



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



**EMAGUA**  
Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua

# MEMORIA INSTITUCIONAL 2015

The background features a series of overlapping, semi-transparent geometric shapes in various shades of blue and white. These shapes are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, resembling a stylized landscape or architectural structure. The overall aesthetic is clean and modern.

"Si el Agua es Vida, es un Derecho Humano y Universal"

**Evo Morales Ayma**



**EVO MORALES AYMA**  
PRIMER PRESIDENTE CONSTITUCIONAL  
DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

"Si bien, la comunidad internacional plantea para el 2030, nuevos retos para conseguir acceso universal al agua potable y saneamiento. En Bolivia, el reto también es elevado, ya que de acuerdo a los mandatos de la Agenda Patriótica boliviana, tenemos el desafío de lograr la cobertura de 100 por ciento de acceso al líquido fundamental para todos los bolivianos hasta 2025, con aportes sustanciales del Gobierno Central y con una contraparte de los Gobiernos Subnacionales, así como de la Cooperación Internacional"

**Alexandra Moreira López**



**DRA. ALEXANDRA MOREIRA LÓPEZ**  
MINISTRA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA

Va transcurriendo la quinta gestión administrativa de esta actual Dirección Ejecutiva y toca realizar el informe de la gestión que concluyó, a través de la Memoria Anual 2015, documento que refleja el trabajo y el esfuerzo profesional que EMAGUA y todo su personal colocaron por ejecutar los proyectos más importantes de nuestro sector, con ética, experiencia, sensibilidad social y sobretodo con transparencia. El contenido refleja por si solo los resultados obtenidos frente al reto de ejecutar cada gestión el doble de presupuesto que la anterior al igual que la gran cantidad de proyectos que vamos fiscalizando; Superar una ejecución del 100%, obtener una eficiencia administrativa respecto a la inversión del 8%, haber tenido 200 procesos de contratación, más de 3300 comprobantes de pago procesados y porque no nombrar las más de 17000 tramitaciones de hojas de ruta, todos estos son claros indicadores de eficiencia y liderazgo en el gerenciamiento de proyectos del sector de medioambiente y agua.

Empero también estas gestiones transcurridas, en total diez, dirigiendo no solo a la Entidad Ejecutora de Medioambiente y Agua, permiten con toda propiedad y madurez política sectorial, reflexionar sobre los avances sectoriales que constituyen el contexto holístico para lograr las metas de nuestro Plan de Desarrollo Económico y Social; Desde la gestión 2010 y en cumplimiento del artículo transitorio de nuestra Constitución Política del Estado, tuvimos la tarea de dar un cambio de timón de fondo a la política de la prestación de servicios en Bolivia, se eliminan las concesiones y se adecuan al régimen de Licencias y Registros, se implementan políticas de acceso social a estos servicios, ahora constituidos en derechos fundamentales, se implementan políticas medioambientales de uso eficiente, resta consolidar la sostenibilidad de la fiscalización a todos los nuevos licenciatarios, y llegar con la asistencia técnica integral como un servicio del Estado hacia las EPSA, consolidar las competencias y autonomía de los actores de orden subnacional, lo que significa

arrancar con los planes departamentales y sobretodo municipales de agua, velando siempre por la responsabilidad pública de los servicios es una tarea pendiente y primordial, la asociatividad de prestadores en algunos municipios puede ser una alternativa efectiva a la atomización poco sostenible de los mismos, los modelos de gestión de servicios deben permitir sobretodo planificar localmente las inversiones; Como meta indiscutible de nuestro gobierno y en particular de nuestro Hno. Presidente la reducción de la pobreza avanza a paso firme con los programas sociales de cosecha de agua, aumento de las hectáreas bajo riego optimo, haciendo más fértil las tierras con la implementación de obras hidráulicas de regulación y almacenamiento de aguas, sin descuidar nuestros sistemas de información de disponibilidad superficial y subterránea de nuestros recursos; Un Fondo del Agua que permita crear capacidades financieras internas, con miras a la gestión de riesgo que fomente y motive la cultura de resiliencia de la prestación de los servicios, de nuestras infraestructuras hidráulicas de riego, de nuestros proyectos de forestación y biodiversidad es una política y meta necesaria.

Las posibilidades de escasez y la importancia del agua justifican reflexionar por la situación del sector y sobre todo por la evolución de algunas variables relevantes que parecen enfatizar en la demanda, sin perjuicio de la indispensable mirada hacia la oferta, esto es lo que se propone reflexionar en esta presentación, hacer un alto simbólico institucional que permita asumir nuevos y necesarios retos que sigan acompañando las transformaciones profundas y democráticas lideradas por nuestro Hno. Presidente Evo Morales Ayma y el Hno. Vicepresidente Álvaro García Linera. Pues entonces coloco a consideración suya los resultados obtenidos de una gestión importante en la vida institucional de EMAGUA, sean Uds. los mejores evaluadores de nuestro trabajo en beneficio de nuestros hermanos bolivianos.



**ING. JAMES JAIME ÁVILA ANTEZANA**  
DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO - EMAGUA



**ING. JAMES JAIME ÁVILA ANTEZANA**  
**DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO**



**ING. EDGAR ILICH PANIAGUA ROUSSEAU**  
**GERENTE TÉCNICO**



**LIC. HUGO BLOCK DAZA**  
**GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**



LIC. JACQUES ALCOBA BARBA  
**GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMAS**



LIC. ARIEL FERRUFINO REINAGA  
**COORDINADOR GENERAL**



DRA. ARACELI ARAOZ VARGAS  
**JEFE UNIDAD JURÍDICA**

PLANTA EJECUTIVA

## **DIRECTORIO EMAGUA**

**ING. MARCO ANTONIO PÉREZ RIVERA**

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA  
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

**DR. ALDO ALEX CASTRO QUEVEDO**

MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS  
REPRESENTANTE

**ING. VLADIMIR PABLO LUJÁN PÉREZ**

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO  
REPRESENTANTE



**HUGO AGUSTÍN CÉSPEDES SALMÓN**  
**JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL SANTA CRUZ**



**CARLOS MARIO SALLES PEREIRA**  
**JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL CHUQUISACA**



**CARLOS EDUARDO GÁMEZ COVARRUBIAS**  
**JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL LA PAZ**



**MIGUEL DAVID MORENO LEYVA**  
**JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL ORURO**



**JOSÉ JULIO VILLALBA ASEBEY**  
**JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL COCHABAMBA**



**MIGUEL ÁNGEL HERRERA MAMANI**  
**JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL TARIJA**

**JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL**





## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I. GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>21</b>
1.1. Misión, Visión y Valores Institucionales.....	22
1.2. Modelo de Gestión Estratégica de EMAGUA.....	29
1.3. Estructura Organizacional.....	30
1.3.1. Dirección General Ejecutiva.....	31
1.3.2. Gerencia de Planificación.....	32
1.3.3. Gerencia de Administración y Finanzas.....	37
1.3.4. Gerencia Técnica.....	38
<b>CAPÍTULO II. GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE RECURSOS DE INVERSIÓN.....</b>	<b>39</b>
2.1. Gestión de Recursos.....	40
2.1.1. Gestión de Convenios.....	40
2.1.2. Ejecución de Convenios.....	48
2.2. Ejecución Financiera de Recursos de Inversión.....	51
2.2.1. Convenios de Riego.....	51
2.2.2. Convenios de Agua Potable y Saneamiento Básico.....	54
2.2.3. Convenios de Medio Ambiente.....	57
2.3. Proyectos Concluidos Gestión 2015.....	58
2.3.1. Convenios de Riego.....	58
2.3.2. Convenios de Agua Potable y Saneamiento.....	60
2.3.3. Convenios de Medio Ambiente.....	61
2.4. Cumplimiento de Objetivos Institucionales del Programa de Operaciones Anual 2015.....	61
<b>CAPÍTULO III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....</b>	<b>63</b>
3.1. Gestión Financiera.....	64
3.2. Gestión Administrativa.....	72
3.2.1. Procesos de Contratación.....	72
3.2.2. Gestión Humana.....	75
<b>CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS.....</b>	<b>81</b>
4.1. Conclusiones.....	82
4.2. Perspectivas.....	82

## LISTADO DE CUADROS

- Cuadro N° 1. Estructura de Financiamiento del Programa Multipropósito de Agua Potable y Riego para los Municipios de Batallas, Pucarani y El Alto.
- Cuadro N° 2. Ejecución Presupuestaria Comparativa de Recursos de Inversión de EMAGUA 2010 - 2015.
- Cuadro N° 3. Ejecución Presupuestaria de Recursos de Inversión de EMAGUA por Convenio de Financiamiento 2009 - 2015.
- Cuadro N° 4. Participación de Entidades del MMAyA en la Ejecución Presupuestaria de Recursos de Inversión 2015.
- Cuadro N° 5. Participación de Entidades del MMAyA en la Ejecución Presupuestaria de Inversión y Gasto Corriente 2015.
- Cuadro N° 6. Ejecución Presupuestaria Histórica de EMAGUA por Sectores de Inversión.
- Cuadro N° 7. Guías Metodológicas Aprobadas en EMAGUA en la Gestión 2015.
- Cuadro N° 8. Reglamentos Específicos Aprobados en EMAGUA en la Gestión 2015.
- Cuadro N° 9. Consultorías Desarrolladas en EMAGUA con la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ).
- Cuadro N° 10. Consultorías Desarrolladas en EMAGUA con Recursos Propios.
- Cuadro N° 11. Convenios Subsidiarios Específicos Suscritos por EMAGUA 2009 - 2015.
- Cuadro N° 12. Convenios Subsidiarios Específicos Suscritos por EMAGUA en la Gestión 2015.
- Cuadro N° 13. Convenios Interinstitucionales de Financiamiento Suscritos por EMAGUA en la Gestión 2015.
- Cuadro N° 14. Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA Disgregada por Convenios en Ejecución 2009 - 2015.
- Cuadro N° 15. Ejecución Presupuestaria de EMAGUA Disgregada por Pre Inversión e Inversión y Número de Proyectos 2009 - 2015.
- Cuadro N° 16. Ejecución Presupuestaria de Inversión 2015 en EMAGUA Disgregada por Convenios en Ejecución.
- Cuadro N° 17. Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA Disgregada por Convenios de Riego 2010 - 2015.
- Cuadro N° 18. Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA de Convenios de Riego Disgregada por Departamentos 2010 - 2015.
- Cuadro N° 19. Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA Disgregada por Convenios de Agua Potable y Saneamiento Básico 2010 - 2015.
- Cuadro N° 20. Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA de Convenios de Agua Potable y Saneamiento Básico Disgregada por Departamentos 2010 - 2015.
- Cuadro N° 21. Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA Disgregada por Convenios de Medio Ambiente 2010 - 2015.
- Cuadro N° 22. Proyectos de Riego Concluidos en la Gestión 2015.
- Cuadro N° 23. Proyectos de Agua Potable y Saneamiento Concluidos en la Gestión 2015.
- Cuadro N° 24. Proyectos de Medio Ambiente Concluidos en la Gestión 2015.
- Cuadro N° 25. Objetivos y Resultados de Gestión 2015 – Programa de Operaciones Anual.
- Cuadro N° 26. Estados Financieros de EMAGUA Gestiones 2013, 2014, 2015. Balance General.
- Cuadro N° 27. Estados Financieros de EMAGUA Gestiones 2013, 2014, 2015. Estado de Recursos y Gastos Corrientes.

## LISTADO DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1. % de Ejecución Presupuestaria de Recursos de Inversión Respecto al Presupuesto Inicial y Vigente de EMAGUA 2010 - 2015.
- Gráfico N° 2. Análisis Comparativo de Eficiencia Operativa de EMAGUA 2009 – 2015.
- Gráfico N° 3. Participación de EMAGUA en la Ejecución Presupuestaria de Inversión 2015 del MMAyA.
- Gráfico N° 4. Modelo Estratégico de EMAGUA.
- Gráfico N° 5. Actual Estructura Organizacional de EMAGUA.
- Gráfico N° 6. Ejecución Presupuestaria Histórica de EMAGUA por Sectores de Inversión.
- Gráfico N° 7. Participación de cada CSE Firmado en EMAGUA 2009 - 2015.
- Gráfico N° 8. Cantidad de Convenios Subsidiarios Específicos (CSE) Suscritos por EMAGUA 2009 - 2015.
- Gráfico N° 9. Cifras de Gestión de CSE por Director General Ejecutivo de EMAGUA 2009 - 2015.
- Gráfico N° 10. Convenios Interinstitucionales de Financiamiento Suscritos por EMAGUA Disgregados por Departamento 2009 - 2015.
- Gráfico N° 11. Cantidad de Convenios Interinstitucionales de Financiamiento Suscritos por EMAGUA 2009 - 2015.
- Gráfico N° 12. Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA Disgregada por Convenios de Riego 2010 - 2015.
- Gráfico N° 13. Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA de Convenios de Riego Disgregada por Departamentos 2010 - 2015.
- Gráfico N° 14. Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA de Convenios de Agua Potable y Saneamiento Básico Disgregada por Departamentos 2010 - 2015.
- Gráfico N° 15. Ejecución Presupuestaria Histórica de EMAGUA de Gasto de Funcionamiento por Grupo de Gasto 2009 – 2015.
- Gráfico N° 16. Ejecución Presupuestaria Histórica de EMAGUA de Gasto de Funcionamiento Trimestralizada 2009 – 2015.
- Gráfico N° 17. Ejecución Presupuestaria Histórica Comparativa de EMAGUA de Inversión y Gasto 2009 – 2015.
- Gráfico N° 18. Ejecución Presupuestaria Total en EMAGUA por Director General Ejecutivo 2009 – 2015.
- Gráfico N° 19. Dictamen de la Unidad de Auditoría Interna de EMAGUA a los Estados Financieros de la Gestión 2015.
- Gráfico N° 20. Cantidad de Procesos de Contratación Ejecutados en EMAGUA por Modalidad de Contratación 2009 – 2015.
- Gráfico N° 21. Cantidad de Procesos de Contratación Contratados en EMAGUA por Modalidad de Contratación 2009 – 2015.
- Gráfico N° 22. Cantidad de Procesos de Contratación Ejecutados en EMAGUA por Estado de Situación 2015.
- Gráfico N° 23. Cantidad de Procesos de Contratación Ejecutados en EMAGUA por Modalidad de Contratación 2015.
- Gráfico N° 24. Comportamiento Mensual de Sueldos y Salarios, Gestión 2015.
- Gráfico N° 25. Cantidad de Funcionarios de EMAGUA, Gestión 2015.
- Gráfico N° 26. Comportamiento Mensual de la Cantidad de Funcionarios de EMAGUA, Gestión 2015.
- Gráfico N° 27. Comportamiento Mensual de Asignaciones Familiares, Gestión 2015.

## LISTADO DE ABREVIATURAS

ANPE	: Apoyo Nacional a la Producción y Empleo.
BID	: Banco Interamericano de Desarrollo.
CC	: Convenios Concurrentes.
CIF	: Convenios Interinstitucionales de Financiamiento.
CSE	: Convenios Subsidiarios Específicos.
EMAGUA	: Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua.
EPSAS	: Empresas Públicas Sociales de Agua y Saneamiento.
FONABOSQUE	: Fondo Nacional de Desarrollo Forestal.
GAD	: Gobiernos Autónomos Departamentales.
GAF	: Gerencia de Administración y Finanzas.
GAM	: Gobiernos Autónomos Municipales.
GIZ	: Cooperación Alemana al Desarrollo.
Has	: Hectáreas.
MMAyA	: Ministerio de Medio Ambiente y Agua.
PAC	: Programa Anual de Contrataciones.
PEI	: Plan Estratégico Institucional.
POA	: Programa de Operaciones Anual.
PTARs	: Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.
RIP	: Reglamento Interno de Personal.
SIGEP	: Sistema de Gestión Pública.
TGN	: Tesoro General de la Nación.



## INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

---

La Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua (EMAGUA) fue creada mediante Decreto Supremo N° 0163 de 10 de junio de 2009 como un órgano de ejecución, seguimiento y evaluación de programas y proyectos del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA) con autonomía de gestión administrativa, económico-financiera, legal y técnica, de duración indefinida.

EMAGUA viene ejecutando su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2017, documento aprobado con Resolución de Directorio de EMAGUA N° 003/2014 de 19 de diciembre del año 2014 y que se encuentra alineado a la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 conforme los mandatos de la Ley N° 300 Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, orientando su programación de operaciones hacia la articulación eficiente de la demanda de proyectos de agua potable, alcantarillado, construcción de atajados y reservorios, letrinización, forestación, microriego, riego y otros (perforación de pozos) en capitales de departamento, en ciudades intermedias y en poblados rurales con la oferta de recursos de inversión gestionados mediante la suscripción de Convenios Subsidiarios Específicos (CSE) suscritos con el MMAyA y la cooperación internacional. EMAGUA se constituye en un órgano ejecutor de proyectos y apalancador de recursos con que cuentan las

entidades públicas demandantes de proyectos como ser Gobiernos Autónomos Departamentales (GAD), Gobiernos Autónomos Municipales (GAM) y otras entidades, apalancamiento formalizado mediante la suscripción de Convenios Interinstitucionales de Financiamiento (CIF) y Convenios Intergubernativos también llamados Convenios Concurrentes (CC), en el marco de la Ley N° 492 de Acuerdos y Convenios Intergubernativos de fecha 28 de enero de 2014.

EMAGUA ha ido desarrollando y ajustando su estructura organizacional, escala salarial, presupuesto vigente y procesos internos, en función a los desafíos institucionales asumidos con la suscripción de CSE y CC de forma sistemática e incremental.

A partir de la designación de la nueva planta ejecutiva se planteó una estrategia de gestión concebida en tres fases:

- La primera fase durante el periodo marzo – diciembre de 2012 consiguió revertir la situación adversa por la que atravesaba EMAGUA, incrementando el monto de inversión ejecutada en 1084% respecto a la ejecución del año 2011.
- La segunda fase ejecutada en la gestión 2013, revitalizó la capacidad institucional de la Entidad y logró triplicar la ejecución de inversión del año 2012.
- La tercera fase, iniciada en la gestión 2014, debe consolidar y posicionar a EMAGUA como el principal ejecutor de programas y proyectos del MMAyA, para encarar los desafíos de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

Producto de lo anterior, la cartera de CSE que administra EMAGUA se incrementó de Bs. 405.648.080,37 en

el período 2009-2011 a Bs. 2.880.187.785,81 entre feb 2012 y feb 2015, registrándose una relación comparativa de 7,1 a 1, poniéndose en evidencia un fuerte crecimiento de la confianza depositada en EMAGUA por el MMAyA, los organismos de cooperación internacional, organizaciones sociales, GADs y GAMs como actores relevantes para la gestión institucional de EMAGUA a partir de la gestión 2012, debido a los resultados obtenidos en las cuatro últimas gestiones (2012 a 2015).

Al 31 de diciembre de 2015, se registra una cartera de CSE de Bs. 3.736.490.061,76, destacándose el Programa Multipropósito de Agua Potable y Riego para los Municipios de Batallas, Pucarani y El Alto, formalizado mediante Contrato de Préstamo N° 3599/BL-BO por \$US. 62.000.000,00 a ejecutarse a partir del segundo semestre de la gestión 2016 con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) bajo la siguiente estructura de financiamiento:

**Cuadro N° 1.**

**Estructura de Financiamiento del Programa Multipropósito de Agua Potable y Riego para los Municipios de Batallas, Pucarani y El Alto.**

**Expresado en Dólares (\$US.)**

<b>Fuentes.</b>	<b>Costo (\$US).</b>
<b>Aportes Externos</b>	
Crédito BID	62.000.000
Donación Fondo de Inversión Climática	42.500.000
Donación Fondo Nórdico	4.370.000
<b>Total Aporte Externo</b>	<b>108.870.000</b>
<b>Aportes Locales</b>	
EPSAS	3.242.423
Gobierno Autónomo Municipal de La Paz	6.448.083
Gobierno Autónomo Municipal de El Alto	14.454.630
<b>Total Aporte Local</b>	<b>24.145.136</b>
<b>Total Programa</b>	<b>133.015.136</b>

Fuente: Elaboración Propia en Base a Contrato de Préstamo N° 3599/BL-BO.

La ejecución de la estrategia de gestión precedente y disgregada en tres hitos tiene reflejo en el siguiente cuadro de ejecución presupuestaria comparativa de recursos de inversión de las gestiones 2010 a 2015:

Cuadro N° 2.

Ejecución Presupuestaria Comparativa de Recursos de Inversión de EMAGUA 2010 - 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)

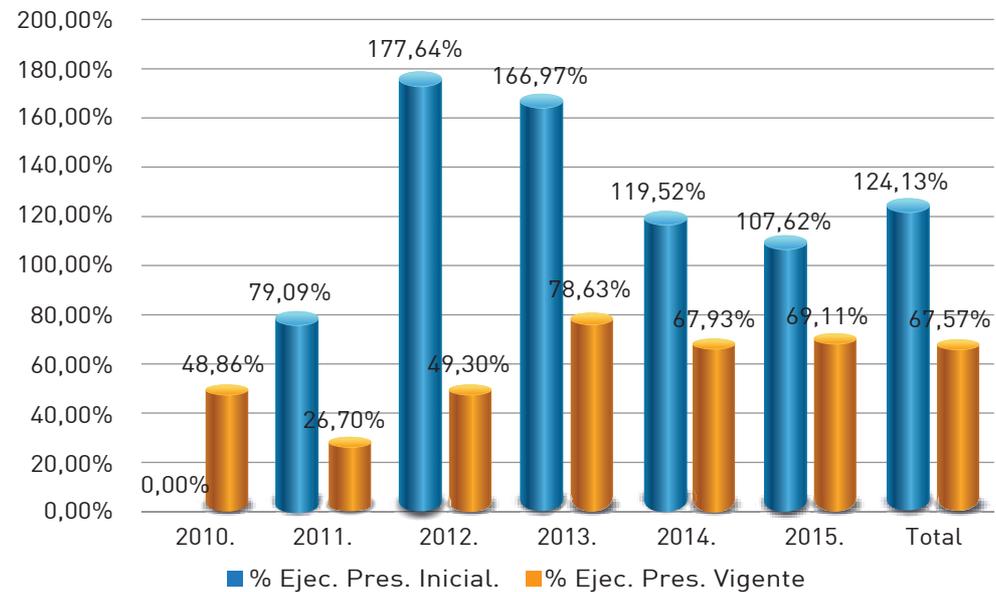
Detalle.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	Total.
Pres. Inicial.	0,00	6.958.223,00	36.670.765,00	109.353.139,00	223.106.420,00	378.140.609,00	754.229.156,00
Pres. Vigente.	19.162.842,00	20.615.050,61	132.134.201,64	232.213.196,63	392.546.265,12	588.886.554,90	1.385.558.110,90
Pres. Ejecutado.	9.362.567,55	5.503.594,88	65.142.529,10	182.588.603,92	266.653.813,46	406.957.699,38	936.208.808,29
% Ejec. Pres. Inicial.	-	79,09%	177,64%	166,97%	119,52%	107,62%	124,13%
% Ejec. Pres. Vigente.	48,86%	26,70%	49,30%	78,63%	67,93%	69,11%	67,57%

Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP (Sistema de Gestión Pública).

El cuadro precedente, tiene su representación gráfica en las siguientes tasas de ejecución respecto al presupuesto inicial y vigente de cada gestión:

«« Gráfico N° 1. »»

% de Ejecución Presupuestaria de Recursos de Inversión Respecto al Presupuesto Inicial y Vigente de EMAGUA 2010 - 2015.



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

El Gráfico anterior pone de manifiesto que a partir de la gestión 2012, EMAGUA registró ejecuciones presupuestarias que superaron el presupuesto inicial, lográndose una tasa general (indicador de eficacia) de 124,13% de ejecución presupuestaria de recursos de inversión res-

pecto al presupuesto inicial (anteproyecto de inversión pública de cada gestión). Por su parte, se registra una tasa general de 67,57% de ejecución de recursos de inversión respecto al presupuesto vigente. Lo preceden-

te pone de manifiesto la alta capacidad ejecutora de proyectos de inversión en los sectores de agua y medio ambiente y por ende de recursos de inversión por parte de EMAGUA.







# CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

GESTIÓN

ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL



## CAPÍTULO I

# GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

EMAGUA desarrolla un modelo estratégico de gestión orientado al cumplimiento de los mandatos político, social e institucional, formulando y ejecutando sus estrategias en el marco de los pilares de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 y a la Ley N° 300 Marco de la Madre Tierra, para la ejecución de su PEI 2013-2017. Como consecuencia, la programación operativa de EMAGUA se orienta al ejercicio del Derecho Humano al Agua en el marco del proceso de construcción del Estado Plurinacional de Bolivia, iniciado el año 2006, orientando sus esfuerzos hacia el paradigma del **"Vivir Bien"**, filosofía de vida basada en las relaciones de las comunidades humanas entre sí y en equilibrio con la Madre Tierra.

