

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA N° 02-019

La Paz, 03 de Julio de 2017

CONSIDERANDO:

Que el párrafo I del artículo 2° del Decreto Supremo N° 29710 de fecha 17 de septiembre de 2008, modifica al Decreto Supremo N° 29230 de 15 de agosto de 2007, señala que la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA, como Empresa Pública, funcionará bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural de acuerdo con el Decreto Supremo N° 29894 de 07 de febrero de 2009; cuya organización y funcionamiento se sujetará a la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamental.

Que el Decreto Supremo N°1450 de 31 de diciembre de 2012, en la Disposición Adicional Primera modifica el Artículo 3° (ACTIVIDADES) del Decreto Supremo N°29230 de 15 de agosto de 2007, modificado por el Decreto Supremo N°29710 de 17 de septiembre de 2008.

Que el Decreto Supremo N°1694 de 14 de agosto de 2013, modifica el Decreto Supremo N°29230 de 15 de Agosto de 2007, modificado por los Decretos Supremos N°29710 de 17 de Septiembre de 2008 y N°1450 de 31 de Diciembre de 2012.

Que el Artículo 2° de las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) establece que las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones constituyen disposiciones legales técnicas que tienen por objeto la implantación de este Sistema en las entidades y Órganos Públicos.

Que el Artículo 5° del SPO establece que el Sistema de Programación de Operaciones está compuesto por: a) *el Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual* y b) *Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual*.

Que mediante Resolución Administrativa N°02-016 de 18 de julio de 2016, se aprueba el Procedimiento de Elaboración y Seguimiento al POA y Presupuesto Versión 1.

CONSIDERANDO:

Que de acuerdo a las recomendaciones de los Informes de Auditoría Interna UAI N°021/2016, UAI N°021/2016 y UAI N°019/2016 y lo establecido por parte de la Unidad de Planificación y Proyectos en los formatos 1 y 2 de los mencionados informes se determina la pertinencia de la actualización al Procedimiento de Elaboración y Seguimiento al POA y Presupuesto.

Que la correcta elaboración de la Programación Operativa Anual - POA y del Presupuesto es una necesidad y siempre podemos realizar mejoras en el mismo no solo en función al



cumplimiento de normativa vigente, sino también a las recomendaciones recabadas dentro la misma empresa y la determinación de la pertinencia de mejora, por ello es necesario actualizar el Procedimiento para que esté íntegramente relacionado con el Presupuesto de la Empresa.

Que el Informe Técnico EMAPA/GG/UPP/IT/2017-19 de 28 de junio de 2017, señala que el contar con un POA correctamente elaborado permite a la institución contar con una herramienta de planeación y seguimiento a sus actividades, evaluando de mejor manera sus actividades y logro de objetivos mediante su relación con la ejecución presupuestaria.

Que el mencionado Informe Técnico EMAPA/GG/UPP/IT/2017-19 de 28 de junio de 2016 recomienda realizar la aprobación del "Procedimiento de Elaboración y Seguimiento al POA y Presupuesto" Versión 2 mediante resolución expresa para su aplicación en la institución para ser difundido y aplicado en las unidades organizacionales y al personal involucrado.

Que el Informe Legal EMAPA/UAL/INF N°098 de 03 de julio de 2017 concluye que la "Procedimiento de Elaboración y Seguimiento al POA y Presupuesto" Versión 2 de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA, no contraviene ninguna norma jurídica en actual vigencia, por lo que se recomienda la emisión de la respectiva Resolución Administrativa, quedando obsoleta la Versión 1 del mencionado Procedimiento.

POR TANTO:

El Gerente General a.i. de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA en aplicación de las facultades conferidas por la normativa vigente;

RESUELVE:


ARTÍCULO PRIMERO.- Aprobar, el "Procedimiento de Elaboración y Seguimiento al POA y Presupuesto" Versión 2 de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA, el cual forma parte de la presente Resolución Administrativa, quedando obsoleta la Versión 1 del mencionado Procedimiento.

ARTÍCULO SEGUNDO.- La Gerencia General a través de la Unidad de Planificación y Proyectos queda encargada de la difusión, implementación y cumplimiento de la presente Resolución Administrativa.

Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese



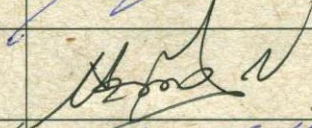

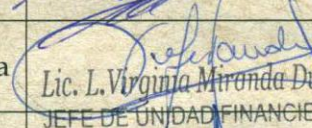
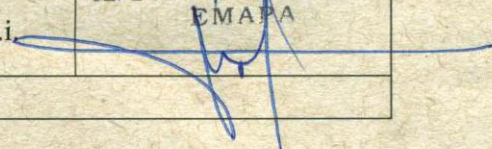


Ing. Juan Condori Canaviri
GERENTE GENERAL a.i.
EMAPA


	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2



PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO

	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Lic. Carmen Nuñez Olivera	Analista de Evaluación Económica	
	Ing. María José Pérez Sandy	Responsable de Planificación y Análisis Económico	
	Lic. Carmen Serano	Responsable de Presupuestos	
Revisado por:	Ing. Alejandro Antelo Saucedo	Jefe de Planificación y Proyectos a.i.	
	Lic. Virginia Miranda	Jefe de Unidad Financiera	 Lic. L. Virginia Miranda Durán JEFE DE UNIDAD FINANCIERA EMAPA
Aprobado por:	Ing. Juan Condori Canaviri	Gerente General a.i.	
Fecha:	03 JUL 2017		


