que se traduzcan a unidades mensurables.
- ✓ Verificables; que permitan la utilización de indicadores de eficiencia y eficacia sobre los resultados que se obtengan.
- ✓ Temporales; se deben referir necesariamente a un determinado periodo de tiempo dentro del calendario anual.
- ✓ Participativos; la definición de objetivos debe ser compartida y participativa, debe involucrarse a todos los servidores públicos que trabajan en la entidad, de acuerdo a sus competencias.
- ✓ Cualitativo; deben reflejar la propiedades de calidad de los bienes o servicios a ser producidos en la entidad.



OBJETIVOS DE GESTIÓN POR ÁREA FUNCIONAL. Los objetivos de gestión por área funcional, son los fines que pretende alcanzar en un año cada área funcional de la institución, que contribuyen al logro de los objetivos de gestión institucional.

ÁREA FUNCIONAL. Las áreas funcionales están constituidas por una o varias unidades organizacionales, con un contenido funcional específico.

3.10.2 DETERMINACIÓN DE LAS OPERACIONES

La determinación de operaciones, es el proceso de definición de operaciones precisando los recursos materiales, humanos, de servicios necesarios y metas para el cumplimiento de objetivos concretos, así como, las unidades responsables de la ejecución de POA, estimar los tiempos, y describir los resultados que se pretende obtener y los beneficiarios.

OPERACIÓN. Es un conjunto de tareas establecidas de manera integrada para el logro de los objetivos. Las operaciones en una entidad pública pueden ser de funcionamiento, preinversión e inversión.

Las operaciones de funcionamiento, son actividades recurrentes de carácter productivo y administrativo, destinadas a la producción de bienes y/o servicios. Las operaciones de preinversión e inversión, son actividades destinadas a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico o humano.

INDICADOR. Es el instrumento lógico de medición, producto de un proceso de consolidación y síntesis conceptual, que permite referencialmente identificar con precisión estados de situación actual y futura en términos cualitativos y cuantitativos. Los indicadores tienen el objeto de medir el grado de avance, evaluar la asignación y aplicación de los recursos, operaciones y tareas, así como las diferentes áreas y unidades.

Se tiene indicadores de Eficacia y Eficiencia:

- ✓ **Indicadores de eficacia.** Determinan el grado de cumplimiento de los objetivos, considerando la relación: Resultados objetivos y resultados programados.



- ✓ **Indicadores de Eficiencia.** Permiten calcular una ponderación, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos con economía de recursos. En cuanto al empleo de tiempo, costo, recursos, esfuerzos y otros que sean necesarios. Considerando la relación: resultados Vs. Recursos.

METAS. Son resultados concretos que se esperan alcanzar durante el proceso de ejecución del programa de operaciones y verificables en base a los indicadores establecidos.

PRESUPUESTO. Es la formulación de resultados esperados expresado en términos numéricos. También es considerado como un instrumento fundamental de la planeación dentro de las organizaciones. El presupuesto es necesario para el control; pero será inútil como norma sensible de control, si no es un reflejo fiel de los planes.

3.10.3 COMPATIBILIZACIÓN DE PROGRAMAS DE OPERACIONES

Para la eficiente asignación y uso de los recursos requeridos, en cada uno de los programas de operaciones anuales se debe compatibilizar:

- ✓ Los programas de operaciones de las áreas funcionales preservando coherencia para alcanzar los objetivos de gestión en forma coordinada.
- ✓ Los requerimientos de recursos humanos.
- ✓ Los requerimientos de bienes y servicios entre los diferentes programas.
- ✓ La asignación de recursos financieros entre los diferentes programas de operaciones.

3.11 SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA

Comprende la verificación de la ejecución del POA, Evaluación de resultados y Generación de Medidas Correctivas.

SEGUIMIENTO, El seguimiento consiste en la comprobación, en forma continua y permanente, de la ejecución de actividades para asegurarse que la entrega de recursos, el cronograma de trabajo y los logros previstos, se van desarrollando de acuerdo a lo programado y conocer las dificultades encontradas con el fin de hacer ajustes necesarios para lograr lo que se ha acordado.



EVALUACION, Es un proceso periódico mediante el cual: Recopilamos datos e información correspondiente a la marcha de los logros previstos, con el fin de verificar los resultados Anuales (efectos) y Situaciones Finales (impactos) obtenidos en la prestación de servicios por parte de COMIBOL, tanto los previstos como los no previstos .

Generamos aprendizajes que podemos aplicar en la ejecución y re planificación de los mismos logros previstos, así como en elaboración del POA futuro.

VERIFICACION, La verificación de la ejecución del Programa de Operaciones deberá constatar:

- a) Que se están ejecutando solamente las operaciones aprobadas en el POA
- b) Que se está ejecutando de acuerdo a lo programado, en términos de las especificaciones técnicas previamente definidas, tiempo y lugar.
- c) Verificar que los costos en que están incurriendo están dentro de los márgenes aprobados.

MEDIDAS CORRECTIVAS. Las medidas correctivas consisten en el proceso, mediante el cual, se adoptan acciones encaminadas a corregir los desvíos en la ejecución del POA, de las cuales, resultan ajustes, modificaciones y cancelaciones de operaciones y objetivos.

MODIFICACIONES, Constituyen modificaciones en el Programa de Operaciones Anuales a las variaciones suscitadas a nivel de los objetivos, lo que incidirá directamente en el ajuste de las operaciones, como resultado de:

- a) Establecer nuevas prioridades dentro del que hacer administrativo y/o financiero.
- b) Mayores recaudaciones que las programadas por prestación de servicios y otros ingresos nacionales o extranjeros.
- c) La no ejecución de la totalidad de los recursos programados.
- d) Recorte en el presupuesto o cuando existan medidas correctivas significativas.



3.12 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

El Sistema de Programación de Operaciones, es el mas importante de los Sistemas de Administración, porque se constituye en el marco de referencia obligado para los demás a partir de este sistema se derivan las características de los demás, como se expresa a continuación:

- ✓ La Organización Administrativa de las entidades se debe ajustar a los objetivos de gestión y operaciones establecidas en su Programa de Operaciones.
- ✓ El presupuesto debe expresar la estimación financiera de los recursos requeridos por el Programa de Operaciones.
- ✓ La calidad y cantidad de los recursos humanos, materiales y de servicios, deben responder a los requerimientos del Programa de Operaciones.
- ✓ La programación financiera del Sistema de Tesorería esta vinculada al Programa de Operaciones, a través del presupuesto.
- ✓ El control interno y/o externo sobre la eficacia y eficiencia de las operaciones de gestión publica, solo es posible, si existe un Programa de Operaciones donde se establecen objetivos concretos.

En suma, existe marcada interdependencia entre el Sistema de Programación de Operaciones y los demás Sistemas de Administración y Control Gubernamental, situación que destaca su vital importancia en el proceso administrativo.

3.13 INSTRUMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

Son instrumentos operativos del sistema:

- ✓ El Reglamento Especifico
- ✓ Guías de la Programación de Operaciones Anual

3.13.1 REGLAMENTO ESPECÍFICO

Reglamento quiere decir: "una colección ordenada de reglas o preceptos elaborado por un autoridad legal competente para la ejecución de una Ley, implica reglas determinadas para una actividad especifica". Una vez elaborados



deben ser remitidos al Órgano Rector para su respectiva compatibilización técnica.

En este sentido se puede definir al Reglamento Especifico, como un instrumento técnico operativo que establece procedimientos, responsables, plazos y acciones necesarias para la aplicación del sistema. Además debe ser una herramienta clara, funcional, aplicable, practica y objetiva.²⁸

El Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones representa un conjunto de normas propias de la institución para hacer operable el sistema, en la elaboración y realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual.

La elaboración del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, debe realizarse en el marco de las Normas básicas del Sistema de Programación de Operaciones, Resolución Suprema N° 225557, 1 de diciembre 2005, (ver marco legal) y de la Resolución Administrativa del Ministerio de Hacienda N° 752/2005 de 30 de diciembre de 2005 que aprueba los formatos y contenido mínimo para la Elaboración de Reglamentos Específicos del Sistemas de Programación de Operaciones.

El **contenido estará enmarcado en los siguientes aspectos:**

- ✓ Aspectos generales, Son todos aquellos que están relacionados con la aplicación del documento de acuerdo a disposiciones legales en lo que refiere a sus propósitos para el cumplimiento de todo lo establecido en el Reglamento Especifico de cada sistema.
- ✓ Disposiciones Generales al sistema, Se refiere a aquellas características de cada sistema, sus componentes, niveles de organización, de acuerdo a la estructura orgánica de la entidad señalando así mismo sus responsabilidades.
- ✓ Aspectos Técnicos Operativos, Compuesta por los aspectos técnico-operativos señalados por el Ministerio de Hacienda a través de disposiciones legales de cumplimiento obligatorio en todo el sector publico.

²⁸ Ministerio de Hacienda y Proyecto DDPCC "Modelos de reglamentos específicos para Municipalidades Vol. I y Vol. II.



3.13.1.1 REDISEÑO

El Rediseño es el replanteamiento fundamental de métodos, procesos y procedimientos ya establecidos en una entidad, con el propósito de lograr mejoras en medidas de rendimiento, eficiencia y calidad de los mismos, para así optimizar el desempeño de los recursos humanos y alcanzar los objetivos de la organización.

3.13.2 GUIAS DE LA PROGRAMACION DE OPERACIONES ANUAL

Son instrumentos diseñados para acelerar la implantación del sistema y facilitar la elaboración de los Programas de Operaciones Anuales (POA) de las entidades, tienen el objetivo de uniformar los conceptos y procedimientos, estableciendo un lenguaje común en la administración pública en el área de la programación de operaciones.

La guía de aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones, es un instrumento que tiene por objetivo presentar en forma sistematizada el contenido y proporcionar los lineamientos para la elaboración y la realización de seguimiento y evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual.

CAPITULO IV



MARCO LEGAL



CAPITULO IV MARCO LEGAL

En el presente capítulo se expone la base legal que regula el accionar de COMIBOL y asimismo el marco jurídico normativo de la planificación a largo, mediano y corto plazo en la administración pública.

4.1 BASE LEGAL INSTITUCIONAL

Entre la normativa legal que rige el accionar de COMIBOL, se citan las más relevantes:

4.1.1 LEY N° 1615 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO DE 6 DE FEBRERO DE 1995

La Constitución Política del Estado establece que: La Dirección y administración superiores de la industria minera estatal estarán a cargo de una entidad autárquica con atribuciones que determina la ley, en el Art. 138°.

En su Art. 145° dice que las explotaciones a cargo del Estado se realizarán de acuerdo a la planificación económica y se ejecutarán preferentemente por entidades autónomas, autárquicas o sociedades de economía mixta. La Dirección y administración superiores de estas se ejercerán por directorios designados conforme a ley.

4.1.2 DECRETO SUPREMO 3196 DE 2 DE OCTUBRE DE 1952

Decreto Supremo de creación de la Corporación Minera de Bolivia que en su Art. 1°- dice Créase una entidad autónoma con personería jurídica denominada CORPORACIÓN MINERA DE BOLIVIA, que estará en relación con el Poder Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Minas y Petróleo. En su Art. 2°- decreta Tendrá por objeto: a) Explorar, explotar y beneficiar los minerales de los yacimientos mineros que el Gobierno de la Nación le asigne; b) La comercialización y la explotación de los productos minerales en ejecución del Decreto Supremo 3072 de junio 1952; c) La exportación de la pulpería tanto para la atención de sus necesidades como de las del resto de la minería nacional. En su Art. 3°-El Estado aportará los recursos necesarios para su constitución y



funcionamiento. En su Art. 4º- La COMIBOL podrá constituir sociedades para la mayor explotación de determinadas minas a su cargo, previa autorización del Poder Ejecutivo, mediante Resolución Suprema motivada en cada caso y reteniendo necesariamente el mínimo del cincuenta y uno por ciento de las acciones emitidas.

4.1.3 LEY 1777 CODIGO DE MINERIA DE 17 DE MARZO DE 1997.

Esta Ley aprueba el CÓDIGO DE MINERÍA, determina en su Capítulo II del Art. 91 que la COMIBOL es una empresa pública autárquica, dependiente de la Secretaría Nacional de Minería, encargada de la dirección y administración superiores de la minería estatal. Esta entidad dirige y administra, sin realizar directamente actividades mineras, y sólo mediante contratos de riesgo compartido, prestación de servicios o arrendamiento: a) los grupos mineros nacionalizados por Decreto Supremo No. 3223 de 31 de Octubre de 1952, elevando a rango de Ley 29 de Octubre de 1956; b) las demás concesiones mineras; c) los residuos minero – metalúrgicos provenientes de las concesiones mencionadas en los incisos anteriores ; d) Las plantas de concentración volatilización, fundición refinación, plantas hidroeléctricas y otras de su propiedad; y e) El Cerro Rico de Potosí, sus bocaminas , desmontes, colas, escorias, relaves, pallacos y terrenos francos del mismo, respetando derechos preconstituidos.

4.1.4 LEY 2400 DE 24 DE JULIO DE 2002, ART. ÚNICO

La Ley No. 2400, que aprueba en su Artículo Único. – De conformidad al Art. 59º Numeral 1) de la Constitución Política del Estado, complementase el Capítulo II, Art. 91º del Código de Minería, en los siguientes términos: La Corporación Minera de Bolivia, asumirá la dirección y administración directa, plena y definitiva de las actividades mineras y metalúrgicas , consistentes en el derecho de prospección, exploración, explotación, concentración, fundición, refinación y comercialización de : a) los grupos mineros nacionalizados por Decreto Supremo No. 3223 de 31 de Octubre de 1952, elevando a rango de Ley el 29 de octubre de 1956; b) las demás concesiones mineras ; c) Los residuos minero metalúrgicos provenientes de las concesiones mencionadas en los incisos anteriores; d) Las plantas de concentración, volatilización, fundición, refinación, plantas hidroeléctricas y otras



de su propiedad; y e) El Cerro Rico de Potosí, sus bocaminas, desmontes, colas, escorias, relaves, pallacos y terrenos francos del mismo, respetando derechos preconstituidos. Cuando los contratos adjudicados mediante licitación, exceptuando los contratos de las Sociedades de la Cooperativas Mineras, no puedan continuar en el marco contractual pactado y particularmente cuando se produzca quiebra, quiebra fraudulenta, impericia, incumplimiento legalmente comprobados, que atenten a los intereses del Estado.

4.1.5 DECRETO SUPREMO 27334 DE 31 DE ENERO DE 2004

Este Decreto Supremo que dispone la creación de la Unidad de Proyectos, destinada a otorgar asistencia técnica a los beneficiarios del Fondo Minero de Inversión, para la generación de estudios y proyectos. Reconoce la necesidad de fortalecimiento técnico para asistencia a cooperativas mineras y minería chica, quienes no pueden emprender nuevas operaciones o mejorar las existentes, con criterios técnicamente racionales en los yacimientos que han arrendado de COMIBOL. Por esta razón la Unidad de Proyectos se hace imprescindible para transformar la asistencia técnica en proyectos rentables y/o sostenibles.

4.1.6 DECRETO SUPREMO 27603 DE 30 DE JUNIO DE 2004

Decreto Supremo de creación de la Unidad Productiva "Caracoles" Administración Delegada COMIBOL, con personalidad jurídica propia y administrada con plena autonomía de gestión en sus operaciones, con régimen administrativo, financiero, de adquisiciones, comercialización y todas las demás operaciones y actividades empresariales correspondientes, sujeta a la supervisión y a las políticas corporativas del Directorio General de la Corporación Minera de Bolivia.

4.2 MARCO NORMATIVO DE LA PLANIFICACION

Las normas jurídicas que regulan la planificación Institucional Estratégica y Operativa son:

- ❖ Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), de 20 de Julio de 1990.
- ❖ Resolución Suprema N° 216779, que aprueba las Normas básicas del Sistema Nacional de Planificación, del 26 de julio de 1996.



- ❖ Resolución Suprema N° 216768, que aprueba las Normas básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, del 18 de junio de 1996.
- ❖ Resolución Suprema N° 225557, de 1 de diciembre de 2005, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.
- ❖ Resolución Suprema N° 217055, de 20 de mayo de 1997, Normas básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- ❖ Resolución Suprema N° 225558, de 1 de diciembre de 2005, Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.
- ❖ Directrices de Formulación Presupuestaria

4.2.1 LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL, DE 20 DE JULIO DE 1990.

Señala los ocho sistemas de la Administración y Control Gubernamental, siendo el Sistema de Programación de Operaciones uno de ellos y pertenece a los Sistemas de Presupuesto y Organización Administrativa (Art. 2º). El Artículo 3º señala el ámbito de aplicación de esta Ley, en la que se cita en forma explícita a COMIBOL. El artículo 6º, 7º y 8º describen los Sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa y el Sistema de Presupuesto, así como su interrelación. El Artículo 20º señala como atribución de los Órganos Rectores de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, la de emitir normas y reglamentos básicos para cada sistema; Determina que el Ministerio de Hacienda, es el Órgano Rector del Sistema de Programación de Operaciones (Art. 22º) y el Artículo 27º establece que cada entidad pública elaborará sus Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental.

4.2.2 RESOLUCIÓN SUPREMA N° 216779, QUE APRUEBA EL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN, DEL 26 DE JULIO DE 1996.

Las Normas básicas del Sistema de Nacional de Planificación (SISPLAN), es el instrumento técnico – político que regula el funcionamiento del SISPLAN.

En su Art. 1º dice” El Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN) es un conjunto de procesos que se expresa en normas y procedimientos de cumplimiento general, de orden político, técnico y administrativo, que establece la forma y los mecanismos de participación de los niveles nacionales,



departamental y municipal en la racionalización de la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos y en la definición de políticas de desarrollo". El Art. 66° establece la relación del SISPLAN con el Sistema de Programación de Operaciones:

El SISPLAN a través de los planes y programas de mediano y largo plazo, en sus distintos niveles e instancias, fijara el marco para la formulación de los programas de operación y los presupuestos de la entidades publicas.

Para ello el SISPLAN proporcionara objetivos y políticas definidos en los planes de desarrollo, los programas de mediano y largo plazo, los índices de asignación de recursos y los dictámenes sobre los resultados obtenidos en la ejecución de la programación de operaciones de la gestión anterior.

El sistema de Programación de Operaciones traducirá los planes y programas de mediano y largo plazo en actividades a ejecutar, recursos a utilizar y resultados a alcanzar por las instituciones en el corto plazo.

El SISPLAN, a su vez, recibirá del Sistema de Programación de Operaciones los objetivos institucionales y la información sobre la ejecución de los programas de operaciones y sobre el cumplimiento de metas.

4.2.3 RESOLUCIÓN SUPREMA N° 216768, QUE APRUEBA EL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA, DEL 18 DE JUNIO DE 1996.

Las Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, permiten convertir los objetivos y planes de desarrollo del país en opciones de inversión, traducidas en objetivos y operaciones a ejecutar y resultados a alcanzar por las entidades en el corto plazo, a través del Sistema de Programación de Operaciones .

4.2.4 RESOLUCIÓN SUPREMA N° 225557, DE 1 DE DICIEMBRE DE 2005, NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.

Las Normas del Sistema de Programación de Operaciones, regulan el funcionamiento del SPO describiendo y estableciendo los lineamientos de su estructura. Además estas se constituyen en el modelo que las instituciones



deben seguir para ejecutar el SPO, por estas razones se toman en cuenta para el desarrollo del presente Trabajo Dirigido.

El Sistema de Programación de Operaciones (SPO), 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 según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República y la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna, para el seguimiento y evaluación de los objetivos y operaciones previstos en el POA. Así lo dispone el Art. 1º de las Normas Básicas.

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones constituyen disposiciones legales y técnicas que tiene por objeto la implantación de este Sistema en las entidades y órganos públicos. (Art. 2º)

El ámbito de aplicación de la presente Norma es de aplicación obligatoria en todas las entidades del sector público señalados en los artículos 3º y 4º de la ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales (Art.2º).

El Art. 4º determina la elaboración y ajuste de Reglamentos Específicos de acuerdo a lo dispuesto por el Art. 27º de la Ley 1178 y en marco de la Normas Básicas y otras disposiciones inherentes al Sistema, las entidades y órganos públicos deberán elaborar, y en su caso ajustar (Numeral I). Además el Reglamento Especifico deberá ser aprobado en cada entidad por la máxima instancia resolutive facultada a este efecto, previa compatibilización por el Órgano Rector. (Numeral II). Debiendo establecer (Numeral III, Inciso a, b, c): Las instancias resolutive de aprobación del Reglamento Especifico, del Programa de Operaciones Anual, y de las modificaciones de estos documentos. Los procesos inherentes al Sistema, las unidades encargadas de estos procesos, y los plazos de realización. Los mecanismos y/o actividades de control, en el marco de las disposiciones legales y normativa inherentes al Control Interno Gubernamental emitidas por la Contraloría General de República.



El Art. 6º de la NB-SPO se describe a los principios que sustentan al Sistema, además de la eficacia y eficiencia hace mención a: Integralidad y Universalidad, Sostenibilidad, Transparencia, Flexibilidad.

En el Art. 7º de las normas básicas del SPO, establece la interrelación del SPO con los sistemas de Administración y Control Gubernamental:

- a) Con el Sistema Nacional de Planificación, que permite definir objetivos, políticas, programas y proyectos, de los planes generales y sectoriales de desarrollo, a nivel nacional, departamental, regional y municipal, y de los Planes Estratégicos Institucionales, a los cuales se sujetarse el Programa de Operaciones Anual de cada entidad y órgano público según sus competencias. El Sistema de Programación de Operaciones suministra, a su vez, información sobre el cumplimiento de los objetivos, que permita evaluar el grado de ejecución de los planes de desarrollo.
- b) Con el Sistema Nacional de inversión Pública, suministra información sobre los proyectos de inversión en ejecución y por ejecutarse en el sector público. El SPO proporciona a su vez, información sobre la programación y resultados de estos proyectos.
- c) Con el Sistema de Presupuesto, establece la política presupuestaria y los límites financieros para la elaboración del Programa de Operaciones. El SPO provee la estimación de los recursos físicos que serán expresados en el presupuesto.
- d) Con el Sistema de Organización Administrativa define el marco en el que se debe diseñar la estructura organizativa para la ejecución del POA. El SPO establece los objetivos de gestión y las operaciones en base a los cuales se identifica las necesidades de organización.
- e) Con el Sistema de Administración de Personal proporciona el marco en el cual se atenderán las demandas del personal de las entidades. El Sistema de Programación Operaciones establece los requerimientos de personal el necesario para el cumplimiento de los objetivos de gestión de cada entidad.
- f) Con el Sistema de Administración de Bienes y Servicios proporciona el marco en el que se atenderá los requerimientos de bienes y servicios. El



Sistema de Programación de Operaciones establece la demanda de bienes y servicios para el logro de los objetivos de gestión de cada entidad.

- g)** Con el Sistema de Tesorería y Crédito Público suministra los recursos financieros para la ejecución de las operaciones programadas.
- h)** Con el Sistema de Contabilidad Integrada registra las transacciones que resultan de la ejecución de las operaciones y proporciona información para el seguimiento y evaluación del programa de operaciones.
- i)** Con el Sistema de Control Gubernamental, que establece los mecanismos para inducir el cumplimiento de objetivos de gestión, con transparencia, eficiencia, economía y eficacia, y para la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia del Sistema de Programación de Operaciones.

El Art. 10º establece las Atribuciones de las Instituciones ejecutoras que son:

- a)** Cumplir las presentes Normas.
- b)** Elaborar el Reglamento Especifico del SPO.
- c)** Efectuar la evaluación del funcionamiento del Sistema.
- d)** Elaborar el Programa de Operaciones Anual y presentarlo al Órgano Rector.
- e)** Generar información de ejecución del POA y proporcionarla al Órgano Rector, cuando este lo requiera.
- f)** Evaluar la ejecución del POA y proponer medidas correctivas para cumplir con los objetivos de gestión.
- g)** Proponer al Órgano Rector, ajustes a las Normas Básicas.

La implantación y funcionamiento del SPO en cada entidad y órgano público es de responsabilidad de la Máxima autoridad ejecutiva (Art. 11º).

La aprobación del POA es de responsabilidad de la máxima instancia resolutive facultada en su norma legal de creación. La elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual de cada entidad es atribución de la máxima autoridad ejecutiva y los servidores públicos involucrados, en el ámbito de sus competencias. (Art. 12º Numeral I y II).



4.2.5 RESOLUCIÓN SUPREMA Nº 217055, DE 20 DE MAYO DE 1997, NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

El Sistema de Organización Administrativa en el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales(Art. 1º).

El Sistema de Programación de Operaciones considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, en base a los cuales se identifican las necesidades de organización. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual (Art. 7º).

4.2.6 RESOLUCION SUPREMA Nº 225558, DE 1 DE DICIEMBRE DE 2005, NORMAS BASICAS DE L SISTEMA DE PRESUPUESTO

Tiene un carácter general, principista y procedimental. Regula el Sistema de Presupuesto en función de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, definiendo que es el Sistema de Presupuesto, los subsistemas que lo conforman (Formulación, Ejecución, y Seguimiento y Evaluación Presupuestaria).

En su Art. 20 Definición de la Estructura Programática del Presupuesto, estableciendo los planes y programas en base al Programa de Operaciones Anual y al Plana Estratégico Institucional, que deberán responder a su vez al Plan General de Económico y Social, considerando además el ámbito de sus competencias institucionales establecidas en su norma legal de creación.

Programación de Gasto (Art. 21º), cada entidad y órgano publico la programación del gasto deberá efectuarse según los programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social, y el Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual de la entidad, contemplando



todas las obligaciones que se estime devengar en la gestión fiscal, para la contratación de personal, compra de bienes y servicios, realización de gastos de inversión y otros gastos inherentes al desarrollo de las actividades previstas en el POA.

Modificaciones del Presupuesto (Art. 28), se podrán realizar cambios al presupuesto por las siguientes causales: Modificación en el POA por la incorporación de nuevos objetivos, por cambios en los objetivos iniciales previstos, o por cambios en las metas de estos objetivos.

Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto (Art. 29º, Numeral II), Los reportes de ejecución financiera deberán considerar la relación con la ejecución física prevista en el POA.

4.2.7 DIRECTRICES DE FORMULACION PRESUPUESTARIA

Las directrices anuales de Política Presupuestaria, que son expresiones de la política gubernamental a ser consideradas para la elaboración del Programa de Operaciones Anual de las entidades, el mismo que sirve de base para la Elaboración del POA y Formulación del Presupuesto.

CAPITULO V



MARCO PRÁCTICO



CAPITULO V MARCO PRÁCTICO

Este capítulo, describe los resultados de la observación de campo, revisión documental y entrevistas efectuadas.

5.1 ANALISIS Y OBSERVACION DE CAMPO A LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES A DOCUMENTOS E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION.

Para establecer los resultados del trabajo de campo, se ha procedido al análisis y sistematización de la información obtenida a través de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación, con referencia: al Plan Estratégico Institucional, la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones (observación de campo) con sus dos subsistemas, tanto en la Formulación del POA (2004-2005-2006), Seguimiento y Evaluación(2005) del Programa de Operaciones Anual, participación en talleres y cursos de capacitación del SPO, proporcionando apoyo técnico a las áreas y unidades funcionales, el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones (2001), el manual de Procesos y Procedimientos tanto de la Elaboración, Seguimiento y Evaluación del POA, los Informes de Auditoria (SAYCO) del Sistema de Programación de Operaciones(Ver Anexo N° 3) y la participación de los servidores públicos.

5.1.1 PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

La Corporación Minera de Bolivia, ha formulado su Plan Estratégico Institucional en la gestión 2004, contó con la asistencia técnica de un consultor del proyecto al Fortalecimiento Institucional de COMIBOL.

Para la formulación del PEI se organizaron talleres, donde participaron los servidores públicos que ocupaban los puestos de Gerencias, Direcciones, Departamentos y responsables de unidad.

Los insumos que sirvieron de base para la formulación del PEI fueron:

- ✓ Recopilaciones de proyectos de Planes Estratégicos.
- ✓ Plan Bolivia, que en ese momento era el plan de gobierno.
- ✓ Ley N° 1615 Constitución Política del Estado, de 6 de febrero de 1995



- ✓ Ley 1777 de 17 de marzo de 1997.
- ✓ Decreto Supremo 3196 de 2 de octubre de 1952.
- ✓ Ley 2400 de 24 de julio de 2002, art. Único.
- ✓ Decreto Supremo 27334 de 31 de enero de 2004
- ✓ Decreto Supremo 27603 de fecha 30 de junio de 2004
- ✓ Evaluación del POA 2003.
- ✓ Ejecuciones presupuestarias de la gestión 2003.

Como resultado se evidencio que el PEI de COMIBOL, por el momento aun no ha sido aprobado por el Directorio de COMIBOL donde se define: la misión, visión institucional, objetivos estratégicos, políticas, metas y estrategias; debido a que es muy importante tener este documento aprobado para la determinación de los objetivos de gestión. Por otra parte también se formulo el Programa de Operativo Anual 2005 para las Gerencias, Direcciones, Departamentos y unidades de la institución.

5.1.2 ELABORACION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL

El POA de la gestión 2004, por la entrevista realizada al responsable de la elaboración del POA y revisión documental realizada se consto que era una copia más de la gestión 2003, debido a que esta tarea se delego a una consultora.

EL POA para la gestión 2005 y el PEI la realizo la APLDO, teniendo algunas falencias en su formulación la misma que fue observaba por la Dirección de Auditoria Interna "señalando que para posteriores POAS se fijen por separado los objetivos generales institucionales y los objetivos de gestión de la entidad, vació que fue suplido por los objetivos de gestión de las áreas funcionales".

Resultado del trabajo de campo realizado, se ha establecido, que la COMIBOL para iniciar el proceso de formulación del anteproyecto de POA 2006, la Dirección de Planificación y Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, realizo un cronograma de actividades en coordinación con el Departamento de Presupuesto tanto para realizar los talleres de Evaluación del POA 2005 1º semestre y la Elaboración del POA 2006 hasta su entrega a la unidad



correspondiente, evidenciando que solo algunos de los puntos coordinados se pudo realizar y que por problemas tanto de conceptos e ideas de la formulación del POA y Presupuesto, se advirtió que el Departamento de Presupuesto no cuenta con información de recursos disponibles para ejecutarlos en la próxima gestión, no se realizaba una aproximación de costos de los objetivos propuestos, no tomaba el POA como insumo para la formulación presupuestaria ya que debía tomar los objetivos de gestión Institucional para diseñar la estructura programática de acuerdo a la técnica establecida por el Sistema de Presupuesto y las Directrices del Sistema y falta de instrumentos para tener información sobre la ejecución financiera que sirve de insumo para realizar el seguimiento y evaluación a la Ejecución del POA.

La Dirección de Planificación y Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos realizo la revisión de los formularios e instructivos considerando las observaciones realizadas por la Dirección de Auditoría Interna para luego enviarlos a través de medio magnético la siguiente documentación para la formulación del anteproyecto de POA 2006:

1. Remisión de circular para la elaboración del POA.
2. Objetivos de gestión Institucional
3. Instructivo sobre el llenado de los formularios.
4. En cumplimiento a las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, se remitió los siguientes formularios (Ver Anexo de Propuesta)
 - ✓ Formulario N° 1 Objetivos de Gestión de COMIBOL.
 - ✓ Formulario N° 2 Objetivos de Gestión por Área Funcional.
 - ✓ Formulario N° 3 Determinación de Operaciones de Funcionamiento
 - ✓ Formulario N° 4 Determinación de Operaciones de Inversión.
 - ✓ Formulario N° 5 Determinación de Recursos Humanos.
 - ✓ Formulario N° 6 Determinación de Servicios.
 - ✓ Formulario N° 7 Determinación de Materiales y Suministros
 - ✓ Formulario N° 8 Determinación de Activos Fijos



Recibida esta documentación las Gerencias, Direcciones, Departamentos, Unidades Staff y Gerencias Regionales proceden al llenado de los formularios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

5.1.2.1 FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION

En esta fase llama la atención, la falta de difusión del cronograma de actividades para la elaboración del anteproyecto de POA 2006 y para la realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA, la falta de Resolución de aprobación del Plan Estratégico Institucional, se advirtió que para el proceso de análisis de situación y de entorno se realizó un taller de planificación el año 2004, la falta de espacios de discusión para la determinación y aprobación de los objetivos de gestión Institucional, omisiones que conllevan el incumplimiento de lo dispuesto en el Art. 4º, Numeral III, inciso b, de las Normas Básicas del SPO y el reglamento específico de COMIBOL.

Por otra parte, la falta de coordinación por parte del Departamento de Presupuesto y la Dirección de Planificación y Desarrollo Organizacional en el proceso de planificación, se evidencio que el Departamento de Presupuesto no utilizo los objetivos de Gestión Institucional para la elaboración de la Estructura Programática de COMIBOL presentada ante el Ministerio de Hacienda, sabiendo que el Programa de Operaciones Anual es el marco de referencia para la formulación del presupuesto, donde se señalan los objetivos, productos, acciones y estimaciones de recursos físicos que serán expresados en términos de categorías programáticas presupuestarias y partidas en el presupuesto. El Departamento de Presupuesto elaboraba el presupuesto sin tomar en cuenta los requerimientos que tenía el POA. No se había establecido la política presupuestaria y los límites financieros para la elaboración del Programa de Operaciones, ocasionando por lo mencionado, que las áreas funcionales no tengan información para formular su POA, se vean limitadas en su accionar, recurriendo algunas de ellas a reiterar sus objetivos y operaciones inscritas en el POA de la anterior gestión.