### 1.1. Misión, Visión y Valores Institucionales.

EMAGUA presenta el siguiente diseño estratégico:

**Misión:** Existimos para la gestión eficaz y ejecución eficiente de programas y proyectos de inversión pública en Agua, Saneamiento y Medio Ambiente para el "Vivir Bien" de la población Boliviana.

**Visión:** Ser el principal referente nacional en gestión y ejecución especializada de proyectos de inversión pública en Agua, Saneamiento y Medio Ambiente con alto impacto social, reconocida por su calidad, sensibilidad, transparencia y compromiso.

#### Valores Institucionales:

- **Transparencia:** Para actuar en concordancia con la expectativa de las entidades gubernamentales, organizaciones sociales y cooperación internacional, con honestidad, efectividad

y eficiencia, facilitando el acceso amplio a información relevante.

- **Compromiso:** Adhesión, con convicción plena, de parte de las y los servidores públicos de EMAGUA al cumplimiento de la visión, misión, objetivos institucionales y los intereses de la sociedad boliviana.
- **Complementariedad:** Las y los servidores públicos de EMAGUA asumen que todo está interrelacionado con todo, por lo que los objetivos institucionales se deben alcanzar en armonía con la Madre Tierra y con los actores sociales, políticos, institucionales, así como los colegas que prestan servicios en la entidad.
- **Excelencia:** Iniciativa personal y colectiva para aprender y mejorar continuamente el desem-

peño y la calidad de los servicios que presta la entidad a sus usuarios y beneficiarios.

- **Responsabilidad:** Cumplir con oportunidad, diligencia, efectividad y eficiencia las tareas inherentes a sus funciones, mismas que serán atendidas con diligencia y conocimiento.
- **Resultados:** Los esfuerzos que realizan los colegas de EMAGUA deben tener efecto e impacto en la sociedad y el medio ambiente.

Concluida la gestión 2015, habiendo transcurrido tres años de ejecución del PEI 2013-2017, se hace necesaria una evaluación de cumplimiento y de alcance de la Misión y Visión institucional que permita retroalimentar y mejorar la ejecución de actividades institucionales.

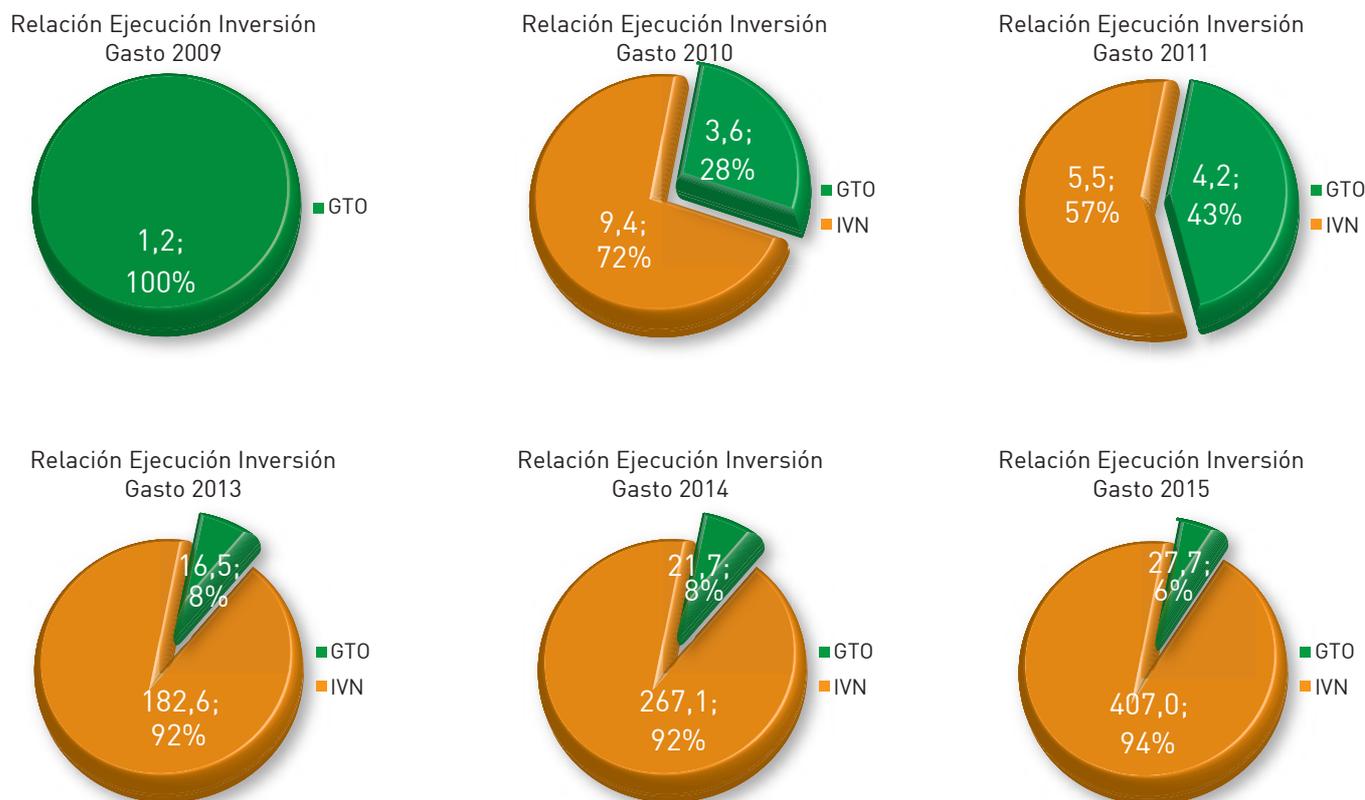
Respecto al cumplimiento de la **Misión**, es posible afirmar que se está dando cumplimiento a la misma en lo referente a gestión eficaz y ejecución eficiente de programas (convenios) y proyectos, lo precedente se sustenta en las siguientes conclusiones arribadas como consecuencia de la ejecución de actividades en EMAGUA:

- En lo referente a **ejecución eficiente**, el Gráfico N° 2 considera un análisis comparativo de ejecución presupuestaria de gasto de inversión y gasto corriente de EMAGUA desde la gestión 2009 a la gestión 2015, pudiéndose observar en las tres últimas gestiones niveles de gasto corriente inferiores al 10% del presupuesto total ejecutado, lo cual denota un claro cumplimiento y tendencia hacia la eficiencia operativa.

««« Gráfico N° 2. »»»

### Análisis Comparativo de Eficiencia Operativa de EMAGUA 2009 – 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

- En lo referente a **gestión eficaz**, en el Cuadro N° 3 se detallan los niveles de ejecución presupuestaria de recursos de inversión por convenio de financiamiento de las gestiones 2009 al 2015, rescatándose un nivel de ejecución presupuestaria acumulada

respecto al presupuesto inicial de 124,13% y de 67,57% respecto al presupuesto vigente (coincidente con lo expresado en el Cuadro N° 2), demostrándose así el desarrollo de una gestión eficaz en la ejecución de proyectos de inversión.

## Cuadro N° 3.

## Ejecución Presupuestaria de Recursos de Inversión de EMAGUA por Convenio de Financiamiento 2009 - 2015.

## Expresado en Bolivianos (Bs.)

N°.	Programa.	Pres. Inicial.	Pres. Vigente.	Pres. Ejecutado.	% Ejec. Pres. Inicial.	% Ejec. Pres. Vigente.
1.	CASCO VIEJO	33.681.861,00	43.782.064,22	7.905,00	0,02%	0,02%
2.	CONAMAQ	1.880.927,00	5.983.456,10	1.600.347,73	85,08%	26,75%
3.	FONABOSQUE	45.847.817,00	94.147.933,31	53.288.030,55	116,23%	56,60%
4.	HUASAMAYU	151.018,00	1.146.334,98	508.639,44	336,81%	44,37%
5.	JACHA CARANGAS	0,00	10.795.162,17	7.808.090,40		72,33%
6.	KfW GUADALQUIVIR	0,00	16.844.529,72	11.625.223,96		69,01%
7.	KfW PERIURBANOS	0,00	6.893.350,56	6.882.222,14		99,84%
8.	PARC	12.609.169,00	26.029.419,15	19.310.990,60	153,15%	74,19%
9.	PASAAS	0,00	16.311.298,41	12.299.892,98		75,41%
10.	PASAAS II	0,00	4.682.638,04	3.053.614,57		65,21%
11.	PASAAS III	230.417,00	3.757.042,31	2.564.706,26	1113,07%	68,26%
12.	PASAP	33.240.735,00	150.231.354,40	103.955.341,35	312,73%	69,20%
13.	PASAP ABC	0,00	3.728.074,66	2.340.000,00		62,77%
14.	PASAP ASDI	0,00	54.755.639,29	46.734.108,42		85,35%
15.	PASAP BE	8.935.570,00	23.211.159,68	10.898.426,35	121,97%	46,95%
16.	PASAR	15.639.979,00	55.271.897,98	33.148.315,87	211,95%	59,97%
17.	PERIURBANO (06)	6.368.032,00	10.129.450,64	1.932.198,64	30,34%	19,08%
18.	PNC COSECHA DE AGUA	0,00	14.919.030,59	1.743.463,59		11,69%
19.	PRESA CERCADO	2.378.660,00	8.844.727,81	4.853.916,81	204,06%	54,88%
20.	PROAR	442.765.517,00	636.619.277,28	503.103.385,52	113,63%	79,03%
21.	SAN LORENZO	653.770,00	3.109.092,29	957.977,51	146,53%	30,81%
22.	SAS-PC	149.406.198,00	151.016.114,73	95.897.746,45	64,19%	63,50%

23.	PROASRED	0,00	32.406.092,90	11.613.353,96		35,84%
24.	PROAR (PREINV)	0,00	84.955,70	80.910,19		95,24%
25.	PNC ARENAS FASE II	0,00	252.000,00	0,00		0,00%
26.	LLALLAGUA	0,00	9.617.170,95	0,00		0,00%
	<b>Total.</b>	<b>753.789.670,00</b>	<b>1.384.569.267,87</b>	<b>936.208.808,29</b>	<b>124,13%</b>	<b>67,62%</b>

Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

Las dos conclusiones y premisas precedentes ponen de manifiesto el cumplimiento de la Misión de EMAGUA: "Existimos para la **gestión eficaz y ejecución eficiente** de programas y proyectos de inversión pública en Agua, Saneamiento y Medio Ambiente para el "Vivir Bien" de la población Boliviana".

En lo referente a la **Visión**, el Cuadro N° 4 y Gráfico N° 3 muestran un detalle comparativo de niveles de ejecución presupuestaria de recursos de las entidades que

conforman el MMAyA y que cuentan con presupuesto de inversión en la gestión 2015, el cuadro muestra a EMAGUA como la entidad con un nivel de ejecución presupuestaria de recursos de inversión respecto al presupuesto inicial de 107,62%, siendo superada solamente por el Fondo Nacional de Desarrollo Forestal (FONABOSQUE) con un 236,01%, sin embargo el presupuesto inicial de EMAGUA es superior en ciento veinte y seis (126) veces al de FONABOSQUE. Respecto al

presupuesto vigente, EMAGUA es la tercera entidad en ejecución de recursos de inversión (69,11%).

Por su parte, respecto al nivel de participación de ejecución presupuestaria de inversión respecto a otras entidades, EMAGUA aglutina la mayor ejecución del sector con un 63,85%, seguida por el mismo MMAyA con 32,31%, consolidándose en la gestión 2015 como la principal entidad ejecutora de recursos de inversión del citado Ministerio.

Cuadro N° 4.

Participación de Entidades del MMAyA en la Ejecución Presupuestaria de Recursos de Inversión 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)

N°.	Entidad.	Pres. Inicial.	Pres. Vigente.	Pres. Ejecutado.	% Ejec. Pres. Inicial.	% Ejec. Pres. Vigente.	% Part. en Ejecución.
1.	FONABOSQUE	2.999.927,00	14.049.731,39	7.080.068,96	236,01%	50,39%	1,11%
2.	EMAGUA	378.140.609,00	588.886.554,87	406.957.699,38	107,62%	69,11%	63,85%
3.	SENASBA	15.689.533,00	31.465.410,00	16.108.885,25	102,67%	51,20%	2,53%
4.	SENARI	1.500.000,00	1.637.186,17	1.240.167,76	82,68%	75,75%	0,19%
5.	MMAyA	352.449.096,00	243.350.539,16	205.929.145,87	58,43%	84,62%	32,31%
	<b>Total.</b>	<b>750.779.165,00</b>	<b>879.389.421,59</b>	<b>637.315.967,22</b>	<b>84,89%</b>	<b>72,47%</b>	<b>100,00%</b>

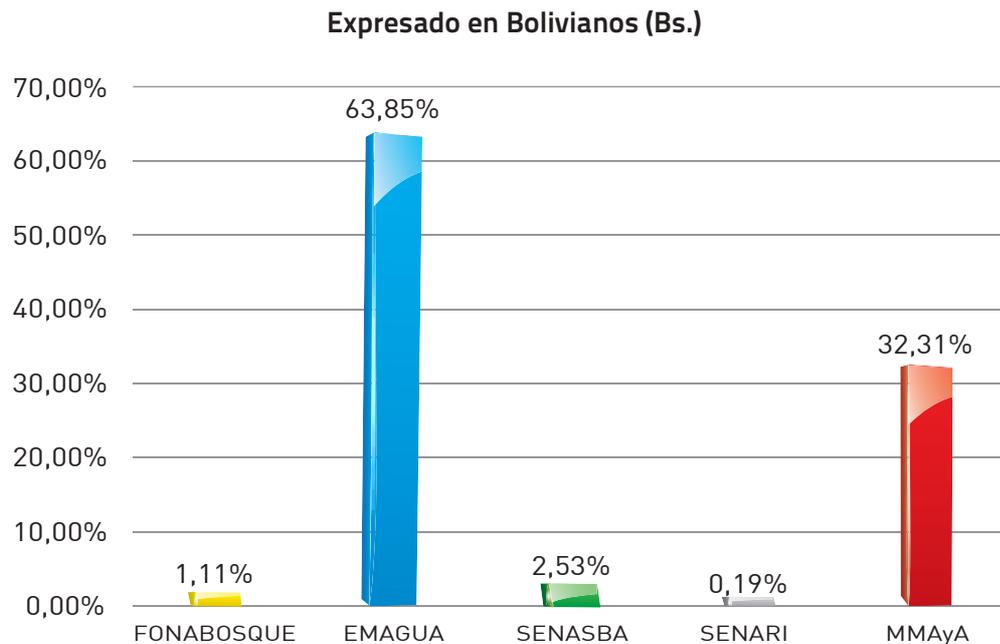
Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.





««« Gráfico N° 3. »»»

Participación de EMAGUA en la Ejecución Presupuestaria de Inversión 2015 del MMAyA.



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

Respecto a la ejecución del presupuesto integral, es decir de recursos de inversión y de gasto corriente, en el Cuadro N° 5 se observa que EMAGUA registra niveles de ejecución presupuestaria en la gestión 2015 respecto al presupuesto inicial y vigente de 115,04% y 70,60%, respectivamente. Por su parte, respecto a la participación en la ejecución del sector, EMAGUA se sitúa en el segundo lugar con un 28,07%, siendo superado por el MMAyA como tal, constituyéndose en la entidad con el segundo lugar de participación de ejecución presupuestaria del sector de recursos de inversión y de gasto corriente.

Cuadro N° 5.

Participación de Entidades del MMAyA en la Ejecución Presupuestaria de Inversión y Gasto Corriente 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs)

N°.	Entidad.	Pres. Inicial.	Pres. Vigente.	Pres. Ejecutado.	% Ejec. Pres. Inicial.	% Ejec. Pres. Vigente.	% Part. en Ejecución.
1.	APMT	2.793.081,00	12.014.690,33	5.445.192,71	194,95%	45,32%	0,34%
2.	ABT	182.219.513,00	297.149.473,94	249.410.295,42	136,87%	83,93%	15,45%
3.	SENASBA	20.455.217,00	42.368.228,60	24.414.848,29	119,36%	57,63%	1,51%

4.	SEDERI-ORU	1.475.231,00	1.576.315,00	1.418.138,51	96,13%	89,97%	0,09%
5.	EMAGUA	393.936.496,00	641.897.807,46	453.171.411,65	115,04%	70,60%	28,07%
6.	SENAMHI	6.438.150,00	7.459.401,00	6.863.047,44	106,60%	92,01%	0,43%
7.	SEDERI-LPZ	1.222.514,00	1.222.514,00	1.201.467,58	98,28%	98,28%	0,07%
8.	SENARI	3.992.272,00	4.432.263,17	3.984.854,16	99,81%	89,91%	0,25%
9.	MMAyA	795.877.586,00	936.559.876,74	806.877.470,05	101,38%	86,15%	49,97%
10.	AAPS	25.988.848,00	29.882.389,09	29.784.618,35	114,61%	99,67%	1,84%
11.	SEDERI-PTS	2.099.243,00	2.099.243,00	1.911.688,29	91,07%	91,07%	0,12%
12.	SEDERI-TAR	1.422.795,00	1.422.795,00	1.111.531,75	78,12%	78,12%	0,07%
13.	SEDERI-CBB	2.220.351,00	2.220.351,00	1.414.081,27	63,69%	63,69%	0,09%
14.	FONABOSQUE	71.934.223,00	72.660.256,00	27.556.264,02	38,31%	37,92%	1,71%
15.	MISICUNI	227.888.281,00	413.223.934,21	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
16.	OTNR-PB	3.286.568,00	3.286.568,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
17.	SEDERI-CHU	50.000,00	50.000,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
	<b>Total.</b>	<b>1.743.300.369,00</b>	<b>2.469.526.106,54</b>	<b>1.614.564.909,49</b>	<b>92,62%</b>	<b>65,38%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

El Gráfico y Cuadros anteriores evidencian el liderazgo de EMAGUA en la ejecución de recursos de inversión en la gestión 2015, lo cual permite afirmar que se están desarrollando esfuerzos para alcanzar la Visión institucional: **"Queremos ser el principal referente nacional en gestión y ejecución especializada de proyectos de inversión pública en Agua, Saneamiento, y Medio Ambiente con alto impacto social, reconocida por su calidad, sensibilidad, transparencia y compromiso"**.

## 1.2. Modelo de Gestión Estratégica de EMAGUA.

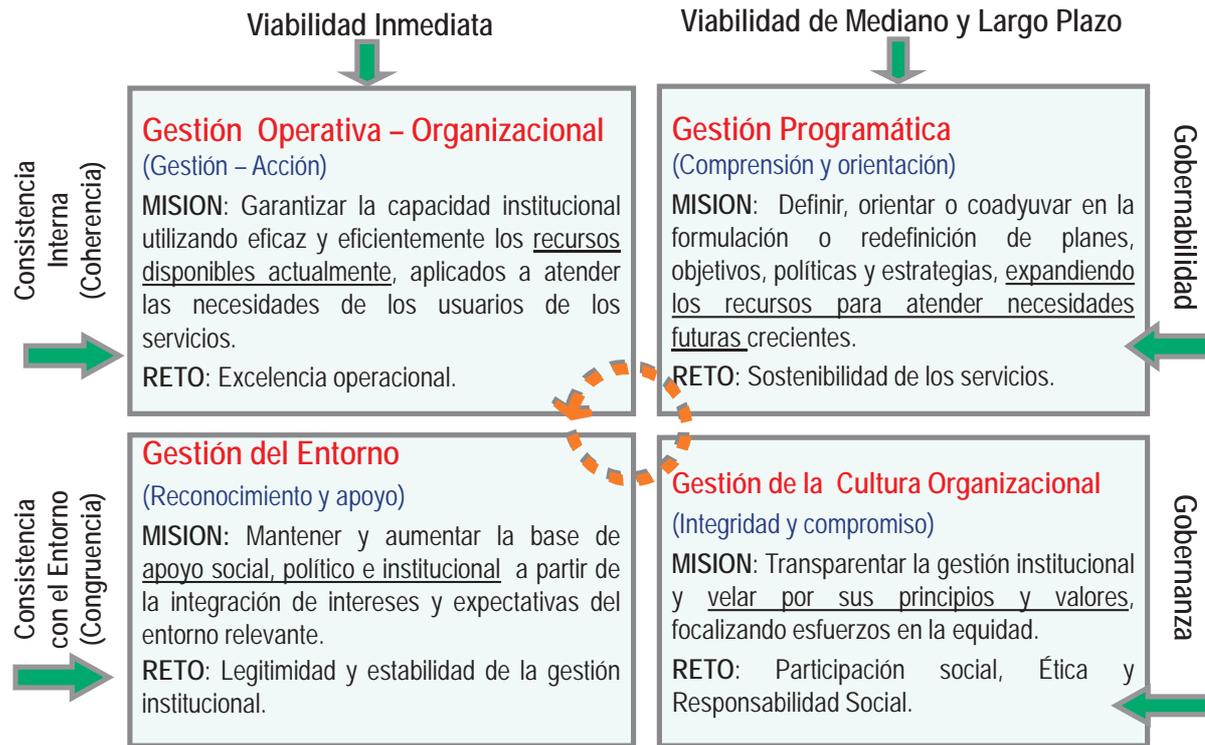
EMAGUA cuenta con un marco estratégico para la ejecución de su PEI que le permite implementar los conceptos, instrumentos y metodologías definidos en el PEI en todos los niveles organizacionales.

El modelo sustenta su accionar en la generación de dos tipos de consistencias; la primera con el entorno (congruencia) y la segunda de carácter interno (coherencia),

para asegurar una respuesta efectiva y eficiente a las demandas de ese entorno. Con estos dos principios se asegura que la entidad fije su razón de ser, objetivos, estrategias y tácticas en función de las demandas de los usuarios y población, el medio ambiente y las instituciones que le otorgan recursos:

« Gráfico N° 4. »»

**Modelo Estratégico de EMAGUA.**



Fuente: Elaboración Propia en Base al PEI 2013 – 2017.

Las dimensiones del modelo estratégico en función a su aplicación temporal de viabilidad inmediata a viabilidad de mediano y largo plazo son:

• **Gestión Operativa – Organizacional.**

En torno a esta dimensión se articulan el desarrollo de capacidades, el diseño de procesos operativos, sistemas y estructuras adecuadas para la prestación de los servicios. En la gestión operativo-organizacional se hacen realidad los

planes, programas y proyectos, se evidencia la relevancia que tiene para la organización, el entorno y se revelan los principios y valores que están detrás de la acción institucional.

• **Gestión de la Cultura Organizacional.**

La gestión estratégica, además de asegurar eficiencia y sostenibilidad, debe estar guiada por valores y principios que se expresan en una praxis responsable social, cultural y ambiental-

mente. La gestión de la cultura organizacional da sentido y valor a la misión y visión institucional y alienta respuestas efectivas a las demandas del entorno.

• **Gestión del Entorno.**

La gestión del entorno logra apoyo, legitimidad y recursos para el cumplimiento de la misión institucional. El involucramiento de los actores, la presencia e incidencia de la organización en el medio y el cumplimiento de los roles asignados son elementos necesarios que generan el ambiente propicio para el accionar institucional. En la gestión del entorno se demuestra la capacidad de respuesta, se transmite la visión y se comparte la filosofía organizacional.

• **Gestión Programática.**

Toda organización debe esforzarse por lograr resultados e impactos en el marco de su misión y visión, formulando sus objetivos, programas y proyectos en forma participativa con los actores involucrados.

Sin embargo, la existencia de este marco estratégico no garantiza la sostenibilidad institucional si no se articula con el saber hacer, el saber relacionarse y el saber ser, es decir con las otras tres dimensiones de la gestión estratégica detalladas precedentemente.

**1.3. Estructura Organizacional.**

La Estructura Organizacional dispuesta y puesta en funcionamiento en EMAGUA en la gestión 2015 fue aprobada mediante Resolución de Directorio EMAGUA/04/2013, que establece:

- Tres Gerencias Nacionales: Gerencia Técnica, de Planificación y de Administración y Finanzas.
- Cuatro Gerencias Departamentales: Cochabamba, Tarija, Oruro y La Paz;
- Tres Oficinas Departamentales en Chuquisaca, Santa Cruz y Beni;

- Tres Oficinas Regionales de Uyuni, Yacuiba y El Alto.