NO VALIDO PARA TRAMITES ADMINISTRATIVOS

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	1
1.1. Objetivo del Documento.	1
1.2. Objetivo del Proceso.	1
1.2.1. Objetivo del Programa Operativo Anual.	1
1.2.2. Objetivo del Presupuesto Institucional.....	1
2. ALCANCE.....	1
3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	1
4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.....	2
4.1. Definiciones.....	2
4.1.1. Eficacia.	2
4.1.2. Eficiencia.	2
4.1.3. Estrategias.....	2
4.1.4. Evaluación.	2
4.1.5. Indicadores.	3
4.1.6. Línea Base.	3
4.1.7. Metas.	3
4.1.8. Objetivos Institucionales.....	3
4.1.9. Objetivos de Gestión Institucionales.....	3
4.1.10. Operación y/o actividad.	3
4.1.11. Plan Estratégico Empresarial.	3
4.1.12. Procedimiento.	3
4.1.13. Proceso.	4
4.1.14. Programa de Operaciones Anual (POA).....	4
4.1.15. Resultado y/o producto.	4
4.1.16. Seguimiento.	4
4.2. Abreviaturas.	4
5. RESPONSABLES.....	5
6. PROCEDIMIENTO.....	7
6.1. Inicio de Actividades POA y Anteproyecto de Presupuesto.	7
6.2. Elaboración del POA y Anteproyecto de Presupuesto.	8
6.3. Seguimiento al POA y Presupuesto.....	10
6.4. Modificaciones al POA y Presupuesto.	11
6.4.1. Modificaciones al POA.	11
6.4.2. Modificaciones Presupuestarias.	11
6.5. Toma de Acciones.	12
7. REGISTROS.....	13
8. ANEXOS.....	14
9. CONTROL DE CAMBIOS.....	14

NO VALE PARA TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

1. OBJETIVO.

1.1. Objetivo del Documento.

Establecer y regular las acciones y herramientas que las distintas áreas y unidades organizacionales deben cumplir para la elaboración y seguimiento al Programa Operativo Anual de EMAPA así como su respectiva ejecución presupuestaria, de acuerdo a la normativa vigente.

1.2. Objetivo del Proceso.

1.2.1. Objetivo del Programa Operativo Anual.

“Establecer los objetivos de gestión institucional y específicos así como las actividades, los tiempos de ejecución, responsables y recursos requeridos y los indicadores para su medición”.

Los objetivos institucionales deberán:

- Responder a los objetivos y programas contenidos en el Plan Estratégico Empresarial.
- Establecer los recursos necesarios mismos que deben sujetarse a los techos presupuestarios se estimen disponer para el ejercicio fiscal.
- Sujetarse a las políticas públicas definidas para cada gestión fiscal.

1.2.2. Objetivo del Presupuesto Institucional.

Planear integral y sistemáticamente los recursos financieros respecto a todas las actividades que la Empresa debe desarrollar en un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados.


2. ALCANCE.

Es de aplicación obligatoria para todas las Gerencias, Unidades y áreas organizacionales de EMAPA.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

- ☞ **Constitución Política del Estado.**
- ☞ **Ley N° 1178** de Administración y Control Gubernamentales del 20 de julio de 1990.
- ☞ **D.S. N°23318-A** de 3 de noviembre de 1992, que aprueba el Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública y **Decreto Supremo N°26237** del 29 de junio de 2001 que modifica algunos artículos del citado Reglamento.
- ☞ **D.S. N°29881** de 7 de Enero de 2009, Reglamento de Modificaciones Presupuestarias

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/AAS-mjp	Fecha: 28/06/17	Página 1 de 14
-------------------------------------	-----------------	----------------

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

- ✚ Principios y Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental aprobado mediante **Resolución N°CGR 070/2001** de enero del 2001.
- ✚ **Resolución Suprema N°225557** de 1° de diciembre de 2005 - Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.
- ✚ **Resolución Suprema N° 225558** de 1° de diciembre de 2005 - Normas Básicas del sistema de Presupuestos.
- ✚ **R.A. N° 181** de 11 de abril de 2006 - Formularios Guía para la Elaboración y Seguimiento del POA.
- ✚ **R.A. N° 752** de 30 de diciembre de 2005 - Formato y contenido Mínimo para la elaboración de Reglamentos Específicos SPO y SP.
- ✚ Plan de Desarrollo Nacional.
- ✚ Plan de Desarrollo Sectorial.
- ✚ Plan Estratégico Empresarial.
- ✚ Otras disposiciones específicas que estén relacionadas con la aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.
- ✚ Reglamento Específico Sistema de Programación de Operaciones "E-EMP/GG/RESPO/109".

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.

4.1. Definiciones.

4.1.1. Eficacia.

Capacidad para lograr o conseguir un resultado determinado.

4.1.2. Eficiencia.

Capacidad para lograr un resultado optimizando los recursos disponibles.

4.1.3. Estrategias.

Determinación de políticas y cursos de acción así como la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

4.1.4. Evaluación.

Valoración de la información obtenida en el seguimiento a la ejecución de operaciones, con el objeto de medir el avance de la ejecución física y financiera de las operaciones de funcionamiento e inversión. Esta valoración se realiza comparando lo programado con lo ejecutado en un periodo de tiempo determinado.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/AAS-mjp	Fecha: 28/06/17	Página 2 de 14
-------------------------------------	-----------------	----------------

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

4.1.5. Indicadores.

Índices medibles y verificables que pueden ser cuantitativos y cualitativos (cifras o enunciados que permiten medir la situación en un momento dado), permiten verificar el logro o consecución de objetivos, identificar si existen variaciones entre lo programado y lo ejecutado y deducir cuál es la situación actual de la gestión.

4.1.6. Línea Base.

Valor inicial del indicador que dan a conocer la situación en un momento dado.

4.1.7. Metas.

Resultados concretos que se espera alcanzar durante el proceso de ejecución del programa de operaciones, los mismos son verificables y medibles.

4.1.8. Objetivos Institucionales.

Son proposiciones concretas de orden cuantitativo y/o cualitativo, respecto de lo que pretende alcanzar la entidad en un periodo determinado, en concordancia con su misión y Plan Estratégico Empresarial.

4.1.9. Objetivos de Gestión Institucionales.

Resultados o compromisos de acción que la entidad pretende alcanzar en una gestión anual. Su construcción debe corresponder con los objetivos institucionales definidos para el mediano y largo plazo en el Plan Estratégico Empresarial.

4.1.10. Operación y/o actividad.

Conjunto de tareas establecidas de manera integral sistemática, para el logro de metas y objetivos.


4.1.11. Plan Estratégico Empresarial.

Instrumento que establece los objetivos, políticas, estrategias e indicadores de mediano y largo plazo de la entidad (empresa pública), en base a la Política y/o Plan de Desarrollo Sectorial y la misión y visión institucionales.

4.1.12. Procedimiento.

Secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/AAS-mjp	Fecha: 28/06/17	Página 3 de 14
-------------------------------------	-----------------	----------------

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

4.1.13. Proceso.

Conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad.