Cabe también mencionar, que para la formulación de objetivos de gestión Institucional 2005 se realizó un taller para hacer el análisis de la estructura Orgánica y que para la formulación del POA 2006 no se realizó un análisis de la estructura Orgánica, para así conocer si la actual estructura está ayudando a lograr los objetivos de gestión de la entidad y por ende a los objetivos generales estratégicos establecidos en el PEI.

En la entrevista realizada a la responsable del Sistema, con relación a los objetivos de Gestión de la entidad para la gestión 2005, menciono que no se formularon y que se tomaron los objetivos generales institucionales para la formulación de objetivos de gestión de las áreas y unidades funcionales.

5.1.2.2 FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION DE AREA FUNCIONAL, DETERMINACION DE OPERACIONES E INDICADORES

Las Gerencias, Departamentos, Direcciones, Departamentos y Regionales, formulan sus programas operativos de gestión por área funcional, realizando el llenado de los formularios, tomando en cuenta en primer lugar los objetivos de gestión de la entidad, para luego formular sus objetivos de gestión, sus operaciones, indicadores, tiempo y recursos. A continuación se describen los criterios de elaboración de la programación operativa anual por parte de las Gerencias y de las Unidades dependientes de estas y Staff:

- ✓ Los responsables de las unidades como la Dirección Jurídica, Gerencia Administrativa Financiera, Departamento de Comunicación Institucional, por las entrevistas personales realizadas señalan que formulan su POA considerando las programaciones operativas de anteriores gestiones, por la recurrencia de sus operaciones, valorando los resultados logrados y tomando en cuenta las disposiciones establecidas en las Normas básicas de los Sistemas de Administración.
- ✓ De los diez objetivos de gestión Institucional formulados para la gestión 2006, treinta y dos áreas funcionales toman el objetivo de gestión de la Entidad N° 1 que a la letra expresa lo siguiente: "Planificar, Organizar y Ejecutar las actividades operativas y administrativas, en el marco de la



Normativa Vigente, en condiciones de eficacia, oportunidad y confiabilidad para beneficio de COMIBOL”, y que los otros, como el objetivo N° 3 solo lo tomo la Dirección de Proyectos, el objetivo N° 4 solo lo tomo la Dirección de Supervisión y Seguimiento de Contratos y el Objetivo N° 10 solo lo tomo la Gerencia Técnica de Proyectos, evidenciando una dispersión de esfuerzos por parte de todas las áreas y unidades funcionales y llegando al punto de tomar objetivos que no se habían propuesto.

- ✓ La Gerencia Técnica de Proyectos no coordinó con sus unidades dependientes para la formulación de sus objetivos de gestión de Área y Unidad Funcional 2006.
- ✓ La formulación de objetivos de gestión por área y unidad funcional se la realizaba independientemente cada uno por su parte sin llegar a un acuerdo, originando así, el incumplimiento del Art. 4° de las Normas Básicas.
- ✓ En la determinación de operaciones, las áreas y unidades funcionales confunden a estas con las tareas, y en otros casos con los objetivos.
- ✓ En la determinación de recursos (humanos, materiales y suministros, servicios y activos fijos) se evidenció que la Dirección de Proyectos, el Dpto. de Proyectos y el Dpto. de Catastro y así como otras áreas y unidades funcionales solicitaban en sus formularios los mismos materiales y suministros y activos fijos, logrando descubrir que solo una unidad se encargaba de realizar la determinación de recursos y que las otras solo copiaban, lo que la unidad de Proyectos había formulado.
- ✓ Siendo la Gerencia Técnica de Proyectos un área técnica no determina operaciones de inversión para el logro de sus objetivos.
- ✓ Los tiempos establecidos para la ejecución de las operaciones la mayoría de ellos duran todo el año como los objetivos de gestión de su área.



Por lo expuesto anteriormente, se concluye que la formulación de los POAs de las diferentes áreas y unidades funcionales responden a diferentes criterios, en relación a la participación de los servidores públicos. En cuanto a la coordinación entre unidades, esto se ve limitada debido a que cada área y unidad funcional formula su POA individualmente. Además, analizado el POA de la Institución, se llegó a determinar que la mayoría de los objetivos de área funcional formulados, no cumplen y no cuentan con las características propias de los objetivos referidas a viables y verificables, cuantitativos, verificables, temporales, participativos y cualitativos, formulando en casi todos los casos operaciones antes que objetivos de gestión de área y unidad funcional.

5.1.2.3 EL PROCESO DE COMPATIBILIZACION DEL POA

EL proceso de compatibilización de los POA's de las Gerencias, Direcciones, Departamentos, Gerencias Regionales y Unidades de COMIBOL se efectúa de la siguiente manera:

- ✓ Una vez que los responsables concluyen la formulación del POA, remiten este documento a la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional.
- ✓ La APLDO revisa que no existan tareas duplicadas o algún tipo de incoherencia y que cada POA tenga efectivamente el techo presupuestario asignado.
- ✓ Una vez que la APLDO, recepciona y revisa todos los POAs de las áreas Funcionales, procede a consolidar los POAs en un solo documento, que se constituye en el POA de la institución.

Por la falta de coordinación entre el Departamento de Presupuestos, División de Salarios, Departamento de Contratación de Bienes, Obras y Servicios con la APLDO, se comprobó al realizar la compatibilización, que todas las áreas y unidades funcionales lo siguiente:

- ✓ Determinaron operaciones, tareas con presupuesto sobreestimado, siendo el justificativo expuesto por ellos, que no se les había informado sobre el techo presupuestario aprobado para la ejecución de sus operaciones.



- ✓ Habían duplicado los requerimientos tanto de recursos humanos, materiales y suministros, servicios y activos fijos, llegando a sobrepasar lo presupuestado en sus distintas partidas por el Departamento de Presupuesto.

5.1.2.4 DIFUSION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL

La difusión del POA 2005 se la realizó a través de carta de entrega a cada área y unidad funcional para su respectiva ejecución, a pesar de la difusión del POA de COMIBOL a todas las áreas de COMIBOL, las áreas funcionales no hacen uso de este instrumento de gestión, ya que algunos responsables de área y unidad funcional, mencionaban que el POA que se realizó, solamente era para ellos un formalismo y no así un instrumento de gestión porque solamente su utilidad se circunscribía a su presentación. Y que el POA solo lo utilizaban cuando la APLDO y la Dirección de Auditoría Interna solicitaba para hacerles la auditoría o cuando la asesoría solicitaba mediante carta información sobre el Seguimiento y la Evaluación a la ejecución del POA.

5.1.2.5 PARTICIPACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL NIVEL DECISIONAL, EJECUTIVO Y OPERATIVO EN LA ELABORACION DEL POA

Sabiendo que la participación es uno de los factores más importantes en la planificación a largo, mediano y corto plazo, se pudo establecer que la participación de los servidores públicos de COMIBOL del nivel decisional, ejecutivo y operativo en el proceso de Elaboración del POA, en la determinación de objetivos, operaciones y tareas es muy escasa, situación que se debe a la delegación de esta tarea a una sola persona de cada nivel.

5.1.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACION A LA EJECUCION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL

Se inicia este proceso remitiendo a las Gerencias, Direcciones, Departamentos, Unidades y Gerencias Regionales la siguiente documentación:



1. Circular de Instrucción para la Evaluación y Seguimiento a la Ejecución del POA 2005 (Cuatrimestral – Semestral) estableciendo la fecha de entrega del formulario de evaluación.
2. Instructivo sobre el llenado del Formulario N° 7 de Evaluación y Seguimiento a la Ejecución del POA.
3. Formulario N° 7 de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA (ver Anexo N° 4)

Advirtiéndose que el 50 % de las Áreas y Unidades Funcionales realizan la entrega del formulario N° 7 en la fecha establecida y el restante no presenta porque no cuenta con información para el llenado correspondiente, porque no tiene el POA de su área en mano o no sabe llenarlo, ocasionando retrasos en la elaboración del informe final, con las recomendaciones a ser tomadas en cuenta por la Presidencia .

5.1.3.1 SEGUIMIENTO Y VERIFICACION DE LA EJECUCION DEL POA

Mediante la observación y las entrevistas personales realizadas en el proceso de aplicación, se verificó que los responsables de las áreas funcionales no realizaban el seguimiento ni la verificación de los resultados logrados a cierta fecha, ya que cada uno de ellos tenía su POA guardado o no lo tenía en mano, lo que demuestra que no lo utilizaban como instrumento de gestión, para efectuar la evaluación y que solo cuando la Dirección de Auditoría Interna o la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional solicitaban información sobre los resultados logrados en determinados periodos, recurrían al POA de su área.

La verificación y el seguimiento cuatrimestral que se realizó en esa oportunidad y el llenado correspondiente del formulario, se constató que al emitir el formulario N° 7 de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA cada área y unidad funcional llenaba la casilla de avance físico (eficacia) con resultados logrados hasta del 50% y 80% de avance físico que en algunos casos era irreal la información de los resultados logrados y en la columna de presupuesto ejecutado llenaban con aproximaciones de ejecución de presupuesto.

Además, se constató que los responsables de Área Funcional que para efectuar la verificación de la ejecución del POA no convocan a reuniones a los



responsables de unidad par que informen sobre la ejecución de las operaciones.

5.1.3.2 EVALUACION DE LOS RESULTADOS

La Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional para realizar la evaluación de Resultados emite una instrucción mediante circular para que cada área y unidad funcional procese y envíe en el Formulario N° 7 (de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA) y en medio magnético los resultados alcanzados en forma semestral. Para luego validar y explicar con mayor profundidad los resultados logrados en un taller participativo.

Realizados las actividades se evidencio lo siguiente:

- ✓ El 65% de las áreas funcionales enviaba información de resultados logrados del 50% hasta el primer semestre y en algunos casos hasta el 80% y 90% de resultados logrados, verificando la información solo algunas áreas y unidades funcionales habían logrado el 50% y que otros habían hecho aproximaciones de la información enviada.
- ✓ Que la evaluación solo era un formalismo o como ellos decían por cumplir, lo que significa, que se realizaba solo para aparentar que se hizo la evaluación o para fines de presentación.
- ✓ Que no se contaba con información del presupuesto ejecutado hasta el primer semestre, para determinar la eficiencia de los recursos financieros y esfuerzos utilizados.
- ✓ Realizando la revisión de la lista de asistencia al Taller de validación se confirmo que la participación de los responsables de las áreas y unidades funcionales en el proceso de validación de los resultados logrados fue muy reducida.

Luego de haber realizado la validación de los resultados, la APLDO realizo un resumen ejecutivo de la Evaluación del Primer Semestre, notándose que a pesar del esfuerzo que realiza la unidad, en realizar el documento, efectúa las recomendaciones pertinentes y luego recomendar las medidas correctivas que se deba efectuar; se determino también que las autoridades pertinentes no toman en cuenta este documento, ya que para ellos es uno mas de los otros



que se realizan para el cumplimiento de la normativa vigente o un formalismo mas. Ya que las consecuencias de no tomar en cuenta el informe, las recomendaciones y las medidas correctivas, será el no poder alcanzar los objetivos propuestos para la gestión e indirectamente al incumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

De acuerdo a la experiencia de trabajo de campo, el 65% de las áreas y unidades funcionales remiten el formulario N° 7 de Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA (cuatrimestral- semestral) en la fecha establecida, no obstante el restante se demora en la entrega del mismo hasta tres semanas, ocasionando retrasos en la revisión del formulario N° 7, la realización del taller y la elaboración del informe final Institucional.

5.1.3.3 GENERACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS

A pesar de que se efectúan las recomendaciones pertinentes e indican la medidas correctivas que se deben realizar, se evidencio que la generación de medidas correctivas por parte de los involucrados no se realizaba, en los objetivos de gestión de la entidad, en los objetivos de gestión de área y unidad funcional, tampoco en sus operaciones, menos en sus metas; por que cada una de las áreas y unidades funcionales mencionaba que no contaba con presupuesto o que no conocía su presupuesto o porque consideraban era para ellos insulso hacer esa tarea.

5.1.4 ANALISIS DE LOS INSTRUMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES.

Los instrumentos operativos del sistema fueron analizados determinando lo siguiente:

5.1.4.1 ANALISIS DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES DE COMIBOL 2001

Efectuando la revisión respectiva tanto de fondo y forma de este Reglamento Especifico del año 2001 aprobado mediante resolución de Directorio General N° 2532/2002 del 19 de junio de 2002 se evidencio lo siguiente:



- ✓ La Falta de evidencia de difusión del reglamento específico tal como establece los lineamientos de las Normas básicas del Sistema de Administración y Control Gubernamental Ley 1178.
- ✓ No tiene relación respecto al contenido mínimo establecido por el Ministerio de Hacienda.
- ✓ En la actualidad ya no existe un comité de coordinación y monitoreo del SPO.
- ✓ Porque hablar de planificación esto debería ser como parte introductoria en la guía de aplicación.
- ✓ El ámbito de aplicación solo es para áreas funcionales debiendo ser para todas las áreas y/o Unidades Funcionales.
- ✓ No establece al área y/o unidad funcional responsable de la implantación por delegación.
- ✓ No establece un marco conceptual de lo que es PGDES y otros para COMIBOL.
- ✓ La diferencia entre área y/o unidad funcional.
- ✓ Uso de los formularios debería estar en la guía correspondiente y solo nombrar en el reglamento la existencia de la guía de aplicación para su aplicación.
- ✓ Establecer coordinación para la elaboración del POA.
- ✓ No se habla de las modificaciones del POA.
- ✓ No se habla de la difusión del POA.
- ✓ No se reglamenta el uso del reglamento.
- ✓ No establece responsabilidad por incumplimiento de aplicación del RE-SPO.

En la entrevista del cuestionario SAYCO de fecha 14 de junio de 2005, que se realizó la APLDO indica que el reglamento específico está en proceso de actualización, como resultado del presente Trabajo Dirigido.

5.1.4.2 ANALISIS DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

La entidad cuenta con el Manual de Procesos y Procedimientos aprobado mediante resolución de Directorio N° 3073/05, de fecha 5 de enero de 2005, el que sin embargo no ha sido elaborado en base al reglamento específico de la



gestión 2001, por lo obsoleta que estaba para entonces porque el reglamento específico se había actualizado el 2001 y el Manual de Procesos y Procedimientos se había realizado. Realizado la revisión del documento se verifico que el manual de Procesos y Procedimientos para el sistema estaba de acuerdo a la realidad que vivía la COMIBOL, pero que no tenía un respaldo normativo que apoye los procesos y procedimientos a realizar.

5.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

El resultado del trabajo de campo permite concluir:

1. La COMIBOL como entidad autárquica, no ha podido implantar efectivamente los sistemas administrativos establecidos en la Ley 1178 al interior de la entidad, en este caso el Sistema de Programación de Operaciones, debido a que aun no se ha comprendido la importancia en la utilización de dichos instrumentos administrativos que proporciona la Ley 1178, instrumental que permitirá contar con gestiones más eficaces, eficientes y transparentes.
2. Otro factor importante que no ha permitido profundizar el proceso de implantación del Sistema de Programación de Operaciones y de los otros sistemas SAFCO, es el relacionado con la variable voluntad política por parte de las diferentes autoridades de turno, principales responsables ante la CGR de la implantación de los Sistemas Administrativos en sujeción al Art. 27º la Ley 1178, debido a que frecuentemente, se otorga mayor importancia a las actividades sustanciales y rutinarias operativas relativas al quehacer de COMIBOL, generando así, áreas y unidades funcionales reactivas que solo actúan para el momento, reaccionando a las demandas presentadas.
3. La alta rotación de personal en COMIBOL, es otra de las variables desfavorables que no ha permitido profundizar el proceso de implantación del Sistema de Programación de Operaciones.



4. En la actualidad la COMIBOL, cuenta con un Plan Estratégico Institucional, pero al revisar se constato que no fue aprobado y difundido por el Directorio, instrumento que permitiría definir los objetivos y políticas estratégicos de mediano y largo plazo de COMIBOL, concordantes con los objetivos establecidos en el PGDES. Por esta razón, la entidad solamente circunscribe sus actividades a labores recurrentes, sin planificar su accionar en función de un plan de mediano y largo plazo, que se lo pueda operativizar a través del POA y Presupuesto en las diferentes gestiones. Por tanto, el PEI debe constituirse en el instrumento articulador de la planificación del desarrollo con la planificación a corto plazo, aspecto ausente en COMIBOL.

5. Paradójicamente la COMIBOL, no ha contado en anteriores gestiones con un Programa de Operaciones Anual que sea resultado de un proceso participativo y de consenso entre las diferentes áreas y unidades funcionales de COMIBOL y que el mismo este orientado a una gestión por resultados. EL POA al igual que en la mayor parte de las entidades publicas simplemente se lo elabora por cumplir la formalidad para su presentación y asignación de recursos por parte del Ministerio de Hacienda, acción que no permitía conocer los objetivos de la entidad y menos que los servidores se identifiquen y comprometan con lo que la COMIBOL pretendía realizar en gestiones pasadas. Esta situación derivó en acciones asiladas por parte de las Gerencias, Direcciones, Departamentos y Regionales, ocasionando la dispersión de esfuerzos, recursos y tiempo.

6. Como casi en todo el sector publico, existe un alto grado de desconocimiento por parte de los servidores públicos de COMIBOL de la normativa vigente en materia de administración, tanto a nivel de normas básicas como de reglamentos específicos, debido a que en periodos anteriores la implantación de los Sistemas Administrativos y en este caso del Sistema de Programación de Operaciones, no hubo la suficiente difusión y capacitación sobre el manejo y aplicación del Sistema por



parte de la unidad responsable de la implantación del Sistema, situación que a partir de la gestión 2004 ha sido subsanada, pero con poca participación de los servidores públicos tanto de las Gerencias, Direcciones, Departamentos y regionales ya que ellos creen que es un pérdida de tiempo y que algunos asistían por no quedar mal por su inasistencia. Ya que si la MAE como autoridad ejecutiva disponía como política desde su dirección, la implantación de todos los Sistemas SAFCO, los servidores públicos acatarían las disposiciones.

7. Como habíamos mencionado anteriormente no se ha utilizado en COMIBOL el POA como un instrumento de Gestión gerencial por resultados, solamente su utilidad se circunscribía a su presentación por cumplir instrucciones, debido a que las diferentes Gerencias, Direcciones, Departamentos y Regionales, no ejecutan su presupuesto en base a objetivos propuestos o definidos en su programación de operaciones para las distintas gestiones, no existe la ejecución presupuestaria en base al POA. Por otro lado, producto del análisis, se ha llegado a identificar que la COMIBOL, pretende enlazar los dos instrumentos de planificación a diferentes niveles, por una lado se cuenta con un presupuesto a nivel institucional y se pretende su correspondencia con un POA a nivel de áreas funcionales, queriendo interrelacionar los dos instrumentos uno a nivel macro con otro a nivel micro.
8. La COMIBOL no ha formulado durante la gestión 2004-2005 objetivos de gestión institucional con la aprobación de la MAE, estos solo fueron propuestos por la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional para superar este problema. Esta carencia es el reflejo de falta de interés de la MAE, con respecto a la Planificación, que se constituye en la columna vertebral del funcionamiento de las instituciones del Estado, lo que ocasiona no tener un rumbo de acciones para cumplir con los Planes y Políticas establecidos por el Gobierno Central, que cada área Funcional actué de manera aislada, como si se tratase de áreas Independientes o entidades independientes, situación que a la larga repercute en acciones



no coordinadas, que lleva a la dispersión y pérdida de esfuerzos por parte de los servidores públicos, mal uso de recursos económicos y de materiales.

9. Por todo lo expuesto, se hace evidente la necesidad de contar con una guía de aplicación del Sistema de Programación de Operaciones, que este respaldado con un reglamento específico actualizado, con la finalidad de orientar sistemáticamente y ordenadamente la Elaboración del Programa de Operaciones Anual y la realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución de POA.
10. La APLDO a pesar de realizar diferentes acciones como: talleres y cursos de capacitación, además de instructivos con formularios bastante explicativos no cuenta con el apoyo de los ejecutivos de las áreas y unidades funcionales, que de manera directa o indirecta están involucrados en la aplicación del Subsistema de Elaboración del POA y el Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA, por falta de conocimiento de la normativa vigente en materia de administración, tanto a nivel de normas básicas, como de reglamentos específicos.
11. Si bien existen instrumentos que orientan la formulación del programa de operaciones anual, traducidos en el uso de instructivos y formularios, no es menos cierto que no todos los servidores públicos están capacitados para desarrollar esta tarea, como formular objetivos, operaciones, metas, indicadores y hacer el seguimiento correspondiente.
12. La participación de los máximos ejecutivos en la formulación de los objetivos de gestión Institucional es muy limitada, porque consideran que esta labor no es muy importante, ya que el planificar para la siguiente gestión lo consideran como una pérdida de tiempo, aspecto reforzado por el cambio de Presidente Ejecutivo que no tenía conocimientos sobre gestión administrativa, por ser Ingeniero Minero de Línea de Producción o por cambios estructurales.



13. Resulta recurrente la repetición de objetivos de gestión, operaciones y tareas por parte de las áreas y unidades funcionales, debido a que en las esferas de alta dirección no se formulan objetivos que hagan posible esos cambios proponiendo objetivos que cambien el accionar de la institución. Además, que para realizar el seguimiento y evaluación a la ejecución del POA, se advierte la inexistencia de información vinculada a la ejecución presupuestaria.
14. Que a partir de la gestión 2005 se hizo recién la difusión del POA, se corrigieron las observaciones formuladas a todas las áreas funcionales
15. No se realizaba con anticipación el análisis de los resultados logrados en la ejecución del POA para considerarlos en la siguiente gestión.
16. La falta de determinación de servicios requeridos (formulario), para alcanzar los objetivos de gestión no estaba contemplada en el POA 2005.
17. No se realizó la compatibilización del POA 2005 de los programas de operaciones de las áreas funcionales entre sí, de los requerimientos de recursos humanos y de los requerimientos de bienes y contratación de servicios.
18. El Subsistema de Seguimiento y Evaluación en la práctica este subsistema se aplica parcialmente lo cual constituye una debilidad porque el órgano rector no está exigiendo su cumplimiento.

CAPITULO VI



PROPUESTA



CAPITULO VI PROPUESTA

Las propuestas del presente trabajo dirigido, responden principalmente a las necesidades y falencias encontradas en COMIBOL mediante el diagnóstico realizado. Las mismas que han sido elaborados en base a:

- ✓ En primera instancia, a disposición legal Ley 1178(SAFCO) que regula los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, que en su Artículo 27º, dispone la elaboración del presente Reglamento Especifico y que es de aplicación obligatoria en el ámbito del Estado boliviano.
- ✓ En segunda instancia en sujeción a la normativa legal que regula el Sistema de Programación de Operaciones, Normas Básicas (SPO) Artículo 4º, Numeral III, inciso b), se deberá establecer los procesos inherentes al Sistema, las unidades encargadas de estos procesos y los procesos de realización.
- ✓ Por ultimo, considerando la información teórica del proceso de Planificación y la Gestión por Resultados considerados como procesos de gestión validos para las instancias Publicas.

La propuesta esta reflejada en dos partes, la primera referida al Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones de COMIBOL. Y una segunda parte, compuesta por una Guía de aplicación del POa, que permitirá facilitar la Elaboración de los Programas de Operaciones Anuales consolidados de la institución y realizar un Seguimiento y Evaluación a su ejecución, enmarcado en los requerimientos del reglamento especifico del SPO y las Normas Básicas del SPO con un enfoque sistémico.

6.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

6.1.1 OBJETIVO GENERAL

“Dotar a COMIBOL, en el marco de la normativa vigente, del Reglamento Especifico rediseñado del Sistema de Programación de Operaciones y la Guía de aplicación del POA; instrumentos operativo-administrativos para fortalecer la implantación del Sistema de Programación de Operaciones y por ende también apoyar el fortalecimiento institucional de COMIBOL.”



6.1.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- ✓ Lograr que los responsables de áreas funcionales, cuenten con el Reglamento Especifico y la Guía de Aplicación, en el proceso de Elaboración del Programa de Operaciones Anual y el proceso de Seguimiento y Evaluación a la ejecución al POA; de fácil comprensión y aplicación.
- ✓ Posibilitar que los responsables de áreas funcionales elaboren sus Programas Operativos Anuales y procesen el Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA, en función al Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones y la Guía de aplicación del POA.
- ✓ Lograr mayor eficiencia tanto en la elaboración del Programa de Operaciones Anual y en la realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA de COMIBOL.
- ✓ Involucrar al personal de COMIBOL en la elaboración del Programa de Operaciones Anual y la realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA, ya que estos procesos deben ser de carácter integral y participativo.
- ✓ Uniformar los conceptos y procedimientos, estableciendo un lenguaje común en la administración pública en el área de la programación de operaciones
- ✓ Presentar las propuestas de Reglamento Especifico y de Guías de Aplicación a COMIBOL.

PROPUESTA 1

**REGLAMENTO ESPECIFICO DEL
SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES
DE COMIBOL**



REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES



2005

LA PAZ - BOLIVIA



TITULO I		
DISPOSICIONES GENERALES		
CAPITULO I		
INDICE	ASPECTOS GENERALES	PAG
ART. 1º	OBJETIVOS DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES (RE-SPO)	68
ART. 2º	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES (RE-SPO)	68
ART. 3º	BASE LEGAL DEL RE-SPO	68
ART. 4º	ALCANCE DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SPO	69
ART. 5º	DEFINICION DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES DE COMIBOL	69
ART. 6º	COMPONENTES DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES	69
ART. 7º	IMPLANTACION DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES DE COMIBOL.	69
ART. 8º	NIVELES DE ORGANIZACIÓN DEL SPO.	70
ART. 9º	RESPONSABLE DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL	71
ART. 10º	CLAUSULA DE PREVISION	72
ART. 11º	REVISION Y ACTUALIZACION DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO	72
ART. 12º	ARTICULACION CON OTROS SISTEMAS	72
ART. 13º	GUIA DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES	73
ART. 14º	DIFUSION DE LA GUIA DE APLICACIÓN DEL RE-SPO	73
ART. 15º	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	73
ART. 16º	PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL INSTITUCIONAL	74
ART. 17º	PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL DE AREA FUNCIONAL	74
ART. 18º	AREAS FUNCIONALES DE LA COMIBOL	74
ART. 19º	PRESUPUESTO ANUAL DE LA COMIBOL	74
CAPITULO II		
MARCO CONCEPTUAL		
ART. 20º	PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	74
ART. 21º	PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PEI	74
ART. 22º	VISION DE COMIBOL	75
ART. 23º	MISION DE LA COMIBOL	75
ART. 24º	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTUTUCIONALES	75
ART. 25º	OBJETIVOS DE GESTION	76
ART. 26º	INDICADORES	76
ART. 27º	EFICACIA, EFECTIVIDAD Y IMPACTO	76
ART. 28º	PROGRAMACION DE OPERACIONES DE COMIBOL	76
ART. 29º	OPERACIÓN O ACTIVIDAD	77
ART. 30º	METAS	77
ART. 31º	INSTRUMENTOS DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL	77
ART. 32º	SEGUIMIENTO	77
ART. 33º	EVALUACION	77
ART. 34º	MODIFICACION	77



TITULO II		
SUBSISTEMA DE ELABORACION		
DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL		
CAPITULO I		
FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION		
		78
ART. 35°	PROCESO DE ELABORACION DEL POA	78
ART. 36°	MARCO DE REFERENCIA	79
ART. 37°	ANALISIS DE SITUACION Y DEL ENTORNO	79
ART. 38°	FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION	80
ART. 39°	INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA	81
ART. 40°	DEFINICION DE LAS AREAS FUNCIONALES U ORGANIZACIONALES	81
CAPITULO II		
DETERMINACION DE OPERACIONES		
		82
ART. 41°	PROCESO DE DETERMINACION DE OPERACIONES	82
ART. 42°	RESPONSABILIDAD POR LA DETERMINACION DE OPERACIONES	82
CAPITULO III		
COMPATIBILIZACION DE PROGRAMAS DE OPERACIONES, PRESENTACION Y APROBACION		
		82
ART. 43°	COMPATIBILIZACION	82
ART. 44°	PRESENTACION Y APROBACION	83
ART. 45°	ENLACE ENTRE LOS SISTEMAS DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES Y EL PRESUPUESTO	83
ART. 46°	REMISIÓN DEL POA-PRESUPUESTO AL MINISTERIO DE HACIENDA	83
ART. 47°	DIFUSIÓN DEL POA	83
TITULO III		
SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION A LA EJECUCION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL		
CAPITULO I		
SEGUIMIENTO Y EVALUACION		
		84
ART. 48°	VERIFICACION DE LA EJECUCION	84
ART. 49°	EVALUACION DE LOS RESULTADOS	84
ART. 50°	GENERACION Y APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS	84
CAPITULO II		
LAS MODIFICACIONES EN EL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL		
		85
ART. 51°	MODIFICACION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES	85
ART. 52°	CONTENIDO DE LA SOLICITUD DE MODIFICACIONES DEL PROGRAMA DE OPERACIONES	85
ART. 53°	TRAMITACION Y REGISTRO	85
ART. 54°	DIFUSION DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO	85



	TITULO IV	
	RESPONSABILIDADES Y SANCIONES	86
ART. 55°	RESPONSABLES	86
ART. 56°	INCUMPLIMIENTO DE L PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL	86
	ANEXOS AUXILIARES	
ANEXO 1		





TITULO I
DISPOSICIONES GENERALES
CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES

Artículo 1º (Objetivos del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones RE-SPO)

El objetivo general del RE-SPO es:

- a) Contar con un Documento Normativo, que regule la Implantación del Sistema Programación de Operaciones (SPO) en COMIBOL.

Los objetivos específicos del RE-SPO son:

- a) Definir los procedimientos, responsables y tiempos a emplear, para la elaboración y realización del seguimiento y evaluación de la ejecución del POA.
- b) Establecer mecanismos de control, seguimiento y evaluación de las operaciones programadas.
- c) Establecer diferentes responsabilidades que asumirán los ejecutivos y funcionarios de las distintas unidades de la COMIBOL.
- d) Otorgar elementos esenciales para la formulación del presupuesto anual de COMIBOL.
- e) Definir un conjunto de principios, para asegurar el funcionamiento del SPO en la COMIBOL;
- f) Proporcionar elementos de organización, funcionamiento y control interno, relativos al SPO, que deben ser considerados por las áreas funcionales de la COMIBOL.
- g) Establecer la interrelación entre el SPO y el Sistema de Presupuesto y otros Sistemas establecidos y regulados por la Ley SAFCO N° 1178.
- h) Reducir los riesgos que afectan o que podrían afectar el logro de los objetivos de COMIBOL.

Objetivos que deberán ser alcanzados por: el Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerentes y personal técnico administrativo, involucrado en observancia a la ley 1178 y normas vigentes en la R.S. 225557.

Artículo 2º (Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones RE-SPO)

El RE-SPO de la COMIBOL, representa:

- a) Un instrumento jurídico que regula la aplicación del SPO en la COMIBOL., en el marco de lo establecido en el Artículo 27 de la Ley SAFCO N° 1178.
- b) Un conjunto de normas propias de la entidad establecidas para normar la Elaboración y realización del Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual (POA); con el fin de implantar y garantizar el funcionamiento del SPO, en COMIBOL.

Artículo 3º (Base Legal del RE-SPO)

El presente reglamento especifico, se sustenta en base disposiciones legales vigentes las cuales son:



- a) La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, del 20 de julio de 1990.
- b) Decreto Supremo N° 23318 del 3 de noviembre de 1992, que aprueba el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- c) Resolución Suprema N° 225557 Sistema de Programación de Operaciones del 1 de diciembre de 2005.
- d) Decreto Supremo 25410, que crea el Sistema de Evaluación de la Gestión Pública por Resultados
- e) Resolución Suprema N° 216779, que aprueba el Sistema Nacional de Planificación, del 26 de julio de 1996.
- f) Resolución Suprema N° 216768, que aprueba el Sistema Nacional de Inversión Pública, del 18 de junio de 1996.

Artículo 4° (Alcance del Reglamento Específico):

El presente Reglamento Específico es de aplicación y cumplimiento obligatorio para todas las áreas funcionales, dependencias y servidores de la COMIBOL., involucrados de manera directa o indirecta en los procesos de Elaboración y realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA.

Artículo 5°. (Definición del Sistema de Programación de Operaciones de COMIBOL)

Es un conjunto de normas y procesos que orientan la elaboración del POA de COMIBOL, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley Safo N° 1178, los principios, las Normas Básicas, el Plan General de Desarrollo Económico y Social y el Plan Estratégico Institucional. El Sistema establece dos subsistemas: el de Elaboración y el de Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA.

Artículo 6° (Componentes del Sistema de Programación de Operaciones)

El Sistema de Programación de Operaciones está compuesto por:

a) *Subsistema de elaboración del Programa de Operaciones Anual*

Este subsistema comprende:

- i) Análisis de la situación actual y del entorno.
- ii) La formulación de objetivos de gestión.
- iii) La determinación de las operaciones.
- iv) La compatibilización de programas de operaciones.