El objetivo operacional de la actual estructura organizacional es la desconcentración operativa y administrativa, en pos de mejorar los tiempos de respuesta y la eficiencia técnica – administrativa:

Se tiene a continuación una descripción de los principales logros obtenidos por la Dirección General Ejecutiva, Gerencia de Planificación, Gerencia Técnica y la Gerencia de Administración y Finanzas en la gestión 2015:

### 1.3.1. Dirección General Ejecutiva.

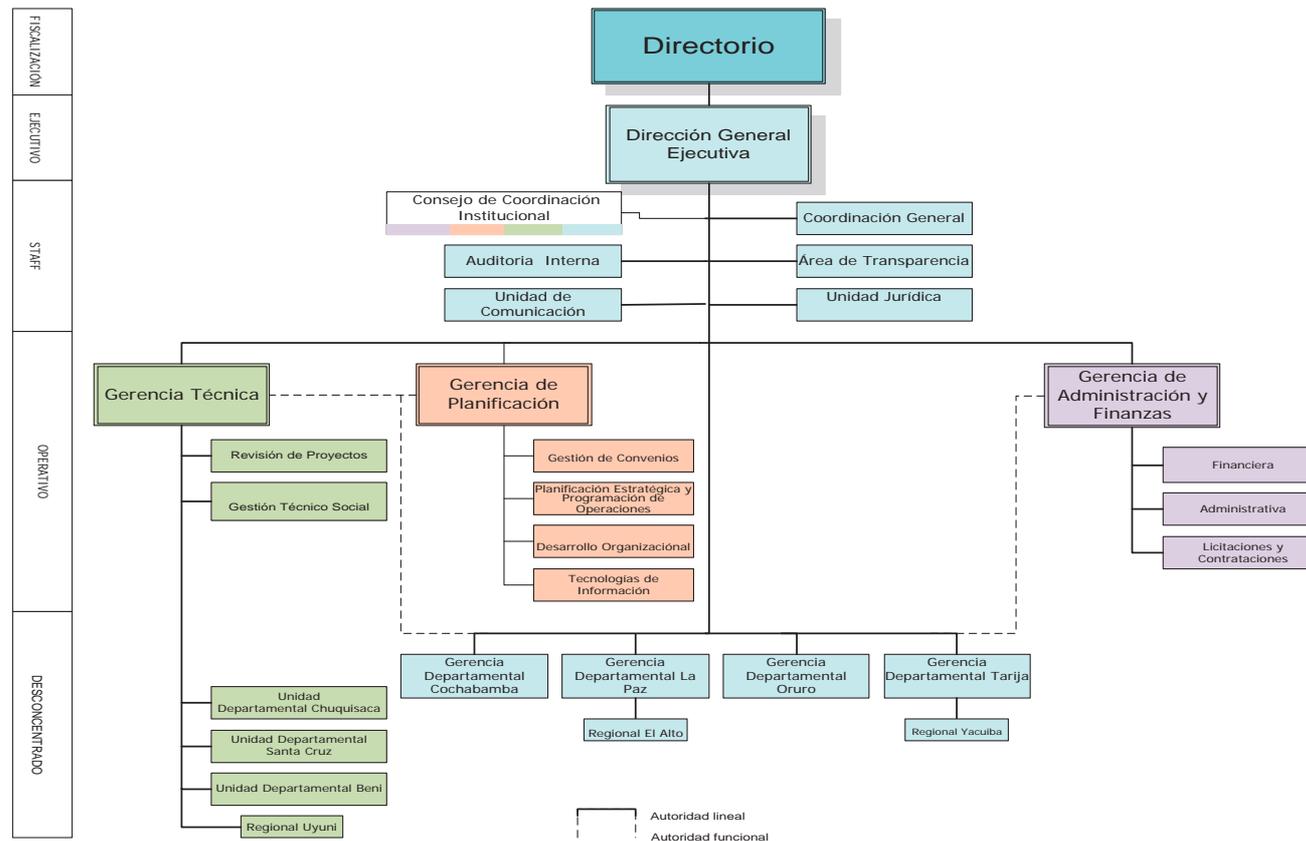
Desde la gestión 2012, el Ing. James Ávila Antezana, ejerce las funciones de Director General Ejecutivo de EMAGUA, desarrollando como principales actividades ejecutivas la gestión de recursos para la ejecución de proyectos de inversión pública con la Cooperación Internacional, entes Nacionales y Sub Nacionales, además de la ejecución de actividades de planificación, seguimiento y control en la ejecución de proyectos de inversión.

En cumplimiento a la normativa vigente, con el propósito de mantener una imagen transparente de la gestión institucional, se han desarrollado las audiencias públicas de rendición de cuentas, recibiendo en las mismas felicitaciones a las labores desarrolladas y fuertes señales de apoyo que motivan a desarrollar un mejor trabajo institucional.

En la gestión 2015, por cuarto año consecutivo, la ejecución de recursos de inversión ha superado la ejecución del año precedente, constituyéndose un hecho histórico en la corta vida que tiene la Entidad (2009 – 2015), según el siguiente detalle:

« Gráfico N° 5. »

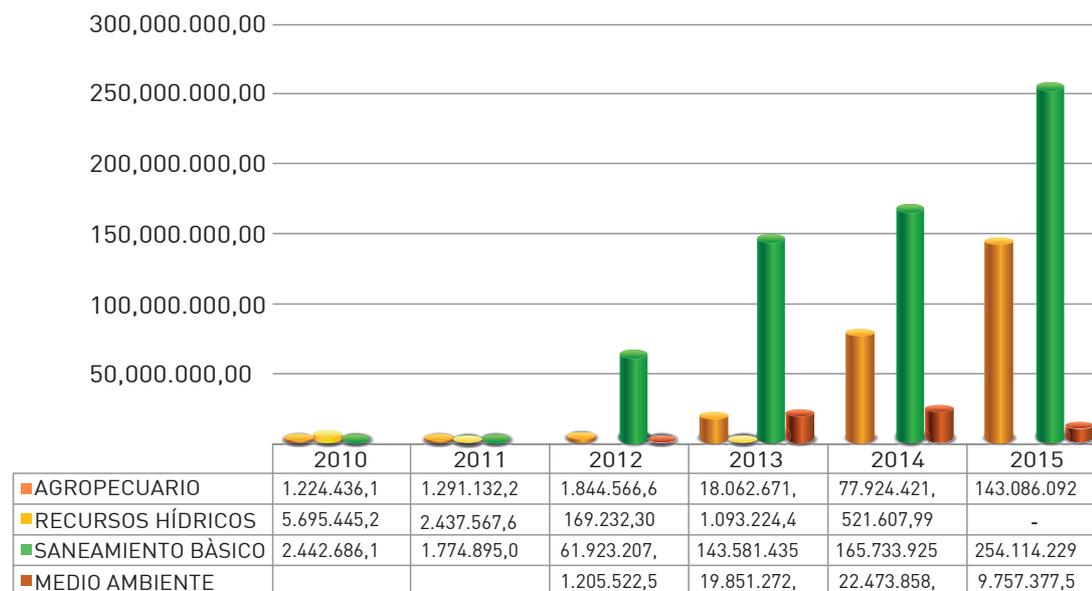
### Actual Estructura Organizacional de EMAGUA.



Fuente: Resolución de Directorio EMAGUA/04/2013.

«« Gráfico N° 6. »»

**Ejecución Presupuestaria Histórica de EMAGUA por Sectores de Inversión.  
Expresado en Bolivianos (Bs.)**



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

**Cuadro N° 6.**

**Ejecución Presupuestaria Histórica de EMAGUA por Sectores de Inversión.  
Expresado en Bolivianos (Bs.)**

Año.	Agropecuario.	Recursos Hídricos.	Saneamiento Básico.	Medio Ambiente.	Total.
2010	1.224.436,13	5.695.445,25	2.442.686,17		9.362.567,55
2011	1.291.132,24	2.437.567,60	1.774.895,04		5.503.594,88
2012	1.844.566,63	169.232,30	61.923.207,61	1.205.522,56	65.142.529,10
2013	18.062.671,71	1.093.224,43	143.581.435,70	19.851.272,08	182.588.603,92
2014	77.924.421,87	521.607,99	165.733.925,21	22.473.858,39	266.653.813,46
2015	143.086.092,33	-	254.114.229,53	9.757.377,52	406.957.699,38
<b>Total.</b>	<b>243.433.320,91</b>	<b>9.917.077,57</b>	<b>629.570.379,26</b>	<b>53.288.030,55</b>	<b>936.208.808,29</b>
<b>%</b>	<b>26,00%</b>	<b>1,06%</b>	<b>67,25%</b>	<b>5,69%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

El Gráfico N° 6 y el Cuadro N° 6 muestran los niveles históricos de ejecución presupuestaria por sectores económicos de inversión, es decir en los sectores económicos en los que EMAGUA ejecuta proyectos de inversión. Se puede observar que las inversiones en saneamiento básico representan al 31 de diciembre de 2015 el 67,25% de ejecución presupuestaria, siguiendo en importancia el sector agropecuario con 26,00%; lo precedente, representa en términos absolutos inversiones de Bs. 629.570.379,26 y Bs. 243.433.320,91, respectivamente. Se puede observar claramente en la columna total, que a partir de la gestión 2012 las ejecuciones presupuestarias superaron considerablemente a las ejecuciones de las gestiones precedentes, registrándose una tasa de crecimiento promedio anual de 84,17% de ejecución de recursos de inversión.

Lo señalado pone de manifiesto la adecuada gestión institucional desarrollada por el Ing. James Ávila Antezana al frente de EMAGUA, ya que desde el inicio de su gestión en el año 2012 a la conclusión de la gestión 2015, se registraron ejecuciones presupuestarias incrementales en términos absolutos y relativos en relación a las gestiones pasadas.

**1.3.2. Gerencia de Planificación.**

La Gerencia de Planificación en la gestión 2015 apoyó a la Dirección General Ejecutiva en el desarrollo y control de las siguientes actividades:

- En la gestión de recursos de financiamiento a través de la suscripción de CSE y CIF y en funciones operativas como son las inscripciones presupuestarias de inversión y el análisis de la estructura de financiamiento a través de vouchers en el proceso de pagos. Es así que en la gestión 2015 se gestionaron CSE por un monto de Bs. 1.843.174.114,42, por su parte los CIF

firmados alcanzan a Bs. 213.659.859,36. En el numeral 2.1. Gestión de Convenios, se detalla en cifras la gestión de convenios desarrollada en la gestión 2015 desagregada por categoría de convenio.

- También se desarrollaron los procesos de seguimiento y evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual (POA) 2014 en su segundo semestre y del POA 2015 en su primer semestre, también se formuló el Anteproyecto de POA-Presupuesto 2016 que fue aprobado por el Directorio de EMAGUA y por la Asamblea Legislativa Plurinacional en el marco de la Ley Financial.
- Por su parte, a efectos de dar continuidad a la ejecución del Plan de Fortalecimiento Institucional, se concluyeron las actividades pendientes de ejecución del CIF N° 042 en el marco del CIF N° 132, lográndose los desembolsos de Bs. 360.815,97 por conclusión de cuatro (4) productos pendientes y de Bs. 96.000,00 por anticipo de dos (2) productos nuevos. También se dieron los pasos iniciales para la ejecución del proceso de fortalecimiento institucional con la KfW por Eu. 785.000 en la gestión 2016, es decir Bs. 5.769.750,00.
- En lo referente a Desarrollo Organizacional, se gestionó la aprobación de los siguientes instrumentos metodológicos en el marco de la ejecución del Plan de Fortalecimiento Institucional:

### Cuadro N° 7. Guías Metodológicas Aprobadas en EMAGUA en la Gestión 2015.

N°.	Nombre.	Resolución de Aprobación.	Áreas de Aplicación.
1.	Guía Metodológica de Evaluación de Proyectos de Agua Potable.	Res. Adm. de Dirección General Ejecutiva N° EMAGUA/DGE-228/2015 de 23 de noviembre de 2015.	Gerencia Técnica de EMAGUA.
2.	Guía Metodológica de Gestión de Proyectos e Inversión Concurrente y Capacitación para su Uso.	Res. Adm. de Dirección General Ejecutiva N° EMAGUA/DGE-237/2015 de 30 de noviembre de 2015.	Gerencia Técnica, Gerencia de Planificación, Gerencia de Administración y Finanzas y Unidad Jurídica de EMAGUA.
3.	Guía de Mejoramiento Continuo Basada en Teoría de Restricciones.	Res. Adm. de Dirección General Ejecutiva N° EMAGUA/DGE-246/2015 de 8 de diciembre de 2015.	Gerencia Técnica, Gerencia de Planificación, Gerencia de Administración y Finanzas y Unidad Jurídica de EMAGUA.

Fuente: Elaboración Propia.

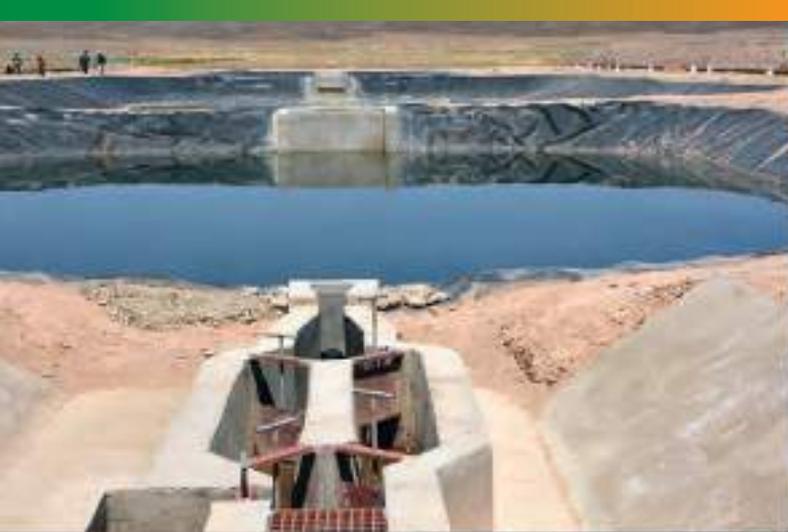
Por su parte, se tiene a continuación el detalle de normativa aprobada e inherente al desarrollo de procesos administrativos al interior de EMAGUA, aprobadas por Resolución de Directorio o

Resolución de Dirección General Ejecutiva, en función a lo determinado en el Estatuto Orgánico de EMAGUA:

### Cuadro N° 8. Reglamentos Específicos Aprobados en EMAGUA en la Gestión 2015.

N°.	Nombre.	Resolución de Aprobación.	Áreas de Aplicación.
1.	Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones.	Resolución de Directorio EMAGUA/03/2015 de 2 de septiembre de 2015.	Toda la institución.
2.	Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.	Resolución de Directorio EMAGUA/03/2015 de 2 de septiembre de 2015.	Toda la institución.
3.	Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.	Resolución de Directorio EMAGUA/04/2015 de 15 de diciembre de 2015.	Toda la institución.
4.	Reglamento del Sistema de Archivos Institucional.	Res. Adm. de Dirección General Ejecutiva N° EMAGUA/DGE-155/2015 de 24 de agosto de 2015.	Toda la institución.

Fuente: Elaboración Propia.





Por su parte, se desarrollaron las siguientes consultorías con la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ) a efectos de contar con documentos de análisis institucional que permitan tomar decisiones ejecutivas en dimensiones estratégicas, operativas y de apoyo:

**Cuadro N° 9.**  
**Consultorías Desarrolladas en EMAGUA con la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ).**

N°.	Nombre.	Objeto.	Productos.
1.	Servicio de Consultoría para el Análisis de la Sostenibilidad Financiera de EMAGUA.	Determinar el porcentaje de gasto administrativo que permita definir a EMAGUA un nivel de overhead acorde con la administración actual de los proyectos y en función de sus posibilidades de crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación y validación de las variables que más impactan en el costo administrativo de los proyectos.</li> <li>- Elaboración del algoritmo para el cálculo del gasto administrativo por proyecto, en función a las variables definidas.</li> <li>- Validación del algoritmo propuesto en función de los proyectos, ejecutados y en ejecución, y de acuerdo al gasto administrativo ejecutado.</li> <li>- Elaboración de informes de situación del overhead por cada programa analizado.</li> <li>- Elaboración de la propuesta de sostenibilidad de EMAGUA.</li> </ul>
2.	Servicios de Consultoría para la simplificación y mejora de los procedimientos financieros y administrativos de apoyo a la gestión de convenios y ciclo de proyectos de EMAGUA.	Contar con un Manual de Procesos y procedimientos financieros y administrativos de apoyo a la Gestión de Convenios y ciclo de proyectos de EMAGUA para el efectivo cumplimiento de los objetivos estratégicos y de gestión de EMAGUA, con ello contribuir a mejorar los mecanismos de control interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento que describa la situación actual del proceso y los respectivos flujogramas de los procedimientos "tal como son".</li> <li>- Documento que describa a nivel global la simplificación y mejoras a implementar los procedimientos 'como deberían ser'.</li> <li>- Un Manual de Procedimientos de desarrollo de la propuesta mediante la descripción de cada procedimiento, flujogramas, formatos e instructivos.</li> <li>- Memoria gráfica de la consultoría mediante <i>power point</i> para su presentación a la Gerencia de Planificación.</li> </ul>
3.	Servicio de consultoría para la simplificación y mejora de los procedimientos sustantivos de la gestión de convenios y ciclo de Proyectos de EMAGUA.	Contar con un Manual de Procesos y procedimientos de la gestión de Convenios y Ciclo de Proyectos de EMAGUA para el efectivo cumplimiento de los objetivos estratégicos y de gestión de EMAGUA, con ello contribuir a mejorar los mecanismos de control interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento que describa la situación actual del proceso y los respectivos flujogramas de los procedimientos "tal como son".</li> <li>- Documento que describa a nivel global la simplificación y mejoras a implementar los procedimientos 'como deberían ser'.</li> <li>- Un Manual de Procedimientos de desarrollo de la propuesta mediante la descripción de cada procedimiento, flujogramas, formatos e instructivos.</li> <li>- Memoria gráfica de la consultoría mediante <i>power point</i> para su presentación a la Gerencia de Planificación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, se tiene a continuación la siguiente consultoría desarrollada con recursos de EMAGUA:

**Cuadro N° 10.**  
**Consultorías Desarrolladas en EMAGUA con Recursos Propios.**

N°.	Nombre.	Objeto.	Productos.
1.	Desconcentración de Funciones de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua.	Definición del proceso de desconcentración de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de roles de las instancias departamentales.</li> <li>- Identificación de funciones a ser desconcentradas en forma parcial o total, de las instancias nacionales a las instancias departamentales.</li> <li>- Definición de Procesos y flujos para el desarrollo de las funciones desconcentradas.</li> <li>- Establecer el proceso para el periodo de transición de desconcentración de las oficinas departamentales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

Las consultorías precedentes servirán como materia prima para la toma de decisiones estratégicas de EMAGUA en cuanto a su sostenibilidad financiera, capacidad operativa y gestión institucional interna y con su entorno.

### 1.3.3. Gerencia de Administración y Finanzas.

La principal función de la Gerencia de Administración y Finanzas es apoyar la gestión institucional, facilitando la provisión de personal, de recursos financieros y materiales para el desarrollo de procesos de valor agregado, es decir, desarrolla procesos de apoyo para asegurar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de la entidad, agilizando la gestión institucional en base a procesos y procedimientos sistematizados y en mejora continua.

Los principales aportes de la Gerencia de Administración y Finanzas en la gestión 2015 son los siguientes:

- En la aplicación del Decreto Supremo N° 0181 en lo referente a la ejecución de procesos de contratación, administración de activos fijos y de almacenes.

En tal sentido, se desarrollaron procesos de contratación de los distintos componentes de los proyectos de inversión así como de material de almacenes para la ejecución de actividades administrativas, todo en el marco del Programa Anual de Contrataciones (PAC). A efectos de contar con mayores referencias, en el numeral 3.2. Gestión Administrativa, se detalla un resumen estadístico de ejecución de procesos de contratación en EMAGUA.

El área de Activos Fijos logró eficiencia en la distribución, uso y conservación de los activos fijos de la Entidad, preservando su integridad, seguridad y derecho propietario.

Por su parte, el área de Almacenes dotó bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la Entidad, asegurado el suministro de los servicios básicos. Como consecuencia del traslado de la Oficina Nacional de la Av. 20 de Octubre (Torre Azul) a la Calle José Saravia N° 1600 - Zona Alto San Pedro, el área de Activos Fijos actualizó la base de activos de la entidad, por su parte lo propio sucedió con el área de Almacenes que actualizó los kardex físicos y valorados en función a las existencias disponibles.

- Se administraron y ejecutaron recursos de Caja Chica Fondo Rotativo, con la finalidad de cubrir gastos destinados a cubrir compras menores y provisión de servicios, para el eficiente desenvolvimiento de las actividades de EMAGUA. En este sentido, se efectuaron los arqueos respectivos a efectos de conciliar cuentas.

- Se desembolsaron recursos a las Cuentas Corrientes Fiscales de las Gerencias y Oficinas Departamentales de Cochabamba, Tarija, Santa Cruz, Oruro y Chuquisaca, para cubrir sus gastos de operación, como ser servicios básicos y otros gastos menores.
- Mediante la aplicación del Reglamento del Fondo Rotativo y Fondos en Avance, se optimizó el trámite del pago de viáticos a los funcionarios de Oficina Central, las Gerencias Departamentales, Oficinas Nacionales y Regionales.
- Manejo adecuado de la Estructura de Financiamiento de EMAGUA con visión de sostenibilidad y eficiencia operativa, velando por la cualidad de Entidad Ejecutora de proyectos.
- Depuración de cuentas contables, previa a la emisión de los Estados Financieros de la Gestión 2015, se procedió al análisis de las cuentas contables para contar con información confiable para la toma de decisiones presupuestarias y de tesorería. Como consecuencia de esta actividad, se remitieron los Estados Financieros de la Gestión 2015 a la Unidad de Auditoría Interna a efectos de emisión del informe de confiabilidad.
- El área de Recursos Humanos efectuó labores de control del cumplimiento del Reglamento Interno de Personal (RIP) de EMAGUA, en ese contexto se actualizó permanentemente las carpetas del personal como consecuencia de la ejecución de todo acto administrativo inherente al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal. Por su parte, también se realizaron contrataciones de personal

vía convocatorias públicas de acuerdo a la normativa nacional, lográndose la incorporación de personal en las áreas requeridas y con ello el fortalecimiento de la estructura organizacional de EMAGUA.

- Se ha logrado concretar el alquiler de nuevas oficinas para la Oficina Nacional en la Calle José Saravia N° 1600, Zona Alto San Pedro de la ciudad de La Paz.

#### 1.3.4. Gerencia Técnica.

La Gerencia Técnica es la área organizacional de EMAGUA que tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de la misión principal de la institución que es la de ejecutar y fiscalizar proyectos de pre inversión e inversión con un enfoque desconcentrado, asegurando el cumplimiento de plazos, presupuestos y condiciones. En tal sentido, ésta Gerencia ha desarrollado las siguientes tareas en la gestión 2015:

- Ha fiscalizado la ejecución de los diferentes proyectos de inversión que ejecuta EMAGUA a nivel nacional, mediante el trabajo oportuno y coordinado con las Gerencias Departamentales, Oficinas Departamentales y Regionales. El modelo de seguimiento hace énfasis en la visita in situ de los proyectos sea a nivel de pre inversión o inversión (ejecución del proyecto). En estas labores, las Gerencias y Oficinas Departamentales han desarrollado una metodología de ingeniería de proyectos que permite una atención y toma de decisiones oportuna ya que la relación contratista-supervisión-fiscalización es dinámica a nivel de coordinación interinstitucional y vecinal, permitiendo que los proyectos estén a conformidad de los beneficiarios.

- En la Jefatura de Revisión de Proyectos se ha llegado incluso a complementar y ajustar los proyectos que llegan a la entidad para poder licitar y ejecutar los mismos con mayor celeridad y ajuste de tiempos.
- La ejecución del componente de Desarrollo Comunitario se ha consolidado, ya que ha permitido que los beneficiarios conozcan sus proyectos, de esta manera se logró minimizar los problemas sociales que se pudieran presentar en la etapa de ejecución del proyecto.
- Finalmente, durante la gestión 2015 la Gerencia Técnica logró concluir la ejecución de sesenta y uno (61) proyectos de inversión, logró detallado en el numeral 2.3. Proyectos Concluidos Gestión 2015 del presente documento.



# CAPÍTULO II



## CAPÍTULO II

GESTIÓN  
Y EJECUCIÓN DE RECURSOS DE INVERSIÓN

## CAPÍTULO II

# GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE RECURSOS DE INVERSIÓN

### 2.1. Gestión de Recursos.

#### 2.1.1. Gestión de Convenios.

Previo al desglose de cifras gestionadas por EMAGUA en lo referente a convenios, es importante diferenciar conceptualmente los conceptos de CSE y CIF o también denominados CC; los primeros son instrumentos legales que regulan la transferencia de recursos del Tesoro General de la Nación (TGN) a EMAGUA para la ejecución de programas y proyectos, mientras que los CIF o CC permiten comprometer el financiamiento y la transferencia de recursos para la ejecución de programas y proyectos por parte de EMAGUA de los GAD y GAM a través de su contraparte.