4.1.14. Programa de Operaciones Anual (POA).

Instrumento de planificación a corto plazo (gestión anual) que establece los objetivos de gestión institucional y específicos así como las operaciones necesarias, sus tiempos de ejecución, los responsable y los recursos necesarios por dichas operaciones, los indicadores de eficacia y eficiencia para el logro y medición de los mismos.

4.1.15. Resultado y/o producto.


Bien o servicio generado por EMAPA, resulta de un proceso de transformación de insumos, mediante un conjunto de tareas integradas que conforman una operación.

4.1.16. Seguimiento.

Es el relevamiento de la información sobre la ejecución de las operaciones del Programa Operativo Anual.

4.2. Abreviaturas.

MEyFP	: Ministerio de Economía y Finanzas Publicas.
MDPyEP	: Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.
GAF	: Gerencia Administrativa Financiera.
GAT	: Gerencia de Acopio y Transformación.
GP	: Gerencia de Producción.
GC	: Gerencia de Comercialización.
UPP	: Unidad de Planificación y Proyectos.
UF	: Unidad Financiera
PEE	: Plan Estratégico Empresarial.
RESPO	: Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones.
POA	: Programa Operativo Anual.
MAE	: Máxima Autoridad Ejecutiva.
JUPP	: Jefe de la Unidad de Planificación y Proyectos.
JUF	: Jefe de la Unidad Financiera.
RPAE	: Responsable de Planificación y Análisis Económico.
RP	: Responsable de Presupuestos.

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2


5. RESPONSABLES.

Las responsabilidades tanto en el procedimiento de elaboración al POA y Presupuesto así como el respectivo seguimiento, se detallan en el siguiente cuadro:

CARGO	PROCESO	RESPONSABILIDADES
MAE	Elaboración del POA y Anteproyecto Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Dará inicio al proceso, una vez recibida la nota de solicitud del MEyFP, instruyendo a las instancias correspondientes procedan con la elaboración del POA y Presupuesto. b. Aprobará el POA y Presupuesto mediante Resolución Administrativa, Informes Legal y Técnico de Elaboración del POA y Anteproyecto de Presupuesto y lo remitirá al MEyFP, a través del MDPyEP así como a las Gerencias para su conocimiento.
	Seguimiento al POA y Presupuesto, Toma de Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Dará inicio al proceso una vez recibida la nota de solicitud del MDPyEP, instruyendo a las instancias correspondientes procedan con el seguimiento a la ejecución del POA y Presupuesto. b. Aprobará el Informe Técnico de Seguimiento a la Ejecución del POA y Presupuesto y lo remitirá al MDPyEP para su conocimiento.
	Modificación al POA y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Aprobará las modificaciones al POA y Anteproyecto de Presupuesto mediante Resolución Administrativa, Informes Legal y Técnico y lo remitirá al MDPyEP así como a las Gerencias para su conocimiento.
UPP	Elaboración del POA	<ul style="list-style-type: none"> a. Solicitará, mediante Comunicación Interna, a las gerencias la designación de delegados para la elaboración y seguimiento al POA. b. Solicitará, mediante Comunicación Interna, a la GC proyecciones de ventas y precios de la gestión en análisis. c. Convocará a reunión para validar el Resumen de Articulación de Objetivos de Planificación de Mediano y Corto Plazo. d. Solicitará el llenado de los registros a las Gerencias de Área. e. Realizará el monitoreo al proceso de elaboración del POA.
	Seguimiento al POA y Toma de Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Remitirá a las Gerencias de Área el registro de Seguimiento a la Ejecución del POA. b. Remitirá el cronograma para la revisión preliminar de la ejecución al POA del trimestre en análisis. c. Aprobará el Informe Técnico de Seguimiento a la Ejecución del POA y Presupuesto.
	Modificación al POA	<ul style="list-style-type: none"> a. Realizará el Informe Técnico de Modificación al POA en los casos que corresponda el cual deberá estar debidamente respaldado.
GAF	Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Solicitará, mediante Comunicación Interna a la GC ejecución de ingresos con corte a la fecha indicada y proyecciones de ventas por los meses siguientes hasta diciembre, a la Unidad de Costos (UC) determinación de la subvención con corte a la fecha indicada y proyección hasta fin de gestión. b. Solicitará mediante Comunicación Interna, a las Gerencias de Área, la estimación de los presupuestos en función a los objetivos planteados en el POA y a los techos presupuestarios determinados para cada gerencia. c. Convocará a una reunión para la definición y cierre definitivo del POA-Presupuesto. d. Efectuará el Informe Técnico de Elaboración del POA y Anteproyecto de Presupuesto.
	Seguimiento al Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborará el Informe Técnico de Seguimiento a la Ejecución del POA y Presupuesto.
RPAE	Elaboración del POA	<ul style="list-style-type: none"> a. Evaluará la información remitida por la GC verificando su articulación con el PEE. b. Sistematizará los resultados históricos e información proporcionada por la GC en su respectiva articulación con el Plan Estratégico Empresarial, vigente. c. Coordinará la elaboración de los objetivos metas para la gestión en análisis con los delegados de cada gerencia. d. Elaborará un cronograma de trabajo para la elaboración de actividades, presupuestos e indicadores. e. Desarrollará con los delegados de cada gerencia, los indicadores en el registro <i>Indicadores de Eficiencia y Eficacia</i>. f. Elaborará el POA, con los registros remitidos por cada gerencia. g. Efectuará el Informe Técnico de Elaboración del POA y Anteproyecto de Presupuesto en coordinación con el RP. h. Remitirá a la UF la documentación para la consolidación del POA y A. de Presupuesto.