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

Este subsistema comprende:

- i) La verificación de la ejecución del Programa de Operaciones Anual.
- ii) La evaluación de resultados.
- iii) La generación de medidas correctivas.

Artículo 7°. (Implantación del Sistema de Programación de Operaciones de COMIBOL)

Por orden jerárquico y de acuerdo a disposiciones en vigencia, según el Art. 27 de la Ley 1178, disposiciones de la R.S. 225557 y el Estatuto Orgánico el responsable de la implantación es el Presidente Ejecutivo.



Por delegación por parte del presidente, la Unidad responsable especializada de dirigir y coordinar los procesos del funcionamiento del SPO será la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional (APLDO) quien se encargará de la Elaboración y de la realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución POA de COMIBOL.

El SPO de la COMIBOL, será implantado a través de los siguientes procesos normados en el presente reglamento:

- a) Diseñar el SPO de la COMIBOL, identificando las funciones, los componentes y las interrelaciones existentes entre estos.
- b) Asignar funciones a las áreas funcionales y sus dependientes.
- c) Establecer sistemas de información, utilizando instrumentos tales como guías, flujogramas, formularios, instructivos y otros que soporten y apoyen al funcionamiento del sistema.
- d) Elaborar y presentar al Ministerio de Hacienda el Reglamento Específico del SPO de la COMIBOL, en base a las actividades anteriormente mencionadas.

Artículo 8º. (Niveles de Organización del SPO)

- a) **Normativo y Consultivo**, que corresponde al Directorio General como máximo órgano rector de la COMIBOL, cuyas atribuciones básicas están determinadas por el Estatuto Orgánico de la COMIBOL, y por delegación, ejercidas a través de la unidad técnica especializada, la APLDO. La normativa interna estará enmarcada en las disposiciones contenidas en las Normas Básicas del SPO.
- b) **Ejecutivo y Operativo**, que corresponde al Presidente Ejecutivo, Gerencias, Direcciones, Departamentos; con las siguientes atribuciones y funciones:
 - i) Cumplir y hacer cumplir el presente reglamento.
 - ii) Elaborar, Ejecutar, realizar el Seguimiento y Evaluar los Programas de Operaciones y Presupuestos Anuales.

Unidad de Coordinación: La APLDO es la unidad responsable del SPO de la COMIBOL, por delegación emanada por la Máxima Autoridad Ejecutiva, estará encargada de:

- a) Actualización del presente reglamento.
- b) Coordinar y monitorear todas las actividades relacionadas con los procesos de programación y organización.
- c) Emitir instrucciones y lineamientos para el desarrollo de los Subsistemas del SPO.
- d) Fijar plazos (cronograma de actividades), condiciones, metodologías a las Áreas Funcionales responsables y sus dependientes, para el desarrollo de los Subsistemas del presente Sistema.
- e) Coordinar con la diferentes Áreas Funcionales y su dependientes, la implantación de cada Subsistema
- f) Verificar, evaluar y dar su conformidad sobre los procesos desarrollados y los productos generados en cada Subsistema.



- g) Elaborar instructivos, diseñar y proporcionar formularios para la elaboración y la realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA de COMIBOL.
- h) Hacer cumplir los plazos que regirán tanto para el proceso de Elaboración y Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA de COMIBOL.
- i) Coordinar con las diferentes unidades administrativas, la asignación de los recursos físicos y financieros necesarios para el logro de los Objetivos de Gestión de COMIBOL.
- j) Consolidar, compatibilizar y revisar los Programas Operativos Anuales de las Áreas Funcionales para fines de presentación con instancias pertinentes.
- k) Apoyar y asesorar a las autoridades de las diferentes Áreas Funcionales y sus dependientes, en la elaboración del POA, en la realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA, a través de la realización de seminarios y/o talleres.
- l) Salvaguardar toda la documentación, en este caso, del SPO.

Artículo 9º (Responsables del Programa de Operaciones Anual)

El Directorio como máxima instancia de la COMIBOL, es responsable de la aprobación del presente Reglamento Específico, la aprobación del Plan Estratégico, del Programa de Operaciones y Presupuesto Anual.

El Presidente como máxima autoridad ejecutiva de la COMIBOL es responsable de la implantación del SPO, asimismo es responsable de revisar y someter a consideración la aprobación de: el Reglamento Específico del SPO, el Plan Estratégico Institucional, el Programa de Operaciones Anual Institucional y Presupuesto Anual Institucional.

La elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones Anual institucional, es atribución del Presidente Ejecutivo de la COMIBOL. Para tal efecto cuenta con el apoyo técnico de la APLDO.

La elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de los Programas Operativos Anuales de áreas funcionales es de responsabilidad de las autoridades ejecutivas de dichas áreas.

Los responsables de la formulación del Programa de Operaciones Anual en sus distintas fases son:

- a) **Formulación de los objetivos de gestión de la COMIBOL.** Es responsabilidad del Presidente Ejecutivo con apoyo técnico de la APLDO y de su aprobación por parte del Directorio General. Estos objetivos deben ser desagregados por áreas funcionales.
- b) **Formulación de los objetivos de gestión por área funcional.** Es de responsabilidad compartida entre el ejecutivo de área que los formula y el Presidente Ejecutivo que los aprueba con el apoyo de la APLDO.



c) **Formulación de los Programas de Operaciones Anual basados en los objetivos de gestión.** Los responsables de la formulación de los Programas de Operaciones Anuales, son los ejecutivos de cada área funcional.

La APLDO es la unidad encargada de coordinar la realización del seguimiento y evaluación a la ejecución de los Programas Operativos Anuales de áreas funcionales y a nivel institucional.

Artículo 10° (Clausula de Previsión)

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del presente Reglamento Específico, estas serán solucionadas en los alcances y previsiones de la Ley 1178, las Normas Básicas del SPO y demás disposiciones legales vigentes.

Artículo 11° (Revisión y Actualización del Reglamento Específico):

La APLDO revisará por lo menos una vez al año el presente Reglamento, y de ser necesario lo actualizará, en base al análisis de la experiencia de su aplicación, la dinámica administrativa, el funcionamiento de otros sistemas y de las modificaciones de las Normas Básicas del SPO.

Realizada la propuesta de modificación del Reglamento Especifico por la APLDO , el Presidente Ejecutivo remitirá al Directorio para su ajuste y aprobación, y luego se enviará éste proyecto al Ministerio de Hacienda para su compatibilización. Cumplida la misma, y realizado los ajustes correspondientes el Directorio aprobará el nuevo Reglamento mediante Resolución expresa.

Artículo 12° (Articulación con otros sistemas)

El Sistema de Programación de Operaciones se interrelaciona con los sistemas establecidos en la Ley 1178, en los siguientes términos:

- El Sistema de Programación de Operaciones se relaciona con el Sistema de Planificación Nacional y el Sistema de Inversión Pública. Para el efecto en el proceso de determinación de los objetivos de gestión, la COMIBOL considerará los objetivos y Planes de Desarrollo Nacional, los objetivos y Planes de Desarrollo Departamental, las políticas, planes y programas de Inversión Pública, a su vez el Sistema de Programación de Operaciones suministrará información sobre el cumplimiento de los objetivos de gestión y desarrollo de las operaciones de preinversión, inversión y funcionamiento de la entidad, que permitan evaluar el grado de ejecución de los planes de desarrollo y planes de inversión.
- El Programa de Operaciones Anual determina los requerimientos de la estructura organizativa para la ejecución del POA.
- El Presupuesto de recursos establece la política presupuestaria, los límites y condicionantes para la formulación del programa de Operaciones.
- El SPO establecerá los requerimientos de personal, necesarios para la ejecución del POA y el Sistema de Administración de Personal le brindará información respecto a las demandas de recursos humanos, costos para la programación de dichos recursos en las operaciones.
- El POA también determina la demanda de bienes y servicios para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los programas y proyectos institucionales, el Sistema de Administración de Bienes y Servicios le



- brinda información respecto a la demanda de bienes y servicios para el logro de objetivos de gestión.
- El Sistema de Tesorería proporcionará los recursos financieros para ejecutar las operaciones establecidas.
 - El Sistema de Contabilidad Integrada registrará las transacciones y proporcionará información para el seguimiento y evaluación del POA.
 - El Sistema de Control Gubernamental regula operaciones y recursos definidos en el POA para el análisis de eficacia y eficiencia de entidad.

Artículo 13° (Guía de Aplicación)

La guía de aplicación del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, es un instrumento que tiene por objetivo presentar en forma sistematizada el contenido y proporcionar los lineamientos para la elaboración y la realización de seguimiento y evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual.

Artículo 14° (Difusión de la Guía de Aplicación)

A través de los canales correspondientes, el Presidente Ejecutivo instruirá su difusión y aplicación a todas las instancias, Unidades y servidores de la Institución, que considere necesario.

Artículo 15° (Cronograma de actividades)

En función a los plazos establecidos en las Directrices Presupuestarias (Documentos emitidos por el Ministerio de Hacienda) y otros para la presentación del Resumen del POA y el Anteproyecto de presupuesto al Ministerio de Hacienda, la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional debe emitir y diseñar un cronograma de actividades para la Elaboración y realización del Seguimiento y Evaluación del POA, documento que servirá para efectuar el seguimiento sobre su cumplimiento. Dicho cronograma debe ser puesto a conocimiento (por escrito) de todas las áreas y/o unidades funcionales de COMIBOL y su contenido establecerá las etapas, las fechas de vencimiento y los responsables de su cumplimiento. Las etapas de elaboración del POA deben considerar las fechas de presentación del POA por parte de las áreas y/o unidades funcionales a la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional, de la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional a la MAE y de la MAE al Directorio General y del Directorio General (el resumen del POA) al Ministerio de Hacienda.

El proceso de elaboración del Anteproyecto Programa de Operaciones Anual, tendrá un tiempo de duración de tres meses, comprendido entre los meses de julio a septiembre procurando no sobrepasar el tiempo definido.

Las etapas para efectuar los Seguimientos y Evaluaciones a la ejecución del programa de operaciones, deben considerar las fechas de cortes de información y la presentación de los mismos tanto a la Presidencia Ejecutiva como a la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional.

**Artículo 16° (Programa de Operaciones Anual Institucional)**

Es el documento formal y oficial que consolida los programas de operaciones anuales de todas las áreas funcionales de la COMIBOL.

Artículo 17° (Programa de Operaciones Anual de Área Funcional)

Es el instrumento que para el logro de los objetivos del periodo anual, define las operaciones necesarias, estima el tiempo de ejecución, determina los recursos, designa los responsables para el desarrollo de las operaciones y establece indicadores de eficiencia y eficacia de los resultados a obtenerse por cada área funcional.

Artículo 18° (Áreas Funcionales de la COMIBOL)

Es el conjunto de personas con funciones específicas diferenciadas de otras. Su diferenciación en la estructura es por funciones especializadas y sirve de base para el establecimiento de objetivos de gestión. La Estructura Organizacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales, debe conformarse a nivel de una o varias unidades con un contenido funcional específico, que responda a la agrupación de objetivos en forma coherente y ordenada.

En cada gestión, el Gerente Administrativo Financiero y la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional deberán revisar la pertinencia o no de la vigencia de las Áreas funcionales, en concordancia con los objetivos institucionales, determinando la creación, eliminando o modificando de estas, quedando a cargo del Presidente Ejecutivo y luego el Directorio la aprobación de la nueva estructura orgánica de la institución.

En la COMIBOL se establecen las siguientes áreas funcionales según anexo N° 1

Artículo 19° (Presupuesto Anual de la COMIBOL)

La aprobación del presupuesto anual de la COMIBOL estará sujeta a la presentación del Programa de Operaciones de la Gestión. La asignación de recursos financieros se efectuará en función de la demanda de recursos físicos establecidos en el Programa de Operaciones Anual y teniendo en cuenta los límites financieros máximos, para lo cual la Dirección Administrativa y Financiera deberá informar a cada área funcional sobre la política presupuestaria que regirá para formular su POA y los términos establecidos.

CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL

Artículo 20° (Plan General de Desarrollo Económico y Social)

El Plan General de Desarrollo Económico y Social proporcionará los lineamientos para el diseño del Plan Estratégico de la Institución, a través de la identificación de las potencialidades y limitaciones de esta, así como de las oportunidades y amenazas del entorno Institucional.

Artículo 21° (Plan Estratégico Institucional -PEI-)

Es el instrumento que establece los lineamientos estratégicos, objetivos y políticas de mediano y largo plazo de COMIBOL, a objeto de cumplir



eficientemente su misión y competencias establecidas por Ley, así como coadyuvar al desarrollo sostenible de la minería.

Artículo 22° (Visión de COMIBOL)

Es la imagen ideal que la COMIBOL desea alcanzar en el futuro, considerando su naturaleza y los fines para los que ha sido creado.

La COMIBOL desea ser una “Institución estatal autárquica de producción con excelencia y liderazgo consolidados, al servicio de la actividad minero metalúrgica a nivel nacional e internacional, promoviendo sus potencialidades y el desarrollo sostenible para consolidar la atracción de capitales de inversión maximizando su valor y aporte a la economía nacional.”

El Presidente Ejecutivo deberá revisar, al menos una vez al año y hasta el **30 de septiembre** de cada gestión, la visión de la institución, y de esta forma analizarla, con el fin de que se constituya en la base para la generación de mayores ingresos para el país. Esta tarea se realizará previa al proceso de definición de los objetivos y operaciones anuales.

Artículo 23° (Misión de la COMIBOL)

La Misión es la razón de ser de la COMIBOL, expresada en objetivos permanentes que determinan su creación. La Misión se establece en concordancia con el instrumento jurídico de creación de la COMIBOL definida en el Código de Minería Ley N° 1777 de 17 de marzo de 1997 y Ley 2400 de 24 de julio de 2002, Art. Único.

MISION “Institución estatal autárquica, encargada de la administración, servicios, asesoramiento y producción minero metalúrgica que busca lograr niveles superiores de producción potenciándose y promoviendo la diversificación de actividades minero metalúrgicas, aportando significativamente al crecimiento nacional para lograr el desarrollo sostenible, posicionando una imagen corporativa confiable y competitiva en sujeción a la normativa vigente.”¹

Corresponde al Directorio velar por la integridad y consistencia de la Misión y competencias de la COMIBOL. El Presidente Ejecutivo, se responsabiliza por que el Programa de Operaciones se ciña de forma estricta a la Misión y Finalidades de la COMIBOL.

Artículo 24° (Objetivos Estratégicos Institucionales)

Son proposiciones concretas de orden cuantitativo y/o cualitativo, respecto de lo que pretende alcanzar la COMIBOL en el mediano y/o largo plazo, proponiendo un cambio fundamental y prioritario en la situación presente, que supone impactos en un periodo de tiempo y espacio determinado, los mismos se encuentran contemplados en el Estatuto Orgánico.

¹ SEGUNDA ACTUALIZACION TALLER DE PLANIFICACION 18/9/04

**Artículo 25° (Objetivos de gestión)**

Son proposiciones concretas y compromisos de acción que la COMIBOL pretende alcanzar en una gestión anual. Sirve de fundamento, dirección y medida de las operaciones a ejecutarse, se deben formular los objetivos de gestión, en forma descendente desde el Nivel Ejecutivo hasta el Nivel Operativo con la finalidad de que el Programa de Operaciones Anual sea Integral, coherente e interrelacionado, donde cada operación guarde relación y sea consistente con los objetivos de gestión.

La Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones de la entidad plantea formular los siguientes tipos de objetivos:

- a) Objetivos de gestión de la entidad.
- b) Objetivos de gestión específicos.
- c) Metas.

Los objetivos de gestión y las metas deben ser: viables, consistentes, cuantitativos, verificables, temporales, participativos y cualitativos.

Artículo 26° (Indicadores)

Son señales concretas que se pueden medir. Son el reflejo de que algo ha ocurrido.

Artículo 27° (Eficacia, Efectividad y Impacto)

La **eficacia** te informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto a producción. Podría tratarse de aportación en cuanto a dinero, tiempo, personal y equipamiento, entre otros.

La **efectividad** mide los logros obtenidos por un programa o proyecto de desarrollo en relación con aquellos objetivos específicos que se habían establecido. Si, por ejemplo, establecimos mejorar la preparación de los todos los profesores de educación secundaria en un área determinada, ¿tuvimos éxito?

El **impacto** te informa sobre la influencia causada en la situación del problema que intentabas afrontar. Es decir, ¿era útil tu estrategia?, ¿mejoró el índice de aprobados en el último curso escolar gracias a la mejora en la preparación del profesorado? Antes de tomar la decisión de una ampliación o una reproducción del proyecto en otro ámbito, necesitas estar seguro de que tiene sentido aquello que estás haciendo en relación con el impacto que quieres lograr.

Artículo 28° (Programación de Operaciones de COMIBOL)

El Programa de Operaciones por área funcional, es el instrumento para el logro de los objetivos de gestión:

- a) Define las operaciones necesarias
- b) Estima el tiempo de ejecución
- c) Determina los recursos
- d) Designa a los responsables por el desarrollo de las operaciones
- e) Establece indicadores de eficacia y eficiencia de los resultados a obtenerse.

El Programa de Operaciones de COMIBOL es la consolidación de los Programas de Operaciones Anuales de las áreas funcionales.



Artículo 29° (Operación o Actividad)

Es un conjunto de operaciones establecidas de manera integrada para el logro de los objetivos.

Las operaciones en las unidades de COMIBOL pueden ser de funcionamiento, preinversión o inversión.

Las operaciones de funcionamiento son operaciones recurrentes de carácter productivo y administrativo destinadas a la producción de bienes y/o servicios, y las de preinversión e inversión son operaciones destinadas a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico o humano.

Artículo 30° (Metas)

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

Artículo 31° (Instrumentos del Programa de Operaciones Anual)

Se entiende por instrumentos del Programa de Operaciones Anual a los formularios de planificación que determinan el proceso de programación, de seguimiento y evaluación de una gestión en forma secuencial, ordenada y sistematizada de cada una de las partes operativas que conforma el sistema.

Artículo 32° (Seguimiento)

El seguimiento consiste en la comprobación, en forma continua y permanente, de la ejecución de actividades para asegurarse que la entrega de recursos, el cronograma de trabajo y los logros previstos, se van desarrollando de acuerdo a lo programado y conocer las dificultades encontradas con el fin de hacer ajustes necesarios para lograr lo que se ha acordado.

Artículo 33° (Evaluación)

Es un proceso periódico mediante el cual: Recopilamos datos e información correspondiente a la marcha de los logros previstos, con el fin de verificar los resultados Anuales (efectos) y Situaciones Finales (impactos) obtenidos en la prestación de servicios por parte de COMIBOL, tanto los previstos como los no previstos.

Generamos aprendizajes que podemos aplicar en la ejecución y re planificación de los mismos logros previstos, así como en elaboración del POA futuro.

Artículo 34° (Modificación)

Constituyen modificaciones en el Programa de Operaciones Anuales a las variaciones suscitadas a nivel de los objetivos, lo que incidirá directamente en el ajuste de las operaciones, como resultado de:

- a) Establecer nuevas prioridades dentro del que hacer administrativo y/o financiero.
- b) Mayores recaudaciones que las programadas por prestación de servicios y otros ingresos nacionales o extranjeros.
- c) La no ejecución de la totalidad de los recursos programados.
- d) Recorte en el presupuesto o cuando existan medidas correctivas significativas.



TITULO II
SUBSISTEMA DE ELABORACION
DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL
CAPITULO I
FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION

Artículo 35° (Proceso de elaboración del POA)

La elaboración del POA en la COMIBOL seguirá el siguiente proceso:

- Fase 1- Formulación de objetivos de gestión. Para la formulación de los objetivos de gestión se deben considerar:
- Paso 1: Marco de referencia
 - Paso 2: Análisis de situación (interna) y de entorno
 - Paso 3: Definición de Objetivos
 - 1) Identificación de necesidades, requerimientos, problemas y propósitos más importantes a atender por la COMIBOL.
 - 2) Establecimiento de Objetivos de Gestión Institucional relacionadas con las Competencias de COMIBOL
 - 3) Identificación de las áreas funcionales
- Fase 2- Determinación de Operaciones, lo cual implica:
- Paso 1: Determinación y ordenamiento lógico y secuencial de las operaciones necesarias para alcanzar los Objetivos de Gestión Institucional relacionados con las Competencias de COMIBOL.
 - Paso 2: Determinación de metas por operaciones
 - Paso 3: Determinación del tiempo para la ejecución de todas y cada una de las operaciones.
 - Paso 4: Determinación del personal y recursos materiales, equipos, bienes muebles e inmuebles y servicios necesarios para el desarrollo de las operaciones
 - Paso 5: Identificación de las unidades responsables de la ejecución y/o supervisión de las operaciones definidas.
 - Paso 6: Descripción e identificación de los resultados a obtenerse para el cumplimiento de las operaciones así como de los beneficiarios de dicha operación.
 - Pasó 7: Determinación de Indicadores de Eficacia que permitan evaluar a posteriori el grado de alcance de los objetivos de gestión y el desarrollo de operaciones y de Eficiencia, que permitan evaluar la asignación y uso de recursos respecto los objetivos planteados y resultados logrados.
- Fase 3- Compatibilización de Operaciones Programadas, con el propósito de preparar el Programa de Operaciones Anual de la COMIBOL. Se deben compatibilizar:
- a) Los requerimientos de personal, recursos materiales, equipos muebles, inmuebles y servicios
 - b) La asignación de recursos financieros entre las diferentes operaciones.
- Fase 4- Enlace entre el POA y el Presupuesto de COMIBOL.

**Artículo 36°. Marco de referencia**

La responsabilidad de identificar el Marco Referencial del Programa de Operaciones Anual, es de la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional, quién coordinará con la Dirección Administrativa y Financiera y otras áreas relacionadas, fijándose como plazo máximo la primera semana del mes de julio de cada gestión.

La formulación de objetivos mínimamente debe considerar el siguiente marco de referencia.

- a) El Plan General de Desarrollo Económico y Social de Bolivia
- b) El Plan Estratégico Institucional (COMIBOL)
- c) La Misión y la Visión (COMIBOL)
- d) Los Objetivos Estratégicos Institucionales (COMIBOL)
- e) Las Directrices de formulación Presupuestaria.
- f) Directrices de formulación la programación de operaciones y Políticas definidas por el Presidente Ejecutivo y Directorio General.

Artículo 37°. (Análisis de Situación y del Entorno)

Los responsables de las diferentes áreas y/o unidades funcionales, anualmente y como parte de la elaboración de sus respectivos Programas de Operaciones Anuales, deberán efectuar un análisis de los resultados logrados, las contingencias existentes y desvíos presentados de la programación anterior, las necesidades emergentes producto de este análisis y de la identificación de los recursos existentes.

Todas las áreas funcionales deberán necesariamente realizar un análisis de su estructura organizacional, es decir, para ver si ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en el Programa de Operaciones Anual.

Este análisis deberá ser incluido en el Programa de Operaciones Anual, además, debe ser elaborado en función a las directrices del Sistema de Organización Administrativa emitido anualmente, cuyo producto será un rediseño o ajuste a su estructura organizacional.

Se debe identificar y analizar, para el análisis del entorno, las variables económicas, sociales, tecnológicas y legales que afectan y condicionan a los objetivos y operaciones de la COMIBOL. Esta información servirá para que en la elaboración del POA de la gestión en cuestión, se prevean las acciones necesarias para enfrentar dichos factores.

El proceso del análisis de Situación y del Entorno deberá ser realizado, los dos primeros días hábiles de la primera semana del mes de julio de cada gestión por cada Área y/o Unidad Funcional y el tercer día hábil de la primera semana del mes de julio de cada gestión enviar un informe a la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional.



Las Áreas y/o Unidades Funcionales de COMIBOL deberán enviar y dar su conformidad por escrito sobre el informe del Análisis Interno y de Entorno realizado y de las conclusiones arribadas.

El análisis de Situación y del Entorno a nivel institucional, será realizado y presentado hasta la última semana del mes julio de cada gestión por la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional, en base a los informes presentados por las diferentes áreas y/o Unidades funcionales, para luego ser aprobado por la MAE y el Directorio General. Este análisis institucional debe formar parte del Programa de Operaciones Anual de la COMIBOL (el resumen del POA).

Con base en la información de ambos análisis se identificará de manera preliminar políticas de COMIBOL, Objetivos de Gestión, directrices necesarias para la elaboración del POA y propósitos a ser incorporados en el Programa de Operaciones de la siguiente gestión.

Artículo 38°. (Formulación de Objetivos de Gestión)

En base al Marco de Referencia y el Análisis del Entorno y Situación, se debe formular los objetivos de Gestión dentro de la COMIBOL, en forma descendente desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo, con la finalidad de que el programa de operaciones sea integral, coherente e interrelacionado, donde cada operación guarde relación y sea consistente con los objetivos de gestión.

La formulación de los objetivos seguirá los siguientes pasos:

- a) Identificar y priorizar de las necesidades, requerimientos, problemas y propósitos más importantes que tenga que atender la COMIBOL.
- b) El Presidente Ejecutivo, Gerentes Generales y todas las unidades Organizacionales que dependan directamente del Presidente Ejecutivo de la COMIBOL, con el apoyo de la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional formularán anualmente los objetivos de gestión institucionales, la primera semana del mes de agosto de cada gestión, dando su conformidad por escrito sobre los objetivos de gestión determinados y luego ser presentado al Directorio General para su aprobación. Los mismos que serán puestos a conocimiento por escrito a las diferentes áreas funcionales para iniciar el proceso de determinación de Objetivos de gestión por Área Funcional, junto a las directrices de formulación del Programa de Operaciones Anual, máximo hasta la cuarta semana del mes de agosto de cada gestión.
- c) Las áreas funcionales desagregarán los objetivos de gestión de la COMIBOL, la primera semana de septiembre de cada gestión, formulando y enviando los objetivos de gestión por área funcional tomando en cuenta el análisis de Situación y del Entorno realizado. Que luego será revisado y compatibilizado por la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional para evitar duplicidad de esfuerzos y recursos, para luego ser aprobado por el Presidente Ejecutivo. De esta manera haciendo posible de que cada una de



éstas formule su Programa de Operaciones Anual, hasta la cuarta semana del mes de septiembre de cada gestión.

- d) Integrar los objetivos de gestión con los objetivos estratégicos, en el marco de la misión de COMIBOL.

Artículo 39°. (Indicadores de Eficiencia y Eficacia)

“Los índices de eficiencia y eficacia, son indicadores que permiten determinar el resultado de gestión”, de las unidades administrativas, en otras palabras es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados.

La Programación de Operaciones Anual y Presupuesto, es el punto de partida de la planeación de una gestión, debe reflejar los objetivos, las metas y las acciones de cada unidad, dicha estrategia deberá conducir al logro de la misión de la COMIBOL.

La ejecución eficiente y eficaz de la Programación de Operaciones Anual y el Presupuesto es por tanto, el índice de gestión clave y funcional, el mismo que deberá ser medido a nivel micro y macro en la COMIBOL.

Todas las áreas funcionales consignadas en el anexo N° 1 del presente documento, en consulta con la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional deben establecer indicadores de eficacia que permitan verificar el grado de alcance de los objetivos de gestión y el desarrollo de las operaciones. Así como definir indicadores de eficiencia, que permitan evaluar la asignación de recursos, las tareas y operaciones ejecutadas.

Este proceso debe realizarse paralelamente al proceso de determinación de objetivos y operaciones de área funcional (segunda semana del mes de octubre de cada gestión). El nivel de aplicación de los indicadores y sus características, dependerá de la naturaleza de las actividades del área funcional.

Artículo 40°. (Definición de las áreas funcionales u Organizacionales)

A la fecha de elaboración del presente reglamento, las áreas funcionales que rigen para la formulación del Programa de Operaciones Anual, son las establecidas en el anexo N° 1 del presente Reglamento.

Para la definición de las áreas funcionales de la COMIBOL, la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional es responsable de realizar una revisión de la Estructura Organizacional de la COMIBOL, para determinar la necesidad de redefinir las mismas. El análisis para la determinación de áreas funcionales deberá realizarse la tercera semana del mes de septiembre de cada gestión, el producto emergente de este análisis será propuesto al Presidente Ejecutivo, el que de considerar pertinente, instruirá la introducción de las modificaciones a la estructura organizacional de la COMIBOL.



CAPITULO II DETERMINACION DE OPERACIONES

Artículo 41°. (Proceso de Determinación de Operaciones)

Para la determinación de las operaciones, se deberá:

- a) Ordenar lógica y secuencialmente las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos de gestión por áreas funcionales,
- b) Establecer las metas cuantificables para cada operación o conjunto de operaciones,
- c) Estimar los tiempos que demandará la ejecución de las operaciones, estableciendo el inicio y la finalización, en unidades de tiempo de acuerdo con el tipo de operaciones y la naturaleza de los objetivos,
- d) Determinar los recursos humanos para desarrollar las operaciones, señalando su número y perfil,
- e) Establecer los recursos materiales, equipos, bienes muebles e inmuebles indispensables para concretar las operaciones y alcanzar los objetivos de gestión,
- f) Identificar los servicios de consultoría, auditoría, transporte, energía, mantenimiento y otros necesarios para concretar los objetivos de gestión reflejados en la programación de operaciones,
- g) Identificar las unidades responsables de la ejecución de los programas de operaciones anuales, y
- h) Describir los resultados cuantitativos que se pretende obtener y las áreas y/o sectores económicos sociales que se beneficiaran con la ejecución de las operaciones programadas y el logro de los objetivos.

Artículo 42°. (Responsabilidad por la determinación de operaciones)

El proceso de determinación de operaciones, de los Programas Operativos Anuales de las áreas funcionales de la COMIBOL, es de responsabilidad del Presidente Ejecutivo Gerentes y Directores de Área y de todas las unidades operativas involucradas respectivamente; la determinación de operaciones deberá realizara como máximo hasta la segunda semana del mes de octubre de cada gestión.

CAPITULO III COMPATIBILIZACION DE PROGRAMAS DE OPERACIONES, PRESENTACION Y APROBACION

Artículo 43°. (Compatibilización)

La compatibilización de los programas de operaciones de las áreas funcionales a nivel institucional, es responsabilidad de la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional este proceso se realizará la segunda semana del mes de noviembre de cada gestión. Asimismo, las áreas funcionales compatibilizarán los Programas de Operaciones de las unidades funcionales, este proceso se realizará la segunda semana del mes de octubre de cada gestión.

Se debe compatibilizar, para la eficiente asignación y uso de los recursos requeridos en cada uno de los programas de operaciones anuales:

- a) Los programas de operaciones de las áreas funcionales entre sí, preservando la coherencia para alcanzar los objetivos de gestión en forma coordinada.
- b) Los requerimientos de recursos humanos, entre los diferentes programas.



- c) Los requerimientos de bienes y contratación de servicios, entre los diferentes programas.
- d) La asignación de recursos financieros entre los diferentes Programas de Operaciones que permitan una efectiva ejecución de los mismos.

Artículo 44°. (Presentación y Aprobación)

Todos los Programas de Operaciones Anuales de las distintas áreas funcionales, serán considerados como proyectos en el momento de su presentación. Dichos proyectos para ser aprobados a nivel institucional, deberán ser revisados, compatibilizados y priorizados para su consolidación, en el Programa de Operaciones Anual de la COMIBOL, en las siguientes instancias:

Áreas funcionales:

Revisión y Consolidación	Administradores de unidades o responsables de áreas funcionales administrativas
Compatibilización y Priorización	Responsable de área funcional

Nivel Institucional:

Revisión, consolidación y compatibilización	Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional
Priorización	Comisión Adm. y Financiera
Aprobación	Presidente Ejecutivo Directorio

Artículo 45°. (Enlace entre los Sistemas de Programación de Operaciones y el Presupuesto)

Este proceso tiene por objetivo asignar recursos financieros a los requerimientos físicos expresados en el Programa de Operaciones Anual, de acuerdo a la categoría programática en las partidas de gasto correspondiente.

Esta actividad es responsabilidad de las áreas funcionales, mediante sus autoridades ejecutivas, para lo cual se considerará los techos presupuestarios asignados a las partidas de gasto y los recursos propios generados por las áreas y unidades funcionales. Para este efecto se trabajará en forma coordinada con la Gerencia Administrativa Financiera, Dirección Financiera, Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional, Departamento de Presupuestos.

Artículo 46° (Remisión del POA-Presupuesto al Ministerio de Hacienda)

En concordancia con leyes en vigencia y las directrices de formulación presupuestaria y de Programación de Operaciones, el Presidente Ejecutivo remitirá el POA y el Presupuesto aprobados por el Directorio al Ministerio de Hacienda.

Artículo 47° (Difusión del POA)

El Programa de Operaciones Anual y Presupuesto aprobados por el Directorio deberán ser distribuidos a todas las Áreas Funcionales de COMIBOL para su conocimiento. De igual manera, se distribuirá el cronograma de la ejecución física y financiera del POA y Presupuesto.