Se tiene a continuación el Cuadro N° 11 que detalla la suscripción de CSE por EMAGUA desde el inicio de vida institucional para el cumplimiento de su mandato legal hasta la gestión 2015, en el citado cuadro se puede observar que los CSE que destacan por su peso específico son BID MULTIPROPÓSITO con Bs. 898.305.429,26 con una participación de 24,04% en la cartera de convenios firmados, siguiendo en importancia el PROAR con Bs. 815.490.000,00 y un peso de 21,83%, finalmente se tiene al PROASRED con Bs. 766.699.881,84 con una participación de 20,52%. Lo

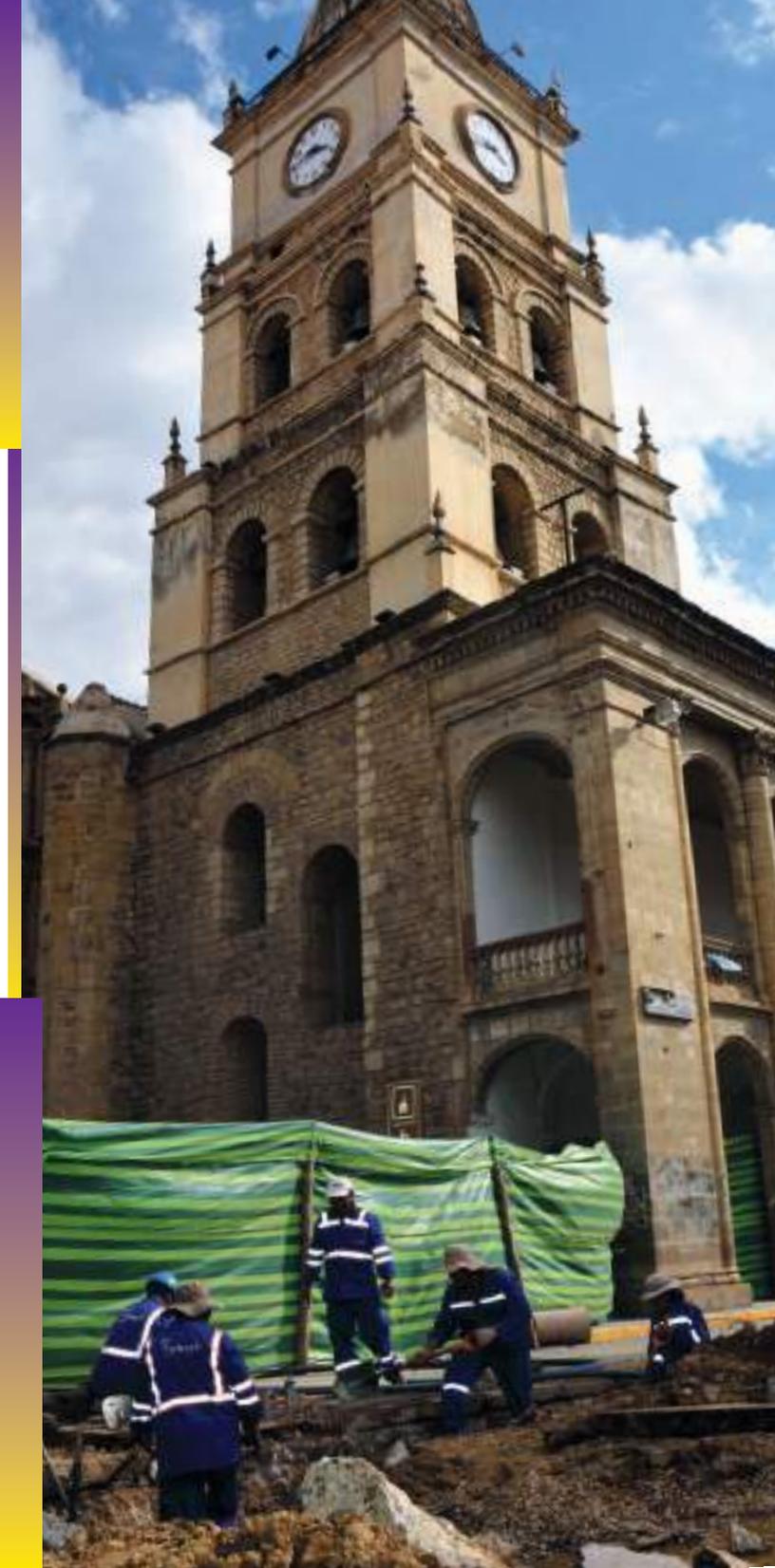
precedente nos lleva a concluir que el 44,56% del total de la cartera de convenios firmada por EMAGUA en CSE fue suscrita en la gestión 2015, dando una clara pauta de que EMAGUA a partir de la gestión 2016 incrementará su cartera de proyectos y la ejecución de proyectos cuyos montos de contrato serán elevados.

## Cuadro N° 11.

## Convenios Subsidiarios Específicos Suscritos por EMAGUA 2009 - 2015.

## Expresado en Bolivianos (Bs.)

N°.	Programa.	Fecha de Firma.	Monto Suscrito Bs.	%
1.	JACHA CARANGAS	08/02/2010	8.601.850,00	0,23%
2.	PASAAS III	13/11/2009	2.828.000,00	0,08%
3.	PRESA CERCADO	26/07/2010	5.556.558,00	0,15%
4.	HUASAMAYU	08/09/2010	423.821,79	0,01%
5.	SAN LORENZO	05/03/2010	1.077.479,84	0,03%
6.	PERIURBANO (06)	20/10/2009	2.547.292,00	0,07%
7.	SAS-PC	19/11/2010	131.195.471,23	3,51%
8.	PASAP	08/11/2011	120.000.000,00	3,21%
9.	PASAP FORT	30/05/2012	5.100.000,00	0,14%
10.	PASAP FORT II	01/10/2013	3.800.000,00	0,10%
11.	PASAP BE	12/04/2012	13.330.907,30	0,36%
12.	PASAP ABC	21/10/2013	2.436.000,00	0,07%
13.	CONAMAQ	16/09/2011	4.620.599,00	0,12%
14.	PROAR	05/03/2012	815.490.000,00	21,83%
15.	ORIO	02/07/2014	49.138.602,75	1,32%
16.	KFW GUADALQUIVIR	07/10/2011	172.215.876,00	4,61%
17.	PARC	30/07/2012	22.778.874,00	0,61%
18.	FONABOSQUE	29/06/2012	58.500.000,00	1,57%
19.	PIFI I	18/11/2010	2.177.616,00	0,06%
20.	KFW CAMBIO CLIMATICO	28/05/2013	152.579.834,07	4,08%
21.	KFW PERIURBANOS	05/09/2013	164.078.900,00	4,39%
22.	KFW MEDIDAS COMPLEMENTARIAS	20/12/2011	6.463.884,00	0,17%
23.	AAP UNICEF	30/11/2009	1.673.500,58	0,04%
24.	AAP UNICEF II	30/08/2013	827.978,08	0,02%
25.	PASAR	13/09/2013	113.500.000,00	3,04%
26.	BID MULTIPROPÓSITO	31/12/2015	898.305.429,33	24,04%
27.	PASAAS	13/09/2013	13.000.000,00	0,35%
28.	PASAAS II	05/09/2014	10.000.000,00	0,27%





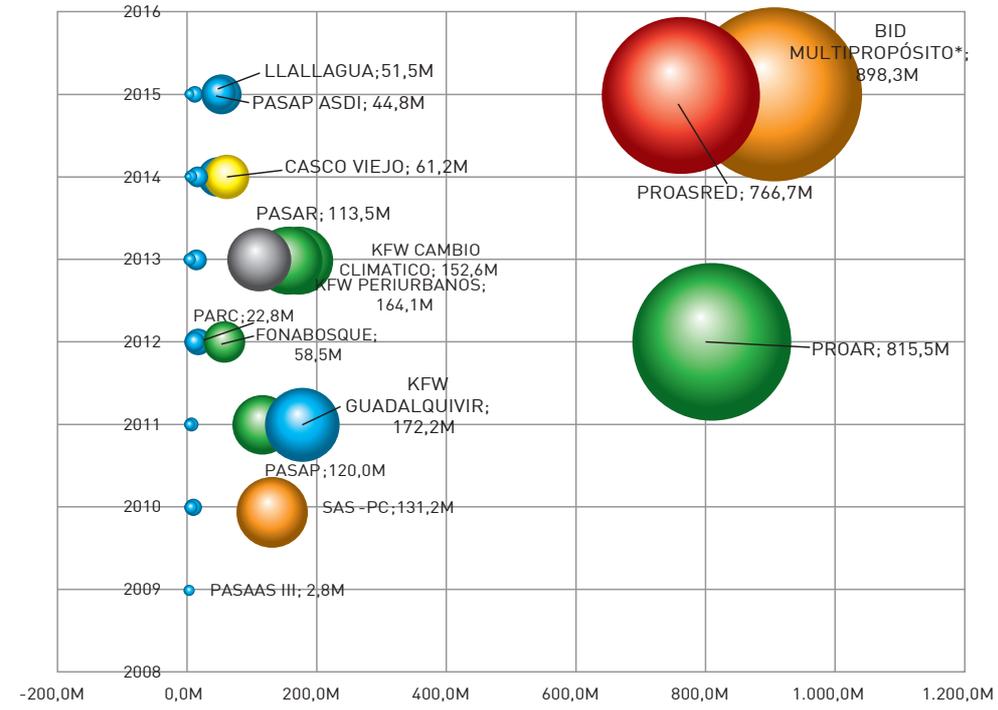
29.	PROASRED	03/03/2015	766.699.881,84	20,52%
30.	CASCO VIEJO	02/07/2014	61.219.046,07	1,64%
31.	PNC COSECHA DE AGUA	07/11/2014	14.939.439,30	0,40%
32.	PNC ARENAS FASE II	29/12/2014	600.000,00	0,02%
33.	PASAP ASDI	06/03/2015	44.838.056,00	1,20%
34.	LLALLAGUA	27/08/2015	51.451.864,57	1,38%
35.	RIBERAS	30/12/2015	4.493.300,00	0,12%
36.	PNC COSECHA DE AGUA II	24/11/2015	10.000.000,00	0,27%
<b>Total</b>			<b>3.736.490.061,76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

El Cuadro N° 11 tiene su representación en el Gráfico N° 7 que muestra el peso específico de cada CSE en la cartera de convenios firmada por EMAGUA al 31-12-2015:

««« Gráfico N° 7. »»»

Participación de cada CSE Firmado en EMAGUA 2009 - 2015.  
Expresado en Bolivianos (Bs.)



Fuente: Elaboración Propia.

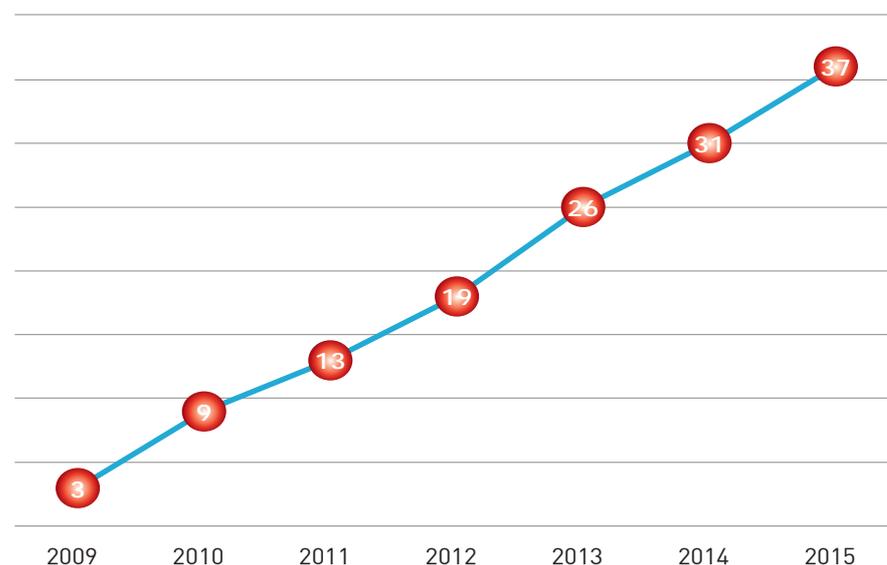
Finalmente, en lo concerniente a cantidades, en el Gráfico N° 8 se detalla la cantidad acumulada de CSE sus-

critos por EMAGUA por gestiones, llegando a un total de treinta y siete (37) convenios en la gestión 2015.

### Gráfico N° 8.

#### Cantidad de Convenios Subsidiarios Específicos (CSE).

Suscritos por EMAGUA 2009 - 2015.



Fuente: Elaboración Propia.

Por su parte, el Cuadro N° 12 detalla los CSE suscritos en la gestión 2015 se traten de nuevos o de enmiendas y que están y/o serán ejecutados en futuras gestiones,

destacándose por su importancia el BID MULTIPROPÓSITO con una participación de 48,74% y el PROASRED con una participación de 41,60%.





Cuadro N° 12.

## Convenios Subsidiarios Específicos Suscritos por EMAGUA en la Gestión 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)

N°.	Programa.	Fecha de Firma.	Monto Suscrito Bs.	%
1.	SAS-PC	29/09/2015	-5.861.918,77	-0,32%
2.	PROAR	30/06/2015	18.819.000,00	1,02%
3.	PIFI I	20/10/2015	984.317,38	0,05%
4.	BID MULTIPROPÓSITO	31/12/2015	898.305.429,33	48,74%
5.	PROASRED	03/03/2015	766.699.881,84	41,60%
6.	CASCO VIEJO	31/07/2015	8.606.128,07	0,47%
7.	PASAP ASDI	06/03/2015	85.838.056,00	4,66%
8.	PASAP ASDI	10/04/2015	-2.303.989,89	-0,13%
9.	PASAP ASDI	03/08/2015	6.142.045,89	0,33%
10.	LLALLAGUA	27/08/2015	51.451.864,57	2,79%
11.	RIBERAS	30/12/2015	4.493.300,00	0,24%
12.	PNC COSECHA DE AGUA II	24/11/2015	10.000.000,00	0,54%
	<b>Total</b>		<b>1.843.174.114,42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

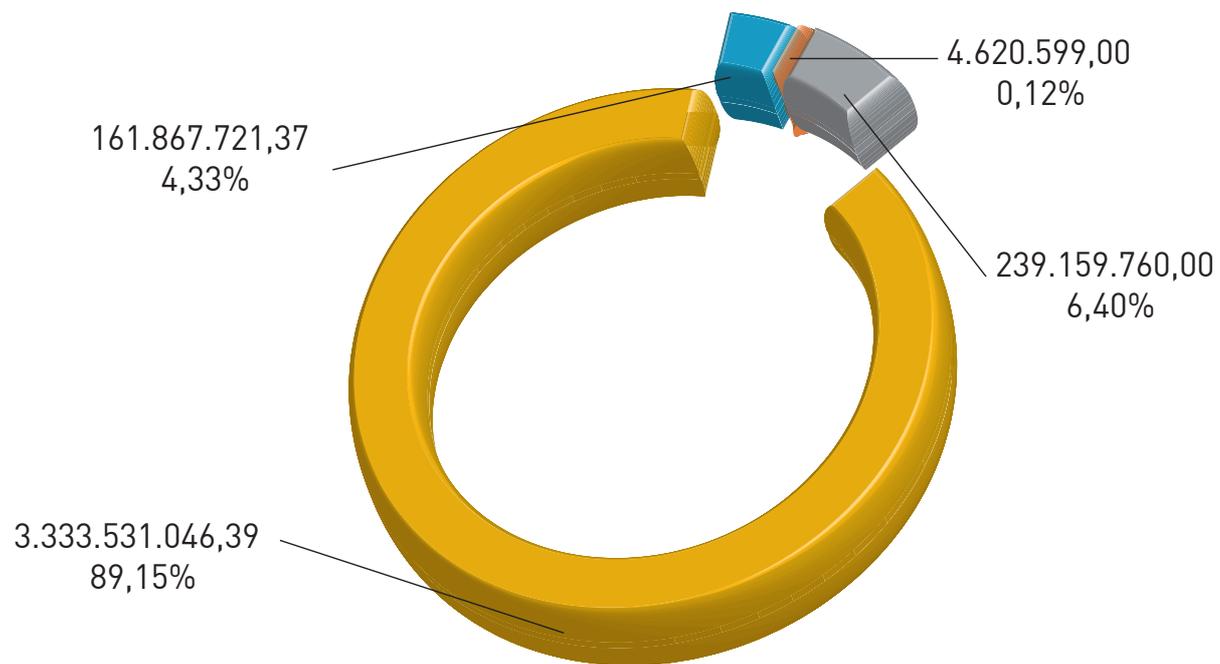
Asimismo, en el Gráfico N° 9 se tiene un análisis comparativo de las cifras de gestión de CSE disgregadas por Director General Ejecutivo que ejerció funciones en EMAGUA, siendo al 31 de diciembre de 2015 cuatro (4)

personas que ocuparon el cargo, en el citado gráfico se puede observar que el Ing. James Ávila, actual Director General Ejecutivo de EMAGUA, gestionó un total de Bs. 3.333.531.046,39.

Gráfico N° 9.

Cifras de Gestión de CSE por Director General Ejecutivo de EMAGUA 2009 - 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)



■ Ing. David Alconcé Chiri

■ Ing. German Justo Aramayo

■ Ing. Julia Verónica Collado Alarcón

■ Ing. James Jaime Ávila Antezana

Fuente: Elaboración Propia.

Por su parte, los CIFs suscritos por EMAGUA al 31 de diciembre de 2015 tienen la siguiente estructura por departamento, los cuales fueron firmados a distintas fechas con distintos gobiernos subnacionales, Empresas Públicas Sociales de Agua y Saneamiento (EPSAS), etc., destacándose los departamentos de La Paz, Tarija,

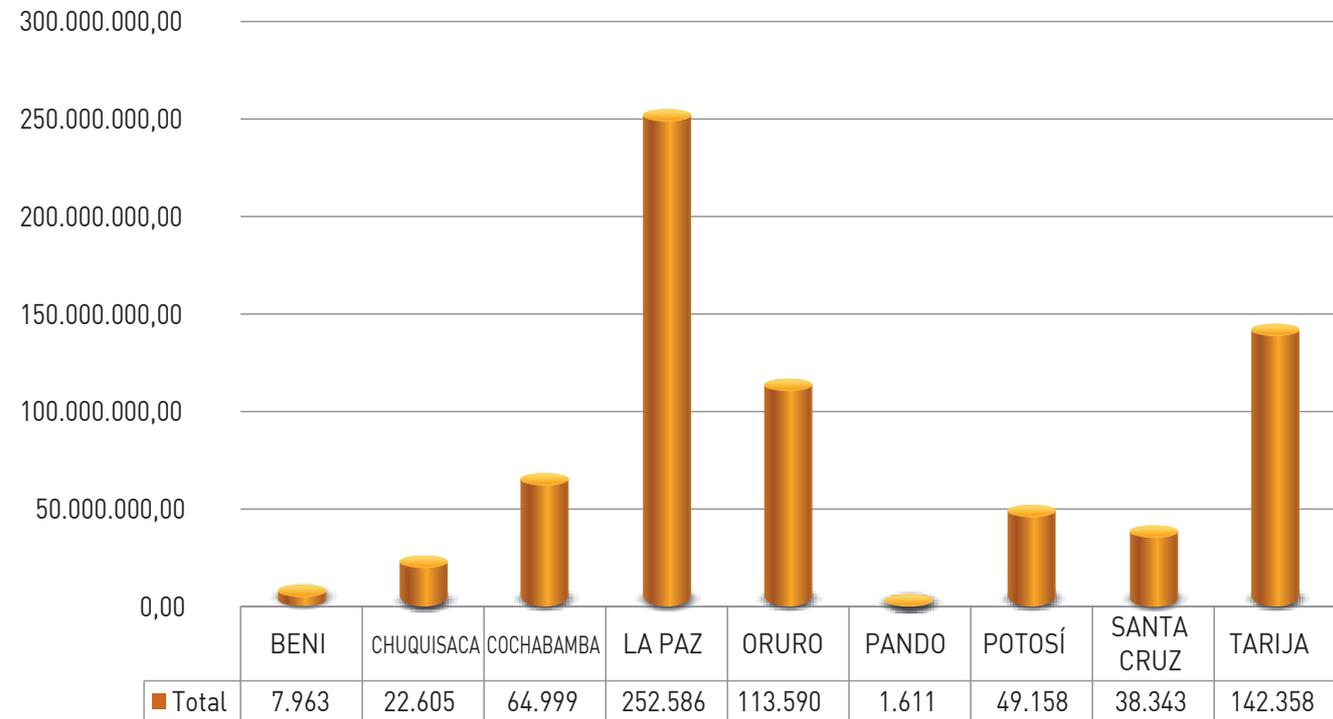
Cochabamba y Oruro, los cuales mediante la suscripción de CIFs manifestaron su confianza en EMAGUA a efectos de ejecutar sus recursos. Del Gráfico N° 10, es posible concluir que al 31 de diciembre de 2015 EMAGUA tiene suscrito un total de Bs. 693.217.698,47 en Convenios Intergubernativos:





« Gráfico N° 10. »»

**Convenios Intergubernativos Suscritos  
por EMAGUA Disgregados por Departamento 2009 - 2015.  
Expresado en Bolivianos (Bs.)**

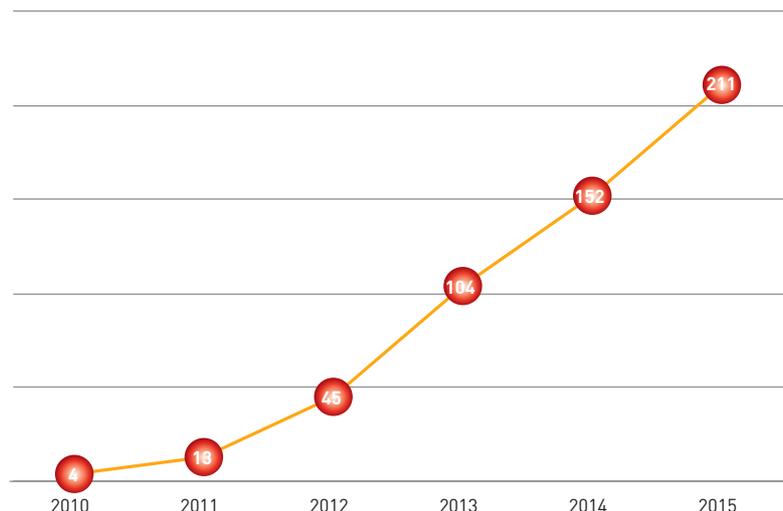


Fuente: Elaboración Propia.

Asimismo, en el Gráfico N° 11 se tiene la cantidad de Convenios Intergubernativos suscritos por EMAGUA desde la gestión 2009 a 2015, llegando a un total de doscientos once (211) convenios suscritos:

« Gráfico N° 11. »

Cantidad de Convenios Intergubernativos Suscritos por EMAGUA 2009 - 2015.



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, el Cuadro N° 13 detalla la suscripción de CIF por EMAGUA en la gestión 2015, poniéndose en evidencia que la gran parte de convenios y enmiendas

firmadas se refieren a programas de agua y saneamiento:

Cuadro N° 13.

Convenios Interinstitucionales de Financiamiento Suscritos por EMAGUA en la Gestión 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)

N°.	Programa.	Monto Suscrito Bs.	%
1.	PARC	3.964.824,76	2%
2.	PASAAS II	5.442.678,96	3%
3.	PASAP	13.185.678,81	6%
4.	PASAP ASDI	61.667.366,06	29%
5.	PASAR	2.281.254,00	1%
6.	PNC COSECHA DE AGUA II	3.000.000,00	1%
7.	PROAR	48.300.047,66	23%
8.	PROAR (PREINV)	1.303.079,61	1%
9.	PROASRED	62.141.669,20	29%
10.	SAS PC	12.373.260,30	6%
	<b>Total.</b>	<b>213.659.859,36</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia.



### 2.1.2. Ejecución de Convenios.

El Cuadro N° 14 muestra los niveles de ejecución presupuestaria de inversión de 2009 a 2015 disgregada por convenios de financiamiento, en donde se puede

validar la información detallada en el Cuadro N° 2 de indicadores globales de 124,13% y 67,57% de ejecución respecto al presupuesto inicial y presupuesto vigente. En lo referente a la participación de cada convenio, se destaca el convenio PROAR con 53,74% de participación

respecto la ejecución presupuestaria total de recursos de inversión, siguiendo en importancia el PASAP y SAS-PC con 11,10% y 10,24% respectivamente.