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

CARGO	PROCESO	RESPONSABILIDADES
RPAE	Seguimiento al POA y Toma de Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Revisará junto a los Delegados por Gerencias, la información reportada en el registro Seguimiento de la Ejecución al POA, así como los documentos de respaldo de la ejecución mencionada. b. Elaborará, en coordinación con el RP y en función a los registros recibidos por las gerencias, el Informe Técnico de Seguimiento a la Ejecución del POA y Presupuesto para su remisión a la MAE. c. Evaluará el cumplimiento utilizando los parámetros definidos para la toma de acciones y los difundirá a las Gerencias de Área. d. Identificará aquellas actividades que estén fuera de los parámetros establecidos y solicitará la implementación de acciones correctivas a las respectivas Gerencias.
	Modificaciones al POA	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborará el Informe Técnico de Modificación al POA, en los casos que corresponda
RP	Elaboración del Anteproyecto Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Evaluará la información remitida por la GC y la Unidad de Costos y proyectará el techo presupuestario para cada Gerencia. b. Elaborará Memorias de Cálculo en función a la información remitida por las Gerencias. c. Gestionará en coordinación con el RPAE, la elaboración de la Resolución Administrativa de aprobación del POA y el Anteproyecto de Presupuesto.
	Seguimiento al Presupuesto y Toma de Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Revisará junto a los Delegados por Gerencias y el RPAE, la información reportada en el registro Seguimiento de la Ejecución al POA y Presupuesto, así como los documentos de respaldo de la ejecución mencionada. b. Realizará la evaluación de la ejecución financiera del trimestre en evaluación. c. Elaborará en coordinación con el RPAE el Informe de Seguimiento a la Ejecución del POA y Presupuesto para su remisión a la MAE.
	Modificaciones al Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborará el Informe Técnico de Modificación al Presupuesto en los casos que corresponda
Delegados por Gerencia:	Elaboración del POA y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Determinará, en coordinación con los Gerentes de Área, las metas y presupuesto preliminares por gerencia en los registros correspondientes. b. Participará de la reunión de coordinación para validar su Articulación con el PEE. c. Determinará los objetivos, metas para la gestión en análisis. d. Elaborará, en coordinación con el RPAE, el registro Programación Trimestral y determinará los indicadores de eficacia y eficiencia.
	Seguimiento al POA y Presupuesto y Toma de Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborará el registro Seguimiento a la Ejecución del POA y Presupuesto adjuntará los documentos de respaldo a dicha ejecución. b. Validará con los Gerentes de Área los registros de Seguimiento a la Ejecución del POA y Presupuesto y las remitirá a la UPP. c. Establecerá y analizará acciones correctivas en función a la evaluación de la ejecución del POA, según parámetros establecidos.
Asesoría Legal	Elaboración del POA y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Emitirá el Informe Legal. b. Elaborará la Resolución Administrativa.

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2


6. PROCEDIMIENTO.

6.1. Inicio de Actividades POA y Anteproyecto de Presupuesto.

El objeto de esta etapa es la de establecer los lineamientos generales, línea base que permita a las gerencias desarrollar sus objetivos y metas de la gestión en análisis. En ese sentido esta fase se centra en las proyecciones de ventas y precios de la gestión en análisis, aspectos del contexto nacional e internacional que afectan las operaciones de la empresa u otras disposiciones como acuerdos, convenios etc.

N°	Actividad	Responsable	Documento de Referencia	Registro	Descripción
1	Recepción de la Nota del MEyFP para el Inicio del Proceso.	MAE		Nota MEyFP	La MAE recepcionará la Nota del MEyFP , para la presentación del POA y Anteproyecto del Presupuesto, en la misma, salvo otra directriz, generalmente estará establecido el plazo para su presentación. NOTA.- El inicio del proceso no será limitativo a la recepción de la nota pudiendo iniciarse el mismo antes de la recepción de la misma considerando la necesidad de la institución
2	Instrucción de cumplimiento para la elaboración del POA y Presupuesto.	MAE	Nota MEyFP	Hoja de Ruta	La MAE instruirá, mediante Hoja de Ruta , a la Gerencia Administrativa Financiera y a la UPP proceder conforme a normativa vigente (Elaboración del POA y Anteproyecto de Presupuesto para la gestión en análisis)
3	Solicitud designación de delegados.	UPP	Hoja de Ruta Nota MEyFP	Comunicación Interna	Mediante Comunicación Interna la UPP solicitará la designación de delegados a las Gerencias para la elaboración y seguimiento al POA y Presupuesto. En el caso de las instancias dependientes de la Gerencia General cada Jefe de Unidad y Área (que dependa de manera directa de la GG) según corresponda será el responsable de remitir la información para la elaboración y seguimiento al POA y Presupuesto.
4	Designación Formal de los delegados.	Gerentes de Área	Comunicación Interna	Memorándum de Designación y/o Comunicación Interna	Los Gerentes de Área realizarán la designación formal de los servidores (as) públicos (as) y remitirán a la UPP una copia de dicha designación (Memorándum de Designación y/o Comunicación Interna).
5	Solicitud de información a GC y a la Unidad de Costos.	GAF	PEE	Comunicación Interna (GAF)	Mediante Comunicación Interna la GAF solicitará: ✉ A la GC la ejecución de ingresos con corte a la fecha indicada y proyecciones de ventas por los meses siguientes hasta diciembre de la gestión en curso; así también proyección de ventas y precios para la gestión en análisis, en el marco del PEE, información que deberá ser remitida con copia a la UPP.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/AAS-mjp	Fecha: 28/06/17	Página 7 de 14
-------------------------------------	-----------------	----------------

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

N°	Actividad	Responsable	Documento de Referencia	Registro	Descripción
					☞ A la Unidad de Costos determinar la subvención con corte a la fecha indicada y proyección hasta fin de gestión.
6	Remisión de las proyecciones de Ventas y Precios.	GC	Comunicación Interna (GAF)	Comunicación Interna (GC) Proyecciones de Ventas y Precios	La GC realizará las proyecciones de ventas y precios para la gestión en análisis, las cuales posteriormente serán remitidas a la GAF por medio de una Comunicación Interna , con copia a la UPP.
7	Evaluación de la información de GC y sistematización de acuerdo al PEE	UPP	Comunicación Interna (GC) Proyecciones de Ventas y Precios	Presentación	La UPP evaluará y sistematizará la información de la GC bajo los lineamientos del PEE, y presentará los resultados en la reunión de coordinación de elaboración del POA

6.2. Elaboración del POA y Anteproyecto de Presupuesto.

Esta etapa tiene como objeto determinar:

- ☞ Objetivos de Gestión y Específicos.
- ☞ Actividades.
- ☞ Recursos a ser requeridos para la realización de las actividades.
- ☞ Presupuesto e Indicadores.