TITULO III
SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION A LA EJECUCION DEL
PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL
CAPITULO I
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Artículo 48°. (Verificación de la ejecución)

Periódicamente los responsables de las áreas funcionales establecidos en el anexo N° 1 del presente reglamento presentarán en formato definido por la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional cada cuatro meses, informes sobre el avance de la ejecución de cada una de las operaciones, los bienes y/o servicios producidos, los recursos utilizados y el tiempo invertido de cada una de las tareas y proyectos programados en sus Programas de Operaciones. La Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional, revisará los documentos y presentará un informe general y un resumen institucional ante el Presidente Ejecutivo.

La Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional tiene la facultad de realizar la verificación "in situ" en las áreas funcionales, cuando se considere necesario, dichas verificaciones serán de conocimiento del Presidente Ejecutivo y serán anunciadas oportunamente a la autoridad del área funcional.

Artículo 49°. (Evaluación de los resultados.)

La evaluación de los Programas de Operaciones Anuales de las áreas funcionales, es responsabilidad del Presidente Ejecutivo. La unidad técnica especializada de llevar adelante este proceso a nivel institucional es la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional, la que diseñará los formularios necesarios, elaborará los reglamentos, formularios e instructivos además, prestará el asesoramiento requerido y en última instancia elaborará un informe final de evaluación, el que estará compuesto por un informe individual de cada área funcional y un resumen a nivel institucional.

Las Evaluaciones de los programas de operaciones anuales de la COMIBOL, deben realizarse durante y al finalizar la gestión, contemplando aspectos cuantitativos y cualitativos en base a metas y objetivos programados y los resultados obtenidos a la fecha de presentación del informe de avance de tareas y proyectos, así como la verificación de los indicadores de eficiencia y eficacia y otros aspectos que permitan medir el grado de cumplimiento de las operaciones y el logro de los objetivos.

Para llevar adelante los procesos de evaluación por área funcional, el ejecutivo de área de acuerdo a instructivos, plazos y formularios dispuestos por la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional, deberá reunir a los responsables de las unidades dependientes del área y efectuar la evaluación en forma participativa.

Artículo 50°. (Generación y Aplicación de medidas correctivas)

De acuerdo a los resultados de la evaluación, en caso de incumplimiento, los responsables de las áreas funcionales, deberán generar medidas correctivas de acuerdo con los factores que incidieron en el mismo. Esta medida puede originar



el ajuste de las tareas, el establecimiento y/o la cancelación de las mismas y la reformulación de los objetivos y metas.

CAPÍTULO II

LAS MODIFICACIONES EN EL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUALES

Artículo 51°. (Modificación del Programa de Operaciones)

Las modificaciones del Programa de Operaciones de cada área funcional programática pueden originar:

- a) **Creación de un nuevo Objetivo:** en este caso deberán definirse las operaciones, las metas y los responsables para alcanzar el objetivo, además de los recursos con que financiará la tarea.
- b) **Modificación de un Objetivo ya existente:** esta opción permite realizar ajustes vinculados a la definición de operaciones, metas y presupuesto.
- c) **Eliminación de un Objetivo:** se efectúa cuando los objetivos y metas no puedan alcanzarse en la presente gestión, en este caso los recursos asignados al cumplimiento de los mismos, deberán reprogramarse en otros nuevos o reforzar otros ya existentes.

Artículo 52°. (Contenido de la Solicitud de Modificaciones del Programa de Operaciones)

La solicitud de modificación del Programa de Operaciones deberá estar sustentada y además considerar los efectos de estos cambios en el enlace de los objetivos, metas y acciones previstas inicialmente.

Asimismo, toda modificación en el Programa de Operaciones deberá estar refrendada con resolución expresa.

Artículo 53°. (Tramitación y Registro)

Toda solicitud de modificación al Programa de Operaciones Anual, se canalizará a través de la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional y a la Dirección Administrativa Financiera una vez verificado el respaldo presupuestario y la pertinencia de la modificación elevará informe técnico ante el Presidente Ejecutivo para su respectiva aprobación.

Aprobada la solicitud de modificaciones, la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional procederá a efectuar las modificaciones correspondientes en el Programa de Operaciones Anual Institucional, y remitirá una copia al Área Funcional que solicitó la modificación, para su correspondiente modificación en el Programa de Operaciones Anual del área.

Mientras ello no suceda, las áreas funcionales administrativas, no podrán iniciar trámites de las tareas modificadas.

No se establecen plazos para ejecutar modificaciones al Programa de Operaciones Anual, puesto que las mismas podrán realizarse en cualquier periodo de cada gestión y cuando la situación así lo amerite.

Artículo 54°. (Difusión del Reglamento Específico)

A través de los canales correspondientes, el Presidente Ejecutivo instruirá su difusión y aplicación a todas las instancias, Unidades y servidores de la Institución, que considere necesario.



TITULO IV RESPONSABILIDADES Y SANCIONES

Artículo 55°. (Responsables)

Todas las autoridades y funcionarios de las áreas funcionales involucradas en los procesos de formulación, ejecución y evaluación del Programa de Operaciones Anual y Presupuesto, están sujetos a **“Responsabilidad por la Función Pública”**, de acuerdo a la Ley 1178, Capítulo V, artículo 28 al 40.

Artículo 56°. (Incumplimiento del Programa de Operaciones Anual)

En caso de incumplimiento en la Elaboración, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones Anual de las áreas funcionales, el responsable de la misma será sancionado en primera instancia con dos días de haber, se otorgará un nuevo plazo para la presentación y en caso de reincidir, será sancionado con tres días de haber, posteriormente si no presenta sus planes operativos, informes sobre el avance de tareas y proyectos, se sancionará con un día de haber por día de retraso.

PROPUESTA 2

GUIA DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES DE COMIBOL



GUIA DE APLICACION
DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL
SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES
DE LA COMIBOL



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ELABORADO POR: CARLOS LEANDRO SANTANDER VARGAS
ASESORIA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL





GUIA DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES DE LA COMIBOL

	<u>INDICE GENERAL</u>	<u>PAG.</u>
PRESENTACION		87
PARTE PRIMERA		
ASPECTOS GENERALES Y LEGALES		88
1.1. ANTECEDENTES		88
1.2. SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES		88
1.3. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES		89
1.4. COMPONENTES O SUBSISTEMAS DEL SPO		89
1.5. RESPONSABLE DE LA ELABORACION DEL POA Y LA REALIZACION DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACION A LA EJECUCION DEL POA		90
1.6. BASE LEGAL		91
FINALIDAD DE LA GUIA		96
OBJETIVOS DE LA GUIA		96
ALCANCE		97
PARTE SEGUNDA		
SUBSISTEMA DE ELABORACION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL		99
2.1. FASE I: FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION		99
2.1.1. PASO I: MARCO DE REFERENCIA		100
2.1.1.1. ARTICULACION DEL PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL (PGDES) CON EL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL (POA).		100
2.1.1.1.1. CONFORMACION DE LA ESTRUCTURA PROGRAMATICA		100
2.1.1.1.2. IDENTIFICACION DE PRODUCTOS GENERADOS POR LA INSTITUCION		101
2.1.1.1.3. PROGRAMAS VINCULADOS AL PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL		102
2.1.1.2. ARTICULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL Y LA MISION DE LA INSTITUCION CON EL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL		103
2.1.1.2.1. OPERATIVIZACION DEL PLAN ESTRATEGICO		103
2.1.1.3. DIRECTRICES DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO		103
2.1.2. PASO II: ANALISIS DE SITUACION Y DEL ENTORNO		104
2.1.3. PASO III: PROCESO DE FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION		108



2.2	FASE 2: PROGRAMACION DE OPERACIONES	113
2.2.1	PASO I: ORDENAMIENTO LOGICO Y SECUENCIAL DE LAS OPERACIONES	113
2.2.2	PASO II: DETERMINACION DE METAS	115
2.2.3	PASO III: DETERMINACION DE TAREAS	115
2.2.4	PASO IV: DETERMINACION MEDIOS Y FUENTES DE VERIFICACION	116
2.2.5	PASO V: DETERMINACION DE TIEMPOS	116
2.2.6	PASO VI: IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN	116
2.2.7	PASO VII: DETERMINACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	116
2.2.8	PASO VIII: DETERMINACIÓN DE SERVICIOS	118
2.2.9	PASO IX: DETERMINACION DE RECURSOS MATERIALES, EQUIPOS , BIENES MUEBLES E INMUEBLES	118
2.2.10	PASO X: ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO	119
2.2.11	PASO XI: INDICADORES	120
2.3	FASE 3: COMPATIBILIZACION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL	121
2.3.1	PASO I: ANALIZAR QUE LOS OBJETIVOS DE GESTION RESPONDAN A LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO	121
2.3.2	PASO II: PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL POR AREA	122
2.3.3	PASO III: CONFORMIDAD DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL	122
2.3.4	PASO IV: ELABORACION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL	122
PARTE TERCERA		
SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION A LA EJECUCION DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL		123
3.1	FASE 1: VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN	123
3.2	FASE 2: EVALUACIÓN DE RESULTADOS	124
3.3	FASE 3: GENERACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS	124
INSTRUCTIVOS Y FORMULARIOS		



PRESENTACION

La presente guía de aplicación metodológica, ha sido elaborado basada en el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones de la COMIBOL, con la finalidad de proporcionar una herramienta simple y didáctica a los responsables de las Áreas Funcionales y de las unidades dependientes, a fin de que puedan elaborar paso por paso de manera participativa el POA de cada gestión y como también la realización del Seguimiento y Evaluación a las actividades programadas para cada gestión, utilizando y llenando los formularios correspondientes.

La guía se justifica así mismo por la importancia que tiene la elaboración y aprobación anual del POA, ya que esta decisión es uno de los primeros y mas importantes pasos para viabilizar el desarrollo institucional, y que de esta manera se desarrolle la COMIBOL en todos sus ámbitos generando, ya sean para permitir: productos o servicios, todo lo anterior en un marco de integralidad y sostenibilidad.

La guía constituirá como se indico anteriormente, un conjunto de pasos, en los cuales se describe cada uno de los procesos que empieza desde el diagnostico traducido en la identificación y priorización participativa de las necesidades, problemas y actividades para luego inscribirlos en el Programa de Operaciones Anual (POA) traducido en objetivos, para su consideración y aprobación final.

La presente guía debe constituirse en un instrumento, con el cual la COMIBOL pueda desarrollar todo el proceso de Elaboración, Ejecución y finalmente el Seguimiento y la Evaluación del Programa Operativo Anual de forma ágil y efectiva, dando así curso a la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones.

La presente guía esta estructurada por tres partes las cuales describiremos a continuación: Parte I Aspectos Generales y Legales, Parte II Subsistema de Elaboración del POA, Parte III Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA.

Una primera parte en la cual se verán todos los aspectos teóricos-conceptuales y legales en los cuales se enmarca el Programa Operativo Anual, dentro de los que se aprecia un conjunto de conceptos y definiciones que permitirán comprender de mejor manera lo que realmente es el POA para una Institución como COMIBOL.

La segunda parte presenta el primer subsistema de elaboración del Programa de Operaciones Anual, el cual esta dividido principalmente en tres fases que se ven necesarias (Trabajo participativo y en equipo). En este punto se explica paso a paso todo el proceso de elaboración sin dejar de lado ningún aspecto.

La tercera y última parte presenta el segundo subsistema que es el Seguimiento y Evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual. En el cual también se describirán todos los instrumentos que ayudan a hacer realidad este proceso.

PARTE PRIMERA
ASPECTOS GENERALES
Y
LEGALES



PARTE PRIMERA

ASPECTOS GENERALES Y LEGALES

1.1 ANTECEDENTES

A partir del año 1990, con la promulgación de la Ley 1178 se establecieron las bases para instaurar un nuevo modelo de administración Gubernamental, que privilegia la responsabilidad por los resultados sobre la responsabilidad por el cumplimiento de los procedimientos, o procedimentalismo, que caracterizó a la gestión pública hasta la pasada década.

En este contexto, se hizo necesario instaurar una cultura administrativa con un nuevo estilo de gestión basado en planes que buscan traducir la constante interacción que debe haber entre el Estado y la Sociedad, a través del establecimiento de objetivos gubernamentales concertados, su consecución, su evaluación y control.

En este marco, los sistemas nacionales de planificación e inversión pública y los sistemas administrativos de la ley 1178 articulan todo el trabajo de una entidad, a través de un Plan Estratégico Institucional (PEI) y Programas de Operaciones Anual (POA's), en términos de resultados que deben alcanzarse en un tiempo determinado, de forma tal, que estos contribuyan al logro de los objetivos de la entidad y de esta manera a la política pública del Estado.

1.2 SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

El Sistema de Programación de Operaciones es un conjunto de normas y procesos que permite planificar las actividades de corto plazo, establecer el presupuesto para su ejecución y evaluar parcial y totalmente, interna y externamente, la calidad de la gestión. En este marco, el Sistema demanda a cada entidad pública:

- Formular objetivos de gestión concordantes con planes y políticas de desarrollo generadas por el Sistema Nacional de Planificación y de Inversión Pública.
- Establecer las operaciones necesarias para lograr los objetivos de gestión, especificando plazos para su inicio y su finalización.
- Estimar los recursos humanos, materiales y de servicios para las operaciones establecidas.
- Determinar las unidades ejecutoras, responsables de la ejecución de las operaciones programadas.
- Definir indicadores de eficacia y eficiencia con la finalidad de evaluar las operaciones ejecutadas.



1.3 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

Los principios en los que basa el SPO, son:

- ✓ **Integralidad y Universalidad**, el Programa de Operaciones Anual debe contemplar todos los objetivos resultantes del cumplimiento de las competencias asignadas.
- ✓ **Sostenibilidad**, el Programa de Operaciones debe sujetarse a las posibilidades reales de su financiamiento.
- ✓ **Transparencia**, el Programa de Operaciones Anual debe ser expresado en términos claros, y difundido tanto al interior de la institución como para conocimiento público.
- ✓ **Flexibilidad**, porque los Programas de Operaciones deben considerar las posibles contingencias que ocurran durante su ejecución, estableciendo acciones alternativas par afrontar los imprevistos.
- ✓ **Previsión**, porque las entidades publicas deben prever su futuro y guiar la ejecución de sus operaciones en plazos definidos, con los recursos previstos y de acuerdo a sus disponibilidades.
- ✓ **Economía**, porque prevé lograr resultados utilizando económicamente los recursos disponibles y eliminando gastos injustificados.
- ✓ **Lógica**, por que los Programas de Operaciones deben adoptar una lógica interna propia, expresada en las secuencias de las operaciones, el uso de medios y las fases a poner en marcha.

1.4 COMPONENTES O SUBSISTEMAS DEL SPO¹

Los componentes del Sistema de Programación Operaciones son:

1. Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual

Este subsistema comprende:

- La formulación objetivos de gestión.
- La determinación de Operaciones.
- La compatibilizacion de programas de operaciones.

2. Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual.

Este subsistema comprende:

- La verificación de la ejecución del programa de operaciones
- La evaluación de los resultados
- La generación de medidas correctivas.

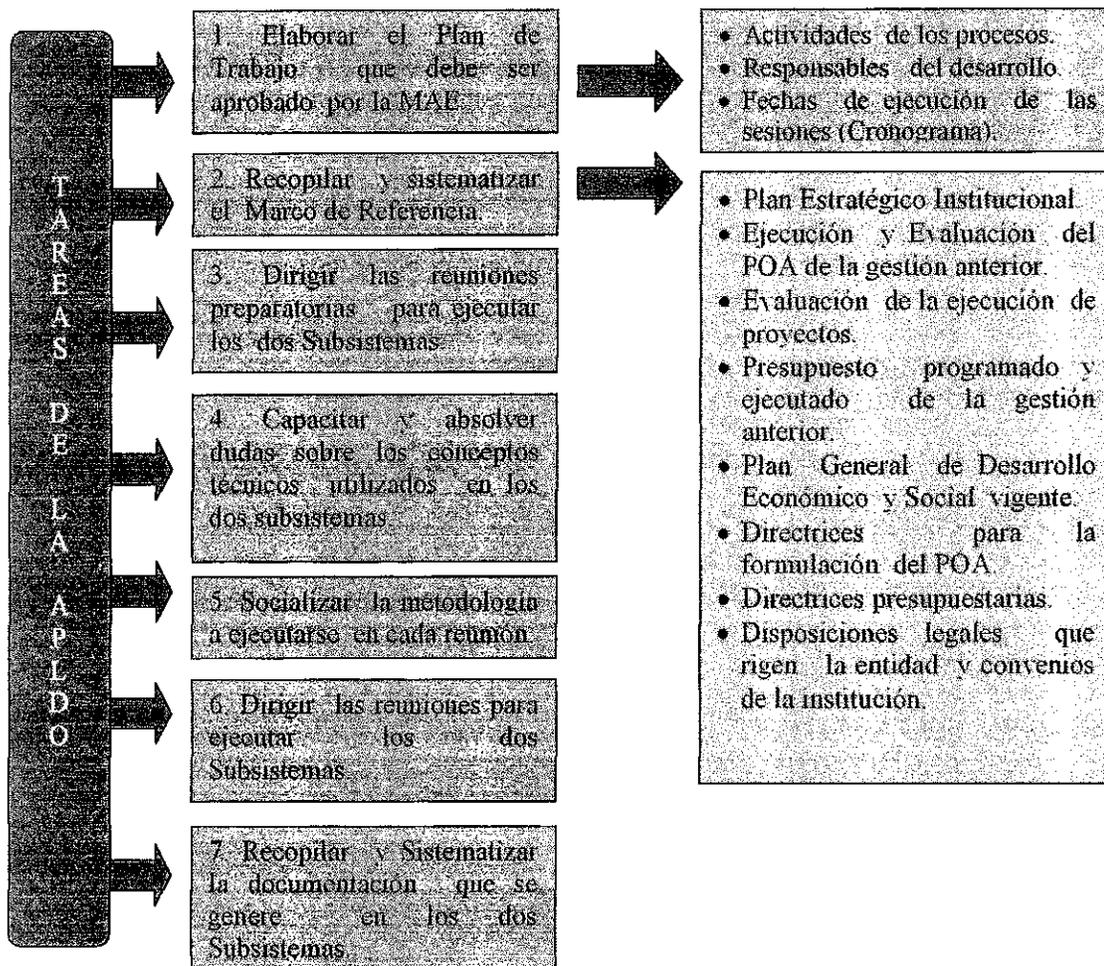
¹ RESPO-COMIBOL Art. 9



1.5 RESPONSABLE DE LA ELABORACION DEL POA Y LA REALIZACION DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACION LA EJECUCION DEL POA. ²

La Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional se encargara de preparar, ejecutar y coordinar con la Dirección Financiera y el Departamento de Presupuesto, el proceso de elaboración del POA y la realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA.

**Grafica N° 1
TAREAS DE LA APLDO**



Fuente: Elaboración propia

² RESPO-COMIBOL Art. 6



1.6 BASE LEGAL

Para la Elaboración del Programa Operativo Anual y realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA, se han contemplado las siguientes normas legales.

- ❖ Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), de 20 de Julio de 1990.
- ❖ Resolución Suprema N° 216779, que aprueba las Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación, del 26 de julio de 1996.
- ❖ Resolución Suprema N° 216768, que aprueba las Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, del 18 de junio de 1996.
- ❖ Resolución Suprema N° 225557, de 1 de diciembre de 2005, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.
- ❖ Resolución Suprema N° 217055, de 20 de mayo de 1997, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- ❖ Resolución Suprema N° 225558, de 1 de diciembre de 2005, Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.
- ❖ Directrices de Formulación Presupuestaria
- ❖ Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones (COMIBOL).

▪ LA LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL 1178

La Ley de Administración y Control Gubernamental, es considerada la ley marco que regula los Sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado, esta compuesta por los siguientes sistemas: de Programación de Operaciones, de Organización Administrativa, de Presupuesto, de Administración de Personal, de Administración de Bienes y Servicios, de Tesorería y Crédito Público, de Contabilidad Integrada y de Control Gubernamental, privilegia la responsabilidad por los resultados y establece una lógica sistémica para funciones administrativas y de control, así como para la relación de estos con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública. (Capítulos II y III de la Ley, así lo señala también en su Art. 1° y 2°.

El Artículo 3° señala el ámbito de aplicación de esta Ley, en la que se cita en forma explícita a las entidades autárquicas que es el caso de COMIBOL.

El Art. 6° de la Ley, dispone la función integradora del Sistema de Programación de Operaciones con el Sistema de Planificación al establecer: " El Sistema de Programación de Operaciones traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos en el mediano y largo plazo; en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar todo ello en función al tiempo y del espacio. 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.

La relación de los Sistemas de Administración y Control con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública se establece en:



Art. 17° “ Los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública definirán las estrategias y políticas gubernamentales, que serán ejecutadas mediante los Sistemas de Administración y Control, que regula la ley”.

Art. 18° “ Para el funcionamiento de los sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuesto, Tesorería y Crédito Público, los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública que deberán ejecutar, con los planes de mediano y largo plazo, la política monetaria, los ingresos alcanzados y el financiamiento disponible, manteniéndose el carácter unitario e integral de la formulación del presupuesto, de la tesorería y el crédito público”.

Art. 27° Indica que: “ cada entidad del sector elaborara en el marco de las Normas Básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control Interno regulados por la presente ley y los Sistemas de Planificación e Inversión Pública. Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantación.

▪ **RESOLUCIÓN SUPREMA Nº 216779, QUE APRUEBA EL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN, DEL 26 DE JULIO DE 1996.**

Las Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), es el instrumento Técnico – Político que regula el funcionamiento del SISPLAN.

En su Art. 1° dice” El Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN) es un conjunto de procesos que se expresa en normas y procedimientos de cumplimiento general, de orden político, técnico y administrativo, que establece la forma y los mecanismos de participación de los niveles nacionales, departamental y municipal en la racionalización de la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos y en la definición de políticas de desarrollo”.

El Art. 66° establece la relación del SISPLAN con el Sistema de Programación de Operaciones:

El SISPLAN a través de los planes y programas de mediano y largo plazo, en sus distintos niveles e instancias, fijara el marco para la formulación de los programas de operación y los presupuestos de la entidades publicas.

Para ello el SISPLAN proporcionara objetivos y políticas definidos en los planes de desarrollo, los programas de mediano y largo plazo, los índices de asignación de recursos y los dictámenes sobre los resultados obtenidos en la ejecución de la programación de operaciones de la gestión anterior.

El sistema de Programación de Operaciones traducirá los planes y programas de mediano y largo plazo en actividades a ejecutar, recursos a utilizar y resultados a alcanzar por las instituciones en el corto plazo.

El SISPLAN, a su vez, recibirá del Sistema de Programación de Operaciones los objetivos institucionales y la información sobre la ejecución de los programas de operaciones y sobre el cumplimiento de metas.

▪ **RESOLUCIÓN SUPREMA Nº 216768, QUE APRUEBA EL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA, DEL 18 DE JUNIO DE 1996.**

Las Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, permiten convertir los objetivos y planes de desarrollo del país en opciones de inversión, traducidas en objetivos y operaciones a ejecutar y resultados a



alcanzar por las entidades en el corto plazo, a través del Sistema de Programación de Operaciones .

▪ **RESOLUCIÓN SUPREMA N° 225557, DE 1 DE DICIEMBRE DE 2005, NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.**

Las Normas del Sistema de Programación de Operaciones, regulan el funcionamiento del SPO describiendo y estableciendo los lineamientos de su estructura. Además estas se constituyen en el modelo que las instituciones deben seguir para ejecutar el SPO, por estas razones se toman en cuenta para el desarrollo del presente Trabajo Dirigido.

El Sistema de Programación de Operaciones (SPO), 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 según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República y la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna, para el seguimiento y evaluación de los objetivos y operaciones previstos en el POA. Así lo dispone el Art. 1° de las Normas Básicas.

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones constituyen disposiciones legales y técnicas que tiene por objeto la implantación de este Sistema en las entidades y órganos públicos. (Art. 2°)

El ámbito de aplicación de la presente Norma es de aplicación obligatoria en todas las entidades del sector público señalados en los artículos 3° y 4° de la ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales (Art.2°).

El Art. 4° determina la elaboración y ajuste de Reglamentos Específicos de acuerdo a lo dispuesto por el Art. 27° de la Ley 1178 y en marco de la Normas Básicas y otras disposiciones inherentes al Sistema, las entidades y órganos públicos deberán elaborar, y en su caso ajustar (Numeral I). Además el Reglamento Específico deberá ser aprobado en cada entidad por la máxima instancia resolutoria facultada a este efecto, previa compatibilización por el Órgano Rector. (Numeral II). Debiendo establecer (Numeral III, Inciso a, b, c): Las instancias resolutorias de aprobación del Reglamento Específico, del Programa de Operaciones Anual, y de las modificaciones de estos documentos. Los procesos inherentes al Sistema, las unidades encargadas de estos procesos, y los plazos de realización. Los mecanismos y/o actividades de control, en el marco de las disposiciones legales y normativa inherentes al Control Interno Gubernamental emitidas por la Contraloría General de República.

El Art. 6° de la NB-SPO se describe a los principios que sustentan al Sistema, además de la eficacia y eficiencia hace mención a: Integralidad y Universalidad, Sostenibilidad, Transparencia, Flexibilidad.

En el Art. 7° de las normas básicas del SPO, establece la interrelación del SPO con los sistemas de Administración y Control Gubernamental:

- a) Con el Sistema Nacional de Planificación, que permite definir objetivos, políticas, programas y proyectos, de los planes generales y sectoriales de desarrollo, a nivel nacional, departamental, regional y municipal, y de los Planes Estratégicos Institucionales, a los cuales se sujetarse el Programa de Operaciones Anual de cada entidad y órgano público según sus



competencias. EL Sistema de Programación de Operaciones suministra, a su vez, información sobre el cumplimiento de los objetivos, que permita evaluar el grado de ejecución de los planes de desarrollo.

- b) Con el Sistema Nacional de inversión Pública, suministra información sobre los proyectos de inversión en ejecución y por ejecutarse en el sector público. El SPO proporciona a su vez, información sobre la programación y resultados de estos proyectos.
- c) Con el Sistema de Presupuesto, establece la política presupuestaria y los límites financieros para la elaboración del Programa de Operaciones. El SPO provee la estimación de los recursos físicos que serán expresados en el presupuesto.
- d) Con el Sistema de Organización Administrativa define el marco en el que se debe diseñar la estructura organizativa para la ejecución del POA. El SPO establece los objetivos de gestión y las operaciones en base a los cuales se identifica las necesidades de organización.
- e) Con el Sistema de Administración de Personal proporciona el marco en el cual se atenderán las demandas del personal de las entidades. El Sistema de Programación Operaciones establece los requerimientos de personal el necesario para el cumplimiento de los objetivos de gestión de cada entidad.
- f) Con el Sistema de Administración de Bienes y Servicios proporciona el marco en el que se atenderá los requerimientos de bienes y servicios. El Sistema de Programación de Operaciones establece la demanda de bienes y servicios para el logro de los objetivos de gestión de cada entidad.
- g) Con el Sistema de Tesorería y Crédito Público suministra los recursos financieros para la ejecución de las operaciones programadas.
- h) Con el Sistema de Contabilidad Integrada registra las transacciones que resultan de la ejecución de las operaciones y proporciona información para el seguimiento y evaluación del programa de operaciones.
- i) Con el Sistema de Control Gubernamental, que establece los mecanismos para inducir el cumplimiento de objetivos de gestión, con transparencia, eficiencia, economía y eficacia, y para la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia del Sistema de Programación de Operaciones.

El Art. 10º establece las Atribuciones de las Instituciones ejecutoras que son:

- a) Cumplir las presentes Normas.
- b) Elaborar el Reglamento Específico del SPO.
- c) Efectuar la evaluación del funcionamiento del Sistema.
- d) Elaborar el Programa de Operaciones Anual y presentarlo al Órgano Rector.
- e) Generar información de ejecución del POA y proporcionarla al Órgano Rector, cuando este lo requiera.
- f) Evaluar la ejecución del POA y proponer medidas correctivas para cumplir con los objetivos de gestión.
- g) Proponer al Órgano Rector, ajustes a las Normas Básicas.

La implantación y funcionamiento del SPO en cada entidad y órgano público es de responsabilidad de la Máxima autoridad ejecutiva (Art. 11º).

La aprobación del POA es de responsabilidad de la máxima instancia resolutoria facultada en su norma legal de creación. La elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual de cada entidad es atribución de la máxima



autoridad ejecutiva y los servidores públicos involucrados, en el ámbito de sus competencias. (Art. 12º Numeral I y II).

▪ **RESOLUCIÓN SUPREMA N° 217055, DE 20 DE MAYO DE 1997, NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

El Sistema de Organización Administrativa en el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales (Art. 1º).

El Sistema de Programación de Operaciones considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, en base a los cuales se identifican las necesidades de organización. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual (Art. 7º).

▪ **RESOLUCION SUPREMA N° 225558, DE 1 DE DICIEMBRE DE 2005, NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO**

Tiene un carácter general, principista y procedimental. Regula el Sistema de Presupuesto en función de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, definiendo que es el Sistema de Presupuesto, los subsistemas que lo conforman (Formulación, Ejecución, y Seguimiento y Evaluación Presupuestaria).

En su Art. 20 Definición de la Estructura Programática del Presupuesto, estableciendo los planes y programas en base al Programa de Operaciones Anual y al Plana Estratégico Institucional, que deberán responder a su vez al Plan General de Económico y Social, considerando además el ámbito de sus competencias institucionales establecidas en su norma legal de creación.

Programación de Gasto (Art. 21º), cada entidad y órgano publico la programación del gasto deberá efectuarse según los programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social, y el Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual de la entidad, contemplando todas la obligaciones que se estime devengar en la gestión fiscal, para la contratación de personal, compra de bienes y servicios, realización de gastos de inversión y otros gastos inherentes al desarrollo de las actividades previstas en el POA.

Modificaciones del Presupuesto (Art. 28), se podrán realizar cambios al presupuesto por la siguientes causales: Modificación en el POA por la incorporación de nuevos objetivos, por cambios en los objetivos iniciales previstos, o por cambios en las metas de estos objetivos.

Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto (Art. 29º, Numeral II), Los reportes de ejecución financiera deberán considerar la relación con la ejecución física prevista en el POA.



▪ DIRECTRICES DE FORMULACION PRESUPUESTARIA

Las directrices anuales de Política Presupuestaria, que son expresiones de la política gubernamental a ser consideradas para la elaboración del Programa de Operaciones Anual de las entidades, el mismo que sirve de base para la formulación del presupuesto.

▪ REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SPO DE COMIBOL³

El RE-SPO de la COMIBOL, representa:

- a) Un instrumento jurídico que regula la aplicación del SPO en la COMIBOL, en el marco de lo establecido en el Artículo 27 de la Ley SAFCO N° 1178.
- b) Un conjunto de normas propias de la entidad establecidas para normar la Elaboración y realización del Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual (POA); con el fin de implantar y garantizar el funcionamiento del SPO, en COMIBOL.

FINALIDAD DE LA GUIA

La guía tiene las siguientes finalidades:

- ✓ Proporcionar los mecanismos y pasos que se debe seguir en la Elaboración, Ejecución y finalmente el Seguimiento y la Evaluación del Programa Operativo Anual, enmarcados en las políticas de desarrollo nacional, Departamental y Municipal.
- ✓ Que los responsables de este proceso cuenten con una guía que facilite la elaboración del Programa de Operaciones Anual y así poder requerir y justificar el presupuesto.
- ✓ Que se logre la implantación del Sistema de Programación de Operaciones, en el marco de referencia para el cumplimiento de la normativa existente.
- ✓ Que la guía de aplicación del Sistema de Programación de Operaciones, coadyuve al desarrollo del Plan Estratégico de COMIBOL.
- ✓ Que sea una herramienta útil en el desarrollo organizacional de todas las áreas, es decir que se elabore y cumpla con todas las características establecidas de un Programa Operativo Anual.
- ✓ Que se consideren los procedimientos necesarios, que serán presentados en forma didáctica.

En este sentido la presente guía operativiza las disposiciones legales, y facilita la identificación y priorización de programas, proyectos y actividades.

OBJETIVOS DE LA GUIA

La presente guía tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Lograr que todo el personal de COMIBOL conozca la forma de elaborar el Programa de Operaciones Anual, en función a una metodología, para que sean actores y protagonistas.
- ✓ Lograr eficiencia en la elaboración del POA en COMIBOL.