Cuadro N° 14.

Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA Disgregada por Convenios en Ejecución 2009 - 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)

N°.	Convenio.	Pres. Inicial.	Pres. Vigente.	Pres. Ejecutado.	% Ejec. Pres. Inicial.	% Ejec. Pres. Vigente.	% Part. en Ejecución.
1.	CASCO VIEJO	33.681.861,00	43.782.064,22	7.905,00	0,02%	0,02%	0,00%
2.	CONAMAQ	1.880.927,00	5.983.456,10	1.600.347,73	85,08%	26,75%	0,17%
3.	FONABOSQUE	45.847.817,00	94.147.933,31	53.288.030,55	116,23%	56,60%	5,69%
4.	HUASAMAYU	151.018,00	1.146.334,98	508.639,44	336,81%	44,37%	0,05%
5.	JACHA CARANGAS	0,00	10.795.162,17	7.808.090,40		72,33%	0,83%
6.	KfW GUADALQUIVIR	0,00	16.844.529,72	11.625.223,96		69,01%	1,24%
7.	KfW PERIURBANOS	0,00	6.893.350,56	6.882.222,14		99,84%	0,74%
8.	PARC	12.609.169,00	26.029.419,15	19.310.990,60	153,15%	74,19%	2,06%
9.	PASAAS	0,00	16.311.298,41	12.299.892,98		75,41%	1,31%
10.	PASAAS II	0,00	4.682.638,04	3.053.614,57		65,21%	0,33%
11.	PASAAS III	230.417,00	3.757.042,31	2.564.706,26	1113,07%	68,26%	0,27%
12.	PASAP	33.240.735,00	150.231.354,40	103.955.341,35	312,73%	69,20%	11,10%
13.	PASAP ABC	0,00	3.728.074,66	2.340.000,00		62,77%	0,25%
14.	PASAP ASDI	0,00	54.755.639,29	46.734.108,42		85,35%	4,99%
15.	PASAP BE	8.935.570,00	23.211.159,68	10.898.426,35	121,97%	46,95%	1,16%
16.	PASAR	15.639.979,00	55.271.897,98	33.148.315,87	211,95%	59,97%	3,54%
17.	PERIURBANO (06)	6.368.032,00	10.129.450,64	1.932.198,64	30,34%	19,08%	0,21%
18.	PNC COSECHA DE AGUA	0,00	14.919.030,59	1.743.463,59		11,69%	0,19%
19.	PRESA CERCADO	2.378.660,00	8.844.727,81	4.853.916,81	204,06%	54,88%	0,52%
20.	PROAR	442.765.517,00	636.619.277,28	503.103.385,52	113,63%	79,03%	53,74%
21.	SAN LORENZO	653.770,00	3.109.092,29	957.977,51	146,53%	30,81%	0,10%
22.	SAS-PC	149.406.198,00	151.016.114,73	95.897.746,45	64,19%	63,50%	10,24%
23.	#N/A	439.486,00	988.843,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%

24.	PROASRED	0,00	32.406.092,90	11.613.353,96		35,84%	1,24%
25.	PROAR (PREINV)	0,00	84.955,70	80.910,19		95,24%	0,01%
26.	PNC ARENAS FASE II	0,00	252.000,00	0,00		0,00%	0,00%
27.	LLALLAGUA	0,00	9.617.170,95	0,00		0,00%	0,00%
	<b>Total</b>	<b>754.229.156,00</b>	<b>1.385.558.110,87</b>	<b>936.208.808,29</b>	<b>124,13%</b>	<b>67,57%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

A efectos de disgregar cifras ejecutadas en pre inversión e inversión desde la gestión 2009 a la gestión 2015, se tiene a continuación el Cuadro N° 15 en el cual se puede observar que desde la gestión 2009 al 31 de diciembre de 2015 se ejecutó un total de Bs. 6.589.351,54 con un total de treinta y tres (33) proyectos de pre in-

versión, mientras que por el lado de la inversión se ejecutó un total de Bs. 929.619.456,75 por la ejecución de ciento setenta y cinco (175) proyectos de inversión.

También se puede observar que ciertos programas fueron ejecutados con el único propósito de desarrollar

proyectos a nivel de pre inversión, tal es el caso de HUA-SAMAYU, PERIURBANO 06 y PROAR (PREINV); también existen programas duales en los que se generaron proyectos a nivel de pre inversión e inversión como PASAP, PASAR y SAS-PC.

Cuadro N° 15.

Ejecución Presupuestaria de EMAGUA Disgregada por Pre Inversión e Inversión y Número de Proyectos 2009 - 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)

N°.	Convenio.	Pre Inversión.		Inversión.		Total.	
		N°	Monto.	N°	Monto.	N°	Monto.
1.	CASCO VIEJO			1	7.905,00	1	7.905,00
2.	CONAMAQ			6	1.600.347,73	6	1.600.347,73
3.	FONABOSQUE			1	53.288.030,55	1	53.288.030,55
4.	HUASAMAYU	1	508.639,44			1	508.639,44
5.	JACHA CARANGAS			1	7.808.090,40	1	7.808.090,40
6.	KfW GUADALQUIVIR			3	11.625.223,96	3	11.625.223,96
7.	KfW PERIURBANOS			1	6.882.222,14	1	6.882.222,14
8.	PARC			20	19.310.990,60	20	19.310.990,60
9.	PASAAS			5	12.299.892,98	5	12.299.892,98
10.	PASAAS II			5	3.053.614,57	5	3.053.614,57
11.	PASAAS III			4	2.564.706,26	4	2.564.706,26
12.	PASAP	3	2.730.842,57	33	101.224.498,78	36	103.955.341,35
13.	PASAP ABC			1	2.340.000,00	1	2.340.000,00
14.	PASAP ASDI			3	46.734.108,42	3	46.734.108,42

15.	PASAP BE			2	10.898.426,35	2	10.898.426,35
16.	PASAR	2	472.160,18	16	32.676.155,69	18	33.148.315,87
17.	PERIURBANO (06)	19	1.932.198,64			19	1.932.198,64
18.	PNC COSECHA DE AGUA			1	1.743.463,59	1	1.743.463,59
19.	PRESA CERCADO			1	4.853.916,81	1	4.853.916,81
20.	PROAR			48	503.103.385,52	48	503.103.385,52
21.	PROAR (PREINV)	1	80.910,19			1	80.910,19
22.	PROASRED			3	11.613.353,96	3	11.613.353,96
23.	SAN LORENZO			5	957.977,51	5	957.977,51
24.	SAS-PC	7	864.600,52	15	95.033.145,93	22	95.897.746,45
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>6.589.351,54</b>	<b>175</b>	<b>929.619.456,75</b>	<b>208</b>	<b>936.208.808,29</b>

Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

En lo referente a la gestión 2015, el Cuadro N° 16 muestra los niveles de ejecución presupuestaria de inversión 2015 disgregada por convenios, destacándose entre ellos los convenios de PRESA CERCADO con una

ejecución presupuestaria de 100,00% respecto al presupuesto vigente, siguen en importancia los convenios KfW PERIURBANOS con 99,73%, PERIURBANO (06) con 99,57% y PASAAS con 91,61%.

En lo referente a la participación de cada convenio en la ejecución presupuestaria de la gestión 2015, destaca el convenio PROAR con una participación de 56%, siguiendo en importancia los convenios SAS-PC y PASAP ASDI con una ejecución conjunta de 22,4% respecto al total.

Cuadro N° 16.

Ejecución Presupuestaria de Inversión 2015 en EMAGUA Disgregada por Convenios en Ejecución.

Expresado en Bolivianos (Bs.)

N°.	Convenio.	Pres. Inicial.	Pres. Vigente.	Pres. Ejecutado.	% Ejec. Pres. Inicial.	% Ejec. Pres. Vigente.	% Part. en Ejecución.
1.	CASCO VIEJO	33.681.861,00	33.626.475,22	7.905,00	0,02%	0,02%	0,00%
2.	FONABOSQUE	10.861.683,00	15.666.609,93	9.757.377,52	89,83%	62,28%	2,40%
3.	KfW GUADALQUIVIR	0,00	12.141.447,72	6.957.141,96		57,30%	1,71%
4.	KfW PERIURBANOS	0,00	4.078.630,56	4.067.502,14		99,73%	1,00%
5.	PARC	5.683.248,00	9.350.740,06	7.778.966,14	136,88%	83,19%	1,91%
6.	PASAAS	0,00	830.277,96	760.611,43		91,61%	0,19%
7.	PASAAS II	0,00	2.029.723,13	1.419.544,94		69,94%	0,35%
8.	PASAP	4.872.476,00	33.095.016,27	25.431.620,06	521,94%	76,84%	6,25%
9.	PASAP ASDI	0,00	54.755.639,29	46.734.108,42		85,35%	11,48%

10.	PASAP BE	32.000,00	1.890.270,64	928.625,84	2901,96%	49,13%	0,23%
11.	PASAR	15.639.979,00	24.231.963,78	17.210.759,25	110,04%	71,03%	4,23%
12.	PERIURBANO (06)	0,00	114.153,00	113.662,60		99,57%	0,03%
13.	PNC COSECHA DE AGUA	0,00	7.449.310,59	1.743.463,59		23,40%	0,43%
14.	PRESA CERCADO	0,00	8.120,90	8.120,90		100,00%	0,00%
15.	PROAR	267.084.676,00	293.521.197,53	227.861.279,80	85,31%	77,63%	55,99%
16.	SAN LORENZO	17.163,00	72.548,78	38.192,10	222,53%	52,64%	0,01%
17.	SAS-PC	40.267.523,00	53.664.209,96	44.444.553,54	110,37%	82,82%	10,92%
18.	PROASRED	0,00	32.406.092,90	11.613.353,96		35,84%	2,85%
19.	PROAR (PREINV)	0,00	84.955,70	80.910,19		95,24%	0,02%
20.	PNC ARENAS FASE II	0,00	252.000,00	0,00		0,00%	0,00%
21.	LLALLAGUA	0,00	9.617.170,95	0,00		0,00%	0,00%
	<b>Total</b>	<b>378.140.609,00</b>	<b>588.886.554,87</b>	<b>406.957.699,38</b>	<b>107,62%</b>	<b>69,11%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

## 2.2. Ejecución Financiera de Recursos de Inversión.

### 2.2.1. Convenios de Riego.

El Cuadro N° 17 y Gráfico N° 12 registran la ejecución presupuestaria comprendida entre la gestión 2009 a 2015 de los programas de riego, destacándose en la gestión 2015 el programa PROAR con una ejecución de Bs. 135.299.005,29 que representa el 95% de ejecución de recursos en programas de riego en la gestión 2015.

Cuadro N° 17.

Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA Disgregada por Convenios de Riego 2010 - 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)

Convenio.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
CONAMAQ		-	37.851,90	1.060.487,84	502.007,99		1.600.347,73
HUASAMAYU	135.355,00	189.567,45	131.380,40	32.736,59	19.600,00		508.639,44
JACHA CARANGAS	5.560.090,25	2.248.000,15					7.808.090,40
PARC			-	5.469.195,33	6.062.829,13	7.778.966,14	19.310.990,60
PRESA CERCADO	1.224.436,13	1.291.132,24	1.844.566,63	194.495,32	291.165,59	8.120,90	4.853.916,81
PROAR				12.398.981,06	71.570.427,15	135.299.005,29	219.268.413,50
PNC ARENAS FASE II						-	-
<b>Total</b>	<b>6.919.881,38</b>	<b>3.728.699,84</b>	<b>2.013.798,93</b>	<b>19.155.896,14</b>	<b>78.446.029,86</b>	<b>143.086.092,33</b>	<b>253.350.398,48</b>

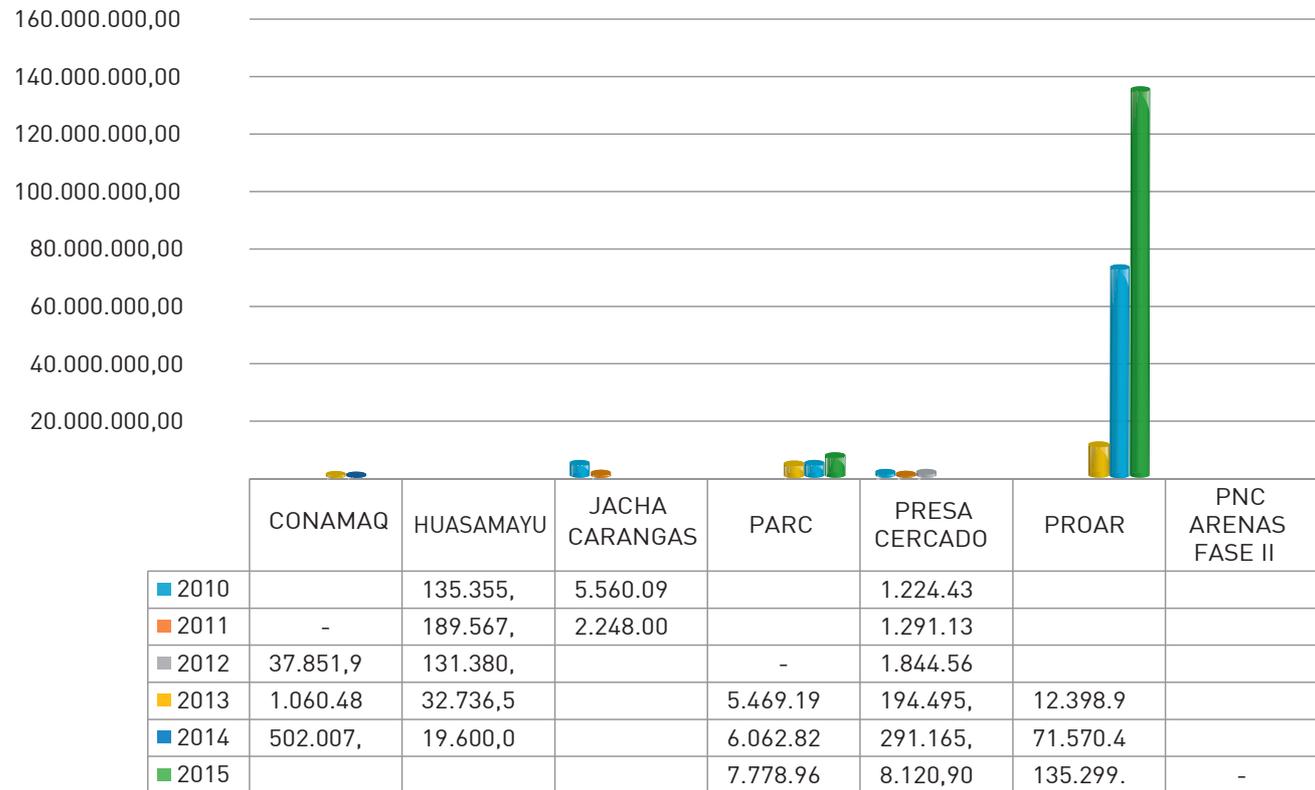
Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.



« Gráfico N° 12. »

Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA Disgregada por Convenios de Riego 2010 - 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

Por su parte, el Cuadro N° 18 y Gráfico N° 13 consideran la ejecución presupuestaria en programas de riego por departamentos, destacándose en la gestión 2015

los departamentos de Cochabamba y Tarija con participaciones de 31,43% y de 31,22% respectivamente.

## Cuadro N° 18.

## Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA de Convenios de Riego Disgregada por Departamentos 2010 - 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)

Departamento.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
BENI						-	-
CHUQUISACA		-	-	14.744.282,91	31.314.206,10	24.770.473,02	70.828.962,03
COCHABAMBA	135.355,00	189.567,45	131.380,40	3.075.234,75	13.929.153,78	44.975.136,91	62.435.828,29
LA PAZ				-	3.719.686,95	2.609.462,08	6.329.149,03
ORURO	5.560.090,25	2.248.000,15		216.000,00	18.248.104,47	19.407.812,25	45.680.007,12
POTOSÍ	1.224.436,13	1.291.132,24	1.882.418,53	1.120.378,48	3.720.998,60	3.940.417,74	13.179.781,72
SANTA CRUZ				-	7.513.879,96	2.704.524,58	10.218.404,54
TARIJA						44.678.265,75	44.678.265,75
<b>Total</b>	<b>6.919.881,38</b>	<b>3.728.699,84</b>	<b>2.013.798,93</b>	<b>19.155.896,14</b>	<b>78.446.029,86</b>	<b>143.086.092,33</b>	<b>253.350.398,48</b>

Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

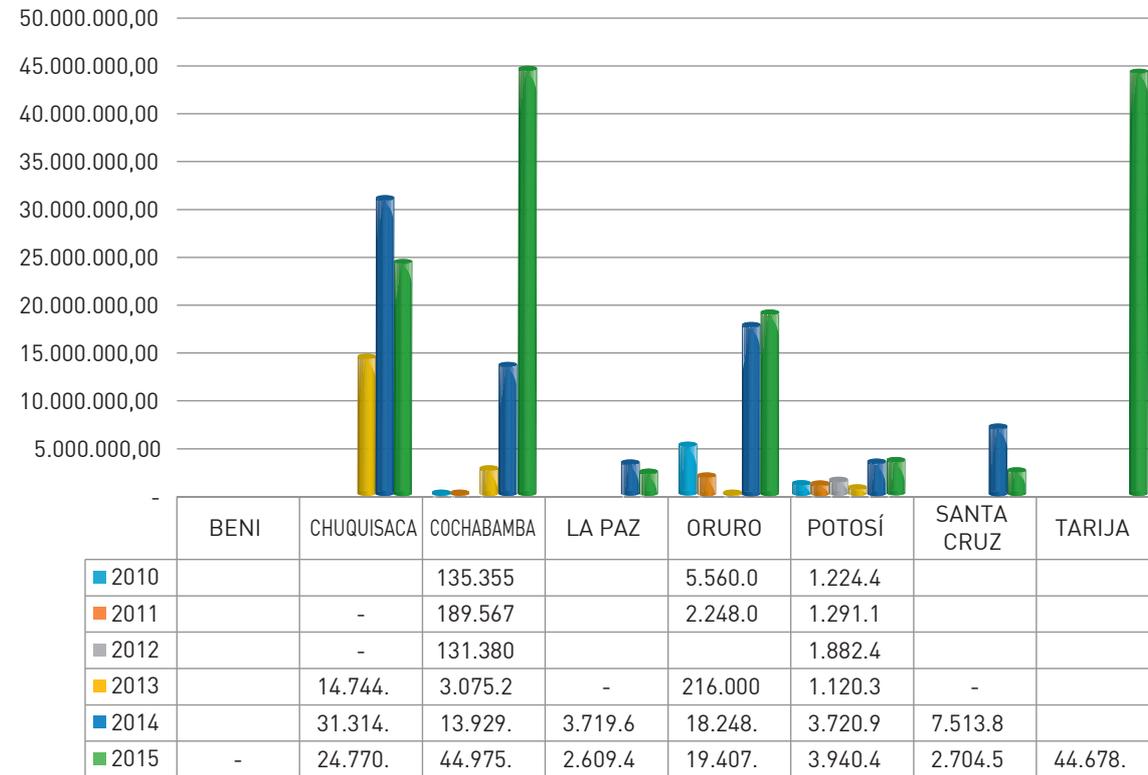




««« Gráfico N° 13. »»»

**Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA de Convenios de Riego Disgregada por Departamentos 2010 - 2015.**

Expresado en Bolivianos (Bs.)



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

**2.2.2. Convenios de Agua Potable y Saneamiento**

**Básico.**

Por su parte, la ejecución de programas de agua potable y saneamiento registra el siguiente comportamiento, registrándose en la gestión 2015 un total de Bs.

254.114.229,53, cifra que supera en 53,32% la ejecución registrada en este tipo de programas en la gestión 2014 (Bs. 165.733.925,21):

Cuadro N° 19.

## Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA Disgregada por Convenios de Agua Potable y Saneamiento Básico 2010 - 2015.

Convenio.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
CASCO VIEJO					-	7.905,00	7.905,00
KfW GUADALQUIVIR					4.668.082,00	6.957.141,96	11.625.223,96
KfW PERIURBANOS					2.814.720,00	4.067.502,14	6.882.222,14
PASAAS				4.532.757,63	7.006.523,92	760.611,43	12.299.892,98
PASAAS II					1.634.069,63	1.419.544,94	3.053.614,57
PASAAS III	1.829.193,77	442.617,04	292.895,45				2.564.706,26
PASAP		-	19.979.969,46	30.072.521,85	28.471.229,98	25.431.620,06	103.955.341,35
PASAP ABC				-	2.340.000,00		2.340.000,00
PASAP BE			1.298.678,41	4.199.048,73	4.472.073,37	928.625,84	10.898.426,35
PASAR				6.693.966,92	9.243.589,70	17.210.759,25	33.148.315,87
PERIURBANO (06)	360.366,13	944.257,60	331.627,74	172.622,57	9.662,00	113.662,60	1.932.198,64
PNC COSECHA DE AGUA					-	1.743.463,59	1.743.463,59
PROAR			27.876.155,02	78.195.510,34	85.201.032,15	92.562.274,51	283.834.972,02
SAN LORENZO	253.126,27	388.020,40	29.627,41	-	249.011,33	38.192,10	957.977,51
SAS-PC		-	12.114.254,12	19.715.007,66	19.623.931,13	44.444.553,54	95.897.746,45
PASAP ASDI						46.734.108,42	46.734.108,42
PROASRED						11.613.353,96	11.613.353,96
PROAR (PREINV)						80.910,19	80.910,19
LLALLAGUA						-	-
<b>Total</b>	<b>2.442.686,17</b>	<b>1.774.895,04</b>	<b>61.923.207,61</b>	<b>143.581.435,70</b>	<b>165.733.925,21</b>	<b>254.114.229,53</b>	<b>629.570.379,26</b>

Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

El Departamento que registró la gran parte de ejecución presupuestaria en la gestión 2015 en programas de agua y saneamiento básico fue La Paz con Bs. 126.867.298,99,

seguida por Oruro con Bs. 53.447.804,90 cifra que supera en más del doble la ejecución registrada en la gestión 2014 de Bs. 15.488.165,61:

## Cuadro N° 20.

## Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA de Convenios de Agua Potable y Saneamiento Básico Disgregada por Departamentos 2010 - 2015.

Expresado en Bolivianos (Bs.)

Departamento.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
BENI			1.353.128,05	1.247.403,29	6.455.347,71	12.756.338,11	21.812.217,16
CHUQUISACA				928.278,00	1.240.620,85	58.322,85	2.227.221,70
COCHABAMBA	104.399,95	222.461,88	3.866.915,89	1.915.778,45	13.327.610,45	26.767.520,04	46.204.686,66
LA PAZ	107.936,18	106.173,70	29.050.375,13	100.931.118,29	102.298.737,96	126.867.298,99	359.361.640,25
ORURO	115.550,00	141.541,91	19.005.872,90	11.174.205,88	15.488.165,61	53.447.804,90	99.373.141,20
PANDO	253.126,27	388.020,40	29.627,41	3.013.873,60	4.721.084,70	966.817,94	9.372.550,32
POTOSÍ	-	170.341,06	5.685,42	8.274.423,83	449.989,15	7.022.350,85	15.922.790,31
SANTA CRUZ	32.480,00	303.739,05	8.318.707,36	8.499.760,30	13.982.817,35	17.370.753,30	48.508.257,36
TARIJA	1.829.193,77	442.617,04	292.895,45	7.596.594,06	7.769.551,43	8.857.022,55	26.787.874,30
<b>Total</b>	<b>2.442.686,17</b>	<b>1.774.895,04</b>	<b>61.923.207,61</b>	<b>143.581.435,70</b>	<b>165.733.925,21</b>	<b>254.114.229,53</b>	<b>629.570.379,26</b>

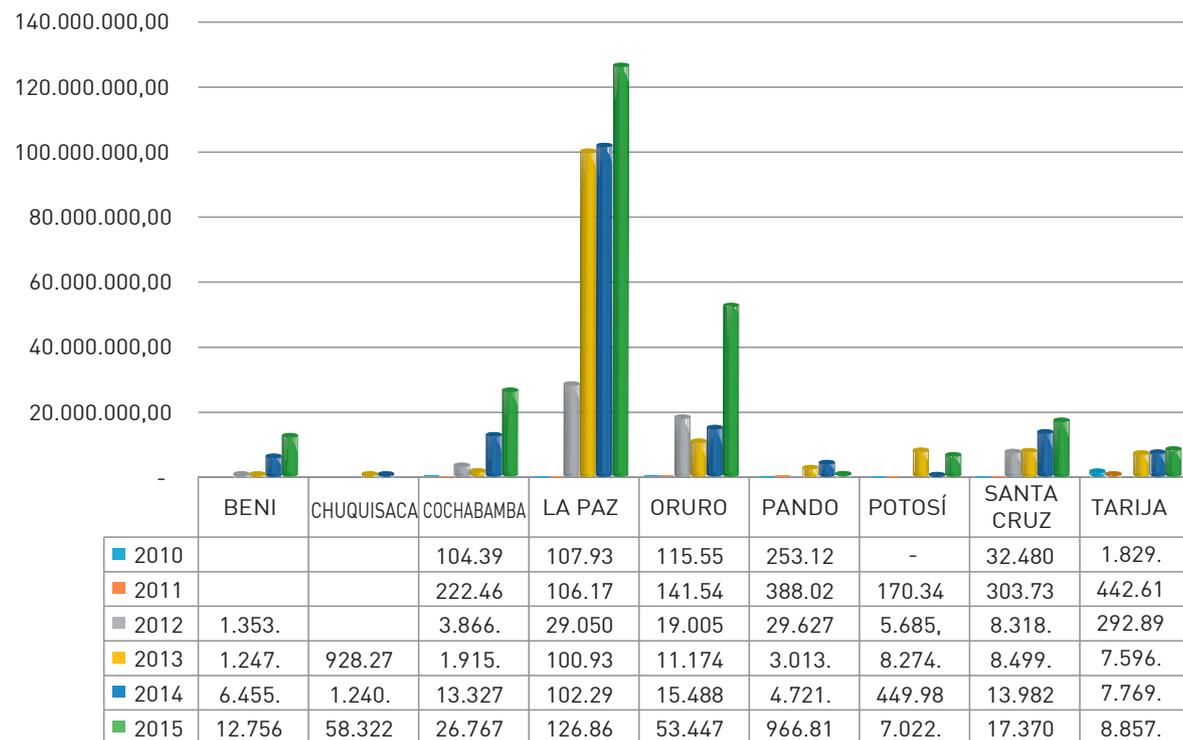
Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.