N°	Actividad	Responsable	Documento de Referencia	Registro	Descripción
1	Elaboración de Cronograma de Trabajo.	UPP	Presentación	Comunicación Interna	La UPP elaborará la Comunicación Interna que incluirá el Cronograma de Trabajo por Gerencias, el mismo se remitirá a las Gerencias de Área.
2	Reunión de coordinación	GAF UPP Delegados por Gerencia	Comunicación Interna (UPP)	Acta de Reunión Interna Resumen de la Articulación de Objetivos de Planificación de Mediano y Corto Plazo	Conforme a lo establecido en el cronograma de trabajo remitido mediante Comunicación Interna, se determinará en la reunión de coordinación inicial, las metas de gestión previas con la participación de Delegados Designados en coordinación con la GAF y la UPP, Los resultados de la reunión de coordinación se plasmarán en un Acta de Reunión Interna donde además se deberá: ☞ Generar el Resumen de la Articulación de Objetivos de Planificación de Mediano y Corto Plazo-Ejemplo (Ver ANEXO I) . ☞ Establecer los lineamientos para la construcción de indicadores (Ver ANEXO II).




PROCEDIMIENTO

E-EMP/UPP/P/281

**ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO
AL POA Y PRESUPUESTO**

Versión 2

N°	Actividad	Responsable	Documento de Referencia	Registro	Descripción
3	Determinación de actividades recursos e indicadores de eficacia y eficiencia, presentación del registro de Presupuesto	GAF UPP Delegados por Gerencia	Cronograma de trabajo Acta de Reunión Interna	Programación Trimestral Indicadores de Eficiencia y Eficacia Comunicación Interna Anteproyecto de Presupuesto - Matriz de Memoria de Cálculo	Según cronograma de trabajo la GAF, UPP y los Delegados de cada Gerencia definirán los objetivos específicos, las actividades e indicadores, en los registros de Programación Trimestral "E-EMP/UPP/P/281 R03" (Ver ANEXO III) e Indicadores de Eficiencia y Eficacia "E-EMP/UPP/P/281 R05" (Ver ANEXO IV), para posteriormente remitirlos a la UPP mediante Comunicación Interna. Además deberán presentar el registro de Anteproyecto de Presupuesto - Matriz de Memoria de Cálculo "E-EMP/UPP/P/281 R01" . (Ver ANEXO V) a la GAF, que se encargara de centralizarlo.
4	Elaboración del POA y Anteproyecto de Presupuesto Institucional.	GAF UPP	Programación Trimestral Indicadores de Eficiencia y Eficacia Anteproyecto de Presupuesto - Matriz de Memoria de Cálculo	POA Anteproyecto de Presupuesto Institucional Informe Técnico Hoja de Ruta	En función al registro de Programación Trimestral y el Anteproyecto de Presupuesto - Matriz de Memoria de Cálculo se elaborará el POA y el Anteproyecto de Presupuesto Institucional. La GAF y la UPP elaboraran el Informe Técnico de Elaboración del POA y Anteproyecto de Presupuesto para posteriormente gestionar la Resolución Administrativa.
5	Elaboración de la Resolución Administrativa e Informe Legal	Asesoría Legal	POA Anteproyecto de Presupuesto Institucional Informe Técnico Hoja de Ruta	Informe Legal Resolución Administrativa Hoja de Ruta	Asesoría Legal emitirá el Informe Legal y el proyecto de Resolución Administrativa mismas que se remitirán a la MAE para aprobación, con la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none">☞ POA☞ Anteproyecto del Presupuesto☞ Informe Técnico.☞ Informe Legal.☞ Resolución Administrativa
6	Aprobación de la Resolución Administrativa.	MAE	Hoja de Ruta	Resolución Administrativa Nota al MDPyEP Hoja de Ruta	La MAE aprobará el POA y el Anteproyecto de Presupuesto mediante Resolución Administrativa, que será remitida mediante Nota al MDPyEP con copia al MEyFP. La MAE mediante Hoja de Ruta difundirá el POA y el Anteproyecto de Presupuesto a las Gerencias de Área.

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

6.3. Seguimiento al POA y Presupuesto.

El seguimiento a la ejecución del POA y Presupuesto se realizará de forma trimestral, donde cada gerencia presentará la ejecución física y financiera de las actividades programadas, con el fin de efectuar la respectiva evaluación.

Nº	Actividad	Responsable	Documento de Referencia	Registro	Descripción
1	Recepción de la Nota del MDPyEP para la realización del Seguimiento al POA y Presupuesto.	MAE UPP		Nota MDPyEP	La MAE recepcionará la Nota del MDPyEP en la cual se establecerá, salvo alguna directriz adicional, los plazos para la presentación del Seguimiento al POA y Presupuesto. NOTA: Si la nota no es remitida por el MDPyEP, la UPP iniciará el proceso al término del trimestre correspondiente.
2	Instruye el cumplimiento para el Seguimiento al POA.	MAE	Nota del MDPyEP	Hoja de Ruta	La MAE, instruirá a la GAF y a la UPP procedan conforme normativa vigente para el Seguimiento del Trimestre Correspondiente mediante Hoja de Ruta .
3	Solicitud información a las Gerencias de Área.	UPP	Hoja de Ruta	Comunicación Interna Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto Informe Técnico	Mediante Comunicación Interna el UPP, remitirá a las Gerencias de Área: <ul style="list-style-type: none"> a) El registro Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto, "E-EMP/UPP/P/281 R04" (Ver ANEXO VI). b) Cronograma de Reunión por Gerencias para la revisión. c) Parámetros de Evaluación. Solicitará a las gerencias: <ul style="list-style-type: none"> a) El registro de Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto llenado así como los documentos de respaldo de la ejecución mencionada (*). b) Informe Técnico de Ejecución Trimestral. (*) NOTA.- Para el avance de la ejecución trimestral de actividades que dependan de otras áreas o agentes externos es decir que sean a requerimiento y no exista la necesidad o requerimiento en el periodo de evaluación, se consideran como cumplidas.
4	Reuniones de Trabajo.	GAF UPP Delegados por Gerencia	Comunicación Interna	Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto Acta de Reunión Interna	La GAF, la UPP y los Delegados por Gerencia, según cronograma de trabajo revisarán la información reportada en el registro Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto, reportes del SIGEP así como los documentos de respaldo. Resultado de la reunión con los delegados se suscribirá un Acta de Reunión Interna.
5	Remisión del Seguimiento a la Ejecución al POA.	Gerente de Área Delegados de Gerencia	Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto	Informe Técnico (Gerencias) Hoja de Ruta	Según plazos establecidos las Gerencias de Área remitirán el Informe Técnico de Ejecución Trimestral, registro de Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto documentos de respaldo a la UPP, mediante Hoja de Ruta.
Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/AAS-mjp			Fecha: 28/06/17		Página 10 de 14