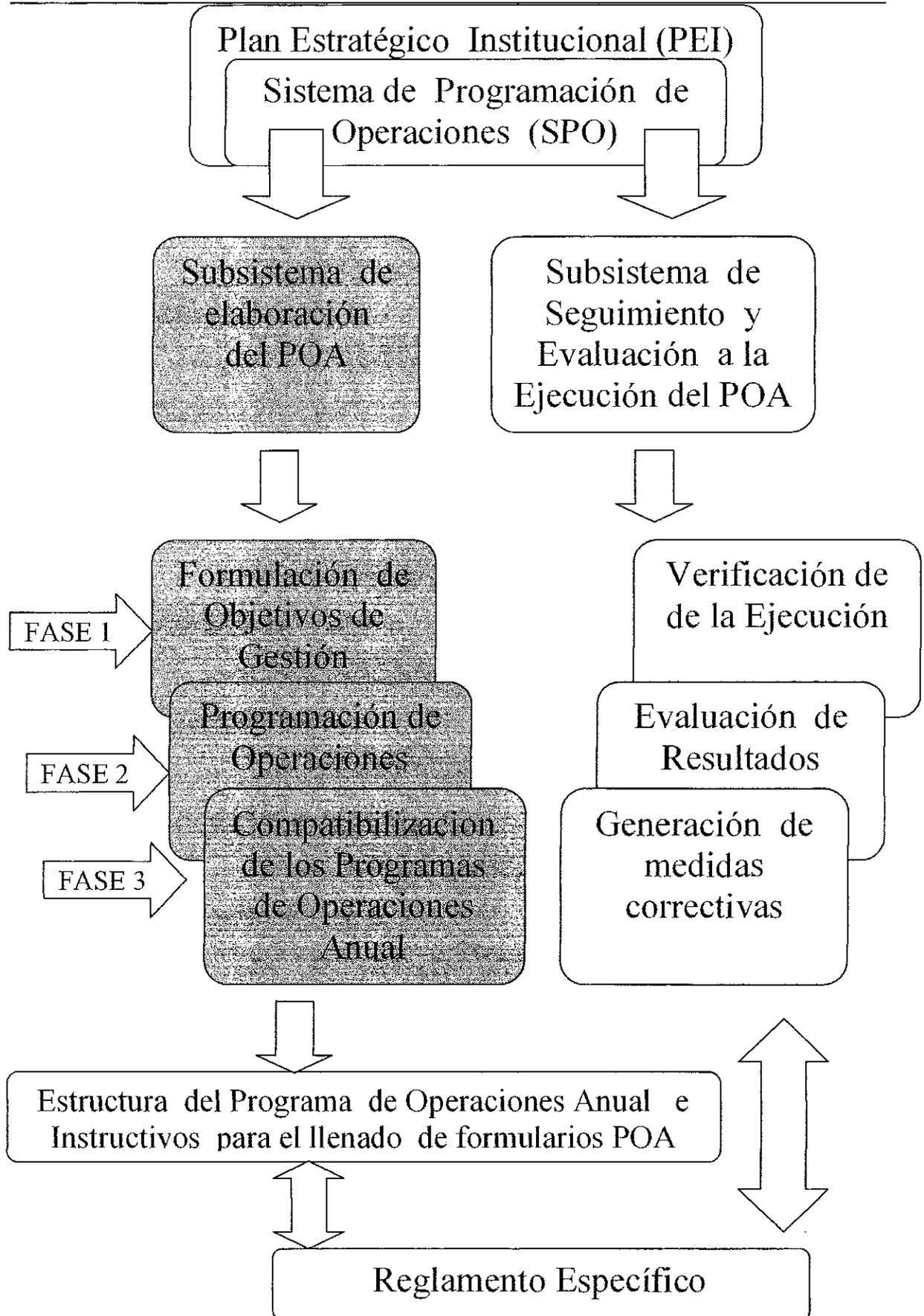
³ RESPO – COMIBOL Art. 2



- ✓ Involucrar a todo el personal de la Corporación en la elaboración del POA, ya que este proceso debe ser de carácter integral y participativo.
- ✓ Servir de instrumento de elaboración del POA de COMIBOL, que oriente a la MAE y otras autoridades.
- ✓ Brindar los pasos secuenciales de la elaboración del POA en forma didáctica.
- ✓ Reflejar todo el marco legal del cual se desprenden las políticas y los lineamientos de planificación.
- ✓ Reflejar que la elaboración del POA es un proceso participativo.
- ✓ Lograr a través de formatos la aplicación de la metodología para elaborar el POA, estandarizar su presentación y posterior consolidación.
- ✓ Contribuir al fortalecimiento de la planeación institucional, con el propósito de suministrar los elementos necesarios para consolidar los procesos de planeación.
- ✓ Precisar los elementos básicos que se requieren para la implementación de los procesos de planeación institucional basados en un diagnóstico. La definición de metas alcanzables y medibles, la priorización de las mismas, la asignación de recursos y la definición de indicadores para su seguimiento y evaluación.
- ✓ Que permita una adecuada y coherente relación con la formulación presupuestaria.

ALCANCE

La presente guía esta dirigida al Directorio, Máxima Autoridad Ejecutiva, Gerentes, Directores, Jefe de Departamento y al personal en general involucrado de manera directa e indirecta en la Elaboración, Seguimiento y Evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual.



PARTE SEGUNDA
SUBSISTEMA DE
ELABORACION DEL POA



PARTE SEGUNDA SUBSISTEMA DE ELABORACION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL

La presente parte abarca al análisis del subsistema de Elaboración del POA, el cual esta compuesto por tres fases. Fase 1: Formulación de Objetivos de gestión, Fase 2: Programa de Operaciones y Fase 3: Compatibilización del Programa de Operaciones Anual.

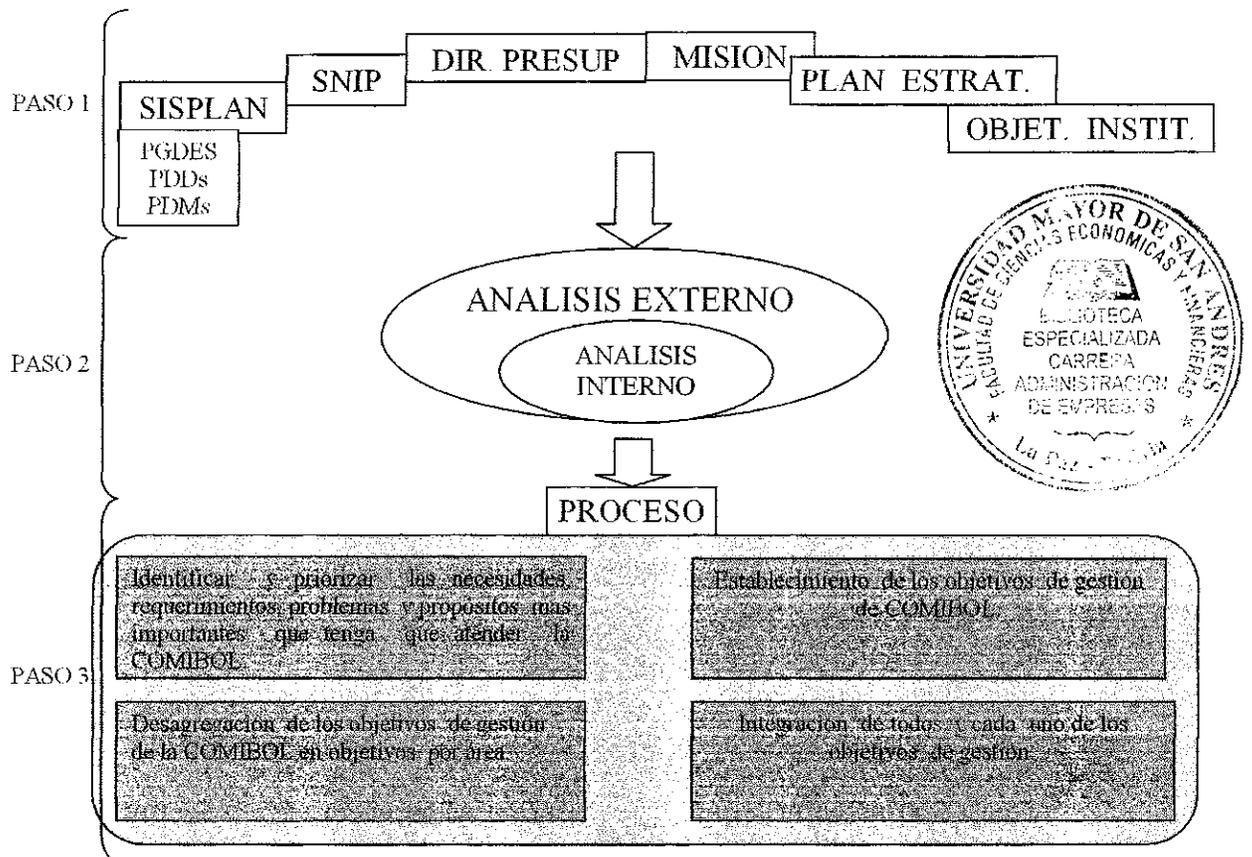
A continuación describiremos cada una de estas fases:

2.1 FASE 1: FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION

La formulación de objetivos de gestión ayudara a determinar actividades estructuradas metodológicamente integradas, que desarrollara el Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerentes, Directores, Jefes de Departamento y todo el personal involucrado, con el fin de determinar objetivos de gestión que orienten a la Programación de Operaciones.

Para la formulación de los Objetivos de gestión de la institución como de área funcional, se deben seguir los siguientes pasos:

Grafica N° 2





2.1.1 PASO I: MARCO DE REFERENCIA⁴

En concordancia con el artículo 37 del Reglamento Específico de Sistema de Programación de Operaciones de COMIBOL, la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional y/o a quien delegue el Presidente Ejecutivo son los responsables de realizar una investigación respecto a los Planes de Desarrollo Nacional, Departamental, Sectorial y contactarse con instituciones gubernamentales, instituciones privadas nacionales e internacionales, que desarrollan distintos planes y programas, que de manera directa o indirecta involucran la participación de la institución. Dichas actividades deberán llevarse a cabo la primera semana del mes de julio de cada gestión.

Debiendo considerar:

- ✓ Los Lineamientos y objetivos estratégicos; y políticas en el marco de los planes y políticas nacionales. Expresados en el Plan General de Desarrollo Económico y Social.
- ✓ Plan Estratégico Institucional y la Misión de la Institución.
- ✓ Las Directrices del Sistema de Presupuesto.

2.1.1.1 Articulación del Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) con el Programa de Operaciones Anual (POA).

Para la articulación del Plan General de Desarrollo Económico y Social con el Programa de Operaciones Anual de la Institución, se debe realizar:

2.1.1.1.1 Conformación de la Estructura Programática

La estructura Programática contiene las siguientes categorías:

- Programas específicos vinculados al Plan General de Desarrollo Económico Social o a las acciones recurrentes de cada institución, siempre y cuando sean relevantes.
- Programas centrales institucionales.
- Programas de deudas y transferencias.
- Proyectos
- Actividades

Para la definición de estas categorías programáticas debe tenerse en cuenta los siguientes lineamientos:

- Analizar la estructura programática emergente del Plan General de Desarrollo Económico Social y establecer la relación con los Programas y Productos de la institución, para determinar los Programas específicos.
- Identificar los productos que genera la institución en relación al mandato legal.
- Identificar los responsables de las categorías programáticas.

⁴ RESPO-COMIBOL. Art. 37



Priorizar los programas, según los siguientes criterios básicos:

- Prioridad de los objetivos y políticas en función a su aporte al Plan General de Desarrollo Económico Social.
- Selección las opciones similares privilegiando a las que generan mayor impacto sobre el nivel superior.
- Dependencia y condicionalidad de los programas.

2.1.1.1.2 Identificación de productos generados por la institución

Para identificar los productos que la institución genera en el marco de sus competencias, debe observarse su mandato legal:

- ✓ Recabar leyes, normas y documentos emitidos en relación a sus funciones.
- ✓ Ordenar, sistematizar y revisar Leyes y Decretos Supremos que tienen relación con las competencias de la institución. Con prioridad las leyes: Código de Minería y decretos supremos, de Administración y Control Gubernamentales 1178 y sus decretos reglamentarios.
- ✓ Revisar el Plan Estratégico Institucional o documentos relacionados con las funciones de la institución elaborados anteriormente.

Una vez concluido este proceso se debe proceder a estructurar la siguiente matriz:

Grafica N° 3
MATRIZ DE IDENTIFICACION DE PRODUCTOS

(a) Referencia	(b) Facultad	(c) Productos de la Institución		
		(c. 1) Bienes	(c. 2) Normas	(c. 3) Servicios
Leyes, Reglamentos, Decretos Supremos con sus artículos e incisos.	Área de responsabilidad Especifica de la Institución.	Resultados de las facultades y del proceso de producción institucional.		

(a) En la columna Referencia, se registra la Ley, Decreto Supremo u otra norma inherente a las funciones de la institución con sus Artículos e incisos.

(b) En la columna Facultad, se registran las funciones o responsabilidades específicas y particulares que la institución debe utilizar, que se derivan de su mandato legal. Son privativas, en el sentido de que no pueden ser ejecutadas por otras instituciones, aun del mismo nivel de Gobierno: Nacional, Departamental o Municipal.



(c) En la columna de Productos de la Institución, se registra, según el mandato legal establecida en la columna (a) y las facultades identificadas en la columna (b):

(c. 1) Los Bienes que se generan, de naturaleza fija o productos físicos, tangibles. Ejemplo: una escuela, una posta sanitaria, etc.

(c. 2) La Normas que se generan, que son de naturaleza regulatoria respecto al comportamiento institucional, social o personal. Por ejemplo: un plan de desarrollo, proyectos de Leyes, de Decretos, de reglamentos.

(c. 3) Los Servicios que se generan, que son de naturaleza variable y están orientados a generar satisfacciones inmediatas, utilizando algunos bienes. Son productos cuya característica es la intangibilidad. Por ejemplo. Contratos de Riesgo Compartido, Arrendamientos, etc.

En el caso específico de COMIBOL, las columnas de Bienes y Normas no deben ser llenadas, ya que la institución única y exclusivamente se dedica a administrar y prestar servicios.

2.1.1.1.3 Programas Vinculados al Plan General de Desarrollo Económico y Social

Para los Programas Vinculados con el Plan General de Desarrollo Económico y Social puede considerarse la siguiente matriz:

Grafica N° 4
POLITICA O ACCION ESTRATEGICA DEL PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL

(a) Programa Especifico	(b) Productos Institucionales	(c) Actividad/ Proyecto	(d) Resultado esperando en el mediano y largo plazo	(e) Indicador (IOV)	(f) Responsable

(a) Se identifica el nombre del Programa Especifico relacionado con el Plan General de Desarrollo Económico Social (según la apertura programática del Plan General de desarrollo Económico Social).

(b) Se describen los Productos Institucionales establecidos en función al mandato legal, seleccionado los productos relacionados con los programas del Plan General de Desarrollo Económico Social.

(c) Se registran las Actividades y/o Proyectos institucionales.

(d) Se registra el Resultado Esperado: efectos, impactos o productos de la actividad o proyecto, establecidos para el mediano y largo plazo.



- (e) Registra el Indicador Objetivamente Verificable, que es la unidad de medida que permita cuantificar y/o proyectar un resultado con relación al planteamiento del programa.
- (f) Se identifica al Responsable de la ejecución de la actividad y/o proyecto.

2.1.1.2 Articulación del Plan Estratégico Institucional y la Misión de la Institución con el Programa de Operaciones Anual.

El Plan Estratégico Institucional y la Misión de la institución deben constituirse en el Marco de Referencia par la fijación de los objetivos de gestión de la institución, este proceso se inicia con el establecimiento de metas, definición de estrategias y políticas para lograrlas y de esta manera obtener los fines buscados.

2.1.1.2.1 Operativización del Plan Estratégico.

Los Programas de Operaciones Anual son instrumentos efectivos para operativizar las estrategias, ello implica definir:

- ✓ Los objetivos de gestión, que se podrían entender como la cuota parte de los objetivos estratégicos que se buscan lograr en una gestión anual.
- ✓ Los objetivos anuales son el fundamento para aplicar cualquier estrategia, identifican con precisión lo que se debe hacer, cada año, para alcanzar la metas estratégicas de la organización. En el proceso, también ofrecen a los ejecutivos metas específicas para los resultados del año entrante.
- ✓ Las operaciones que debe desarrollar la institución para el logro de los objetivos. La definición cabal de las operaciones, implica la definición de recursos necesarios para su desarrollo: humanos, materiales, servicios y tecnológicos, además de precisar el tiempo, el lugar, los responsables de la ejecución y los resultados que se pretende lograr. Dada la naturaleza de la orientación de los programas operativos a la eficiencia, se deben definir indicadores de eficacia y eficiencia como parámetros para la evaluación de los programas, los que constituyen insumos para la evaluación del Plan Estratégico Institucional.
- ✓ Como otro de los elementos fundamentales para la implantación del Plan Estratégico Institucional, es necesario consignar un presupuesto que refleje en términos financieros las demandas de recursos físicos de los programas de operaciones, así como la definición de políticas, reglas y procedimientos. La políticas y procedimientos son instrumentos potentes que sirven para implantar la estrategia y para conseguir mayor compromiso de las personas que trabajen en la institución.

2.1.1.3 Directrices del Sistema de Presupuesto

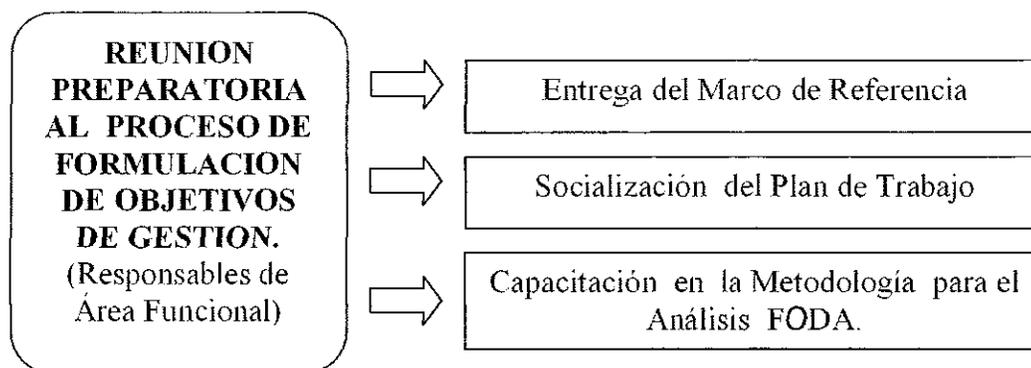
Anualmente, el Ministerio de Hacienda, en calidad de Órgano Rector de los Sistemas de Programación de Operaciones y Presupuesto, elabora y aprueba las Directrices de Formulación Presupuestaria, donde se concentran las



políticas, metodologías y responsabilidades en el ámbito de la elaboración de los proyectos de presupuestos institucionales. Las directrices Presupuestarias orientan la formulación y presentación de los anteproyectos de presupuesto institucional, estableciendo objetivos, ámbitos de aplicación, metodologías, responsabilidades, políticas generales y específicas.

Con el objeto de socializar el cronograma de actividades y que la áreas funcionales y sus dependientes elaboren su Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se realizara una reunión preparatoria al proceso de formulación de objetivos de gestión.

Grafica N° 5



Fuente: Elaboración Propia

2.1.2 PASO II: ANALISIS DE SITUACION Y DEL ENTORNO⁵

Una vez considerado y definido el marco de referencia, se inicia el proceso de análisis interno y externo, para tener un panorama actualizado de la situación en la que se encuentre la COMIBOL, se debe iniciar dicho proceso en la áreas de la COMIBOL, esto con el objeto que las personas encargadas de compatibilizar el mencionado análisis pueden elaborar el análisis interno y externo de la COMIBOL.

Estos análisis, no solo consiste en definir cual es la situación actual de la COMIBOL, sino también el medio en el que se desenvuelve, el de proyectar y definir la situación esperada con relación a las variables definidas de misión y visión de la COMIBOL.

Se debe contar con la participación de todos los responsables de las unidades dependientes del área funcional, en este análisis el responsable del área funcional debe trabajar muy de cerca con las unidades dependientes.

Se deben llevara cabo reuniones específicas, en el que se analice las actividades desarrolladas, los resultados logrados, las contingencias y desvíos, las necesidades emergentes, la identificación de los recursos existentes y la disponibilidad de recursos para la gestión, el análisis comprenderá la gestión anterior y el primer semestre de la gestión en la que se elabora el programa.

⁵ RESPO-COMIBOL Art. 38°

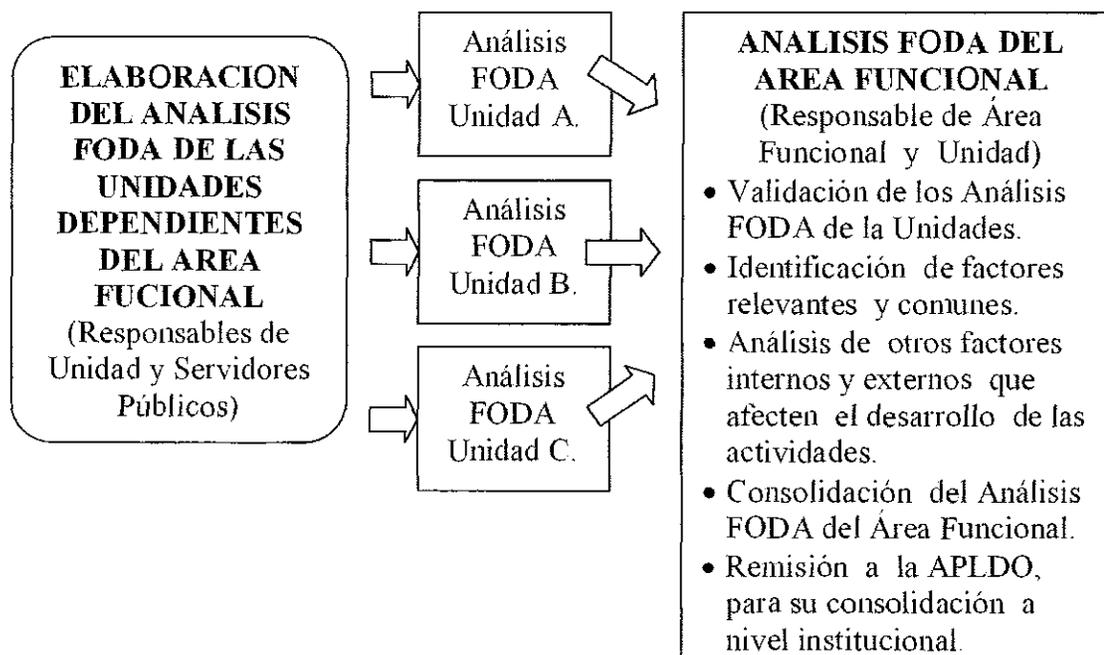


Se deberá efectuar la identificación del análisis del entorno que delimita el campo de acción de la COMIBOL considerando el efecto de las variables económicas, tecnológicas, socio-culturales, políticas y legales, en la formulación y ejecución del POA.

Los documentos referenciales para realizar el análisis de situación y del entorno son:

- Plan Estratégico Institucional.
- Programa de Operaciones Anual de COMIBOL2004.
- Informes de Seguimiento y evaluación a la ejecución del POA de la anterior gestión y del primer periodo en el cual se aplica el POA
- Estatuto, reglamento y resoluciones aprobadas por el Directorio de COMIBOL.
- Información complementaria recogida en las reuniones sobre el Marco de referencia.

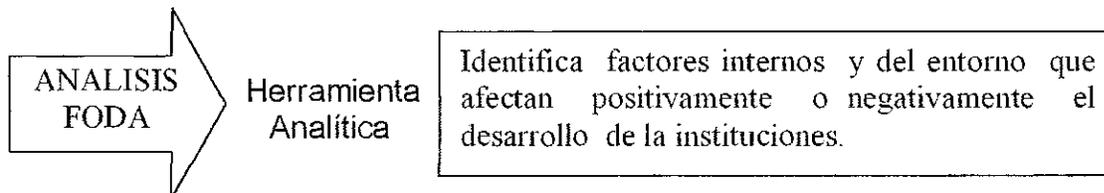
Grafica N° 6
ELABORACION DEL ANALISIS FODA
DEL AREA FUNCIONAL



Fuente: Elaboración Propia.



Grafica N° 7
ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES,
DEBILIDADES Y AMENAZAS.



Fuente: Elaboración propia.

La matriz N° 1 es el instrumento metodológico que se utiliza para presentar el Análisis FODA de las Áreas Funcionales y Unidades Staff de la COMIBOL, la misma contiene factores que deben considerarse para realizar este análisis.

Matriz N° 1
Análisis FODA

<p>Fortalezas (maximizar) ¿Cuáles son las condiciones favorables con las que la Institución cuenta en la actualidad y que facilitan su desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Presupuesto • Coordinación • Información y comunicación • Recursos humanos - financieros • Equipamiento • Relaciones • Otros 	<p>Oportunidades (aprovechar) ¿Cuáles son los factores externos o las fuerzas del entorno que condicionan positivamente su desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos económicos • Situación Social • Intereses políticos • Tecnología disponible • Situación normativa • Actores institucionales • Otros
<p>Debilidades (superar) ¿Qué elementos de la actual estructura interna de la institución son inadecuados para su desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento a criterios técnicos • Organización • Coordinación • Información y comunicación • Recursos humanos - financieros • Equipamiento • Relaciones internas • Otros 	<p>Amenazas (evitar) ¿Cuáles son los factores externos o las fuerzas del entorno que condicionan negativamente su desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos económicos • Competencia • Situación Social • Intereses políticos • Tecnología disponible • Situación normativa • Ingerencia política • Actores institucionales • Otros

Fuente: CENCAP, Texto de consulta, La planificación estratégica institucional como vínculo entre la planificación del desarrollo y la programación de operaciones.

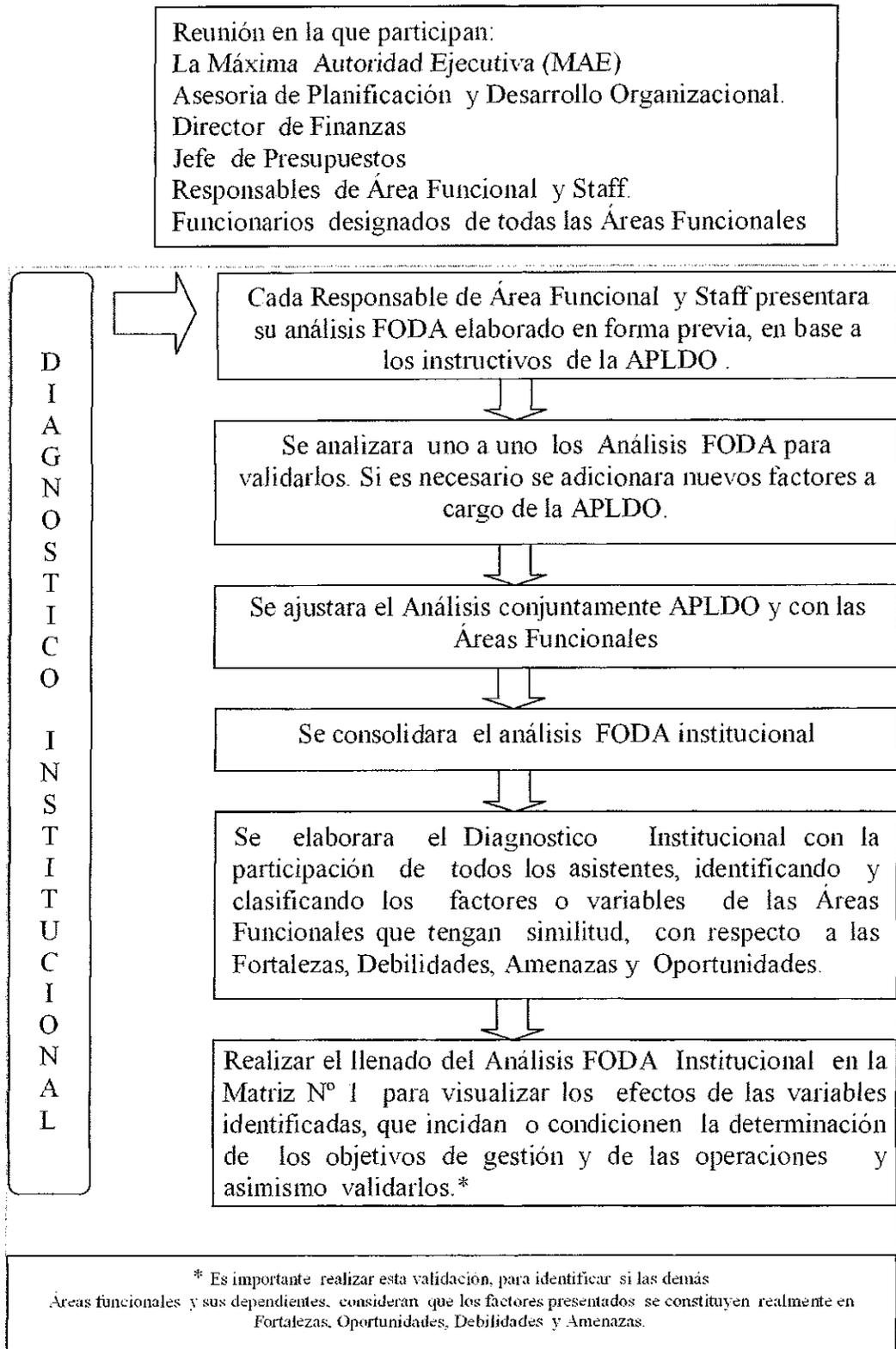
Algunos aspectos del Marco de Referencia (descritos en la Pág. 99) pueden considerarse para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas son los siguientes:

- ❖ Información sobre la ejecución y la evaluación del anterior Plan Operativo y de los proyectos desarrollados por la institución.
- ❖ Información del presupuesto programado y ejecutado de la gestión anterior. Se puede determinar la capacidad de la Institución par ejecutar sus recursos.
- ❖ Plan General de Desarrollo Económico y Social vigente. Según la priorización de políticas del Gobierno.



Grafica N° 8

ELABORACION DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración Propia



2.1.3 PASO III: PROCESO DE FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION ⁶

Los objetivos de gestión definen los resultados que se prevén alcanzar en el corto plazo concordantes con los objetivos generales institucionales, con el análisis histórico y actual de la COMIBOL, y con los requerimientos y necesidades detectadas en el entorno, señalados en el paso 1 y 2.

Dentro de la COMIBOL, se deben formular los objetivos en forma descendente desde el nivel ejecutivo máximo, hasta el nivel operativo, con la finalidad de asegurar un programa de operaciones integral, coherente e interrelacionado, donde cada operación desde la mas global hasta la mas elemental, guarde relación y sea consistente con los objetivos de gestión.

El proceso de formulación de objetivos de gestión debe considerar:

a) Identificar y priorizar las necesidades, requerimientos, problemas y propósitos mas importantes que tenga que atender la COMIBOL.

¿Por que y para que se debe identificar y priorizar las necesidades, requerimientos, problemas y propósitos mas importantes de COMIBOL?

Es importante que antes de formular posibles objetivos para la gestión que se planifica, obtener una información del grado de cumplimiento de los objetivos comprometidos en la gestión anterior, con la finalidad de tener una lista de objetivos para ser incorporados en el Programa de Operaciones para la gestión que se planifica.

¿Quiénes deben participar necesariamente?

Debe participar el Presidente Ejecutivo, el Responsable del POA que es el Jefe de Planificación, los Responsables de área Funcional y Responsables de unidades Staff y ser responsables de formular una proyección de los propósitos que el personal pretende alcanzar en la gestión para la que se planifica y posteriormente coadyuvar en el desarrollo de la Programación de Operaciones.

¿Qué actividades se deben realizar?

Se debe realizar una reunión para analizar, revisar y anotar los objetivos que ya han sido ejecutados, objetivos de ejecución y objetivos por ejecutarse que serán considerados para continuar su ejecución en la gestión para la que se planifica.

Si no se hubiera alcanzado algunos resultados, deben considerarse las contingencias y desvíos respecto a la programación, así como las causas y justificaciones de los mismos.

¿Qué documentos se pueden utilizar?

- Plan Estratégico Institucional. Objetivos estratégicos para sustentar la continuidad
- Programa de Operaciones Anual de COMIBOL.
- Ejecución del POA y proyectos. Para determinar la existencia de objetivos pendientes de ejecución o que no se hayan ejecutado al 100%.
- Recursos existentes en la institución. Para determinar la factibilidad de los objetivos.

⁶ RESPO-COMIBOL Art. 39.



- Directrices para la formulación del POA y el Presupuesto. Ya que establecen los lineamientos que se deben seguir para presentar el POA.
- Análisis interno y externo. Para considerar los factores que influyen el desarrollo de la institución.

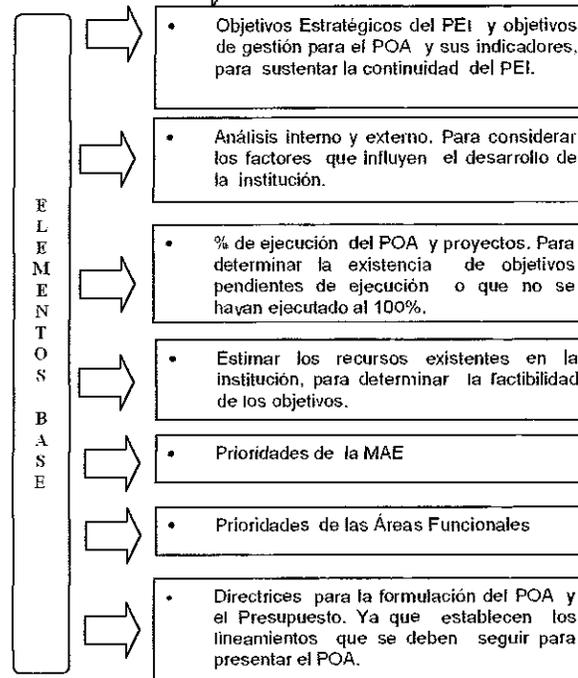
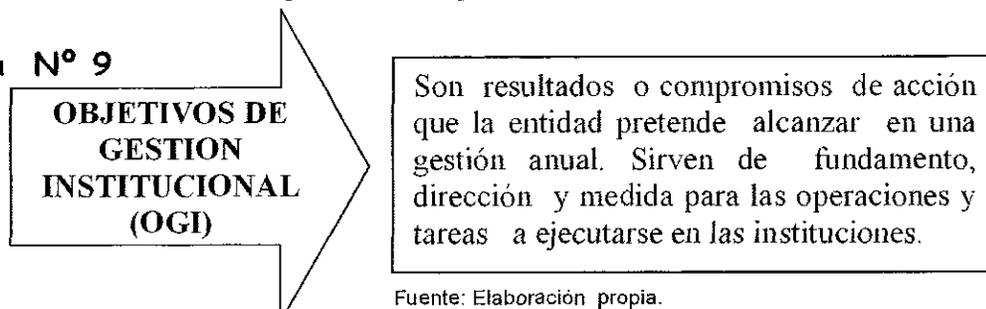
¿Qué producto se debe obtener?