« Gráfico N° 14. »

**Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA de Convenios de Agua Potable y Saneamiento Básico Disgregada por Departamentos 2010 - 2015.**

Expresado en Bolivianos (Bs.)



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

**2.2.3. Convenios de Medio Ambiente.**

Cuadro N° 21.

**Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA Disgregada por Convenios de Medio Ambiente 2010 - 2015.**

Expresado en Bolivianos (Bs.)

Convenio.	2012	2013	2014	2015	Total
FONABOSQUE	1.205.522,56	19.851.272,08	22.473.858,39	9.757.377,52	53.288.030,55
<b>Total</b>	<b>1.205.522,56</b>	<b>19.851.272,08</b>	<b>22.473.858,39</b>	<b>9.757.377,52</b>	<b>53.288.030,55</b>

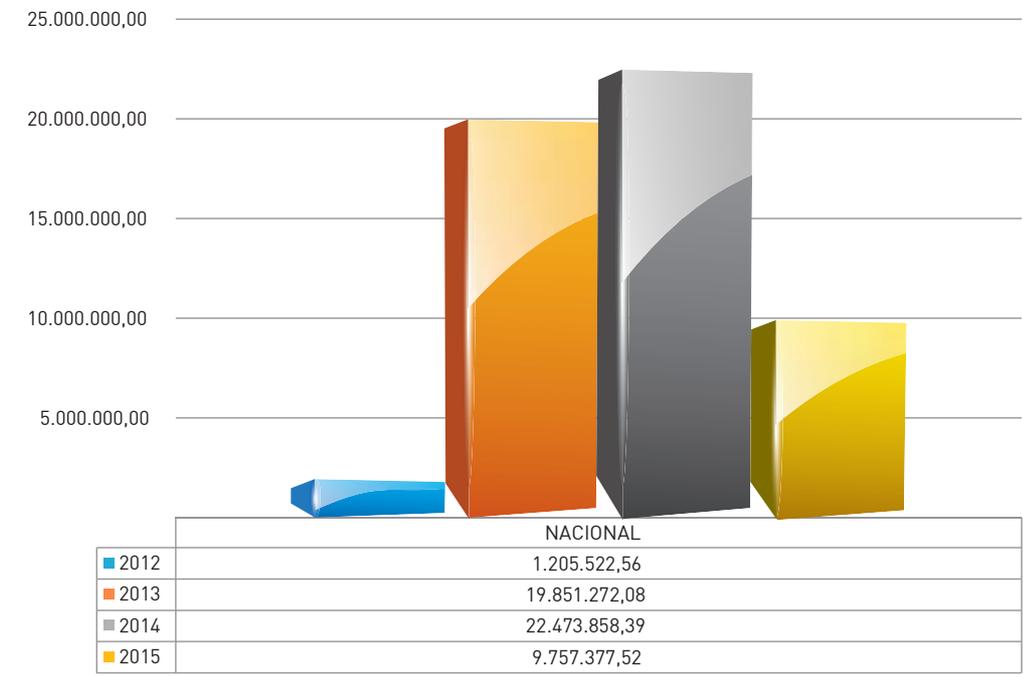
Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.





««« Gráfico N° 15. »»»

**Ejecución Presupuestaria de Inversión en EMAGUA  
Disgregada por Convenios de Medio Ambiente 2010 - 2015.  
Expresado en Bolivianos (Bs.)**



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

El cuadro y gráfico precedentes explicitan la ejecución en EMAGUA en proyectos de medio ambiente en el marco del programa de Forestación y Reforestación Planta Árboles, Cuida la Madre Tierra a Nivel Nacional, el cual registra una ejecución acumulada de 2012 a 2015 de Bs. 53.288.030,55 y en la gestión 2015 de Bs. 9.757.377,52.

**2.3. Proyectos Concluidos Gestión 2015.**

**2.3.1. Convenios de Riego.**

Se tiene a continuación el detalle de proyectos concluidos en la gestión 2015 de convenios de riego, llegando a un total de veinte y cinco (25):

**Cuadro N° 22.**  
**Proyectos de Riego Concluidos en la Gestión 2015.**

N°.	Convenio.	Departamento.	Código Sisin.	Nombre del Proyecto.	Fecha de Recepción Provisional.
1.	PARC	COCHABAMBA	2530007500000	MEJ. SISTEMA DE MICRORIEGO ELE ELE (OMEREQUE)	10-09-2015
2.	PARC	COCHABAMBA	2530007900000	MEJ. SISTEMA DE MICRORIEGO HUERTAS QUEBRACHAS (OMEREQUE)	06-04-2015
3.	PROAR	COCHABAMBA	2530008800000	MEJ. DEL SISTEMA DE RIEGO MATARAL - OMEREQUE	20-01-2015 (Acta de Recepción Definitiva).
4.	PROAR	COCHABAMBA	2530009200000	MEJ. Y AMPLIACION DE RIEGO LARATI CHICO - SACABA (PROAR)	09-02-2015
5.	PROAR	LA PAZ	2530009300000	CONST. SISTEMA DE RIEGO PEQUERI - TARACO (PROAR)	12-06-2015
6.	PROAR	LA PAZ	02530009500000	CONST. PROYECTO MICRORIEGO TOMATA - COROCORO (PROAR)	20-02-2015
7.	PROAR	CHUQUISACA	02530009600000	CONST. SISTEMA DE RIEGO ESQUISMA F- II - YAMPARAEZ (PROAR)	05-05-2015 (Acta de Recepción Definitiva).
8.	PROAR	COCHABAMBA	02530010200000	CONST. SISTEMA DE RIEGO RUMI CANCHA, AIQUILE - COCHABAMBA (PROAR)	28-02-2015
9.	PROAR	POTOSÍ	02530010400000	CONST. SISTEMA DE MICRORIEGO PUQUILIA - COTAGAITA POTOSI (PROAR)	01-02-2015 (Acta de Recepción Definitiva).
10.	PROAR	COCHABAMBA	02530010500000	CONST. ATAJADOS DE TIERRA WAYLLAPUJRU, TIRAQUE - COCHABAMBA (PROAR)	02-12-2015
11.	PROAR	COCHABAMBA	02530011200000	MEJ. CONDUCCION DE AGUA EN TRES SISTEMAS DE POZOS, VILLA RIVERO - COCHABAMBA (PROAR)	26-05-2015
12.	PROAR	LA PAZ	02530011400000	CONST. SISTEMA DE RIEGO DE JUPANI GRANDE - PUERTO ACOSTA, LA PAZ (PROAR)	06-11-2015
13.	PROAR	POTOSÍ	02530011700000	CONST. SISTEMA DE RIEGO CERCADO FASE II - RAVELO, POTOSI (PROAR)	24-04-2015
14.	PARC	CHUQUISACA	02530014700000	MEJ. SISTEMA DE MICRORIEGO KACHA KACHA, SUCRE-CHUQUISACA (PROCAPAS)	10-09-2015
15.	PARC	CHUQUISACA	02530014800000	MEJ. SISTEMA DE MICRORIEGO PAREDON SUCRE - CHUQUISACA (PROCAPAS)	10-09-2015
16.	PARC	CHUQUISACA	02530015100000	MEJ. SISTEMA DE RIEGO MENOR CHUQUI CHUQUI, SUCRE- CHUQUISACA (PROCAPAS)	14-09-2015
17.	PARC	CHUQUISACA	02530015200000	MEJ. SISTEMA DE RIEGO MENOR CHAQUITO, SUCRE - CHUQUISACA (PROCAPAS)	14-09-2015
18.	PARC	CHUQUISACA	02530015300000	MEJ. SISTEMA DE RIEGO MENOR CHAUPI MOLINO, SUCRE - CHUQUISACA (PROCAPAS)	14-09-2015
19.	PARC	CHUQUISACA	02530015400000	MEJ. SISTEMA DE RIEGO MENOR THULIMA ESMERALDA, SUCRE- CHUQUISACA (PROCAPAS)	06-10-2015
20.	PARC	CHUQUISACA	02530015500000	MEJ. SISTEMA DE RIEGO MENOR GUADALUPE, SUCRE - CHUQUISACA (PROCAPAS)	06-10-2015
21.	PARC	CHUQUISACA	02530015600000	MEJ. SISTEMA DE RIEGO MENOR GUAYABITAYOC, SUCRE - CHUQUISACA (PROCAPAS)	06-10-2015
22.	PARC	CHUQUISACA	02530015700000	MEJ. SISTEMA DE RIEGO MENOR MOLLE MOLLE MOSOJ LLAJTA, YOTALA- CHUQUISACA (PROCAPAS)	31-08-2015
23.	PROAR	ORURO	02530017900000	CONST. SIST. DE MICRORIEGO COLLPAWILLQUE - CHALLAPATA, ORURO (PROAR)	14-09-2015

24.	PROAR	POTOSÍ	02530018200000	AMPL. SISTEMA DE RIEGO SOCORRO RAVELO, POTOSI (PROAR)	12-10-2015
25.	PROAR	CHUQUISACA	02530009900000	CONST. SISTEMA DE MICRORIEGO LA ABRA CAMATAQUI CHUQUISACA (PROAR)	12-03-2015 (Acta de Recepción Definitiva).

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3.2. Programas de Agua Potable y Saneamiento.

Se tiene a continuación el detalle de proyectos concluidos en la gestión 2015 de convenios de agua potable y saneamiento, llegando a un total de veinte y ocho (28):

Cuadro N° 23.

#### Proyectos de Agua Potable y Saneamiento Concluidos en la Gestión 2015.

N°.	Convenio.	Departamento.	Código Sisín.	Nombre del Proyecto.	Fecha de Recepción Provisional.
1.	PASAP	ORURO	2530004200000	CONST. SIST. ALCANT. SANITARIO BARRIOS PERIURBANOS ORURO	09-01-2015
2.	PASAP BE	PANDO	2530006900000	CONST. MODULOS ECOLOGICOS CON DUCHA Y LAVANDERIA BARRIOS PERIURBANOS CIUDAD DE COBIJA	03-06-2015
3.	PASAP	TARIJA	2530008000000	CONST. SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO BELLA VISTA I Y II - YACUIBA	31-12-2015
4.	PASAP	LA PAZ	02530009800000	AMPL. COLECTOR PRINCIPAL URB. SOLIDARIDAD-MIRADOR Y AMPL. ALCANTARILLADO URB. ATALAYA,EL ALTO DE LA PAZ (PASAP)	06-03-2015
5.	PASAP	ORURO	02530010000000	CONST. TANQUE DE ALMACENAMIENTO PLANTA JKW, CIUDAD DE ORURO (FASE I)	16-06-2015
6.	PASAP	LA PAZ	02530013200000	MEJ. DEL SISTEMA DE AGUA CARPANI, KEÑUPA Y SUNTURUTA - LA PAZ (PASAP)	10-03-2015
7.	PASAP	LA PAZ	02530013300000	MEJ. DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE CHOQUECHIHUANI - LA PAZ (PASAP)	10-03-2015
8.	PASAP	LA PAZ	02530013400000	MEJ. DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE LOROCOTA - LA PAZ (PASAP)	10-03-2015
9.	PASAP	LA PAZ	02530013500000	MEJ. DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE PALCOMA - LA PAZ (PASAP)	10-03-2015
10.	PASAP	LA PAZ	02530013600000	MEJ. DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE JOCONAKE - LA PAZ (PASAP)	10-03-2015
11.	PASAP	LA PAZ	02530013700000	MEJ. DEL SISTEMADE AGUA POTABLE CHINCHAYA - LA PAZ (PASAP)	10-03-2015
12.	PASAP	LA PAZ	02530013800000	MEJ. DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE HAMPATURI CHICO - LA PAZ (PASAP)	10-03-2015
13.	PASAP	ORURO	02530014100000	CONST. SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO URBANIZACIÓN VINTO FASE II - ORURO (PASAP)	26-11-2015
14.	PASAP	SANTA CRUZ	02530014200000	REHAB. PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES COTOCA - SANTA CRUZ (PASAP)	17-10-2015
15.	PASAR	LA PAZ	02530016500000	CONST. SISTEMA DE AGUA POTABLE - COROYO - BATALLAS, LA PAZ (PASAR)	01-11-2015
16.	PASAR	LA PAZ	02530016600000	CONST. SISTEMA DE AGUA POTABLE SANKAJAHUIRA - BATALLAS, LA PAZ (PASAR)	27-04-2015
17.	PASAP	LA PAZ	02530016700000	REPOS. DE REDES DE ALCANTARILLADO SANITARIO RETAMANI - LA PAZ (PASAP)	22-06-2015
18.	PASAP	LA PAZ	02530016800000	REPOS. SISTEMA DE AGUA POTABLE RETAMANI - LA PAZ (PASAP)	20-12-2015
19.	PASAP	SANTA CRUZ	02530017400000	REHABILITACIÓN DE PTAR. PORTACHUELO - SANTA CRUZ (PASAP)	01-03-2015

20.	PASAP	LA PAZ	02530018300000	CONST. SISTEMA DE AGUA POTABLE LOS PINOS DISTRITO 4 - LA PAZ (PASAP)	26-05-2015
21.	PASAP	COCHABAMBA	02530019100000	CONST. SISTEMA ALCANTARILLADO SANITARIO SERENA CALICANTO - COCHABAMBA (PASAP)	23-09-2015
22.	PASAP	TARIJA	02530020300000	CONST. CASETA DE CONTROL, CERCO PERIMETRAL Y PERF. DE POZO EN COM. ANCÓN CHICO (URIONDO), TARIJA (PAS-AP ASDI)	06-08-2015
23.	PASAP	TARIJA	02530025300000	CONST. CASETA DE CONTROL, CERCO PERIM. Y PERF. POZO ARANJUEZ, CERCADO, TARIJA (PASAP ASDI)	17-07-2015
24.	SAS-PC	LA PAZ	2530001000000	CONST. SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO KONANI	16-04-2015
25.	SAS-PC	COCHABAMBA	2530004800000	CONST. SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO LINDE PARACAYA Y PABELLON B	23-12-2015
26.	PASAAS II	TARIJA	02530019400000	CONST. CASETA DE CONTROL, CERCO PERIMETRAL Y PERFORACIÓN DE POZO EN URB. SANTA ROSA - TARIJA (PASAAS)	02-01-2015
27.	PASAAS II	TARIJA	02530020500000	CONST. CASETA DE CONTROL, CERCO PERIM. Y PERF. POZO BARRIO MONTECENTRO, CERCADO, TARIJA (PASAAS F - II)	06-08-2015
28.	PASAP	SANTA CRUZ	02530015800000	CONST. CERCO PERIMETRAL PTAR - WARNES (PASAP)	08-01-2015 (Acta de Recepción Definitiva).

Fuente: Elaboración Propia

### 2.3.3. Convenios de Medio Ambiente.

Se tiene a continuación el detalle de proyectos concluidos en la gestión 2015 de convenios de medio ambiente, llegando a un total de ocho (8):

**Cuadro N° 24.**  
**Proyectos de Medio Ambiente Concluidos en la Gestión 2015.**

N°.	Convenio.	Departamento.	Código Sisin.	Nombre del Proyecto.	Fecha de Recepción Provisional.
1.	FONABOSQUE	CHUQUISACA	25300070000000	CONSTRUCCIÓN DEL VIVERO FORESTAL MUNICIPAL DE CULPINA	16-06-2015
2.		TARIJA		CONSTRUCCIÓN DEL VIVERO FORESTAL MUNICIPAL DE ENTRE RIOS	04-10-2015
3.		POTOSÍ		AMPL. Y MEJ. VIVEROS FORESTALES DEL MUNICIPIO DE POTOSÍ	05-06-2015
4.		ORURO		CONSTRUCCION VIVERO FORESTAL LOCALIDAD DE ORINOCA FASE II	13-02-2015
5.		SANTA CRUZ		CONSTRUCCIÓN DE VIVERO FORESTAL MUNICIPAL ASCENCIÓN DE GUARAYOS	31-08-2015
6.		SANTA CRUZ		CONSTRUCCIÓN DE VIVERO FORESTAL MUNICIPAL FERNÁNDEZ ALONSO	21-04-2015
7.		SANTA CRUZ		CONSTRUCCIÓN DE VIVERO FORESTAL MUNICIPAL EL CARMEN RIVERO TÓRREZ	10-04-2015
8.		SANTA CRUZ		CONSTRUCCIÓN DE VIVERO FORESTAL CONCEPCIÓN	25-05-2015

Fuente: Elaboración Propia

### 2.4. Cumplimiento de Objetivos Institucionales del Programa de Operaciones Anual 2015.

Se tiene a continuación el siguiente cuadro que detalla a los objetivos de gestión planteados en el POA 2015: los resultados alcanzados en la gestión 2015 en función

Cuadro N° 25.

## Objetivos y Resultados de Gestión 2015 – Programa de Operaciones Anual.

N°.	Objetivos de Gestión.	Resultados Alcanzados.	
		Indicador.	Gestión 2015.
1.	Fortalecer la capacidad Institucional mediante la gestión por resultados que permita una sostenibilidad financiera de la Entidad, utilizando eficaz y eficientemente los recursos actuales para la ejecución de programas y proyectos de inversión, estudios de preinversión, para el logro de los objetivos institucionales y sectoriales como aporte al cumplimiento de los desafíos de la Agenda Patriótica Bicentenario 2025 y las metas comprometidas en el Plan de Gobierno al 2020.	Conexiones de agua	2.580
		Conexiones de alcantarillado sanitario	6.352
		Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTARs)	8
		Hectáreas (Has.) de riego incrementadas	1.228
		Hectáreas (Has.) forestadas y reforestadas incrementadas	1.098
		Proyectos evaluados y fiscalizados finalizados	61
2.	Consolidar los niveles de confianza y credibilidad alcanzados en la ejecución de programas y proyectos con los niveles nacional, subnacional y cooperación internacional, garantizando los niveles de inversión en la gestión de los recursos hídricos, saneamiento básico y proyectos de medio ambiente, respetando los derechos de la Madre Tierra, con la participación de los actores locales a través del DESCOM, ATI.	Convenios nuevos en gestión	5
3.	Garantizar la generación de mecanismos para una Gestión Institucional Transparente, preservando sus principios, valores, respetando la equidad y reconociendo los esfuerzos y avances en la gestión por resultados.	Informes de Rendición Pública de Cuentas realizadas	2
		Informes de auditoría interna programados	6
		Informes de seguimiento emitidos	3
4.	Complementar las innovaciones tecnológicas que permiten mejoras en la ejecución de proyectos e implementar nuevas herramientas de gestión que apoyen a la toma de decisiones. Que permitan el cumplimiento de los lineamientos de la agenda patriótica Bicentenario 2025 y las metas comprometidas en el Plan de Gobierno al 2020.	Módulos del Sistema de Administración de Proyectos (SIGAP) complementados	0
		Al menos un instrumento metodológico normativo aprobado	7

Fuente: Elaboración Propia en Base al Seguimiento Efectuado al POA 2015.

Del cuadro precedente, es posible concluir que en la gestión 2015 EMAGUA dio cumplimiento a la ejecución del POA 2015 alcanzando resultados interesantes en términos físicos, destacándose el logro de 6.352 conexiones de alcantarillado sanitario y 8 Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTARs) en lo referente a proyectos de alcantarillado sanitario.

Por su parte, en términos de Has. de riego incremen-

tadas se tienen un número de 1.228 y un total de 1.098 Has. forestadas y reforestadas incrementadas en todo el país. También es importante destacar un total de sesenta y uno (61) proyectos finalizados en la gestión 2015 y que cuentan con acta de recepción provisional y definitiva en algunos casos.

En lo referente a la gestión de nuevos convenios de financiamiento, se tiene la firma de cinco (5) nuevos con-

venios firmados en la gestión 2015, siendo estos los de PROASRED, PASAB ASDI, LLALLAGUA, RIVERAS y PNC COSECHA DE AGUA II.

Finalmente, es importante destacar la elaboración y aprobación de siete (7) instrumentos metodológicos que servirán para el desarrollo y optimización de procesos en EMAGUA, documentos detallados en los Cuadros N° 7 y 8.

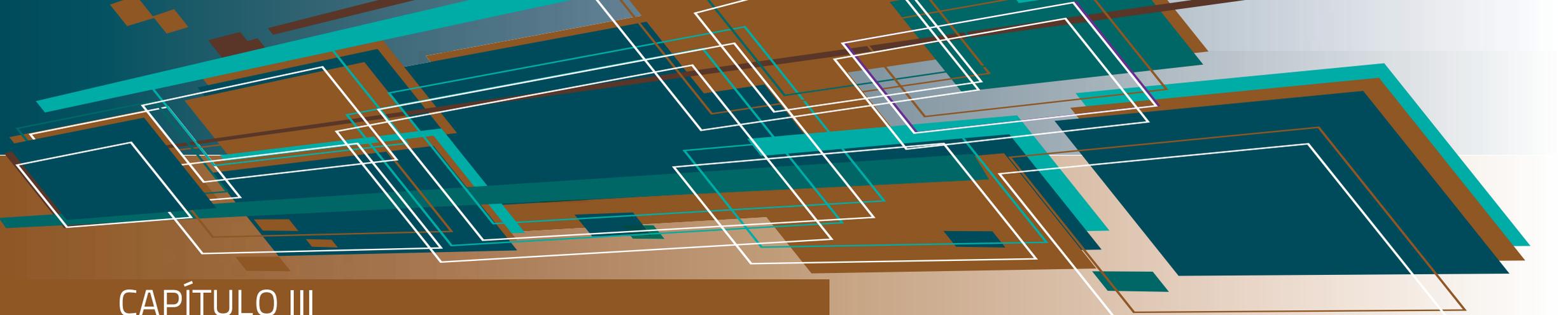


# CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

GESTIÓN

ADMINISTRATIVA FINANCIERA



## CAPÍTULO III

# GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

### 3.1. Gestión Financiera.

El Gráfico N° 15 hace referencia a la ejecución presupuestaria de gasto de funcionamiento por grupo de gasto, detallándose un marcado acento del grupo 10000, inherente a gastos en sueldos y salarios del personal de EMAGUA, sin embargo es clara la reducción sistemática y progresiva del gasto en el citado grupo.