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

N°	Actividad	Responsable	Documento de Referencia	Registro	Descripción
6	Elaboración del Informe Técnico de Seguimiento y Ejecución al POA y Presupuesto.	GAF UPP	Seguimiento a la Ejecución al POA Informe Técnico Hoja de Ruta	Informe Técnico Hoja de Ruta	En función a la información remitida por las Gerencias de Área, la GAF y la UPP elaborarán el Informe Técnico de Seguimiento y Ejecución al POA y Presupuesto, posteriormente el Informe Técnico se enviará a la MAE, mediante Hoja de Ruta para su conocimiento y remisión al MDPyEP y a las Gerencias de Área.

6.4. Modificaciones al POA y Presupuesto.

6.4.1. Modificaciones al POA.

En cumplimiento a normativa vigente, se realizarán:

- I. Por la incorporación de nuevos Objetivos, Programas y/o Actividades, emergentes de nuevas competencias asignadas, que cuenten con el respectivo justificativo y presupuesto.

Otro tipo de modificaciones que no afecten a los objetivos del POA, se podrán realizar cuando:


- A. Exista la necesidad de realizar ajustes operativos como redacción y/o sintaxis en operaciones y/o indicadores, siempre que no afecten los objetivos y metas.
- B. Exista la necesidad de ajustar actividades y/o objetivos específicos a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de gestión.
- C. Cuando exista alguna recomendación de auditoría interna y/o externa.

6.4.2. Modificaciones Presupuestarias.

En cumplimiento a normativa vigente, se realizarán:

- A. Por modificaciones presupuestarias intrainstitucionales dentro del presupuesto aprobado, entre programas y actividades, aspecto que puede derivar o no de una modificación al POA.
- B. Por incorporación de recursos y gastos en el presupuesto.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/AAS-mjp	Fecha: 28/06/17	Página 11 de 14
-------------------------------------	-----------------	-----------------

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

Nº	Actividad	Responsable	Documento de Referencia	Registro	Descripción
1	Solicitud de modificación al POA y/o Presupuesto	Gerencias de Área	POA Presupuesto (Aprobado)	Informe Técnico Hoja de Ruta	Las Gerencias de Área solicitarán a la UPP y GAF la modificación al POA y/o Presupuesto mediante un Informe Técnico , en el cual se justificará las razones por las que se desea modificar el POA y/o Presupuesto.
2	Elaboración de Informe Técnico de modificación	UPP GAF	Informe Técnico Hoja de Ruta	Hoja de Ruta	La UPP y/o la GAF realizarán Informe Técnico que viabilizará las modificaciones al POA y/o Presupuesto, para posteriormente gestionar la Resolución Administrativa.
3	Elaboración de la Resolución Administrativa e Informe Legal	Asesoría Legal	Informe Técnico	Informe Legal Resolución Administrativa Hoja de Ruta	Asesoría Legal emitirá el Informe Legal y proyecto de Resolución Administrativa mismos que se remitirán a la MAE para aprobación, con la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> ☐ POA y/o Presupuesto Modificado ☐ Informe Técnico ☐ Informe Legal. ☐ Proyecto de Resolución Administrativa
4	Remisión del POA y/o Presupuesto Modificado	MAE	Resolución Administrativa Hoja de Ruta	Nota del MDPyEP	La MAE remitirá mediante nota al MDPyEP y al MEyFP (Cuando Corresponda), el POA y/o presupuesto modificado. Posteriormente el POA será remitido a las Gerencias de Área para su difusión.

6.5. Toma de Acciones.

Estas se realizarán cuando en el seguimiento se detecten actividades fuera de los parámetros de evaluación, los cuales son descritos en el siguiente cuadro:

Nº	Actividad	Responsable	Documento de Referencia	Registro	Descripción
1	Parámetros de Evaluación.	UPP		Comunicación Interna	El UPP utilizará los siguientes parámetros para evaluar el cumplimiento del POA: <ul style="list-style-type: none"> A. Mala de 0 a 39% B. Regular 40 a 60% C. Aceptable de 61 a 80% D. Buena de 81 a 90% E. Excelente de 91% a 100% Los parámetros serán difundidos al Gerente de Área mediante Comunicación Interna (Ver Numeral 6.3. Actividad 3).


	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

Nº	Actividad	Responsable	Documento de Referencia	Registro	Descripción																		
2	Detección de Acciones Correctivas.	RPAE	Informe Técnico	Acciones Correctivas.	<p>Las Gerencias de Área en base al Informe Técnico de Seguimiento a la Ejecución del POA y Presupuesto detectarán todas aquellas actividades que estén fuera de los parámetros aceptables y presentaran las acciones correctivas según los siguientes criterios:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>PARAMETROS</th> <th>ACCION A TOMAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A.</td> <td>Mala de 0 a 39%</td> <td>Acción Correctiva</td> </tr> <tr> <td>B.</td> <td>Regular 40 a 60%</td> <td>Acción Correctiva</td> </tr> <tr> <td>C.</td> <td>Aceptable de 61 a 80%</td> <td>Acción Correctiva</td> </tr> <tr> <td>D.</td> <td>Buena de 81 a 90%</td> <td>No Corresponde Acción</td> </tr> <tr> <td>E.</td> <td>Excelente de 91% a 100%</td> <td>No Corresponde Acción</td> </tr> </tbody> </table>	Item	PARAMETROS	ACCION A TOMAR	A.	Mala de 0 a 39%	Acción Correctiva	B.	Regular 40 a 60%	Acción Correctiva	C.	Aceptable de 61 a 80%	Acción Correctiva	D.	Buena de 81 a 90%	No Corresponde Acción	E.	Excelente de 91% a 100%	No Corresponde Acción
Item	PARAMETROS	ACCION A TOMAR																					
A.	Mala de 0 a 39%	Acción Correctiva																					
B.	Regular 40 a 60%	Acción Correctiva																					
C.	Aceptable de 61 a 80%	Acción Correctiva																					
D.	Buena de 81 a 90%	No Corresponde Acción																					
E.	Excelente de 91% a 100%	No Corresponde Acción																					
3	Reunión para Análisis y planteamiento de acciones	Gerente de Área Delegados de Gerencia RPAE RP	Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto Procedimiento Acciones Correctivas	Acciones Correctivas Acta de Reunión Interna	Las Gerencias de Área, podrán solicitar una reunión de coordinación al RPAE y el RP, para tomar las acciones necesarias de acuerdo al Procedimiento de Acciones Correctivas.																		