El producto son los objetivos que necesitan continuar con su ejecución y deben ser incorporados en la próxima gestión con la aprobación del Directorio. (Llenar en el Formulario N° 1)

CODIGO (5)	DESCRIPCIÓN OBJETIVOS DE GESTIÓN (6)	ÁREA RESPONSABLE (7)
1	Promover, dirigir y administrar las actividades mineras del Estado, enmarcados en contratos de riesgo compartido y arrendamiento e inversionistas privados a partir de nuevas oportunidades generadas en tareas de exploración, prospección, extracción en beneficio y procesamiento de minerales de COMIBOL	GERENCIA TÉCNICA DE PROYECTOS
2		

b) Establecimiento de objetivos de gestión de la COMIBOL.

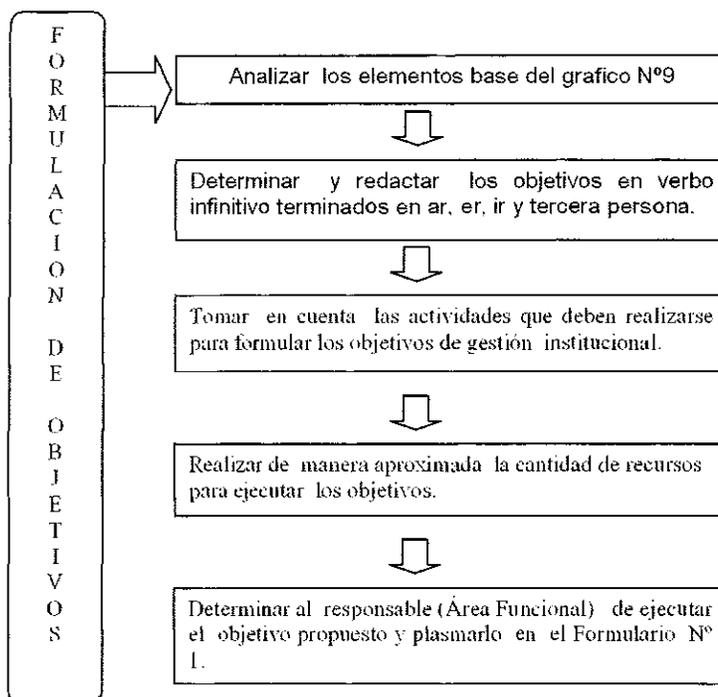
Grafica N° 9



Fuente: Elaboración Propia.



Grafica N° 10 FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración propia.

¿Por qué y para que se desarrolla el establecimiento de objetivos de gestión?

Establecer objetivos de gestión es el proceso mas importante en la elaboración de POA, porque de acuerdo al análisis se puede definir los objetivos de gestión y evitar que el personal pueda confundir con lo que es una operación, una actividad, una acción o una tarea.

¿Quiénes deben participar necesariamente?

Debe participar el Presidente Ejecutivo, el Responsable de la formulación del POA que es el Jefe de Planificación, los Responsables de área Funcional y Responsables de unidades Staff.

¿Qué actividades se deben realizar?

Por lo general, el proceso para establecer objetivos de gestión de la COMIBOL, se debe llevar a cabo en una reunión, en la cual los participantes deben tomar en cuenta las siguientes características que les ayudara a formular los objetivos de gestión.

1. Un objetivo debe **empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro esta acción** debe reflejar con claridad el logro de algo. Por lo tanto, el verbo que seleccione debe enfocarse en el resultado y producir el logro sugerido.



2. Un objetivo debe **especificar un solo resultado medible a lograr**, es importante seleccionar una medición clave que proporcione una identificación dominante de sus resultados deseados.
3. Un objetivo debe **especificar un plazo de cumplimiento**, es necesario analizar los plazos específicos, para los objetivos. Algunos objetivos por los cuales se anticipa su terminación antes o después del final de un periodo del plan proyectado debe incluir la fecha límite.
4. Un objetivo debe **especificar los factores de costo máximo**, se necesita conocer que recursos requieren. Estos recursos incluyen el tiempo y el esfuerzo requerido. La identificación de los costos relacionados con un objetivo le proporciona una oportunidad para validarlo cuando elabore un plan, le proporciona una base más racional para tomar decisiones relacionadas al establecer cuales objetivos deben buscarse y cuales deben colocarse en espera. Estos primeros cuatro principios están relacionados primordialmente con el planeamiento de un objetivo. Los cuatro principios restantes proporcionan ayuda adicional en la preparación eficaz de los objetivos.
5. Un objetivo **debe ser lo más específico y cuantitativo posible**, muchos tipos de objetivos se presentan con facilidad aun análisis cuantitativo mediante el uso de números o de porcentajes, en muchos otros no es el caso.
6. Un objetivo **debe especificar solo el que y el cuando**; debe evitar aventurarse en el por que y el como, el por que se encuentra antes de haber iniciado la redacción del objetivo. El como se relaciona con el plan proyectado, da a entender que solo hay una manera para lograr el objetivo y destacar automáticamente otras opciones. La mayor parte de los objetivos debe lograrse mediante varios enfoques aceptables, cuyos valores relativos podrían variar cuando cambien las circunstancias.
7. Un objetivo **debe apoyar de manera directa al plan estratégico**, una de las razones principales para elaborar un POA es aplicar porciones del PEI, este es otro principio de verificación para asegurarse que el plan este llevando a la COMIBOL por una dirección que sea consistente con lo que ya se ha decidido.
8. Un objetivo **debe ser realista y factible**, pero debe presentarse un reto importante, cualquier objetivo debe tener una probabilidad razonables del logro mediante un esfuerzo adicional de los participantes; necesita tener un toque de desafío para que en caso de que el objetivo se alcance ellos se sientan bien consigo mismo y con respecto a la COMIBOL. Al mismo tiempo, el objetivo no debe ser tan difícil que sea imposible de alcanzar.
9. Un objetivo debe considerar la **temporalidad**, deben referirse necesariamente a un tiempo determinado periodo de tiempo Ej.: Primer Semestre.
10. La **delimitación geográfica** es otra característica que debe cumplir un Objetivo, es decir donde se realizara o donde se ejecutara el objetivo formulado.



¿Qué documentos se pueden utilizar?

Listado de posibles objetivos de gestión a considerarse. (Formulario N° 1)

¿Qué producto se debe obtener?

Tener un listado de objetivos de gestión organizado, globalizado y priorizado, además de describir al Área Funcional Responsable de la ejecución del OGI, los cuales serán utilizados como insumo para determinar objetivos por área Funcional. (Formulario N° 1) Ej.:

CODIGO (5)	DESCRIPCIÓN OBJETIVOS DE GESTIÓN (6)	AREA RESPONSABLE (7)
1	Administrar propiedades mineras, efectuar relevamiento geológico minero e incrementar el patrimonio de COMIBOL para generar nuevos contratos durante toda la gestión, además de continuar con el proceso para revertir las concesiones de propiedades mineras en arrendamiento que se encuentren paralizadas, para dirigir las a empresas serias que se comprometan a generar fuentes de trabajo e ingresos a corto plazo para COMIBOL.	Dirección de Proyectos

c) Desagregación de los objetivos de gestión de la COMIBOL en objetivos de gestión por área.

Los responsables de cada área Funcional de la COMIBOL, son los encargados de formular y presentar objetivos de gestión por área (Formulario N° 2) relacionados a los objetivos de gestión de la COMIBOL basándose en el Paso 3 inciso b) que a la letra dice : **“Realizar el estudio y evaluación de las propiedades mineras de COMIBOL durante la gestión 2006.”**

Se realiza la desagregación de los objetivos de gestión de la COMIBOL, en objetivos de gestión por área Funcional u Organizacional con la finalidad de que cada una de estas formule su Programa de Operaciones Anual y describa los resultados que pretende obtener, los beneficiarios, el tiempo de duración y la área y/o unidad ejecutora responsable de su ejecución Ej. :

CÓDIGO (5)	DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN POR ÁREA Y/O UNIDAD FUNCIONAL (6)	RESULTADOS ESPERADOS (7)	BENEFICIARIOS O DESTINATARIOS (8)	FECHA INICIO (9)	FECHA FINAL (10)	ÁREA Y/O UNIDAD EJECUTORA (11)
10,1	Realizar el estudio y evaluación de las propiedades mineras de COMIBOL durante la gestión 2006	800 propiedades mineras estudiadas y evaluadas.	COMIBOL	02-01-06	29-12-06	DIRECCIÓN DE PROYECTOS

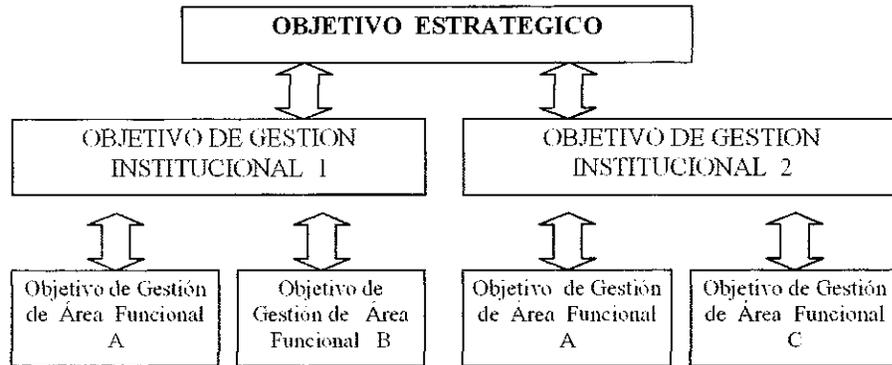
d) Integración de todos y cada uno de los objetivos de gestión.

Los objetivos de todas las áreas de la COMIBOL deben responder a los objetivos de gestión de la COMIBOL y estos a su vez al PEI, para poder así llegar a cumplir eficazmente con lo propuesto.



La integración de todos y cada uno de los objetivos de gestión, reservando los lineamientos de los objetivos institucionales.

Grafica N° 11
ESTABLECIMIENTO DE LA RED DE OBJETIVOS



Fuente: Elaboración Propia.

2.2 FASE 2: PROGRAMACION DE OPERACIONES⁷

La programación de operaciones, es el proceso de definición de operaciones precisando las metas y tareas para el cumplimiento de objetivos concretos, los recursos materiales, humanos, servicios necesarios, así como, las áreas responsables, estimar tiempos, y describir los resultados que se pretenden obtener y los beneficiarios.

El proceso de Programación de Operaciones comprende los siguientes pasos:

2.2.1 PASO I: ORDENAMIENTO LÓGICO Y SECUENCIAL DE LAS OPERACIONES

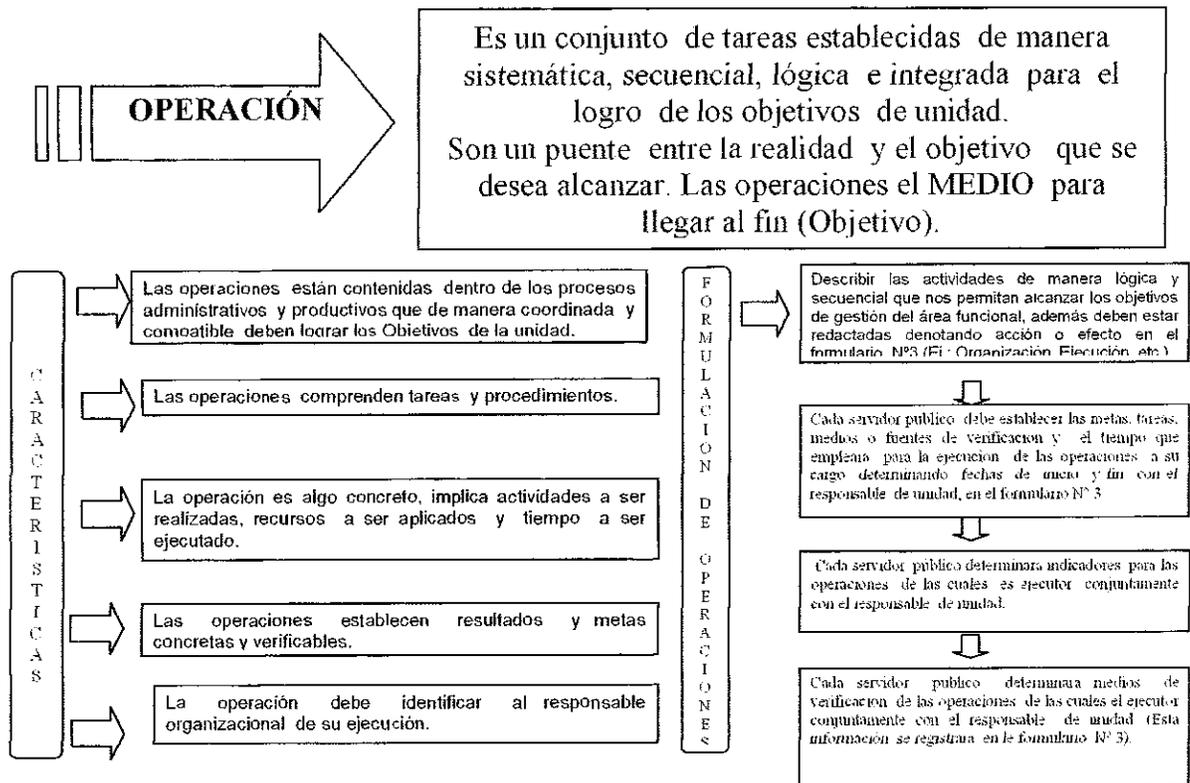
Una vez formulados los objetivos de gestión por las diferentes áreas, estas deberán establecer operaciones tanto de funcionamiento como de inversión para alcanzar los objetivos propuestos.

Una **operación** es el **punto** entre la realidad actual y el objetivo que se **pretende alcanzar**, esta condicionado por el objetivo que se define. No es posible lograr un objetivo, sino a través de operaciones.

⁷ RESPO-COMIBOL Art. 42.



Grafica Nº 12 ESTABLECIMIENTO DE OPERACIONES



Fuente: Elaboración Propia.

Las **operaciones de funcionamiento (Formulario N° 3)**, son aquellas operaciones, encargadas de generar bienes o servicios, son recurrentes o corrientes y están referidas a la naturaleza y razón de ser de la COMIBOL, estas se constituyen en la estrategia para alcanzar los objetivos de gestión. Ej.:

CODIGO (5)	DESCRIPCION DE OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO (6)	METAS (7)	TAREAS (8)	MEDIOS Y FUENTES DE VERIFICACIÓN (9)	FECHA INICIO (10)	FECHA FINAL (11)	UNIDAD EJECUTORA (12)
2.1 - 20	Supervisar la elaboración de 20 proyectos geológico-minero-metalúrgicos.	20 proyectos elaborados	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de datos técnicos Trabajo de campo Informe Técnico para ejecución Análisis químico de muestras Evaluación Final Elaboración de Planos Elaboración del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Documento Final del Proyecto Notas de entrega a los beneficiarios 	02/01/2006	29/12/2006	Dirección de Proyectos



Las **operaciones de inversión**(Formulario N° 4), están destinadas a reponer, mejorar o incrementar, las existencias del capital físico o humano, se encuentran relacionadas con proyectos, se constituyen en un medio para alcanzar los objetivos de gestión. Ej.:

CÓDIGO (5)	DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES DE INVERSIÓN (6)	CÓDIGO SISIN (7)	LÍNEA DE BASE (8)	METAS (9)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN (10)	FECHA INICIO (11)	FECHA FINAL (12)	PRESUPUESTO PROGRAMADO (13)	PRESUPUESTO OTRAS FUENTES (14)	UNIDAD EJECUTORA (15)
1.1	Proyecto de creación del Archivo Histórico de la Minería Nacional (Sistema de Archivo)	5170000700000	Enero-2004, porcentaje de avance 40 %	Archivo Histórico de la Minería Nacional a través del Sistema de Archivo de COMIBOL, Creado	1) Verificación in situ 2) Informes de organización del Sistema 3) Reglamento Específico, Manuales de Procedimientos 4) Informes de avance de obra, edificio Fase I 5) Organización del Sistema de Archivo Fase Archivo Central, Archivo Intermedio, Archivo Histórico 6) Cronograma de actividades por resultados 7) Programa Operativo Anual	10/01/2006	20/12/2006	9.419.919,00		SISTEMA DE ARCHIVO

2.2.2 PASO II: DETERMINACIÓN DE METAS.

Las Metas son los resultados concretos que se deben ir logrando para la consecución de objetivos de gestión y deben ser formulados con precisión, siendo susceptibles de revisión y ajustes en función a la evaluación de los resultados obtenidos.

La formulación de metas debe considerar las siguientes particularidades:

- La formulación de las metas requiere de haberse establecido las operaciones para lograr los objetivos de gestión del área y/o unidad funcional.
- Una meta se corresponde con una operación o en casos particulares con un conjunto de operaciones.
- Las metas se logran en el transcurso de la gestión, son parciales en relación a los objetivos de gestión.
- La formulación de las metas es de competencia de los responsables de las unidades ejecutoras de las operaciones.

Se deben describir los resultados concretos a lograrse con la ejecución de cada operación, que permitan alcanzar los objetivos trazados; estas deben estar redactadas con el participio pasivo, es decir, con la terminación "ado" e "ido", por Ej.: terminado, atendido, implantado. Como se describe, tanto en las operaciones de funcionamiento e inversión. (20 proyectos elaborados)

2.2.3 PASO III: DETERMINACION DE TAREAS

Se deben detallar las sub-actividades que se deben realizar para lograr cumplir con las metas y operaciones programadas como se detalla, tanto en las



operaciones de funcionamiento e inversión. Ej.: Investigación de datos técnicos, Trabajo de campo, Informe Técnico para ejecución, Análisis químico de muestras, Evaluación Final, Elaboración de Planos, Elaboración del Proyecto.

2.2.4 PASO IV: DETERMINACION MEDIOS Y FUENTES DE VERIFICACION

Paralelamente se deben fijar Fuentes de Verificación, las que como se constituyen en un medio o fuente de verificación que indica donde el ejecutor o el evaluador pueden obtener la información acerca del cumplimiento de los objetivos u operaciones. Ello obliga a los planificadores a identificar fuentes existentes de información o a hacer las provisiones para recoger la información y documentarla, quizás como una operación del Programa. Son documentos de respaldo que permiten la verificación del avance de ejecución de las operaciones y objetivos por Ej. : Informes, notas, cartas y otros documentos referenciales. La elaboran las áreas y unidades funcionales que ejecutan los objetivos y/o operaciones.

2.2.5 PASO V: DETERMINACIÓN DE LOS TIEMPOS.

Que demandara la ejecución de la operaciones, estableciendo su inicio y finalización, en unidades de tiempo de acuerdo con el tipo de operaciones y la naturaleza de los objetivos. Tal como se muestra en el cuadro de operaciones de Funcionamiento (Fecha Inicio 10/01/2006 – Fecha Final 20/06/2006)

2.2.6 PASO VI: IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN

Es muy importante la identificación de las Áreas y/o Unidades Funcionales responsables de los Objetivos de Gestión Institucional, Objetivos de Área Funcional, Operaciones del POA de COMIBOL, para que cada una de las Áreas y/o Unidades Funcionales estén comprometidas de la ejecución y además sirva para establecer en el momento su responsabilidad por la ejecución eficaz de las operaciones y uso eficiente de los recursos económico de la COMIBOL. Por Ej. Ver cuadro de Operaciones de Funcionamiento (Gerencia Técnica de Proyectos).

2.2.7 PASO VII: DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Las funciones de dotación, evaluación, retribución y movilidad del personal para el desarrollo de actividades programadas deben sujetarse a las Normas Básicas y el Reglamento del Sistema de Administración de Personal de COMIBOL.

Los recursos humanos necesarios para desarrollar las operaciones, señalando su número y perfil; que garantice la ejecución de las actividades programadas. Lo primero que se debe realizar para determinar los recursos humanos y la consecución de las operaciones programadas, es lo siguiente:



- Identificar los objetivos, metas y principalmente las operaciones que demandaran recursos humanos.
- Debe efectuarse una evaluación del personal establecido, si este es suficiente en términos cualitativos y cuantitativos para ejecutar lo programado.
- Los resultados de la evaluación, pueden determinar la elección de una o la combinación de las siguientes alternativas:
 1. Mantener al personal existente, porque permitirá ejecutar las operaciones y alcanzar los objetivos.
 2. Promover la movilidad del personal que permita un óptimo desempeño, es decir, realizar promociones, transferencias y/o retiros del personal.
 3. Establecer la necesidad de contratación de personal, considerando las restricciones presupuestarias y la política que en materia personal se emita.
 4. Establecer las necesidades de capacitación y desarrollo de personal.

La decisión que se tome debe considerar el principio de la eficiencia, es decir, el mínimo necesario con capacidad para lograr el máximo de los resultados. Este requerimiento debe realizarse en el Formulario N° 5, en función al instructivo adjunto, además, describir las características del personal requerido, que debe contener la siguiente información entre otras:

1. Área Funcional o Unidad Ejecutora, debe identificar el área o unidad que establece el requerimiento de recursos humanos.
2. Tipo, se debe indicar el tipo o clase de personal requerido, especificando la profesión u oficio de los mismo.
3. Cargo, debe indicarse el nombre del cargo para el cual se demanda el personal. Esta información será la base para que el Sistema de Administración de Personal, efectúe la programación de cargos para la gestión.
4. Numero, se debe expresar en términos cuantitativos los recursos humanos necesarios para la ejecución de las operaciones programadas.
5. Permanente/ No Permanente, debe identificarse el personal requerido que estará dentro del grupo de empleados permanentes. Asimismo, en el marco de la política de contrataciones, se debe indicar el personal eventual requerido y el tiempo por el cual serán contratados. Por Ej.:

CODIGO	DETERMINACIÓN DE LA PROFESIÓN U OFICIO	CARGO	PERMANENTES		NO PERMANENTES		TIEMPO DE CONTRATO	TOTAL SALARIO MENSUAL	TOTAL SALARIO ANUAL
			EXISTENTES	REQUERIDOS	EXISTENTES	REQUERIDOS			
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
10	Doctorado en Ingeniería	Gerente Técnico de Proyectos	1				INDEFINIDO	16.800	201.600
10	Secretaría Ejecutiva	Secretaría	1				INDEFINIDO	3.090	37.080
10	Universitario	Mensajero	1				INDEFINIDO	2.424	29.088



2.2.8 PASO VIII: DETERMINACIÓN DE SERVICIOS

La determinación de requerimientos de servicios en las áreas, debe considerarse el siguiente procedimiento para determinar los requerimientos de servicio durante el proceso de elaboración del POA y ser llenados en el Formulario N° 6.

- Establecer los servicios necesarios como ser: de consultoria, auditoria, transporte, energía, mantenimiento, alquiler, viáticos y otros necesarios, referidos a los servicios no personales, establecidos en el clasificador presupuestario.
- Especificar las características de forma como: cantidad o volumen de los servicios; descripción de las características técnicas y otras; tiempo de contratación del servicio y oportunidad de entrega y uso.
- Considerar las existencias disponibles de los servicios.
- Los requerimientos se establecen considerando la mas optima y eficiente asignación y aplicación de recursos. Por Ej. :

CÓDIGO (5)	DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS (6)	UNIDAD DE MEDIDA (7)	CANTIDAD (8)	PRECIO UNITARIO (9)	TOTAL (10)	PARTIDA PRESUPUESTARIA (11)	FECHA REQUERIDA		UNIDAD SOLICITANTE (14)
							INICIO (12)	FINAL (13)	
10	Viáticos Gerente Técnico de Proyectos	viático	60	268	16.080	22200	02-01-06	29-12-06	G.T.P.
10	Pasajes Gerente Técnico de Proyectos	pasaje			5.000	22100	02-01-06	29-12-06	G.T.P.

2.2.9 PASO IX: DETERMINACIÓN DE RECURSOS MATERIALES, EQUIPOS, BIENES MUEBLES E INMUEBLES

Este requerimiento debe realizarse en el Formulario N° 7 y 8, en función al instructivo adjunto. El objetivo de los formularios es contar con un detalle de los requerimientos de Materiales Suministros y Activos Fijos (Bines muebles e inmuebles), que son necesarios para el normal funcionamiento de las Áreas y Unidades Funcionales.

Determinación de recursos materiales, equipos, bienes muebles e inmuebles y otros indispensables para concretar las operaciones y alcanzar los objetivos de gestión, debe considerarse el siguiente procedimiento:

Para determinar los requerimientos de materiales y suministros (Formulario N° 7):

- Establecer los recursos materiales necesarios como ser: insumos; materia primas; y otros fungibles referidos al grupo de materiales y suministros establecidos en el clasificador presupuestario.
- Especificar la características de forma como: cantidad o volumen de los recursos materiales o suministros; descripción de las características técnicas y otras; tiempo de entrega del material o suministro, oportunidad de entrega y uso.
- Considerar las existencias disponibles de materiales y suministros.
- Los requerimientos se establecen considerando la mas optima y eficiente asignación y aplicación de recursos. Por Ej.:



CÓDIGO (5)	DESCRIPCIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS (6)	UNIDAD DE MEDIDA (7)	CANTIDAD (8)	PRECIO UNITARIO (9)	TOTAL (10)	PARTIDA PRESUP. (11)	FECHA REQUERIDA (12)	UNIDAD SOLICITANTE (13)
10	Papel bond 75 grs. T/C	paquete	96	30	2880	32100	02/01/2006	GTP
10	Papel bond 75 grs. T/O	paquete	96	30	2880	32100	02/01/2006	GTP
10	Disketts	unidad	240	3	720	39500	02/01/2006	GTP
10	Bolígrafos Micro Puntas color negro	unidad	120	3	360	39500	02/01/2006	GTP

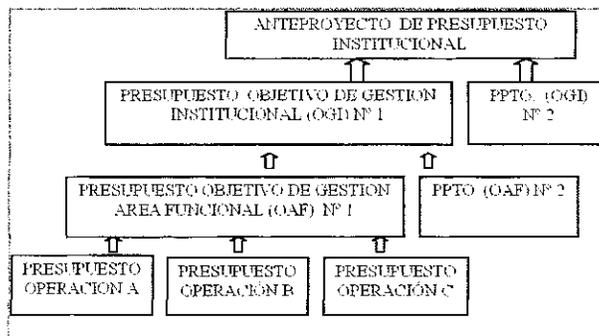
Para determinar los requerimientos Activos Fijos (bienes muebles e inmuebles) (Formulario N° 8):

- Establecer los bienes muebles e inmuebles calificados como activos reales establecidos en el clasificador presupuestario.
- Especificar la características de forma como: cantidad o volumen de bienes necesarios; identificar la unidad de medida de los diferentes tipos de activos reales; descripción de las características técnicas y otras; oportunidad de entrega y uso.
- Considerar las existencias disponibles de bienes.
- Los requerimientos se establecen considerando la mas optima y eficiente asignación y aplicación de recursos, durante el proceso de elaboración del POA. Por Ej.:

CÓDIGO (5)	DESCRIPCIÓN DE ACTIVOS FIJOS SOLICITADOS (6)	UNIDAD DE MEDIDA (7)	CANTIDAD (8)	PRECIO UNITARIO \$US (9)	TOTAL \$US (10)	PARTIDA PRESUP. (11)	FECHA REQUERIDA (12)	UNIDAD SOLICITANTE (13)
2,1	Teodolitos	Pzs	1	2.000	2.000	43100	enero.06	Departamento de Ctts. Cooperativas Mineras
2,2	Lámpara	Pzs	10	30	300	43101	enero.06	Departamento de Ctts. Cooperativas Mineras
2,3	Brújula Breuntons	Pzs	2	115	230	43100	enero.06	Departamento de Ctts. Cooperativas Mineras

2.2.10 PASO X: ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO

Grafica N° 13



Fuente: Elaboración Propia.



2.2.11 PASO XI: INDICADORES⁸

Los indicadores de desempeño miden el logro de los objetivos de programas o actividades que reflejan el cumplimiento de la misión, Objetivos Estratégicos, Objetivos de Gestión Institucional, Objetivos de Gestión de Área Funcional y las operaciones de la COMIBOL; miden el costo, la calidad, pertinencia y efectos del servicio; verifican que los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia.

Los indicadores de desempeño necesitan un punto de referencia, por ejemplo un estándar, un objetivo, un juicio contra al cual comparar, por lo que tienen un carácter relativo.

Los indicadores más recomendables son los de **eficacia y eficiencia**. El concepto de **eficacia**, se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en que medida el área o la COMIBOL como un todo, está cumpliendo con los objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos para ello.

A continuación se describen los Indicadores de Eficacia:

Para cada Operación:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultado logrado (a la fecha)}}{\text{Resultado programado (meta)}} \times 100\% = \dots\dots\%$$

Para cada Recurso:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado (a la fecha)}}{\text{Presupuesto programado}} \times 100\% = \dots\dots\%$$

Los indicadores de eficacia mencionados anteriormente serán utilizados por las Áreas Funcionales en la elaboración del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA.

El concepto de **eficiencia** describe la relación entre dos magnitudes, la producción física de un bien o servicio y los recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, y la relación (cociente) entre dos niveles de productividad. Para lo cual se tiene la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultado logrado}}{\text{Recurso utilizado (presupuesto ejecutado)}} = \dots\dots\dots$$

⁸ RESPO-COMIBOL Art. 40.



El parámetro de comparación puede estar expresamente establecido o conocido por la experiencia, en síntesis la experiencia será una de los únicos factores para tener parámetros.

2.3 FASE 3: COMPATIBILIZACION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL⁹

Antes de realizar la presentación de los POAs a la APLDO por parte de las Áreas Funcionales, estas deben compatibilizar su POA, formando un equipo de trabajo que designe el responsable de Área Funcional, para realizar la revisión y corrección de: los Objetivos, las Operaciones, considerando que no haya dispersión de esfuerzos o duplicidad de objetivos y que los requerimientos de (Recursos Humanos, Materiales y Suministros, Bienes, Contratación de Servicios) no sean sobreestimados, no sobrepasen los techos presupuestarios establecidos; posteriormente realizar la aprobación y envío del documento a la APLDO por el responsable del Área Funcional.

La APLDO, es la encargada de la consolidación y diseño final del POA, que será presentado por el Presidente Ejecutivo y puesto a consideración al Directorio para su respectiva aprobación con resolución y posterior remisión al Ministerio de Hacienda.

Para la eficiente asignación y uso de los recursos requeridos, en cada uno de los Programas de Operaciones Anuales de la COMIBOL, la APLDO y el Departamento de Presupuesto debe compatibilizar y realizar lo siguiente:

2.3.1 PASO I: ANALIZAR QUE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN RESPONDAN A LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

La APLDO y el Departamento de Presupuesto encargados de la compatibilización, debe proceder a reunirse con los responsables de la elaboración del POA de cada área, con el objeto de velar que los objetivos de gestión del área, respondan a los objetivos formulados, que el POA este encuadrado en los límites financieros establecidos y que estos sean concordantes con los objetivos establecidos en el PEI.

⁹ RESPO-COMIBOL Art. 43.



2.3.2 PASO II: PROGRAMAS DE OPERACIONES POR ÁREA FUNCIONAL

Grafica N° 14



Fuente: Elaboración Propia.

2.3.3 PASO III: CONFORMIDAD DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL.

En caso que el POA del área no tenga observaciones, se dará la conformidad correspondiente y en aquellos que sean objeto de observaciones, estos deberán ajustarse hasta obtener la conformidad de la APLDO.

2.3.4 PASO IV: ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL

Con todas los POA's compatibilizados y con la conformidad del área, la APLDO procederá a elaborar el POA de la COMIBOL, para presentar al Presidente Ejecutivo y este al Directorio para su consideración y aprobación.

Cada una de estas fases, la elaboración del Programa de Operaciones Anual debe ser adecuadamente documentada y sustentada. Se han diseñado formularios tipo, para estandarizar y sistematizar el proceso de programación de operaciones. Los mismos son de carácter indicativo, lo cual permite a la COMIBOL el uso de los mismos o de diseñar unos propios que reflejan toda la información ya citada.

PARTE TERCERA
SUBSISTEMA DE
SEGUIMIENTO Y EVALUACION
A LA EJECUCION DEL POA



PARTE TERCERA

SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION A LA EJECUCION DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL.