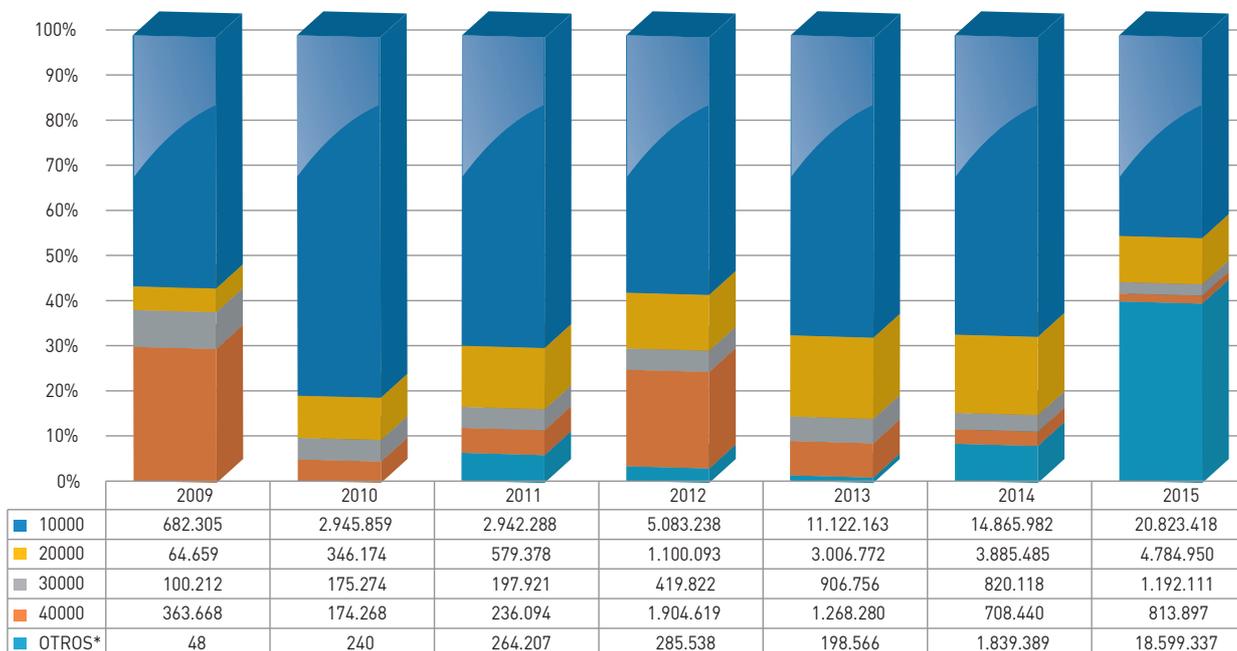
Es importante aclarar que en la gestión 2015 se realizaron devoluciones por Bs. 18,5 millones en los convenios PASAP y PASAR.

También se observa una clara reducción de gastos de activos fijos, realizándose los gastos más elevados en las gestiones 2009 y 2012.



««« Gráfico N° 15. »»»

**Ejecución Presupuestaria Histórica de EMAGUA de Gasto de Funcionamiento por Grupo de Gasto 2009 – 2015. Expresado en Bolivianos (Bs.)**



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

Por su parte, en el Gráfico N° 16 se hace referencia a la ejecución presupuestaria de gastos de funcionamiento anual pero trimestralizada, es así que se puede observar una clara estacionalidad de incremento del gasto en el segundo y cuarto trimestre de cada gestión, claramente correlacionado con las temporadas pico de

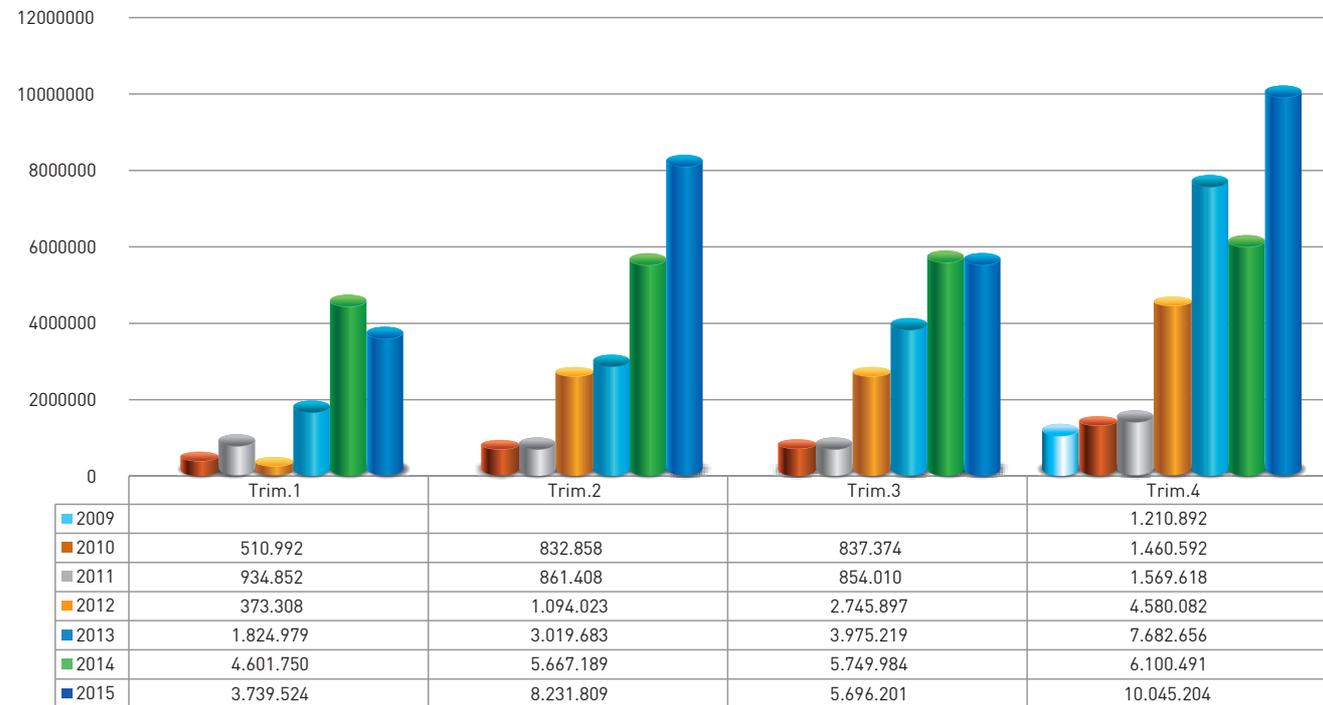
elevados niveles de ejecución presupuestaria en el sector público. También es posible percibir un claro incremento del nivel de gasto administrativo de gestión en gestión, registrándose los mayores niveles de gasto en las tres últimas gestiones durante el último trimestre.





« Gráfico N° 16. »

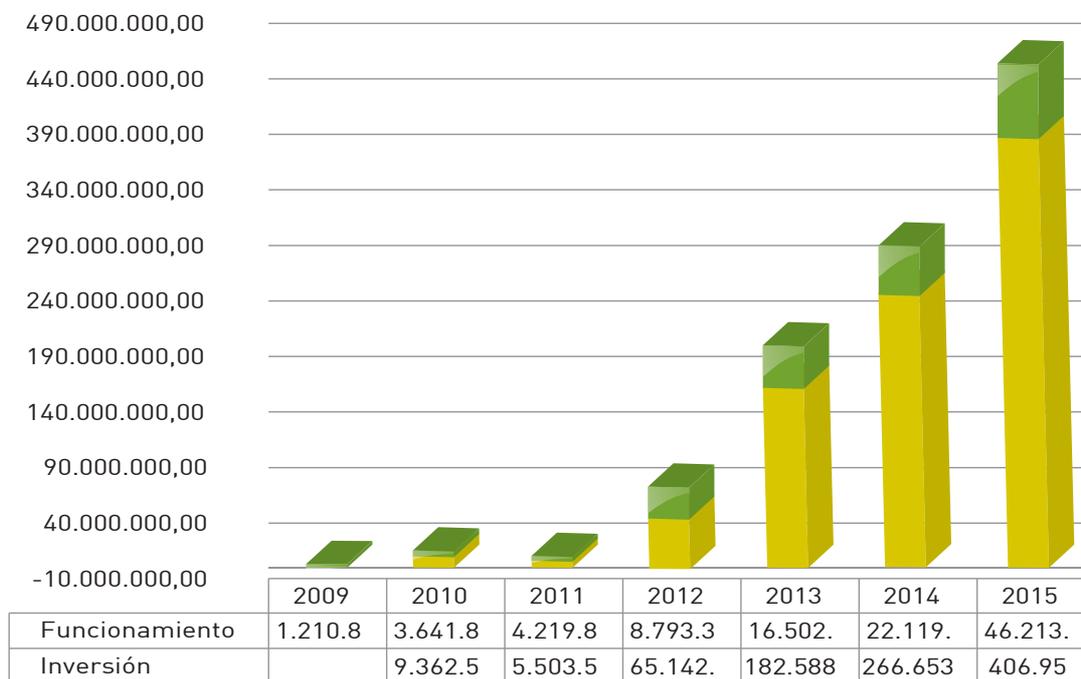
**Ejecución Presupuestaria Histórica de EMAGUA de  
Gasto de Funcionamiento Trimestralizada 2009 – 2015.  
Expresado en Bolivianos (Bs.)**



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

«« Gráfico N° 17. »»

**Ejecución Presupuestaria Histórica Comparativa de  
EMAGUA de Inversión y Gasto 2009 – 2015.  
Expresado en Bolivianos (Bs.)**



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

El Gráfico N° 17 hace referencia a la ejecución presupuestaria anual desglosada en gastos de funcionamiento y de inversión, en donde claramente se puede observar que con poco recurso de funcionamiento se lograron ejecuciones presupuestarias de recursos de inversión considerables, logrando desde la gestión 2012 superar las ejecuciones de gestiones precedentes, logrando una tasa de crecimiento interanual promedio de 84,17% de ejecución de recursos de inversión.

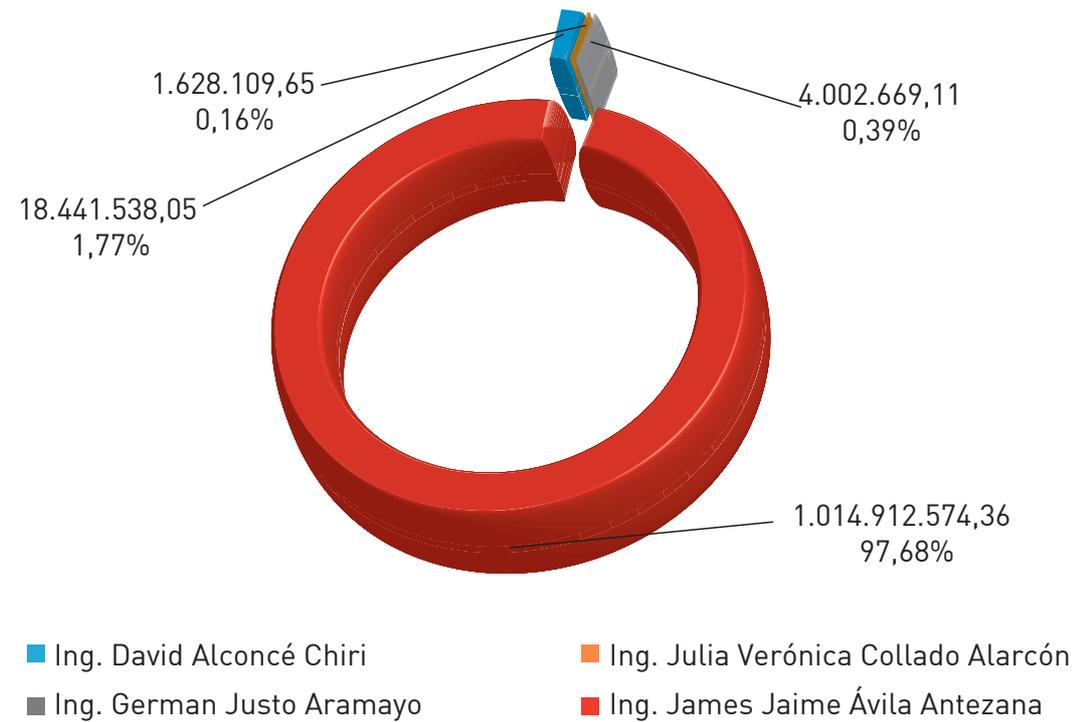
Por otro lado, el Gráfico N° 18 hace referencia al nivel de ejecución presupuestaria total de EMAGUA desglosada por Director General Ejecutivo, poniéndose en evidencia que el Ing. James Ávila Antezana ejecutó un total de Bs. 1.014.912.574,36 al 31 de diciembre de 2015, es decir un 97,68% del total de recursos asignados.





«« Gráfico N° 18. »»

Ejecución Presupuestaria Total en EMAGUA por  
Director General Ejecutivo 2009 – 2015.  
Expresado en Bolivianos (Bs.)



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información del SIGEP.

Finalmente, los Cuadros N° 26 y 27 hacen referencia a los Estados Financieros de EMAGUA de las gestiones 2013, 2014 y 2015, los cuales ya cuentan con dictamen

de la Unidad de Auditoría Interna, cada dictamen concluye la presentación de información confiable sobre la situación patrimonial y financiera de EMAGUA.

**Cuadro N° 26.**  
**Estados Financieros de EMAGUA Gestiones**  
**2013, 2014, 2015. Balance General.**

**Expresado en Bolivianos (Bs.)**

Detalle.	2013.	2014.	2015.
ACTIVOS	328.441.167,49	606.970.583,10	1.019.489.343,62
PASIVOS	11.281.120,91	7.720.629,36	3.889.972,92
PATRIMONIO	317.160.046,58	599.249.953,74	1.015.599.370,70

Fuente: Información de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF).

**Cuadro N° 27.**  
**Estados Financieros de EMAGUA Gestiones 2013,**  
**2014, 2015. Estado de Recursos y Gastos Corrientes.**

**Expresado en Bolivianos (Bs.)**

Detalle.	2013.	2014.	2015.
A. RECURSOS	23.263.181,82	45.597.590,38	31.236.280,84
B. GASTOS CORRIENTES	15.632.634,44	21.216.909,42	28.417.157,12
C. RESULTADO OPERATIVO (A-B)	7.630.547,38	24.380.680,96	2.819.123,72
E. RESULTADO DEL EJERCICIO	7.650.519,79	23.854.163,03	1.413.629,85

Fuente: Información de la GAF.

En lo referente a la gestión 2015, se tiene a continuación el dictamen de Auditoría Interna correspondiente:



Dictamen de la Unidad de Auditoría Interna de EMAGUA a los Estados Financieros de la Gestión 2015.



INFORME  
N° 001/2016

INFORME DEL AUDITOR INTERNO

La Paz, 25 de febrero de 2016

Señor  
Ing. James Jaime Ávila Antezana  
**DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO**  
**ENTIDAD EJECUTORA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA**  
Presente.-

Señor Director:

En cumplimiento a los artículos 15 y 27 inciso e) de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, hemos examinado la confiabilidad de los Registros y Estados Financieros de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua, correspondientes a los periodos finalizados el 31 de diciembre de 2015 y 2014, que a continuación se detallan: Balance General, Estado de Recursos y Gastos Corrientes, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estados de Ejecución Presupuestaria de Recursos y Gastos, Cuenta Ahorro – Inversión – Financiamiento, Notas a los Estados Financieros (1 a 18), Libro Diario, Libro Mayor, Balance de Comprobación de Sumas y Saldos, Estados de Cuenta, Inventarios y Otros Registros Auxiliares.

La preparación de los Registros y Estados Financieros citados precedentemente, es responsabilidad del Máximo Ejecutivo de la Entidad. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre la confiabilidad de los Registros y Estados Financieros en base a los resultados de nuestra Auditoría.

Hemos realizado nuestro análisis de acuerdo con Normas de Auditoría Gubernamental. Estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la Auditoría, de tal manera que podamos obtener una seguridad razonable de que los Registros y Estados Financieros están libres de errores o irregularidades importantes. La Auditoría incluye, el examen sobre la base de pruebas selectivas de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los Registros y Estados Financieros, la evaluación de la aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada y las estimaciones significativas efectuadas por la Gerencia, así como la evaluación de la presentación de los Estados Financieros en su conjunto. Para los Estados de Ejecución Presupuestaria, se ha considerado la aplicación de la Resolución Ministerial N° 704/89 y la Resolución Suprema N° 225558. Por lo expuesto, consideramos que nuestra Auditoría proporciona una base razonable para emitir nuestra opinión.





**INFORME  
Nº 001/2016**

En nuestra opinión, los Registros y Estados Financieros mencionados en el primer párrafo, presentan información confiable sobre la situación patrimonial y financiera de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua al 31 de diciembre de 2015 y 2014, los resultados de sus operaciones, los cambios en la situación financiera y la ejecución presupuestaria de recursos y gastos por los años terminados a esas fechas, de acuerdo con las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada y las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.

Nuestro examen ha sido realizado en ejercicio de la función de Auditores Internos de la Entidad y como resultado del mismo emitimos este Informe para uso exclusivo del Director General Ejecutivo de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua, de los Directores de EMAGUA, de la Ministra de Medio Ambiente y Agua, de la Contraloría General del Estado y de la Dirección General de Contabilidad Fiscal.

Por otra parte, hemos verificado también que los registros contables examinados han sido legalizados oportunamente.

Como resultado de nuestro examen a los Registros y Estados Financieros de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua correspondiente a la Gestión 2015, han surgido Recomendaciones de Control Interno, que se reportan en el Informe UAI-Nº 001/2016.

Es cuanto se informa a su Autoridad, para los fines consiguientes.

Lic. Mario René Cutillo Quiro  
C.A.U.B. 3300  
JEFE DE AUDITORÍA INTERNA  
ENTIDAD EJECUTORA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA

### 3.2. Gestión Administrativa.

#### 3.2.1. Procesos de Contratación.

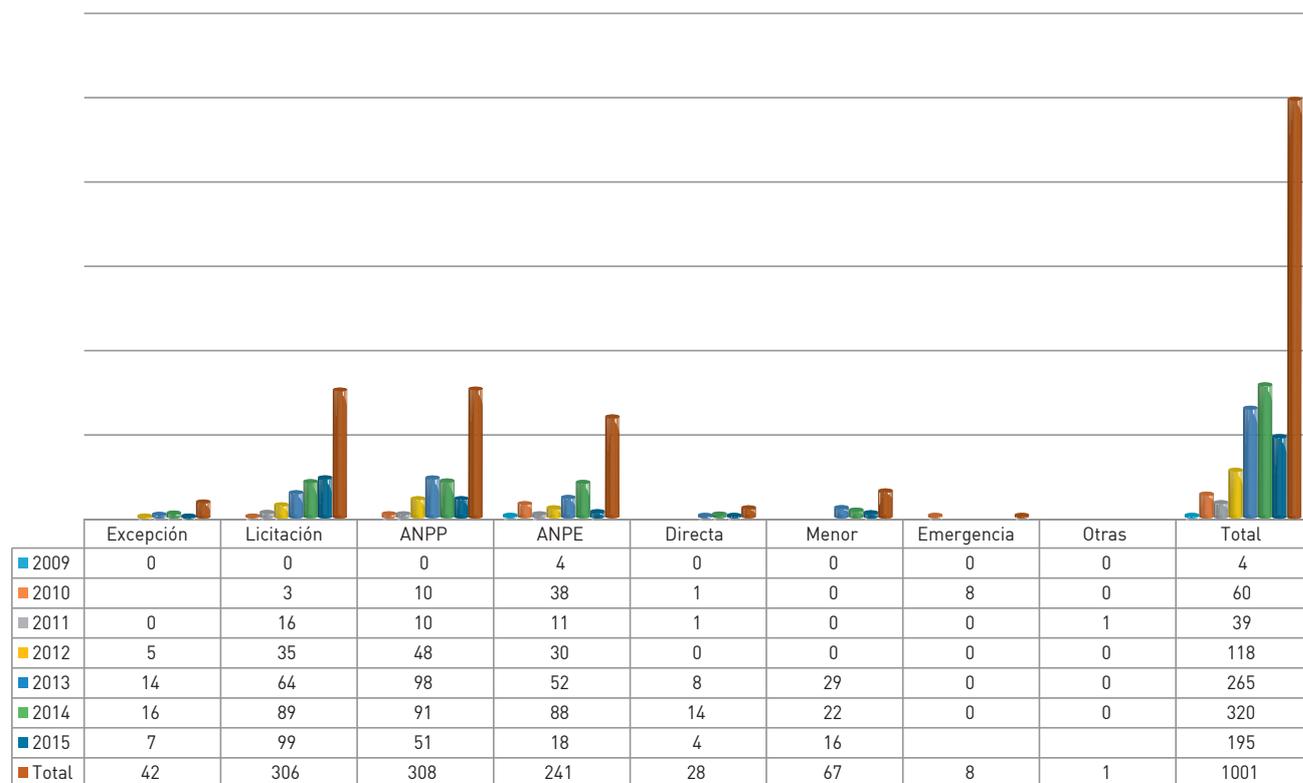
En lo referente a gestión administrativa, se tiene a continuación información inherente al desarrollo de pro-

cesos de contratación en EMAGUA en el marco del Decreto Supremo N° 0181, información elaborada y consolidada por la Unidad de Licitaciones y Contrataciones de EMAGUA:

que desde la gestión 2012 a la 2015 se desarrollaron un total de 898 procesos de contratación, es decir, 89,71% de las contrataciones, permitiendo concluir que como paso precedente a elevadas ejecuciones presupuestarias se tienen elevados niveles de procesos de contratación desarrollados.

«« Gráfico N° 20. »»

Cantidad de Procesos de Contratación Ejecutados en EMAGUA por Modalidad de Contratación 2009 – 2015.



Fuente: Información de la Unidad de Licitaciones y Contrataciones de la GAF.

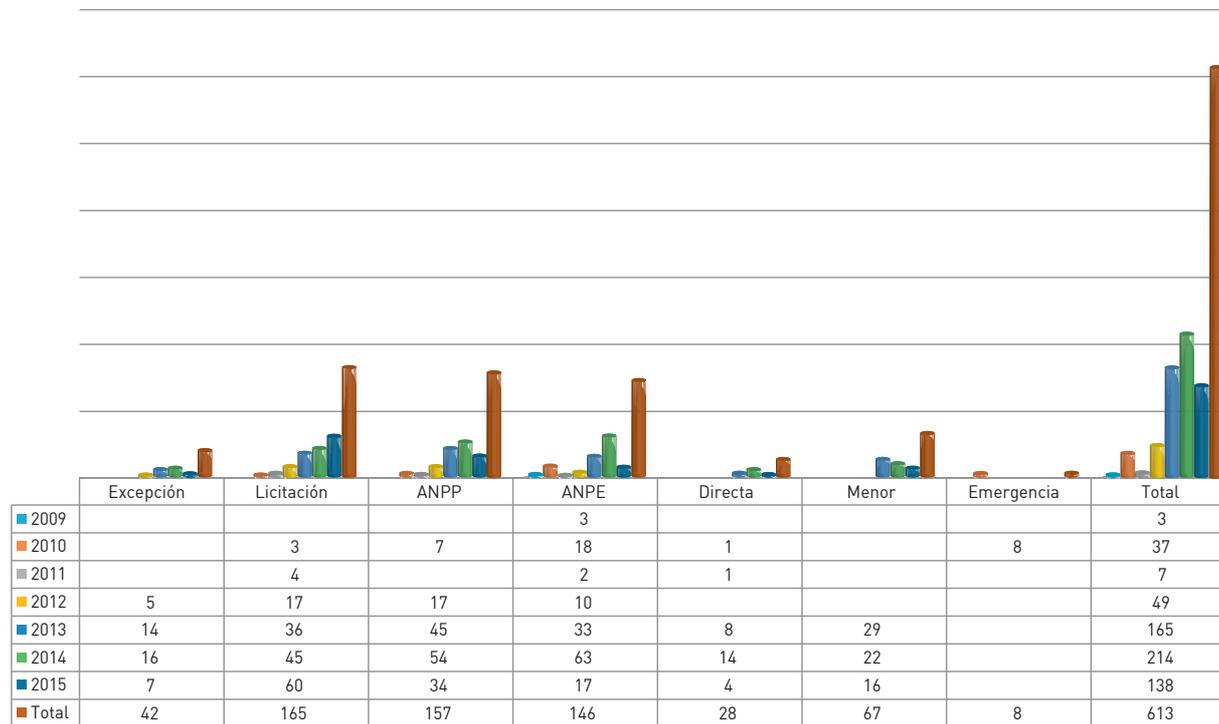
Del gráfico expuesto es posible concluir que al 31 de diciembre de 2015, EMAGUA ejecutó un total de mil uno (1001) procesos de contratación, de los cuales el 58,44%

se ejecutaron en las gestiones 2013 y 2014. En correlación con lo expuesto en los acápite financieros referentes a ejecución presupuestaria, es posible concluir

El Gráfico N° 21 hace explícita la cantidad de procesos de contratación efectivamente contratados en EMAGUA y que llegan a un total de seiscientos trece (613), siendo las modalidades más frecuentes las de Licitación Pública y de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE). También es importante destacar la baja cantidad de procesos de contratación efectuados bajo la modalidad de contratación menor, llegando a un total de sesenta y siete (67) en las gestiones 2013 a 2015. Las cifras precedentes ponen de manifiesto un indicador de eficacia de 61,23% (procesos de contratación contratados/procesos de contratación ejecutados).