7. REGISTROS.

- ☐ Nota del MEyFP.
- ☐ Hoja de Ruta.
- ☐ Comunicación Interna.
- ☐ Memorándum de Designación.
- ☐ Proyecciones de Venta y Precios.
- ☐ Presentación.
- ☐ Acta de Reunión Interna.
- ☐ Resumen de la Articulación de Objetivos de Planificación de Mediano y Corto Plazo.
- ☐ Programación Trimestral "E-EMP/UPP/P/281 R03".
- ☐ Indicadores de Eficiencia y Eficacia "E-EMP/UPP/P/281 R05"
- ☐ Anteproyecto de Presupuesto - Matriz de Memoria de Calculo "E-EMP/UPP/P/281 R01".

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/AAS-mjp	Fecha: 28/06/17	Página 13 de 14
-------------------------------------	-----------------	-----------------

	PROCEDIMIENTO	E-EMP/UPP/P/281
	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL POA Y PRESUPUESTO	Versión 2

- 📁 Informe Técnico.
- 📁 POA
- 📁 Informe Legal.
- 📁 Resolución Administrativa.
- 📁 Nota al MDPyEP.
- 📁 Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto "E-EMP/UPP/P/281 R04".
- 📁 Acciones Correctivas "E-EMP/SGC/251 R01".

8. ANEXOS.

- Anexo I: Resumen de la Articulación de Objetivos de Planificación de Mediano y Corto Plazo (Ejemplo).
- Anexo II: Construcción de Indicadores.
- Anexo III: Programación Trimestral "E-EMP/UPP/P/281 R03".
- Anexo IV: Indicadores de Eficiencia y Eficacia "E-EMP/UPP/P/281 R05".
- Anexo V: Anteproyecto de Presupuesto - Matriz de Memoria de Cálculo "E-EMP/UPP/P/281 R01".
- Anexo VI: Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto "E-EMP/UPP/P/281 R04".

9. CONTROL DE CAMBIOS.

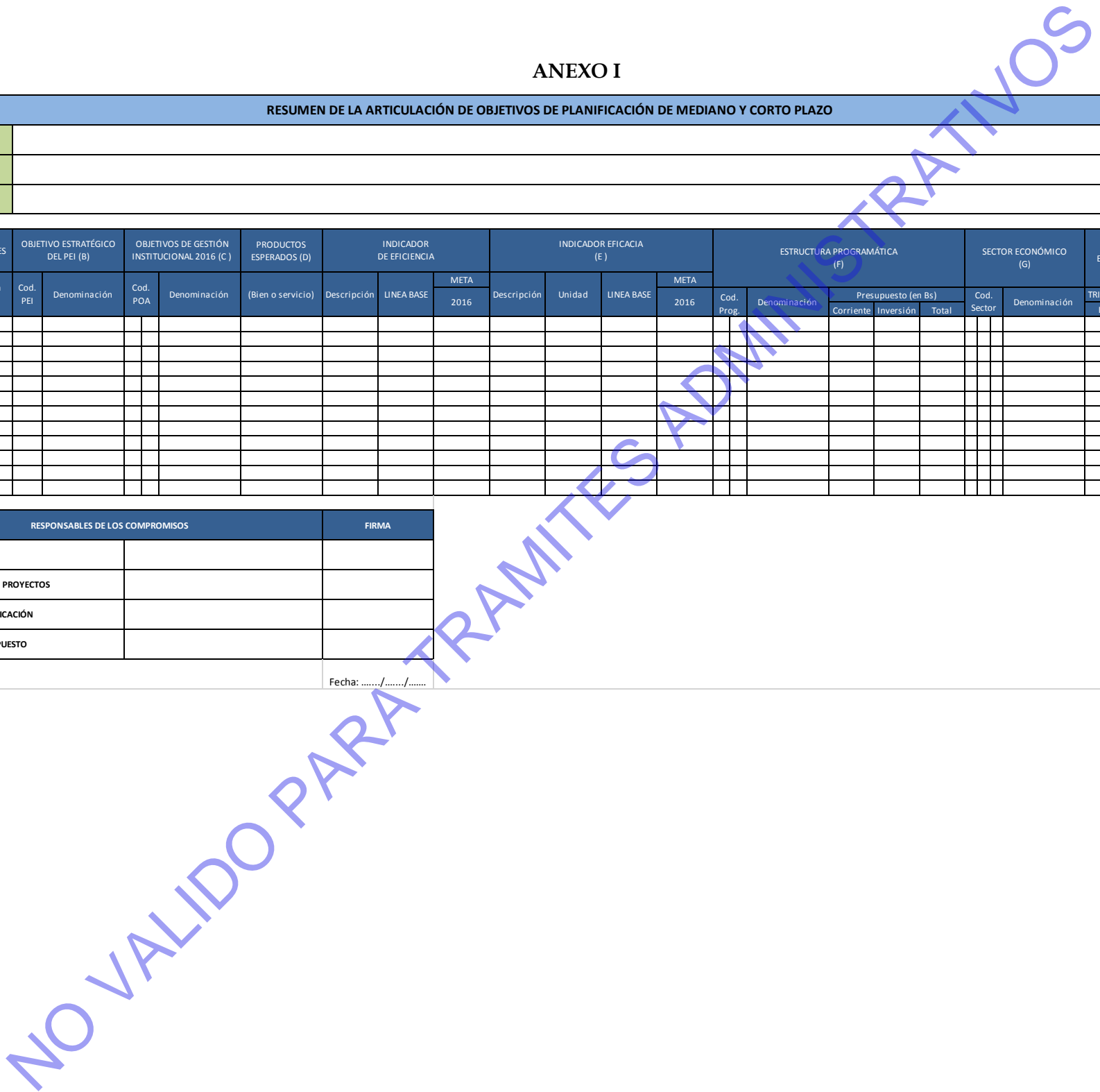
REVISIÓN	FECHA	CAMBIO EFECTUADO
Versión 1	18-07-16	Se complementa la totalidad del procedimiento, con el tema de Presupuesto. Se suprime el registro Objetivos, Actividades e Indicadores "E-EMP/UPP/P/281 R02". Se añade el punto 6.4. Modificaciones al POA y Presupuesto. Se actualiza los siguientes registros: ✓ Anteproyecto de Presupuesto - Matriz de Memoria de Cálculo "E-EMP/UPP/P/281 R01". ✓ Programación Trimestral "E-EMP/UPP/P/281 R03". ✓ Seguimiento a la Ejecución al POA y Presupuesto "E-EMP/UPP/P/281 R04". Se añade el Registro: 📁 Indicadores de Eficiencia y Eficacia "E-EMP/UPP/P/281 R05".