Si bien es cierto que las acciones de Seguimiento y Evaluación se realizan dentro de la fase de ejecución del POA, cada uno tiene propósitos diferentes y este es el principal aspecto de diferenciación. **El Seguimiento** pretende dar información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de las operaciones programadas, los objetivos obtenidos con ellas y la utilización de los recursos presupuestados. El propósito de la **Evaluación** es la determinación del avance que vamos teniendo hacia la obtención de los resultados y de las situaciones finales que nos hemos propuesto, así como la obtención de aprendizajes durante este proceso.

El segundo subsistema consta de las siguientes fases:

- ✓ Verificación de la ejecución.
- ✓ Evaluación de Resultados.
- ✓ Generación de Medidas Correctivas.

3.1 FASE 1: VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN ¹⁰

Seguimiento consiste en la comprobación, en forma continua y permanente, de la ejecución de actividades, para asegurarse que la entrega de recursos, el cronograma de trabajo y los logros previstos, se van desarrollando de acuerdo a lo programado.

Por lo tanto, la finalidad del seguimiento es entregar información que permita una oportuna toma de decisiones para asegurar que las actividades se cumplan de acuerdo a lo programado, con el uso de los recursos que se han presupuestado y además, que se están obteniendo los logros que se esperaban.

Los responsables de la Áreas Funcionales deben verificar que los programas de Operaciones anual estén ejecutándose de acuerdo con lo programado; analizando los resultados de cada una de las operaciones, los bienes y servicios producidos, los recursos humanos, materiales y financieros que se han utilizado y el tiempo invertido (utilizando los Indicadores de la Pagina N° 119).

Para ejecutar este proceso, la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional remitirá trimestralmente a las Áreas y Unidades Funcionales los siguientes documentos previa capacitación (curso o reunión):

- Minuta de instrucción, para el relevamiento de la información estableciendo la fecha de entrega del Formulario N° 9.
- Información sobre el presupuesto ejecutado por unidades y partidas.

¹⁰ RESPO-COMIBOL Art. 49.



Corresponde al Presidente ejecutivo de COMIBOL en coordinación con el Jefe Administrativo Financiero y con el encargado del POA realizar la supervisión permanente de la ejecución del Programa de Operaciones Anual.

3.2 FASE 2: EVALUACIÓN DE RESULTADOS¹¹

La evaluación al Programa de Operaciones Anual es responsabilidad del Presidente Ejecutivo de COMIBOL en coordinación y con el apoyo de los Jefes e Administrativo Financiero y de la APLDO. Para llevar adelante esta evaluación se deberá reunir al menos dos veces por año (semestralmente) con todos los responsables de área Funcional. Esta evaluación debe hacerse en base a la información obtenida de la verificación de la ejecución, a los indicadores de eficacia, eficiencia y otros aspectos que permiten medir el grado de cumplimiento de las operaciones y el logro de objetivos.

Debe quedar constancia de la evaluación en un documento escrito (Resumen Ejecutivo) teniendo lo siguiente:

APARTADO 1:

- **INTRODUCCIÓN:** Normalmente trata los antecedentes, las instrucciones de la evaluación, la metodología, el proceso real y cualquiera de los problemas que han tenido lugar.

APARTADO 2:

- **DESARROLLO DE LA EVALUACION:** En este apartado desarrollar las áreas significativas de la evaluación en cuanto a: eficacia, efectividad e impacto, o bien, los temas que han surgido.

APARTADO 3:

- **CONCLUSIONES:** En este apartado sacarás conclusiones a partir de la Evaluación realizada, la interpretación, lo que significa.

APARTADO 4:

- **RECOMENDACIONES:** Ideas específicas para tomar medidas correctivas, avanzar en cuanto a modos de abordar puntos débiles, y la creación de otros fuertes.

Posteriormente, realizar la remisión del Documento (Resumen Ejecutivo) al Presidente Ejecutivo para que analice e instruya a las Áreas Funcionales, realizar las acciones necesarias para subsanar las recomendaciones.

3.3 FASE 3: GENERACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS¹²

Constituyen modificaciones en el Programa de Operaciones Anuales, las variaciones suscitadas a nivel de los objetivos, lo que incidirá directamente en el ajuste de las operaciones, como resultado de:

- a) Establecer nuevas prioridades dentro del que hacer del Área técnica, administrativo y/o financiero.

¹¹ RESPO-COMIBOL Art. 50.

¹² RESPO-COMIBOL Art. 51



- b) Mayores recaudaciones que las programadas, provenientes de prestación de servicios y otros ingresos nacionales o extranjeros.
- c) La no ejecución de la totalidad de los recursos programados.
- d) Recorte en el presupuesto o cuando existan medidas correctivas significativas.

Los Responsables de Área Funcional, para realizar los ajustes al Programa de Operaciones Anual por situaciones observadas en la ejecución del POA o por instrucciones del Presidente Ejecutivo deben realizar lo siguiente:

- Carta de Solicitud (**Creación de un nuevo Objetivo, Modificación de un Objetivo ya existente, Eliminación de un Objetivo; ajuste de las operaciones, el establecimiento y/o cancelación de las mismas**).
- Aprobada por el Responsable del Área Funcional.
- Formulario N° 10 AJUSTE AL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL.

Toda solicitud de modificación al Programa de Operaciones Anual, se canalizará a través de la APLDO y a la Dirección Administrativa Financiera una vez verificado el respaldo presupuestario y la pertinencia de la modificación elevará informe técnico ante el Presidente Ejecutivo para su respectiva aprobación.

Aprobada la solicitud de modificaciones, la APLDO procederá a efectuar las modificaciones correspondientes en el Programa de Operaciones Anual Institucional, y remitirá una copia al Área Funcional que solicitó la modificación, para su correspondiente modificación en el Programa de Operaciones Anual del área.

Mientras ello no suceda, las áreas funcionales administrativas, no podrán iniciar trámites de las tareas modificadas.

No se establecen plazos para ejecutar modificaciones al Programa de Operaciones Anual, puesto que las mismas podrán realizarse en cualquier periodo de cada gestión y cuando la situación así lo amerite.

INSTRUCTIVOS

y

FORMULARIOS



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL DE COMIBOL PARA LA GESTION 2006

1. ANTECEDENTES.

En sujeción a la Ley SAFCO N° 1178, el Sistema de Programación de Operaciones y Norma Básica de R. S. N° 225557, se debe iniciar el proceso de elaboración del anteproyecto del Programa de Operaciones Anual (POA) de la gestión 2006, considerando la siguiente información:

- a) Objetivos de Gestión de COMIBOL
- b) Objetivos de Gestión por Área y/o Unidad Funcional definidos en el PEI.

Una vez definidos sus Objetivos de Gestión por Área y/o Unidad Funcional se procederá a:

- a) Determinación de Operaciones de Funcionamiento y de Inversión.
- b) Determinación de Recursos Humanos.
- c) Determinación de Servicios.
- d) Determinación de Materiales y Suministros.
- e) Determinación de Activos Fijos.

Por lo tanto, se solicita a las Áreas y/o Unidades Funcionales de COMIBOL procesar la información correspondiente teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) Cumplir con las disposiciones establecidas en el Reglamento Especifico del SPO (RE-SPO) de COMIBOL.
- b) Realizar el llenado de cada uno de los formularios haciendo uso de sus respectivos instructivos.
- c) Considerar los techos presupuestarios establecidos para cada Área y /o Unidad Funcional en la presente gestión en coordinación con presupuestos.

2. RESPONSABLES.

Gerencias de Área, Directores de Área, Jefes de Departamento, División y Encargados, Gerentes Regionales, Administradores "A" y "B" de centros mineros, son responsables de la aplicación del presente instructivo y del envío de la información, a la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional en forma oportuna y fidedigna.

3. ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL.

Para la elaboración del anteproyecto POA correspondiente a la gestión 2006 de COMIBOL se deberán utilizar los formularios que se presentan en este instructivo; los que deben ser llenados de manera clara, concreta y completa, en vista de que, a partir de los mismos se realizara la validación, Compatibilización y consolidación del POA de COMIBOL correspondiente al 2006.

Formulario N° 1 "OBJETIVOS DE GESTIÓN COMIBOL "

Este formulario debe ser llenado por las distintas Áreas y/o Unidades Funcionales, considerando los Objetivos de Gestión de COMIBOL definidos para la Gestión 2.006, a los que cada Área y/o Unidad Funcional que elabora su POA coadyuvara en su concreción, a continuación se presenta la explicación de su llenado.



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

1. GESTIÓN:

Corresponde anotar para que año se esta realizando el anteproyecto de POA.

2. FECHA:

Anotar el día, mes y año del llenado del formulario

3. CODIGO:

Esta casilla debe reflejar el código establecido para COMIBOL en el Clasificador Institucional del Sector Publico, establecido por el Ministerio de Hacienda, el cual es 0517.

4. SIGLA:

Corresponde anotar la sigla que identifica COMIBOL que es CMB.

5. CODIGO:

Indicara el número de Objetivo de Gestión que desea lograr COMIBOL durante el periodo 2006, concordante con los objetivos de mediano y largo plazo establecidos en el PEI.

6. DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN DE COMIBOL:

En esta casilla se describirán los Objetivos de Gestión que pretenden ser alcanzados por COMIBOL durante la gestión 2006 y que estos deben ser: viables y consistentes, cuantitativos, medibles, verificables, temporales, participativos; delimitación geográfica y cualitativos. (Ej. : " Implantar un sistema informático de administración y seguimiento de correspondencia que permita optimizar el sistema de información y coadyuve al logro de metas para la reactivación minera" hasta el 20/04/05. este objetivo puede ser medido en función a un producto terminado y el tiempo requerido para terminar el mismo).

7. ÁREA RESPONSABLE.

Consignar el área funcional encargada de concretar el objetivo de gestión propuesto.

RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN:

En este recuadro se registran los nombres, cargos y firmas de los responsables del llenado y aprobación de la información

Elaborado Por:

Se anotara el nombre, cargo y firma del funcionario responsable del llenado el formulario correspondiente.

Revisado Por:

Se registrara el nombre, cargo y firma del funcionario que haya revisado la información del formulario correspondiente.

Aprobado por: Jefe Superior:

Se consignara el nombre del Ejecutivo superior del Área Funcional que aprueba la información presentada.



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

Formulario N° 2 "OBJETIVOS DE GESTIÓN POR AREA Y/O UNIDAD FUNCIONAL"

En este formulario se debe procesar la información respectiva, considerando la información del Formulario anterior.

Para el llenado de los puntos 1, 2, 3 y 4 del presente formulario, deberán tomarse en cuenta las mismas instrucciones del formulario N° 1.

5. CODIGO:

Asignar el numero respectivo a cada objetivo de Gestión a ser alcanzado por el área y/o unidad funcional en la presente gestión (Ej.: 1.1 el segundo dígito corresponde al primer objetivo del Área Funcional que contribuye al logro del primer objetivo de COMIBOL, 1.2 el segundo dígito N° 2, indica que es el segundo objetivo de área funcional I que contribuye al también al primer objetivo de COMIBOL, etc.) y así sucesivamente según el número de objetivos determinados por el área Funcional, es decir el primer dígito de codificación corresponde al objetivo de gestión de COMIBOL y el segundo dígito de codificación corresponde al objetivo de gestión formulado por el área y/o unidad funcional.

6. DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN POR AREA Y/O UNIDAD FUNCIONAL:

En esta columna se describirán los Objetivos de Gestión por Área y/o Unidad Funcional considerando que deben ser: viables, consistentes, medibles, cuantitativos, verificables, temporales, deben tener delimitación geográfica participativa y cualitativa, los objetivos deberán ser formulados por las áreas funcionales en función de los Objetivos de Gestión de COMIBOL (2006), porque a través de la concreción de los objetivos de cada Área Funcional se deben lograr los objetivos de COMIBOL.

Los objetivos deben ser expresados o formulados (Redactados en verbo infinitivo terminados en ar, er, ir y tercera persona) que ser evaluados posteriormente por los indicadores de eficacia, (tomando en cuenta el siguiente ejemplo: "objetivo de COMIBOL (Correspondiente a Recursos Humanos): Capacitar al 30% del Personal de COMIBOL en la Ley 1178 Durante el Primer Semestre", este objetivo puede ser medido en función al resultado esperado o producto terminado.

La formulación de objetivos de Gestión por área y/o unidad funcional, es de responsabilidad compartida entre la máxima autoridad ejecutiva que lo aprueba y el ejecutivo de la unidad que la formula, de acuerdo en las normas básicas del S.P.O.

7. RESULTADOS ESPERADOS:

Describir en esta columna, el resultado del objetivo de gestión por área y/o unidad funcional que se espera lograr, para el ejemplo anterior el resultado de las series es 30% del Personal de COMIBOL capacitado sobre la Ley 1178 durante el Primer Semestre, y que debe estar redactado con el participio pasivo, es decir, con la terminación "ado" e "ido", por ej.: terminado, atendido, implantado.

8. BENEFICIARIOS O DESTINATARIOS:

Debe citarse los beneficiarios de los resultados a alcanzarse en la gestión (Ej. Personal de COMIBOL).

9. FECHA DE INICIO:

Se debe anotar la fecha programada para el inicio de cada objetivo de área y/o unidad funcional.



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

10. FECHA DE CONCLUSIÓN:

Se debe anotar la fecha de conclusión de cada objetivo de área y/o unidad funcional.

11. ÁREA Y/O UNIDAD EJECUTORA

Registrar el área Organizacional que ejecutara el objetivo. Ej. Gerencia Técnica de Proyectos de COMIBOL.

Asimismo, para el llenado de los responsables de la información, la elaboración, el revisado y la aprobación, deben tomarse en cuenta las instrucciones del formulario N° 1.

Formulario N° 3 "DETERMINACIÓN DE OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO"

El llenado de los puntos 1, 2, 3 y 4 del presente formulario, deben tomarse en cuenta las mismas instrucciones del formulario N° 1.

5. CODIGO:

Este código sirve para registrar la relación de las operaciones o actividades que se deben realizar para alcanzar el citado objetivo de gestión., Ej.: 1.1.1 que corresponde a la primera operación necesaria para cumplir el primer objetivo de gestión de un área funcional, que a su vez contribuye al logro del primer objetivo institucional de COMIBOL para la presente gestión y así sucesivamente 1.1.2 refleja la segunda operación..

6. DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO:

Las Operaciones o actividades de funcionamiento que se desarrollan un objetivo se debe caracterizar por lo siguiente: Generan bienes o servicios (prestaciones en salud, construcciones de viviendas, alcantarillado, etc.); Son recurrentes o corrientes año tras año; están referidas a la naturaleza y razón de ser de la Institución.

Según la Norma Básica "la operación es un conjunto de tareas establecidas de manera integrada, para el logro de los objetivos de gestión".

7. METAS:

Se deben describir los resultados concretos a lograrse con la ejecución de cada operación, que permitan alcanzar los objetivos trazados; estas deben estar redactadas con el participio pasivo, es decir, con la terminación "ado" e "ido", por Ej.: terminado, atendido, implantado.

La formulación de metas debe considerar el proceso del inciso anterior, con las siguientes particularidades:

- Una meta se corresponde con una operación o en casos particulares con un conjunto de operaciones.
- Las metas se logran en el transcurso de la gestión, son parciales en relación a los objetivos de gestión.
- La formulación de las metas es de competencia de los responsables de las unidades ejecutoras de las operaciones.

8. TAREAS.

Se deben detallar las sub-actividades que se deben realizar para lograr cumplir con las metas y operaciones programadas.



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

7. CODIGO SISIN:

Se utilizará la codificación correspondiente asignada por el Sistema Nacional de Inversión Pública, ya sea en la fase de preinversión o inversión (solicitar el código en la Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional).

8. LINEA DE BASE:

Se identifica el punto de partida o el porcentaje de avance en el que se encuentra el proyecto y desde donde se iniciará o reiniciará en la gestión para la cual se programa.

9. METAS:

Se debe describir los resultados concretos que deben lograrse con la ejecución de cada operación. El cumplimiento de metas ayuda a cumplir operaciones y objetivos; estas deben estar redactadas con el participio pasivo, es decir, con la terminación "ado" e "ido", por Ej.: terminado, atendido, implantado.

10. MEDIOS Y FUENTE DE VERIFICACIÓN:

Indicar los documentos, instrumentos ó medios que permitan verificar las operaciones realizadas.

11. FECHA DE INICIO:

Se debe anotar la fecha de inicio de cada operación de inversión.

12. FECHA DE CONCLUSIÓN:

Se debe anotar la fecha de conclusión de cada operación de inversión.

13. PRESUPUESTO PROGRAMADO

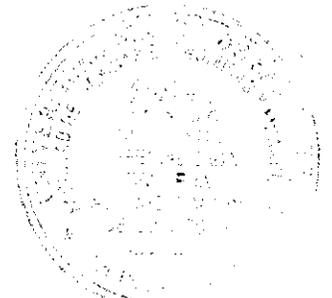
Indicar el presupuesto requerido para alcanzar el objetivo, debiendo este ser la sumatoria de los grupos de gastos programados, en caso que el presupuesto sea el 100%.

14. PRESUPUESTO OTRAS FUENTES.

En este espacio se registrara la información correspondiente a los recursos provenientes de otras fuentes de financiamiento que no correspondan al Tesoro General de la Nación, enunciando claramente la fuente. (La ejecución de estos recursos, puede ser de use directo en atribución a convenios de crédito y /o donaciones escritas, o estar sujetos a la reglamentación del financiador).

15. UNIDAD EJECUTORA:

En esta columna se identificará la unidad responsable de la ejecución parcial o total de cada operación de inversión.





CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

Formulario N° 5 "DETERMINACION DE RECURSOS HUMANOS DEFINIDOS POR AREA Y/O UNIDAD FUNCIONAL"

Este formulario de acuerdo a lo estipulado en la normativa vigente, sirve para reflejar la cantidad de recursos humanos permanentes con ítem y los eventuales, necesarios para ejecutar las tareas y operaciones correspondientes a los objetivos de gestión preestablecidos.

5. CODIGO:

Corresponde al código que identifica las operaciones de funcionamiento, preinversión e inversión, para la que se determina el requerimiento correspondiente.

6. DETERMINACIÓN DE LA PROFESIÓN U OFICIO:

Se deben describir los perfiles de recursos humanos necesarios para llevar adelante las operaciones necesarias, que permitirán alcanzar los objetivos de la gestión.

7. CARGO:

En esta casilla se debe anotar el cargo para el cual, el o los recursos humanos son contratados.

8. EMPLEADOS PERMANENTES: COLUMNAS 8 Y 9:

Se registrarán el número de empleados permanentes con los que se cuenta en el área funcional para la ejecución de tareas y operaciones programadas.

Se registrarán los empleados permanentes existentes y requeridos respectivamente para el cumplimiento de las operaciones programadas.

Se registrarán los empleados permanentes requeridos que deben ser contratados para la ejecución de operaciones y tareas, a través de la ejecución de operaciones y tareas específicas.

10. EMPLEADOS NO PERMANENTES: COLUMNAS 10 Y 11:

Se identificarán los empleados no permanentes existentes y requeridos respectivamente para el cumplimiento de las operaciones programadas.

Se identificarán empleados no permanentes con los que se cuenta para el cumplimiento de los objetivos, operaciones y tareas programadas.

Se registrarán los empleados no permanentes que son requeridos para el cumplimiento de las tareas y operaciones programadas, a fin de que sean considerados en el presupuesto respectivo.

12. TIEMPO DE CONTRATO:

Se deberá especificar el tiempo de contrato de los empleados no permanentes existentes, en consideración a que se necesita continuar contando con su concurso como también de los requeridos para ejecutar las tareas y operaciones para cumplir los objetivos del POA 2006.

Se debe consignar el tiempo de contrato de los empleados no permanentes existentes y requeridos.



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

13. SALARIO MENSUAL

Se deberá consignar el salario mensual del o los recursos humanos existentes y requeridos, especificando la fuente de financiamiento.

14. TOTAL SALARIO ANUAL

Se anotara el total de los salarios mensuales que corresponda; en el caso del Personal no Permanente se multiplicara el sueldo mensual x 12 o por el tiempo que se lo requiera (si es menor a 12 meses) y en el caso del Personal Permanente se multiplicara el sueldo mensual x 13 (es decir el salario de los 12 meses mas el aguinaldo).

FORMULARIO No. 6 DETERMINACION DE SERVICIOS

Para el llenado de los puntos 1, 2, 3 y 4 del presente formulario, deben tomarse en cuenta las mismas instrucciones del formulario N° 1.

5. CODIGO:

Corresponde al código que identifica las operaciones de funcionamiento e inversión, para las que se hace el requerimiento correspondiente.

6. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS SOLICITADOS:

Se deben describir los servicios de consultoría, auditoría, transporte, energía, mantenimiento, alquiler, pasajes, viáticos y otros necesarios referidos a los Servicios no Personales; indispensables a contratarse para la realización de las operaciones de funcionamiento o inversión programadas que permitan alcanzar los objetivos propuestos para la gestión.

7. UNIDAD DE MEDIDA:

Corresponde a la identificación de la unidad de medida del ítem solicitado, los mismos que puede expresarse en unidades de: consultorías, servicios de limpieza y otros.

8. CANTIDAD:

En esta columna debe anotarse la cantidad total necesaria de los servicios a contratarse para ejecutar las operaciones programadas en la gestión.

9. PRECIO UNITARIO REFERENCIAL

Es el precio unitario, referencial del bien o insumo requerido.

10. TOTAL

Reflejara el costo total del bien o insumo requerido, de forma automática

11. PARTIDA PRESUPUESTARIA

En esta casilla se describirán las partidas presupuestarias asignadas en el clasificador presupuestario, para cada gasto que se realice en la solicitud de servicios.



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

12. FECHA DE INICIO:

Debe anotarse la fecha desde la cual se contrata el servicio requerido por el área o unidad funcional.

13. FECHA FINAL:

En esta casilla se debe indicar la fecha en la cual el servicio solicitado por el área o unidad funcional llega a su culminación.

14. UNIDAD SOLICITANTE:

Debe anotarse en esta columna el nombre de la unidad solicitante del o de los servicios a ser contratados.

FORMULARIO No. 7 DETERMINACIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS

El llenado de los puntos 1, 2, 3 y 4 del presente formulario, deben tomarse en cuenta las mismas instrucciones del formulario N° 1.

5. CODIGO:

Corresponde al código que identifica las operaciones de funcionamiento o inversión, para la que se hace el requerimiento correspondiente.

6. DESCRIPCIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS:

Se deben describir los recursos materiales, insumos, materias primas y otros fungibles referidos al grupo de Materiales y Suministros indispensables para la realización de las operaciones de funcionamiento e inversión programadas que permitan alcanzar los objetivos propuestos para la gestión.

7. UNIDAD DE MEDIDA:

Corresponde a la identificación de la unidad de medida del ítem requerido, el mismo que puede expresarse en unidades, litros, piezas, kilos etc.

8. CANTIDAD:

En esta columna debe anotarse la cantidad total necesaria de materiales y suministros a adquirir para ejecutar las operaciones programadas en la gestión.

9. PRECIO UNITARIO REFERENCIAL.

Es el precio unitario, referencial del material o insumo requerido.

10. TOTAL

Reflejara el costo total del material o insumo requerido, de forma automática



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

11. PARTIDA PRESUPUESTARIA

En esta casilla se describirán las partidas presupuestarias asignadas en el clasificador presupuestario, para cada gasto que se realice en la compra de materiales y suministros.

12. FECHA REQUERIDA:

Debe indicarse la fecha requerida en la cual el área o unidad funcional, requiere oportunamente los materiales y suministros para ejecutar las operaciones programadas.

13. UNIDAD SOLICITANTE:

En esta columna debe anotarse el nombre de la unidad solicitante de los materiales y suministros.

Formulario N° 8 DETERMINACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

En este formulario se detallarán los costos estimados considerando las partidas presupuestarias de gasto requerido para el logro de las diversas actividades previstas en el POA correspondiente.

El llenado de los puntos 1, 2, 3 y 4 del presente formulario, deben tomarse en cuenta las mismas instrucciones del formulario N° 1.

5. CODIGO:

Corresponde al código que identifica a los activos fijos a utilizarse en las operaciones de funcionamiento o inversión, relacionado con los códigos de los objetivos de gestión de la entidad y del área funcional correspondiente.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVOS FIJOS:

Se deben describir los bienes muebles e inmuebles calificados como activos reales fijos indispensables para la realización de las operaciones de funcionamiento e inversión programadas que permitan lograr los objetivos propuestos para la gestión.

7. UNIDAD DE MEDIDA:

Se debe indicar la unidad de volumen o medida del bien o insumo solicitado (Ej.: caja, pieza, litros, metros, etc.)

8. CANTIDAD:

En esta columna debe anotarse la cantidad total necesaria de activos fijos a comprarse para ejecutar las operaciones programadas en la gestión.

9. PRECIO UNITARIO REFERENCIAL

Es el precio unitario, referencial del bien o insumo requerido.



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

10. TOTAL

Reflejará el costo total del activo fijo requerido, de forma automática

11. PARTIDA PRESUPUESTARIA

En esta casilla se describirán las partidas presupuestarias asignadas en el clasificador presupuestario, para cada gasto que se realice en la compra de activos.

12. FECHA REQUERIDA:

Debe indicarse la fecha en la cual se requiere la presencia física del o de los activos fijos para la ejecución de las operaciones.

13. UNIDAD SOLICITANTE:

En esta columna debe anotarse la unidad funcional que solicita la compra del bien.

Asimismo, para el llenado de los responsables de la información, la elaboración, el revisado y la aprobación, deben tomarse en cuenta las instrucciones del formulario N° 1.

PLAZOS DE ENTREGA.

El Plazo de entrega del Programa Operativo Anual 2006 será el día 19 de Septiembre del presente hasta hrs. 12:00 p.m. impostergablemente en la oficina de Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional.

Cualquier duda será absuelta por el personal de APLDO —Asesoría de Planificación y Desarrollo Organizacional.

NOTA.- Pasado este plazo no se tomara en cuenta los POA's en el consolidado del POA 2006 de COMIBOL.

Elaborado por: Lic. Adm. Betty E. Apaza A.
PROFESIONAL TECNICO EN ELABORACION DE POA

Revisado y Aprobado por:

CC/ARH.



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO No. 9 SEGUIMIENTO Y EVALUACION A LA EJECUCION DEL POA

1. GESTION:

Corresponde al año para el que se realizará la Programación de Operaciones.

2. FECHA:

Corresponde al día, mes y año del llenado del formulario

3. CODIGO:

Esta casilla debe reflejar el código establecido en el Clasificador Institucional del Sector Público, aprobado anualmente por el Ministerio de Hacienda

4. SIGLA:

Corresponde anotar la sigla que identifica a la entidad, señalada en el clasificador Institucional.

5. CODIGO:

Corresponde al código que identifica a las operaciones de funcionamiento ó de inversión relacionados con los objetivos de gestión de la entidad y del área funcional correspondiente.

6. DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO O INVERSION:

Es la descripción de las operaciones de funcionamiento ó inversión de cada área o unidad funcional, sobre las cuales se realiza el Seguimiento y Evaluación.

7. RESULTADO PROGRAMADO (METAS):

Se debe describir los resultados concretos que deben lograrse con la ejecución de cada operación. El cumplimiento de metas ayuda a cumplir operaciones y objetivos.

8. RESULTADO LOGRADO:

Se debe describir el grado de avance ó logro de la operación.

9. EFICACIA (%) AVANCE FISICO:

Esta columna debe indicar el porcentaje de avance de la operación a la fecha en que se esta efectuando el seguimiento a la ejecución del POA. Realizando la división entre el Resultado Logrado/ Resultado Programado. (Ver Pág. 119 Indicadores)

10. MEDIOS O FUENTE DE VERIFICACION:

Indicar los documentos, instrumentos ó medios que sustentan el grado de cumplimiento de las operaciones realizadas.

11. FECHA PREVISTA DE INICIO:

Debe insertarse la fecha programada de inicio de la operación.

12. FECHA FIN PREVISTA DE CONCLUSION:

En esta casilla se debe indicar la fecha programada en la cual concluye la operación

13. PRESUPUESTO PROGRAMADO

Indicar el presupuesto requerido para alcanzar el objetivo, debiendo este ser la sumatoria de los grupos de gastos programados de cada operación, en caso que el presupuesto sea el 100%.

14. PRESUPUESTO EJECUTADO

Indicar el presupuesto ejecutado a la fecha de corte para realizar su seguimiento y evaluación.



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 1414

15. EFICACIA % EJECUCION PRESUPUESTARIA

Esta columna debe indicar el porcentaje de EJECUCION PRESUPUESTARIA que se utilizo para ejecutar la operación. Realizando la división entre el Presupuesto Ejecutado/ Presupuesto Programado. (Ver Pág. 119 Indicadores).

16. UNIDAD EJECUTORA:

En esta columna se identificará la unidad responsable de la ejecución parcial o total de cada operación de funcionamiento o inversión.

17. DESVIACIONES IDENTIFICADAS:

Las desviaciones surgen como consecuencia de los grados de cumplimiento deficientes. Explicar las desviaciones, en caso que ocurrieran.

18. CAUSAS DE LA DESVIACIÓN:

Anotar las razones que ocasionaron el grado de cumplimiento deficiente.

19. MEDIDAS CORRECTIVAS:

Explicar las medidas correctivas necesarias para que las operaciones con grados de cumplimiento deficientes, vuelvan a tomar su curso.

RESPONSABLES DE LA INFORMACION:

En este recuadro se registran los nombres, cargos y firmas de los responsables del llenado y aprobación de la información.

Elaborado Por:

Se anotara el nombre, cargo y firma del funcionario que haya llenado el formulario correspondiente.

Revisado Por:

Se registrara el nombre, cargo y firma del funcionario que haya revisado la información del formulario correspondiente.

Aprobado por: Jefe Superior:

Se consignara el nombre del Ejecutivo de la Área Funcional que aprueba la información presentada.



CORPORACIÓN MINERA DE BOLIVIA
PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES ANUAL
OBJETIVOS DE GESTIÓN DE COMIBOL
(FORMULARIO N° 1)

FECHA (2)/...../.....
CÓDIGO (3)
SIGLA (4)

CÓDIGO (5)	DESCRIPCIÓN OBJETIVOS DE GESTIÓN (6)	ÁREA RESPONSABLE (7)

Responsables de la Información	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			



CORPORACION MINERA DE BOLIVIA
NOMBRE DEL AREA Y/O UNIDAD FUNCIONAL
PROGRAMACION DE OPERACIONES ANUAL
OBJETIVOS DE GESTION POR ÁREA Y/O UNIDAD FUNCIONAL
(FORMULARIO N° 2)

GESTION (1)
FECHA (2)/...../.....
CODIGO (3)
SIGLA (4)

CODIGO (5)	DESCRIPCION DE OBJETIVOS DE GESTION POR AREA Y/O UNIDAD FUNCIONAL (6)	RESULTADOS ESPERADOS (7)	BENEFICIARIOS O DESTINATARIOS (8)	FECHA INICIO (9)	FECHA FINAL (10)	AREA Y/O UNIDAD EJECUTORA (11)

Responsables de la Información	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			



CORPORACION DE MINERA DE BOLIVIA
NOMBRE DEL AREA Y/O UNIDAD FUNCIONAL
SEGUIMIENTO Y EVALUACION A LA EJECUCION DEL POA
(FORMULARIO N° 9)

OBJETIVO DE GESTION INSTITUCIONAL	
OBJETIVOS POR AREA FUNCIONAL	

GESTION (1)
FECHA (2)
CODIGO (3)
SIGLA (4)

CODIGO (5)	DESCRIPCION DE OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO O INVERSION (6)	RESULTADO PROGRAMADO (M ETAS) (7)	RESULTADO LOGRADO (8)	EFICACIA % AVANCE FISICO (9) = (8)/(7)	MEDIOS DE VERIFICACION (10)	FECHA INICIO (11)	FECHA FIN (12)	PPTO. PROGRAMADO O AJUSTADO (TOTAL) (13)	PPTO. EJECUTADO (TOTAL) (14)	EFICACIA % EJECUCION PRESUPUESTARIA (15) = (14)/(13)	UNIDAD EJECUTORA (16)	DESVIACIONES IDENTIFICADAS (17)	CAUSAS DE LA DESVIACION (18)	MEDIDAS CORRECTIVAS O AJUSTE (19)
TOTAL								TOTAL						
RESPONSABLE DE LA INFORMACION			NOMBRE				CARGO				FIRMA			
ELABORADO POR														
REVISADO POR														
APROBADO POR														



CORPORACION DE MINERA DE BOLIVIA
NOMBRE DEL AREA Y/O UNIDAD FUNCIONAL
AJUSTE AL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL
(FORMULARIO N° 10)

OBJETVO DE GESTION INSTITUCIONAL		GESTION (1)
		FECHA (2)	.../.../...
OBJETIVOS POR AREA FUNCIONAL		CODIGO (3)
		SIGLA (4)

OPERACIONES A EFECTUAR (2)	TAREAS PARA LOGRAR LA NUEVA OPERACION (3)	JUSTIFICACION PARA EL CAMBIO O AJUSTE DE LOS OBJETIVOS/OPERACIONES (4)	RESULTADOS PREVISTOS A ALCANZAR (5)	INDICADORES (6)	MEDIOS DE VERIFICACION (7)	FECHA INICIO (8)	FECHA FIN (9)	PRESUPUESTO PROGRAMADO O AJUSTADO (TOTAL) (10)
TOTAL								

RESPONSABLE DE LA INFORMACION	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

y

RECOMENDACIONES



CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente acápite describirá en síntesis, las conclusiones y las recomendaciones a las que se arribaron, para ser tomados en cuenta por la Corporación Minera de Bolivia y luego apropiarlos en beneficio de la Corporación.

7.1 CONCLUSIONES

- ✓ La falta de voluntad política y administrativa de las autoridades de turno (Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerencias, Direcciones, Departamentos y Gerencias Regionales) hizo que se tome a la Ley SAFCO, en este caso al Sistema de Programación de Operaciones como un mero formalismo, que a la postre todos llegaron a mentalizar como un dicho “que solo lo hacemos por cumplir”.
- ✓ Logramos analizar, como se llevaba a cabo la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones a través del trabajo de campo realizado (diagnostico) tanto en la Elaboración del POA 2006 y en la realización del Seguimiento (Cuatrimestral 2005) y Evaluación (Primer Semestre 2005).
- ✓ Se elaboro el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones y la Guía de Aplicación del RESPO, para ser considerado por la Máxima Autoridad Ejecutiva para luego también ser considerada y aprobada por el Directorio.
- ✓ Logramos conocer a todos los miembros involucrados directos e indirectos en la elaboración, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones Anual, para establecer la responsabilidad que tendrán estos dentro de estos procesos y mejorar además los canales de comunicación.
- ✓ Que la presentación de POAs por parte de las áreas y unidades funcionales, resulta recurrente la repetición de objetivos de gestión, operaciones y tareas de anteriores gestiones, para ello se proporciono elementos técnicos, debido a que en las esferas de alta dirección no se



formulan objetivos que hagan posible esos cambios proponiendo objetivos que cambien el accionar de la institución.

- ✓ Logramos uniformar los procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones tanto en la elaboración del POA y la realización del seguimiento y evaluación del POA de la COMIBOL.
- ✓ Conseguimos identificar los instrumentos que se utilizan para poner en funcionamiento el Sistema de Programación de Operaciones, si bien existen elementos que orientan la Elaboración del Programa de Operaciones Anual y la realización del Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA, traducido en el uso de instructivos y formularios, no es menos cierto que no todos los servidores públicos están capacitados para desarrollar esta tarea.
- ✓ La Ley SAFCO 1178 a pesar de tener todas las cualidades y características, proponer otro modelo de administración no sería la solución, el problema no está en la Ley sino en la persona que lo aplica.

7.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Que para posteriores gestiones tanto el Sistema de Programación de Operaciones y el Presupuesto deben encontrar una interrelación operativa primero a nivel de áreas y unidades funcionales y posteriormente producto de la compatibilización de objetivos, operaciones, tareas, determinación de recursos que eviten la dispersión de esfuerzos y de recursos a nivel institucional, situación que permitirá contar con un presupuesto que responda a objetivos propuestos en la Programación de Operaciones Anual, de esa manera, se puede afirmar que existirá una correspondencia biunívoca entre ambos instrumentos y sistemas administrativos.
- ✓ Se establezca como política institucional dentro de COMIBOL, la implantación de todos los sistemas SAFCO y así poder lograr gestiones eficaces, eficientes y transparentes.



- ✓ Las autoridades de turno (Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerencias, Direcciones, Departamentos y Gerencias Regionales) asuman su responsabilidad, participen activamente siendo protagonistas y no solo espectadores y ejerzan su autoridad para cumplir y hacer cumplir la implantación y aplicación de los sistemas (Ley SAFCO 1178), en este caso del Sistema de Programación de Operaciones.
- ✓ La planificación sea uno de los pilares fundamentales para lograr los resultados que se pretenden alcanzar, tanto en el largo, mediano y corto plazo y de esta forma llegar a ser una institución proactiva, que reactiva.
- ✓ Lo mas antes posible realizar la aprobación del Plan Estratégico Institucional para que se operativice a través del POA y Presupuesto en las diferentes gestiones.
- ✓ Para contar con información oportuna, confiable y actualizada se recomienda que COMIBOL, implemente un Sistema Informático Integrado que ejecute simultáneamente el POA, Presupuesto y los otros Sistemas.





BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **ALIENDRE**, España Freddy. Gobernance Simbosis de la Política y Management. Ed. Primera Stigma Editores. La Paz-Bolvia. 2003.
- ✓ **ALIENDRE**, España Freddy. Programación de Operaciones y Presupuesto apuntes Ed. 1999.
- ✓ **ALIENDRE**, España Freddy. Actores de la gestión Municipal Participativa. Programación de Operaciones y Presupuesto. Primera Edición. Grafica Druck. La Paz-Bolvia. 2000.
- ✓ **BLANCO**, Mario. Guía para la elaboración de la Tesis de Grado. Ed. 1995.
- ✓ **CENCAP**. Ministerio de Desarrollo Sostenible, Ministerio de Hacienda, guía Metodologica para el proceso de Planificación estratégica Institucional. Ed 2004.
- ✓ **CENCAP**. Contraloría General de la Republica. Ley 1178. Compendio Didáctico. Ed. 2001.
- ✓ **CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**. Universidad Mayor de San Andrés. Trabajo Dirigido: guía Metodologica para la elaboración del Trabajo Dirigido.
- ✓ **CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE BOLIVIA**. guía para la aplicación de actividades de control en el Sistema de Programación de Operaciones. G/CI-011 diciembre 2004
- ✓ **CHIAVENATO**, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. 1995.
- ✓ **DIAZ de Santos**. Dirección por objetivos: Aplicaciones en la pequeña empresa. Ed.1994.
- ✓ **KOONTZ**, Harold: **WEIHRICH**, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. Ed. 11ª. Editorial Mc Graw Hill. Mexico. 1994.
- ✓ **INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES)** "Planificación y Presupuesto Gubernamental " Chile 1978
- ✓ **MINISTERIO DE HACIENDA**. Dirección de Organización, Normas y Procedimientos Administrativos (DONPA). Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones. Resolución Suprema N° 216784



- ✓ **MINISTERIO DE HACIENDA** y Proyecto DDPC "Modelos de Reglamentos Específicos para Municipalidades Vol. I y Vol. II.
- ✓ **PEDRO**, Makon Marcos. El modelo de gestión por resultados en los Organismos de la Administración Pública. Ed. 2003
- ✓ **ROBBINS** Stephenp, **COULTER** Mary, Administración. Ed. 1999.
- ✓ **SNAP**, Modelo de Reglamento Especifico para Municipalidades, Maria del Pilar Morales Martínez, Responsable Sistema de Organización Administrativa, Dirección Técnica de Normas.
- ✓ **VICEMINISTERIO DE DEFENSA SOCIAL**, guía Metodologica del Sistema de Programación de Operaciones, diciembre 2004
- ✓ **S. Zorrilla**, M. Torres, A. Cerco, P. Alcino, "Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, México, 1997.
- ✓ **COMIBOL**. Estatuto Orgánico de la Corporación Minera de Bolivia. 1995
- ✓ **COMIBOL**. Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones 2001.
- ✓ **COMIBOL**. Informe de Control Interno Auditoria Financiera a diciembre del 2004.
- ✓ **COMIBOL**. Recomendaciones de auditoria SAYCO al Sistema de Programación de Operaciones DAI -3-010/05.
- ✓ **COMIBOL**. Manual de Procesos y Procedimientos: Plan Operativo Anual – Seguimiento y Evaluación a la ejecución del POA, 5 de enero 2005.
- ✓ **Ley N° 1615** Constitución Política del Estado, de 6 de febrero de 1995
- ✓ **Ley 1777** Código de Minería, de 17 de marzo de 1997.
- ✓ **Decreto Supremo 3196** de 2 de octubre de 1952.
- ✓ **Ley 2400** de 24 de julio de 2002, art. Único.
- ✓ **Decreto Supremo 27334** de 31 de enero de 2004
- ✓ **Decreto Supremo 27603** de fecha 30 de junio de 2004
- ✓ **Ley N° 1178** de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), de 20 de Julio de 1990.
- ✓ **Resolución Suprema N° 216779**, que aprueba las Normas básicas del Sistema Nacional de Planificación, del 26 de julio de 1996.
- ✓ **Resolución Suprema N° 216768**, que aprueba las Normas básicas del



-
- Sistema Nacional de Inversión Pública, del 18 de junio de 1996.
- ✓ **Resolución Suprema** N° 225557, de 1 diciembre de 2005, Normas básicas del Sistema de Programación de Operaciones.
 - ✓ **Resolución Suprema** N° 217055, de 20 de mayo de 1997, Normas básicas del Sistema de Organización Administrativa.
 - ✓ **Resolución Suprema** N° 225558, 1 de diciembre de 2005, Normas básicas del Sistema de Presupuesto.
 - ✓ **Directrices de Formulación Presupuestaria.** 2006

Paginas Web

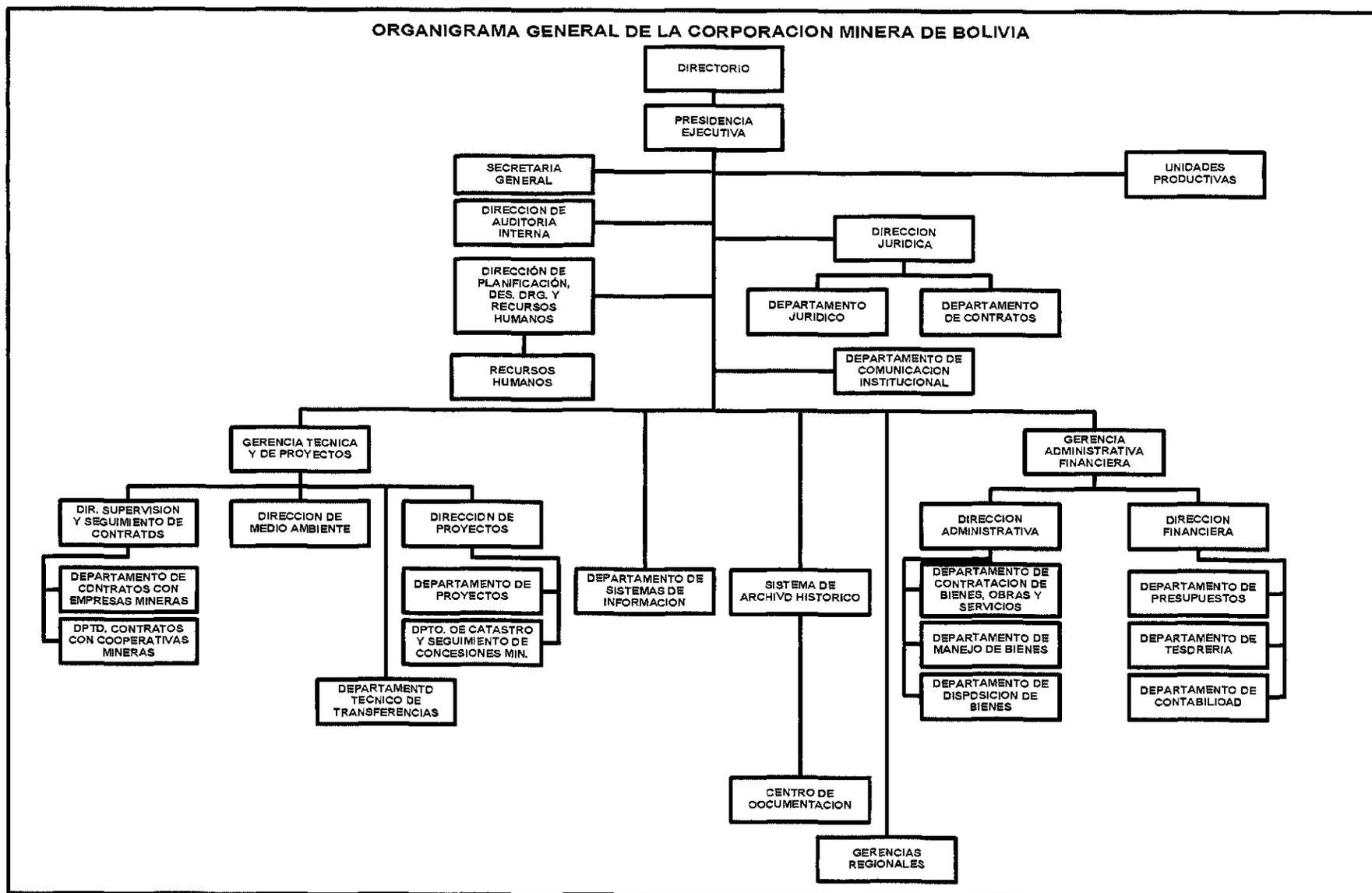
- ✓ www.monografias.com
- ✓ www.hacienda.gov.bo
- ✓ www.contraloria.gov.bo
- ✓ www.aesplan.com
- ✓ www.gestiopolis.com

ANEXOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	2 0 0 5								2 0 0 6					
PRIMERA PARTE	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1.- DISEÑO PRELIMINAR DE LA INVESTIGACION	■	■												
2.- PRESENTACION DEL PLAN DE TRABAJO		■												
3.- APROBACION DEL PLAN DE TRABAJO			■											
4.- ACOPIO DE INFORMACION SECUNDARIA	■	■	■	■										
5.- ANALISIS DE INFORMACION	■	■	■	■										
6.- DISEÑO DEL INSTRUMENTO RELEV. INFORMACION	■													
7.- CORRECCION DEL CUESTIONARIO	■													
8.- ENTRENAMIENTO DE INVOLUCRADOS		■	■	■	■	■	■	■						
9.- APLICACION CUESTIONARIO INSTITUCION		■												
10.- APLICACION CUESTIONARIO AREAS FUNCIONALES														
12.- PRESENTACION DE DOCUMENTO PRELIMINAR			■	■										
SEGUNDA ETAPA														
13.- ELABORACION DE PROPUESTAS			■	■										
14.- PRESENTACION DE PROPUESTAS					■									
TERCERA ETAPA														
15.- CORRECCION AJUSTE 1ra - 2da ETAPA								■	■	■				
16.- PRESENTACION DOCUMENTO FINAL											■			
CUARTA ETAPA														
17.- REVISION Y CORRECCION 3ra ETAPA											■	■		
18.- PRESENTACION FINAL												■	■	■

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA CORPORACION MINERA DE BOLIVIA



Fuente: COMIBOL, elaborado 10-10-04.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y
RECURSOS HUMANOS

HOJA DE RUTA

Nº 1130

18 Ing. Casanova
Lic. R. Guzman y Lic. Aprua

OBSERVACIONES

Favor tomar las acciones nece-
sarias que permitan subsanar las
observaciones en forma prioritaria

FECHA: 11.07.06

Urgente / **Archivar** / **Informar**

Wilma S.
c.c. Arch.
DAI

DE BOLIVIA

349 y 14



ITEMA DE

los Formatos 1 y 2
10/05, referente a:
GRAMACIÓN DE
vo a este despacho.

CORPORACION MINERA DE BOLIVIA

Av. Camacho N° 1396 • P.O. Box 349 y 14

MEMORÁNDUM



A: Lic. Carlos R. Vidaurre Oroza
DIRECTOR PLANIFICACIÓN, DESARROLLO
ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

De: Ing. Juan I. Cabrera Flores
PRESIDENTE EJECUTIVO

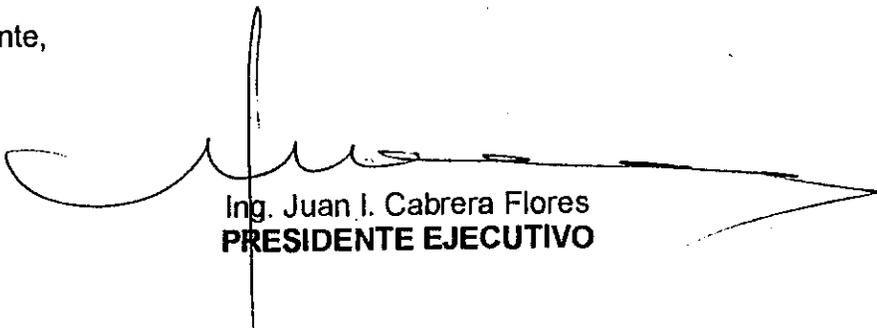
Fecha: La Paz, 11 de julio de 2005

No.: PE-0203/2005

Asunto: RECOMENDACIONES AUDITORÍA SAYCO AL SISTEMA DE
PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

Agradeceré dar cumplimiento con las recomendaciones de los **Formatos 1 y 2** (adjunto) del informe de Auditoría Interna **DAI-3-010/05**, referente a: **AUDITORÍA SAYCO AL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES**, debiendo hacer llegar el informe respectivo a este despacho.

Atentamente,


Ing. Juan I. Cabrera Flores
PRESIDENTE EJECUTIVO

Wilma S.
c.c. Arch.
DAI

FORMATO I
INFORMACION SOBRE ACEPTACIÓN DE RECOMENDACIONES

ENTIDAD : CORPORACION MINERA DE BOLIVIA
 N° INFORME DE AUDITORIA : DAI-3-010/2005
 FECHA : 05/07/05
 REF. : AUDITORIA SAYCO AL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

RECOMENDACIÓN	ACEPTACION	JUSTIFICACION DE NO ACEPTACION
<p>R1. Se recomienda al señor Presidente Ejecutivo de la COMIBOL instruir al Director de Planificación de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, elevar el Plan Estratégico Institucional a consideración del Directorio para su revisión, aprobación, difusión e implantación mediante Resolución de Directorio, a fin de poder ser utilizado para la determinación de los objetivos de gestión.</p>	Si	
<p>R2. Se recomienda al señor Presidente Ejecutivo de la COMIBOL instruir al Director de Planificación de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos <u>que en la realización de posteriores POAS se fijen por separado los objetivos institucionales y los objetivos de gestión de la entidad; adecuando sobre estos últimos a los objetivos de gestión de las diferentes áreas de la COMIBOL.</u></p>	Si	
<p>R3. Se recomienda al señor Presidente Ejecutivo de la COMIBOL instruir al Director de Planificación de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, <u>que el análisis de los resultados logrados en la ejecución del POA se realice con la anticipación necesaria para que sea considerado en la preparación del POA de la siguiente gestión.</u></p>	Si	

Roberto Yanes

FORMATO 1
 INFORMACION SOBRE ACEPTACIÓN DE RECOMENDACIONES

ENTIDAD : CORPORACION MINERA DE BOLIVIA
 N° INFORME DE AUDITORIA : DAI-3-010/2005
 FECHA : 05/07/05
 REF. : AUDITORIA SAYCO AL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

RECOMENDACIÓN	ACEPTACION	JUSTIFICACION DE NO ACEPTACION
<p>R4. Se recomienda al señor Presidente Ejecutivo de la COMIBOL instruir al Director de Planificación de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos <u>incluir en los formularios para la elaboración del POA la identificación de los servicios requeridos para alcanzar los objetivos de gestión y por otra parte, las áreas y/o sectores económicos y sociales beneficiarios de los diferentes programas.</u></p>	<p>Si</p>	
<p>R5. Se recomienda al señor Presidente Ejecutivo de la COMIBOL instruir al Director de Planificación de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos <u>efectuar la compatibilización de los programas de operaciones de las áreas de la entidad entre sí, de los requerimientos de recursos humanos y de los requerimientos de bienes y contratación de servicios, dejando evidencia documentaria del trabajo realizado.</u></p>	<p>Si</p> <p><i>[Signature]</i> CARLOS R. VELAZCO DIRECTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS COMIBOL</p>	

[Signature]
 Lic. Antonio Revollo Velasco
 VICEPRESIDENTE

FORMATO 2
CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES

ENTIDAD : CORPORACION MINERA DE BOLIVIA
 N° INFORME DE AUDITORIA : DAI-3-010/2005
 FECHA : 05/07/05
 REF. : AUDITORIA SAYCO AL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

RECOMENDACION	PERIODO DE IMPLANTACION	RESPONSABLE	TARFA A DESARROLLAR EN LA IMPLANTACION
R1. Se recomienda al señor Presidente Ejecutivo de la COMIBOL instruir al Director de Planificación de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, elevar el Plan Estratégico Institucional a consideración del Directorio para su revisión, aprobación, difusión e implantación mediante Resolución de Directorio, a fin de poder ser utilizado para la determinación de los objetivos de gestión.	18/7/05 al 19/9/05	Lic. R. Gomez	Revisión y aprobación del PEI, validación en el Directorio, difusión e implantación mediante Resolución de Directorio.
R2. Se recomienda al señor Presidente Ejecutivo de la COMIBOL instruir al Director de Planificación de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos que en la realización de posteriores POAS se fijen por separado los objetivos institucionales y los objetivos de gestión de la entidad; adecuando sobre estos últimos a los objetivos de gestión de las diferentes áreas de la COMIBOL.	15/05/05 al 10/10/05	Lic. Betty Apaza	Se elabora y se ejecuta en el POA 2006.
R3. Se recomienda al señor Presidente Ejecutivo de la COMIBOL instruir al Director de Planificación de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, que el análisis de los resultados logrados en la ejecución del POA se realice con la anticipación necesaria para que sea considerado en la preparación del POA de la siguiente gestión.	15/05/05 al 10/10/05	Lic. Betty Apaza	En el presente se está realizando el seguimiento por último a los planes y los planes futuros.

[Handwritten Signature]
 Lic. Betty Apaza
 DIRECTORA DE PLANIFICACION
 DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 Y RECURSOS HUMANOS
 COMIBOL

FORMATO 2
CRONOGRAMA DE IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES

ENTIDAD : CORPORACION MINERA DE BOLIVIA
 N° INFORME DE AUDITORIA : DAI-3-010/2005
 FECHA : 05/07/05
 REF. : AUDITORIA SAYCO AL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

RECOMENDACION	PERIODO DE IMPLANTACION	RESPONSABLE	TAREA A DESARROLLAR EN LA IMPLANTACION
R4. Se recomienda al señor Presidente Ejecutivo de la COMIBOL instruir al Director de Planificación de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos incluir en los formularios para la elaboración del POA la identificación de los servicios requeridos para alcanzar los objetivos de gestión y por otra parte, las áreas y/o sectores económicos y sociales beneficiarios de los diferentes programas.	15/8/05 al 3/10/05	Lic. Pollo (apropiada)	Se implantará en el POA 2006 considerando la duración de...
R5. Se recomienda al señor Presidente Ejecutivo de la COMIBOL instruir al Director de Planificación de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos efectuar la compatibilización de los programas de operaciones de las áreas de la entidad entre sí, de los requerimientos de recursos humanos y de los requerimientos de bienes y contratación de servicios, dejando evidencia documentaria del trabajo realizado.	15/8/05 al 3/10/05	Lic. Pollo (apropiada)	Se continúa con el POA 2006 en el formulario N° 0016

(Signature)
 Lic. Carlos R. Elgueta Ordoñez
 DIRECTOR DE PLANIFICACION
 DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 Y RECURSOS HUMANOS
 COMIBOL

(Signature)
 Lic. Antonio Revollo Velasco
 VICEPRESIDENTE

Preparado Por: R.Y.E. <i>[Firma]</i>	Fecha: 14/06/05
Revisado Por: S.M.A. <i>[Firma]</i>	Fecha: 15/06/05

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES**

Entidad : Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL)
 Tipo de Trabajo : Auditoria SAYCO al SPO
 Fecha de Entrevista :

Personal Entrevistado:			
Nombre	Area	Cargo	Firma

N°	Pregunta	Ref. P/T	Respuestas		
			SI	NO	N/A
ASPECTOS GENERALES					
1.	<p>¿La Entidad cuenta con Reglamentos Especificos o Manuales que normen su Sistema de Programación de Operaciones?</p> <p>-Cuál es su denominación? <i>Manual de Procesos y Plan Operativo Anual</i> <i>Procedimientos: Esbozo del P.O.A. e Instructivos</i></p> <p>- Fecha de aprobación e instrumento? <i>14-05-05</i> <i>05-OI-2005</i></p> <p>- Reglamento especifico? <i>otra en proceso</i></p> <p>- Unidad que lo aprobó? <i>Manual de procedimientos</i> <i>aprobado por el Directorio Gral.</i></p> <p>- Última actualización? <i>Manual de Proc. y Proc. en Marzo</i> <i>ajustas Mayo</i> Comentarios: <i>El Reglamento específico en proceso de actualización</i></p>		<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>		

Nº

2. ¿Tales Manuales o Reglamentos fueron compatibilizados (reconocidos) por el Organo Rector?

- Organo Rector? *M.*

P. Andueza

- Fecha de compatibilización?

.....

Comentarios:

.....

.....

.....

UGR

3. ¿Los Manuales 'o' Reglamentos fueron difundidos al personal de la entidad?

- Fecha de difusión? *da Manual*

6.01.2005

- Medio utilizado?

Circular

- Nº del documento de comunicación?

APL 00.001/2005

Comentarios:

.....

.....

.....

.....

✓

N°	Pregunta	Ref. P/T	Respuestas		
			SI	NO	N/A
	PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI)				
4.	<p>¿La Entidad ha elaborado su PEI, en el cual establezca los objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo?</p> <p>- Fecha de Aprobación?</p> <p>.....</p> <p>- Resolución de aprobación?</p> <p>.....</p> <p>- Instancia que lo aprobó?</p> <p>.....</p> <p>Comentarios: <u>NO EXISTE UN DOC. PEI</u> <u>ESTA EN PROCESO DE INICIO.</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
5.	<p>¿En la Entidad hay alguna instancia superior que controla la ejecución de los planes y programas diseñados en el plan estratégico y que evalúe su cumplimiento?</p> <p>-Cuál es la instancia?.....</p> <p>.....</p> <p>- Con que periodicidad se evalúa?.....</p> <p>.....</p> <p>- Se emite algún Informe?.....</p> <p>.....</p> <p>- Se reformula el plan?.....</p> <p>.....</p> <p>Comentarios: <u>No.</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				

(0/0)

N°	Pregunta	Ref. P/T	Respuestas		
			SI	NO	N/A
6.	<p>¿Hay evidencia de control en la ejecución de los planes y programas diseñados en el plan estratégico y se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos del mismo?</p> <p>- Que reportes emiten?.....</p> <p>.....</p> <p>- Qué área lo hace?.....</p> <p>.....</p> <p>- Con qué periodicidad?.....</p> <p>.....</p> <p>- A que instancia se reporta?.....</p> <p>.....</p> <p>- Cuando fue la última vez?.....</p> <p>.....</p> <p>Comentarios:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			/	
7.	<p>¿Existe un programa de operaciones anual (POA) aprobado por la autoridad competente?</p> <p>- Se cumplió con los plazos establecidos por el Organo Rector?</p> <p style="text-align: center;">S.I</p> <p>.....</p> <p>- Fecha de aprobación?</p> <p>Resolución N.º.....</p> <p>- Organo que lo aprobó?.....</p> <p>Dir.</p> <p>- Ha sido difundido entre las unidades cabezas de área?.....</p> <p>- Cuando fue difundido?.....</p> <p>- Medio de difusión?.....</p> <p>Comentarios:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		/		

N°	Pregunta	Ref. P/T	Respuestas		
			SI	NO	N/A
	<p>SUBSISTEMA DE ELABORACION DEL POA</p> <p>Objetivos de Gestión</p> <p>8. ¿En el POA, se han fijado los objetivos de gestión de la Entidad?</p> <p>- Hay distorsiones entre el POA y el objeto social de la entidad? <i>NO</i></p> <p>- Hay claridad en los objetivos planteados?.....</p> <p>- Las actividades están orientadas en función de objetivos?</p> <p>Comentarios: _____ _____ _____</p>		✓		
	<p>9. ¿Para la formulación de los objetivos de gestión en el POA se han considerado los marcos referenciales que se indican a continuación?</p> <p>- Los Planes y políticas del Sistema Nacional de Planificación?.....</p> <p>- Las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública?..... <i>S.I.</i></p> <p>- Las directrices del Sistema de Presupuesto?..... <i>S.I.</i></p> <p>- El plan estratégico institucional?</p> <p>- Objetivos Institucionales?..... <i>S.I.</i></p> <p>Comentarios: _____ _____ _____</p>				

N°	Pregunta	Ref. P/T	Respuestas		
			SI	NO	N/A
10.	<p>¿Para la formulación de los objetivos de gestión se han considerado las competencias y misión de la entidad?</p> <p>Comentarios: <u>SI</u></p>		✓		
11.	<p>¿En la preparación del POA se ha considerado el análisis de los resultados logrados, las contingencias y los desvíos de la programación anterior?</p> <p>- Que evidencias hay?..... <u>Talleres</u></p> <p>- Fueron importantes las distorsiones para considerarlos en el POA actual?</p> <p>Comentarios: <u>NO</u></p>		✓		
12.	<p>¿En la preparación del POA se ha considerado el entorno económico y social que afecta y condiciona los objetivos y operaciones de la Entidad?</p> <p>- Variables económicas.....<u>SI</u></p> <p>- Políticas gubernamentales.....<u>SI</u></p> <p>- Entorno Social.....<u>SI</u></p> <p>- Entorno Legal.....<u>SI</u></p> <p>Comentarios: _____</p>		✓		
13.	<p>Para la formulación de los objetivos de gestión se han seguido los siguientes pasos:</p> <p>- Identificación y priorización de los principales requerimientos de la entidad</p>		✓		

N°	Pregunta	Ref. P/T	Respuestas		
			SI	NO	N/A
	<ul style="list-style-type: none"> - Desagregación de los objetivos de gestión por área funcional. Esto es cada área haya preparado su propio POA. <p style="text-align: center;">SI</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Integración de cada uno de los objetivos de gestión <p style="text-align: center;">SI</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Preservación de los lineamientos de los objetivos institucionales <p style="text-align: center;">SI</p> <hr/> <p>Comentarios: _____</p> <hr/> <hr/>		/		
	<p><u>Determinación de las Operaciones</u></p> <p>14. Para determinar las operaciones se han considerado los siguientes aspectos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - El ordenamiento lógico y secuencial de las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos de gestión por área funcional <p style="text-align: center;">SI</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento de metas para cada operación o grupo de operaciones. <p style="text-align: center;">SI</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - La estimación de los tiempos que demandará la ejecución de las operaciones (fecha de inicio y de finalización). <p style="text-align: center;">SI</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - La determinación de los recursos humanos necesarios <p style="text-align: center;">SI</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Los recursos materiales, equipos y bienes indispensables para concretar las operaciones y alcanzar los objetivos de gestión. <hr/>		/	/	/

N°	Pregunta	Ref. P/T	Respuestas		
			SI	NO	N/A
	<p>La identificación de los servicios requeridos para alcanzar los objetivos de gestión.</p> <p><i>NO</i></p> <p>La identificación de las unidades responsables de la ejecución de los programas.</p> <p>La descripción de los resultados cuantificables que se pretende obtener en programas de inversión.</p> <p>Las áreas y/o los sectores económicos y sociales que se beneficiarán con los programas.</p> <p><i>Todas las áreas funcionales.</i></p> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
15.	<p>¿ Las principales áreas o unidades funcionales han establecido indicadores cuantitativos y cualitativos de eficacia para verificar el grado de alcance de los objetivos de gestión y el desarrollo de las operaciones?</p> <p>SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EJECUCION DEL PPA</p> <p>Qué áreas lo han hecho?</p> <p><i>El área de seguimiento y ejecución del PPA.</i></p> <p>¿ Qué áreas no lo han hecho?</p> <p><i>El área de planificación.</i></p> <p>Comentarios: <i>En proceso de seguimiento</i></p> <p>_____</p> <p>_____</p>				

N°	Pregunta	Ref. P/T	Respuestas		
			SI	NO	N/A
	Compatibilización de Programas				
16.	<p>¿Para un eficiente uso y asignación de los recursos en cada uno de los programas, se compatibilizan los siguientes aspectos?</p> <p>- Los POAs de las áreas funcionales entre sí, preservando su coherencia para alcanzar los objetivos? <i>si SI</i></p> <p>- Los requerimientos de recursos humanos? <i>si SI</i></p> <p>- Los requerimientos de bienes? <i>si</i></p> <p>- Los requerimientos de contratación de servicios? <i>no</i></p> <p>- La asignación de recursos financieros?</p> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		✓		
17.	<p>SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA EJECUCION DEL POA</p> <p>¿Se verifica que el programa de operaciones anual se esté ejecutando de acuerdo con lo programado y se evalúan periódicamente los resultados del mismo?</p> <p>- Quién lo hace? <i>D.P.D.O.R.H.</i></p> <p>- Con qué periodicidad? <i>Cuatrimestral</i></p> <p>- Qué reportes se emiten? <i>Formulario de Seguimiento N° 8 - Taller de Evaluación</i></p>			✓	

N°	Pregunta	Ref. P/T	Respuestas		
			SI	NO	N/A
	<p>- Se reformula el POA?</p> <p>..... S I</p> <p>- Qué instancia conoce y aprueba las reformulaciones?</p> <p>.....</p> <p>- Se difunde los cambios, cuándo?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Comentarios: <u>Reformulara</u> <u>de acuerdo a</u> <u>necesidades</u> <u>prioritarias</u></p>				
18.	<p>En la evaluación de los resultados se contempla medidas correctivas a fin de considerarlos en la reformulación del POA actual o del año siguiente?</p> <p>Comentarios: <u>En proceso</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p>				