ANEXO I

RESUMEN DE LA ARTICULACIÓN DE OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN DE MEDIANO Y CORTO PLAZO											
ENTIDAD											
MISIÓN											
VISIÓN											

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PDES (A)		OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PEI (B)		OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 2016 (C)		PRODUCTOS ESPERADOS (D)	INDICADOR DE EFICIENCIA			INDICADOR EFICACIA (E)				ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA (F)			SECTOR ECONÓMICO (G)		PROGRAMACIÓN DE EJECUCIÓN TRIMESTRAL (H)								
COD. PND	Denominación del Programa	Cod. PEI	Denominación	Cod. POA	Denominación	(Bien o servicio)	Descripción	LINEA BASE	META	Descripción	Unidad	LINEA BASE	META	Cod. Prog.	Denominación	Presupuesto (en Bs)			Cod. Sector	Denominación	TRIM.	TRIM.	TRIM.	TRIM.			
									2016				2016			Corriente	Inversión	Total			I	II	III	IV			

RESPONSABLES DE LOS COMPROMISOS		FIRMA
MAE		
JEFE DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS		
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN		
RESPONSABLE DE PRESUPUESTO		
Fecha:/...../.....		



ANEXO II CONSTRUCCION DE INDICADORES

La construcción de indicadores es central en el proceso de monitoreo y evaluación de la ejecución. Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

Gráfica 1: Procesos e indicadores. (Relación Proceso-Indicador).



FUENTE: Adaptado de Indicadores de desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2005.

	Descripción	Ejemplo
A. Indicadores de Eficacia.	<p>Este indicador busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).</p> <p>Estos indicadores llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos que entrega el programa o el servicio. • Usuarios a quienes se dirige (número, características). • Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.). • Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones). 	<p>Ejemplo: Numero de Super EMAPAS abiertos /Número de Super EMAPAS programados</p>
B. Indicadores de Eficiencia.	<p>Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.</p> <p>Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.</p>	<p>Ejemplo:</p> $\frac{\text{Grano acopiado}}{\text{Total de acopio de grano programado}}$ $\frac{\text{Presupuesto ejecutado para acopio de grano}}{\text{Total presupuesto programado para acopio de grano}}$
<p>Es importante resaltar que un buen indicador responderá a:</p> <p>Objetivo. Señalar el para qué se establece el indicador y qué mide. Definición. Debe ser simple y clara, e incluir además sólo una característica. Responsabilidad. Indica el proceso dueño del indicador y por lo tanto los responsables de las acciones que se deriven del mismo. Recursos. De personal, instrumentos, informáticos, entre otros. Periodicidad. Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión. Nivel de referencia Pueden ser metas, datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo. Puntos de lectura. Debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.</p>		

FUENTE: Elaboración Propia con base en datos del EMAPA.

ANEXO III

	REGISTRO	E-EMP/UPP/P/281 R03
	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL	Versión 4

DEPENDENCIA:

CODIGO	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES A CORTO PLAZO	UNIDAD RESPONSABLE	PONDERACIÓN	INDICADOR DE EFICACIA			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PERIODIZACIÓN PROGRAMADA			
				Descripción	LÍNEA BASE	META		1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM

RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	FIRMA Y SELLO

Fecha:/...../.....

NO VALIDO PARA TRAMITES ADMINISTRATIVOS

ANEXO IV

	REGISTRO	E-EMP/UPP/P/281 R01
	ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO MATRIZ DE MEMORIA DE CÁLCULO	Versión 2

DEPENDENCIA:

FECHA:


(Expresado en Bolivianos)

N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	TOTAL	PROGRAMACION %			
						1er	2do	3er	4to
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
##									
##									
##									
##									
##									
##									
##									
##									
##									
##									
##									
##									
##									
.....									
.....									
TOTAL									

RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	FIRMA Y SELLO

NO VALIDO PARA TRAMITES ADMINISTRATIVOS

ANEXO V

	REGISTRO	E-EMP/UPP/P/281 R04
	SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL POA Y PRESUPUESTO	Versión 4

DEPENDENCIA:

CODIGO	DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES Y TAREAS	UNIDAD RESPONSABLE	PONDE	INDICADOR DE EFICIENCIA			INDICADOR DE EFICACIA			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PERIODOS PROGRAMADOS												ACUMULADO	% DE EJECUCION FINANCIERA	Documentos de respaldo presentados													
				DESCRIPCIÓN	BASE	META	DESCRIPCIÓN	BASE	META		1er. TRIM.	Eje.	% Cumpli.	2do. TRIM.	Eje.	% Cumpli.	3er. TRIM.	Eje.	% Cumpli.	4to. TRIM.	Eje.	% Cumpli.	% Cumplimiento															

RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	FIRMA Y SELLO

Fecha:/...../.....

NO VALIDO PARA TRAMITES ADMINISTRATIVOS

ANEXO VI



REGISTRO

E-EMP/UPP/P/281 R05

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA

Versión 1

DEPENDENCIA:

CODIGO OBJ. ESPECIF. DE	DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS ESPECIFICOS DE GESTIÓN	UNIDAD RESPONSABLE	PONDE	INDICADOR DE EFICIENCIA			INDICADOR DE EFICACIA			PROGRAMACIÓN FISICA %				PROGRAMACION FINANCIERA %				
				DESCRIPCIÓN	BASE	META	DESCRIPCIÓN	BASE	META	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	

RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	FIRMA Y SELLO

Fecha:/...../.....