«« Gráfico N° 21. »»

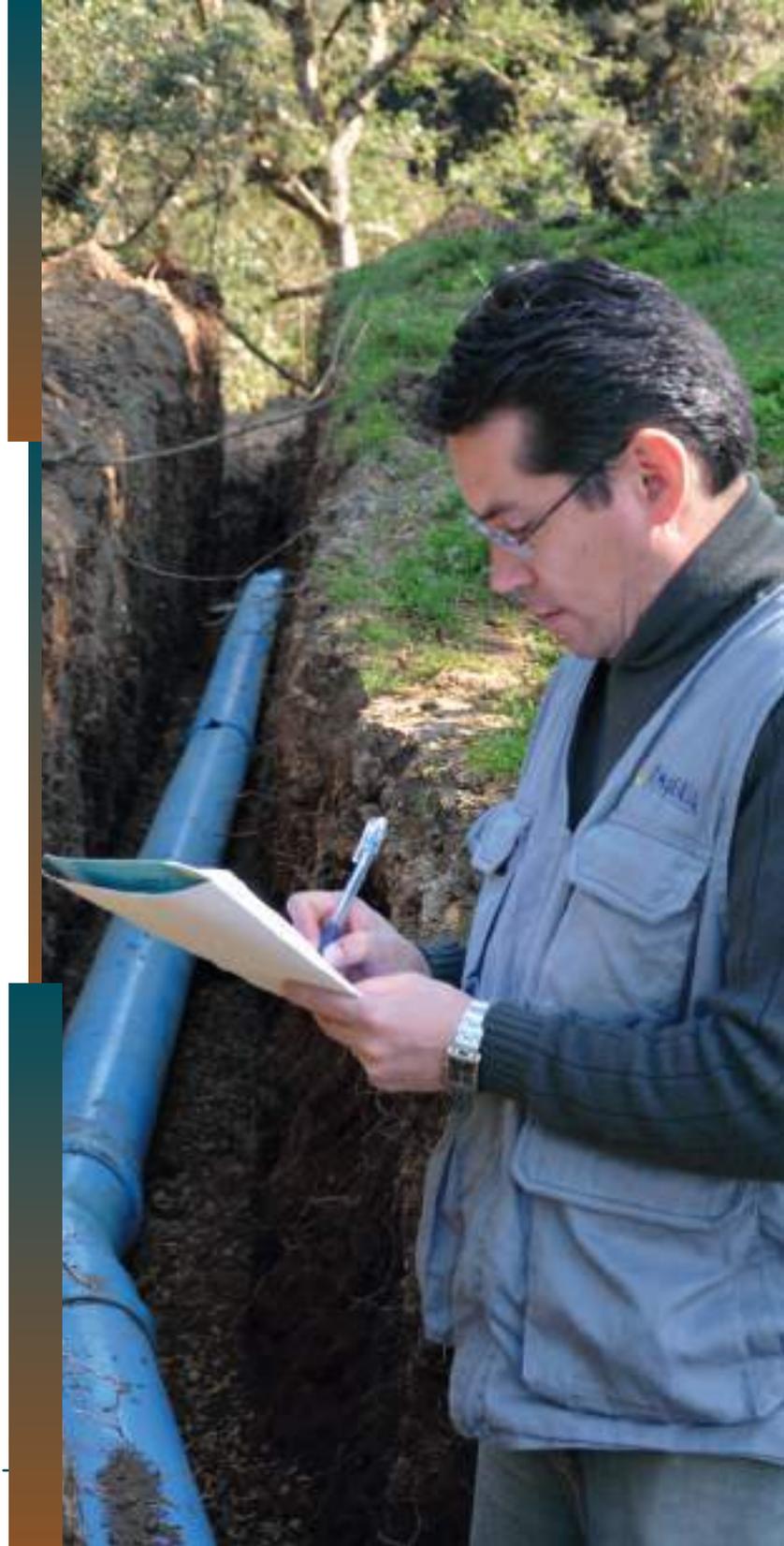
**Cantidad de Procesos de Contratación Contratados en EMAGUA por Modalidad de Contratación 2009 – 2015.**



Fuente: Información de la Unidad de Licitaciones y Contrataciones de la GAF.

Específicamente, para la gestión 2015 se desarrollaron un total de ciento noventa y cinco (195) procesos de contratación, llegando a concretarse un total de cien-

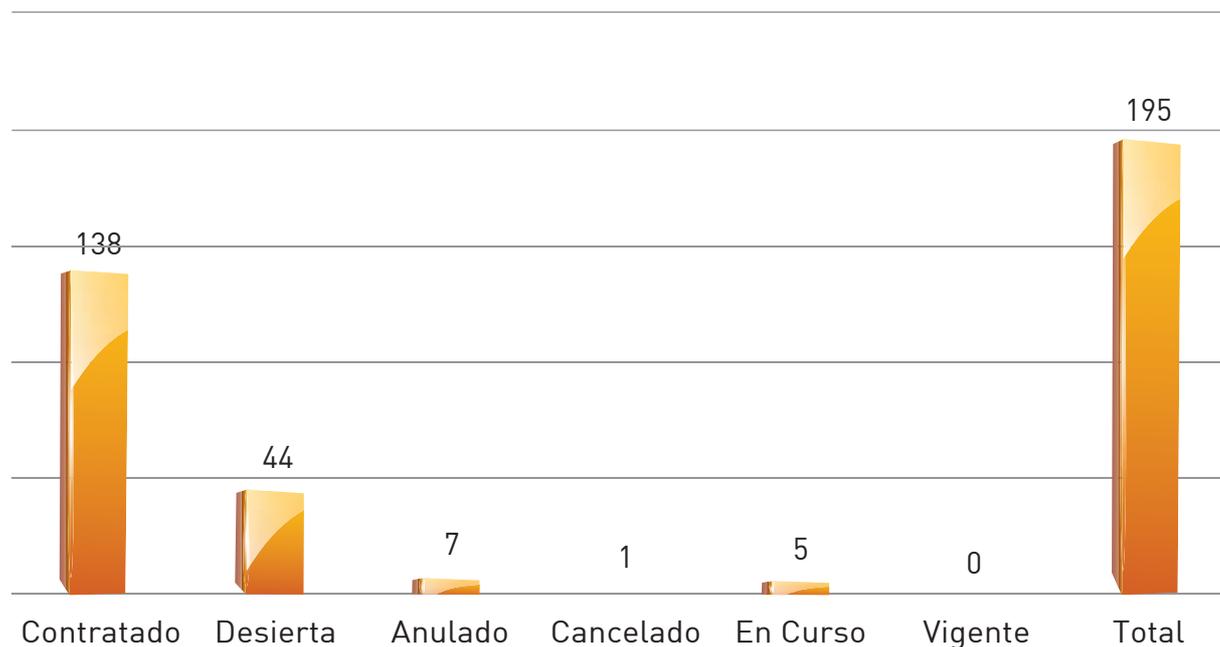
to treinta y ocho (138) como contratados y cuarenta y cuatro (44) fueron declarados desiertos.





«« Gráfico N° 22. »»

Cantidad de Procesos de Contratación Ejecutados en EMAGUA por Estado de Situación 2015.



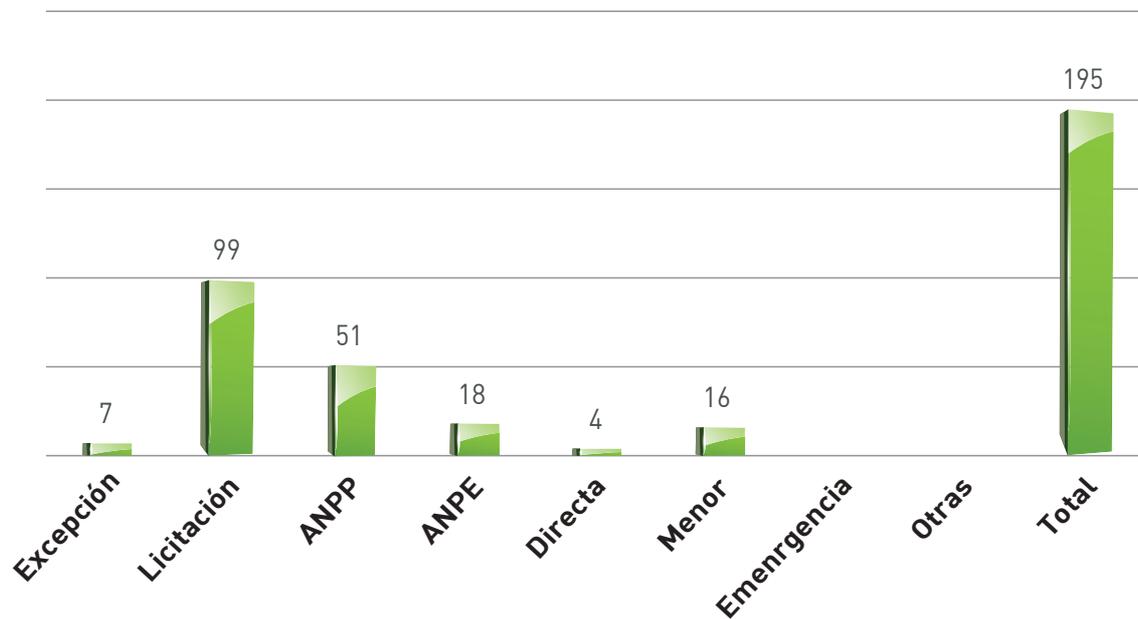
Fuente: Información de la Unidad de Licitaciones y Contrataciones de la GAF.

Por su parte, el Gráfico N° 23 detalla que de un total de ciento noventa y cinco (195) procesos de contratación desarrollados en la gestión 2015, noventa y nueve (99)

corresponden a Licitación Pública, siguiendo en importancia las modalidades ANPP y ANPE con un total de sesenta y nueve (69) procesos desarrollados.

«« Gráfico N° 23. »»»

Cantidad de Procesos de Contratación Ejecutados en EMAGUA por Modalidad de Contratación 2015.

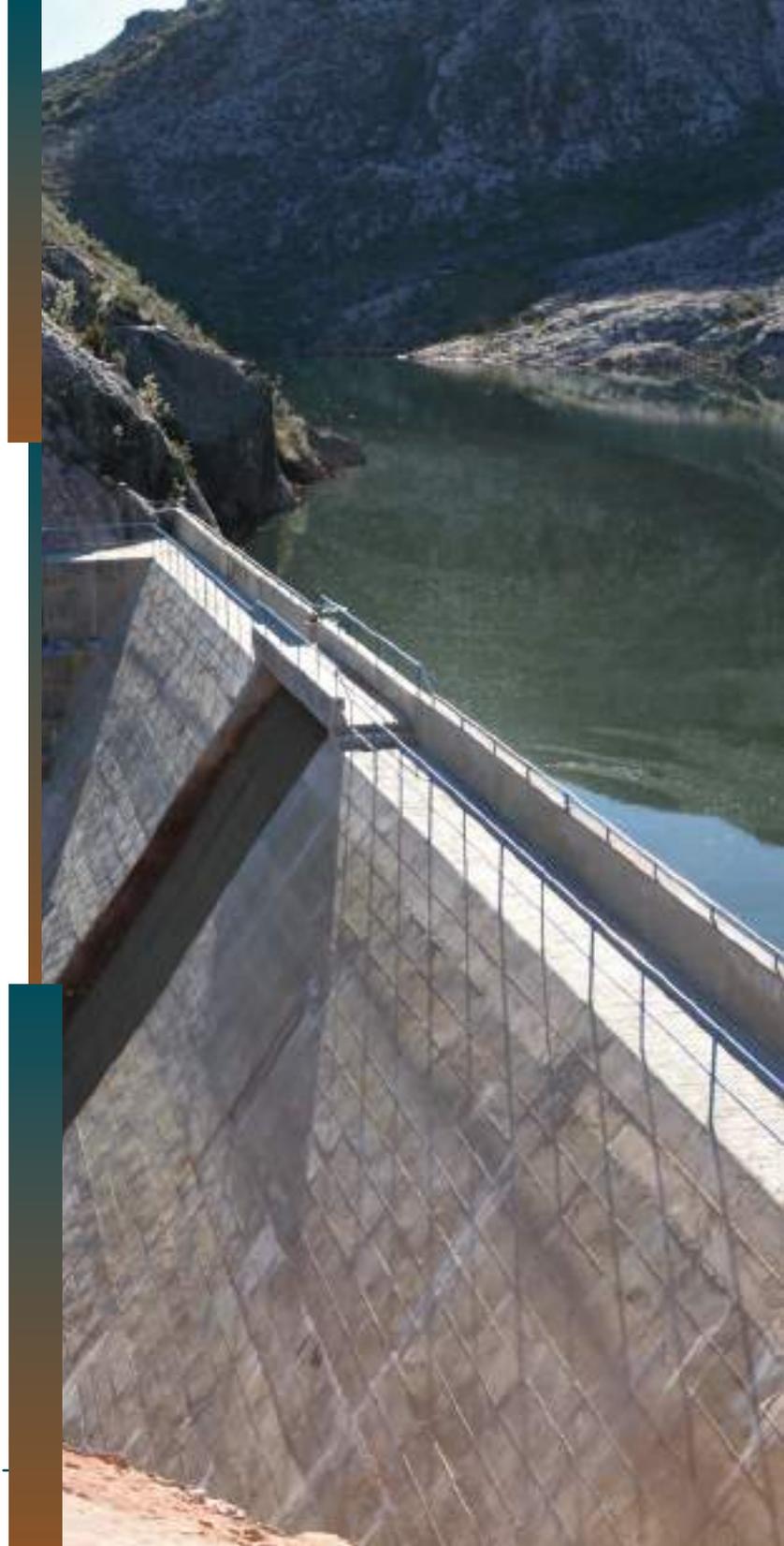


Fuente: Información de la Unidad de Licitaciones y Contrataciones de la GAF.

### 3.2.2. Gestión Humana.

El Gráfico N° 24 hace referencia al comportamiento mensual de la asignación de recursos en sueldos y salarios de la gestión 2015, se puede observar claramente en los meses de enero y diciembre cifras ele-

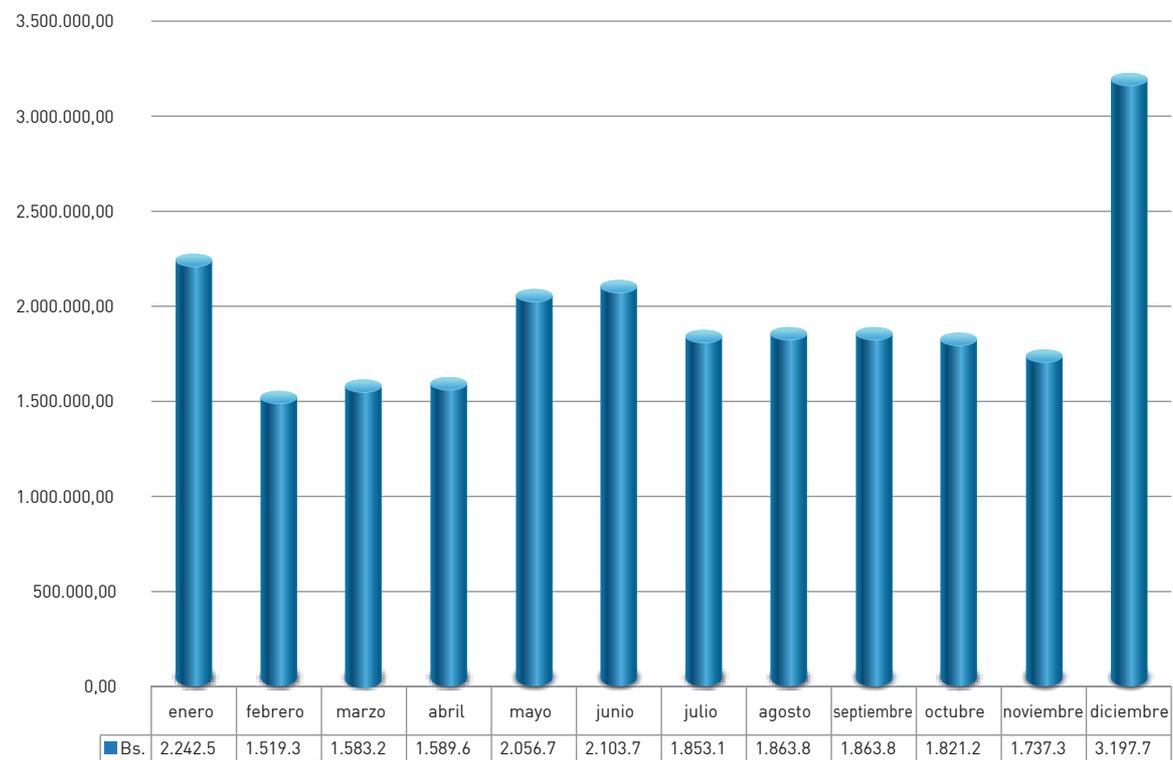
vadas, debido al pago de salarios de la gestión 2014 y el pago del aguinaldo por fiestas de fin de año y del aguinaldo "Esfuerzo por Bolivia", respectivamente.





« Gráfico N° 24. »»

**Comportamiento Mensual de Sueldos  
y Salarios, Gestión 2015.  
Expresado en Bolivianos (Bs.)**



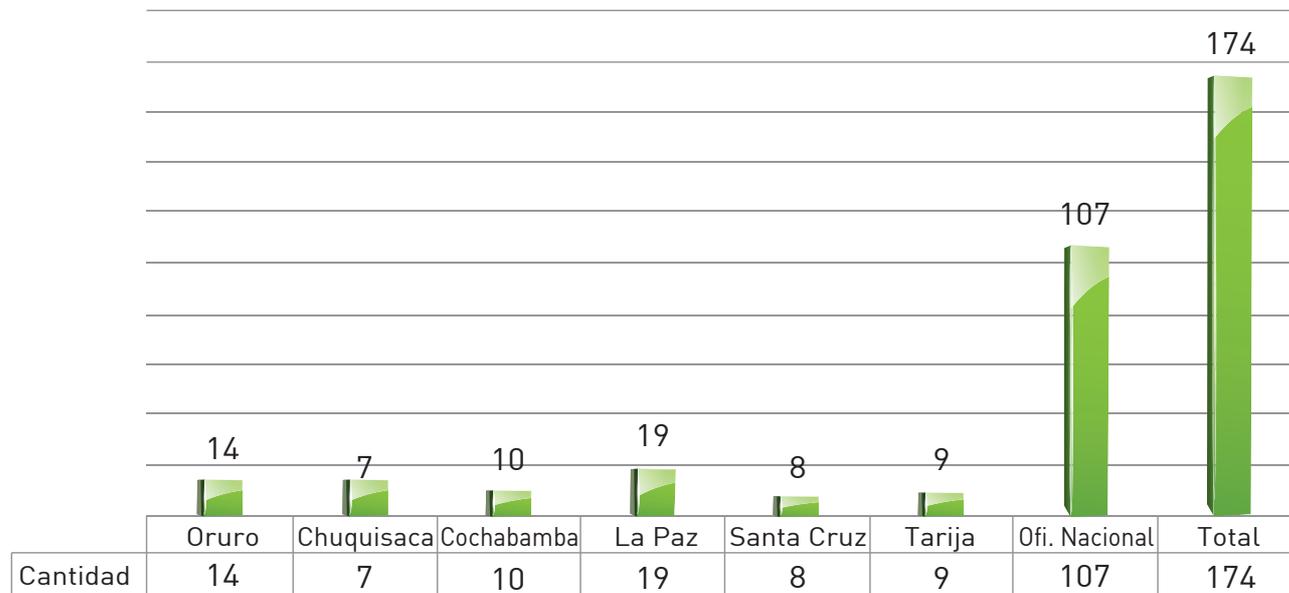
Fuente: Información de la Unidad Administrativa de la GAF.

En lo referente a la cantidad de funcionarios que prestaron servicios en EMAGUA, el Gráfico N° 25 considera un total de ciento setenta y cuatro (174) funcionarios a nivel nacional, disgregando cantidades por Oficina Nacional, Gerencias Departamentales y Oficinas Departamentales al 31 de diciembre de 2015. El gráfico mues-

tra una clara correlación entre cantidad de funcionarios por Gerencia Departamental, Oficina Departamental y los niveles de ejecución presupuestaria de recursos de inversión, cifras detalladas en el numeral 2.2. Ejecución Financiera de Recursos de Inversión.

«« Gráfico N° 25. »»

Cantidad de Funcionarios de EMAGUA, Gestión 2015.



Fuente: Información de la Unidad Administrativa de la GAF.

Por su parte, el Gráfico N° 26 refleja un comportamiento ascendente de la cantidad de funcionarios de EMAGUA, dando inicio a la gestión con un número de ciento cincuenta y dos (152) funcionarios, para llegar al mes de diciembre con un total de ciento setenta y cuatro (174) funcionarios, pasando por una tendencia claramente

creciente, siendo los meses de agosto y septiembre en los que se registró la mayor cantidad de funcionarios (181). Es importante hacer notar que los incrementos y decrementos de personal son realizados en función a los requerimientos operativos de EMAGUA como entidad ejecutora de proyectos.





««« Gráfico N° 26. »»»

### Comportamiento Mensual de la Cantidad de Funcionarios de EMAGUA, Gestión 2015.

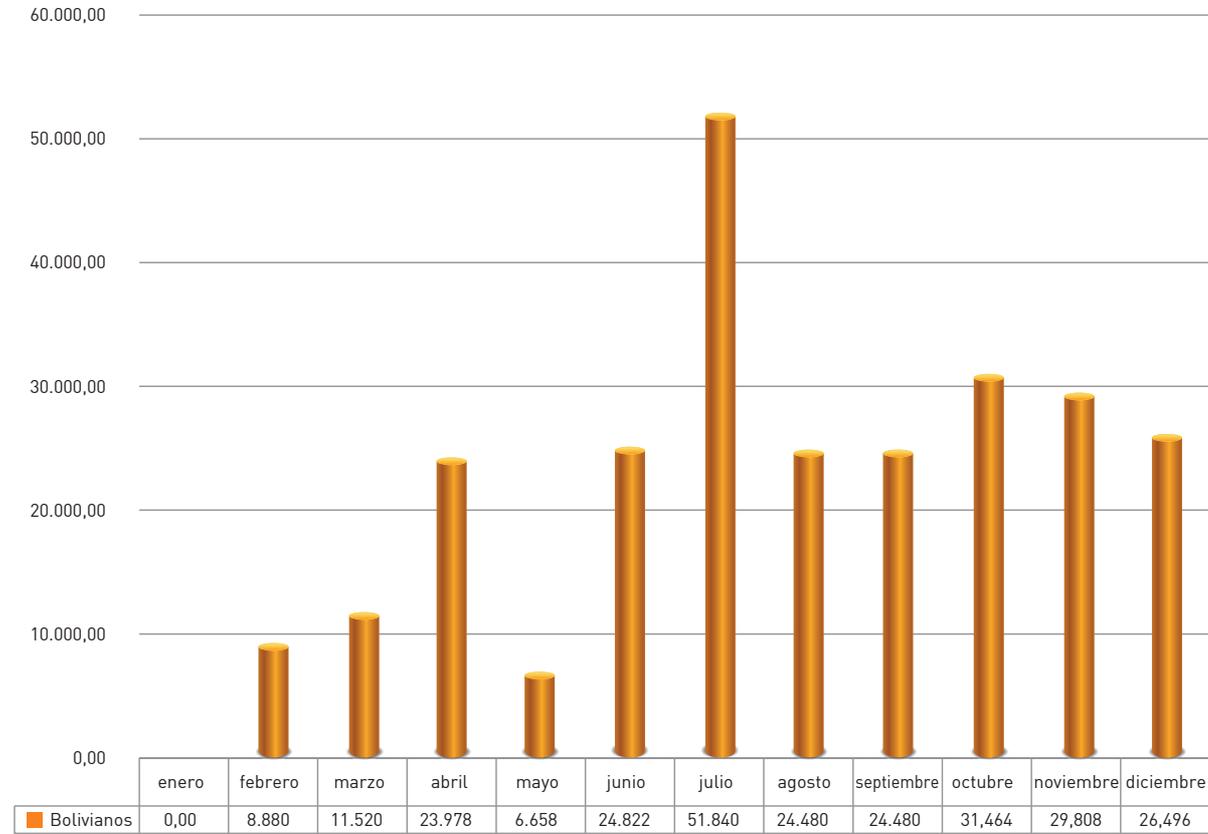


Fuente: Información de la Unidad Administrativa de la GAF.

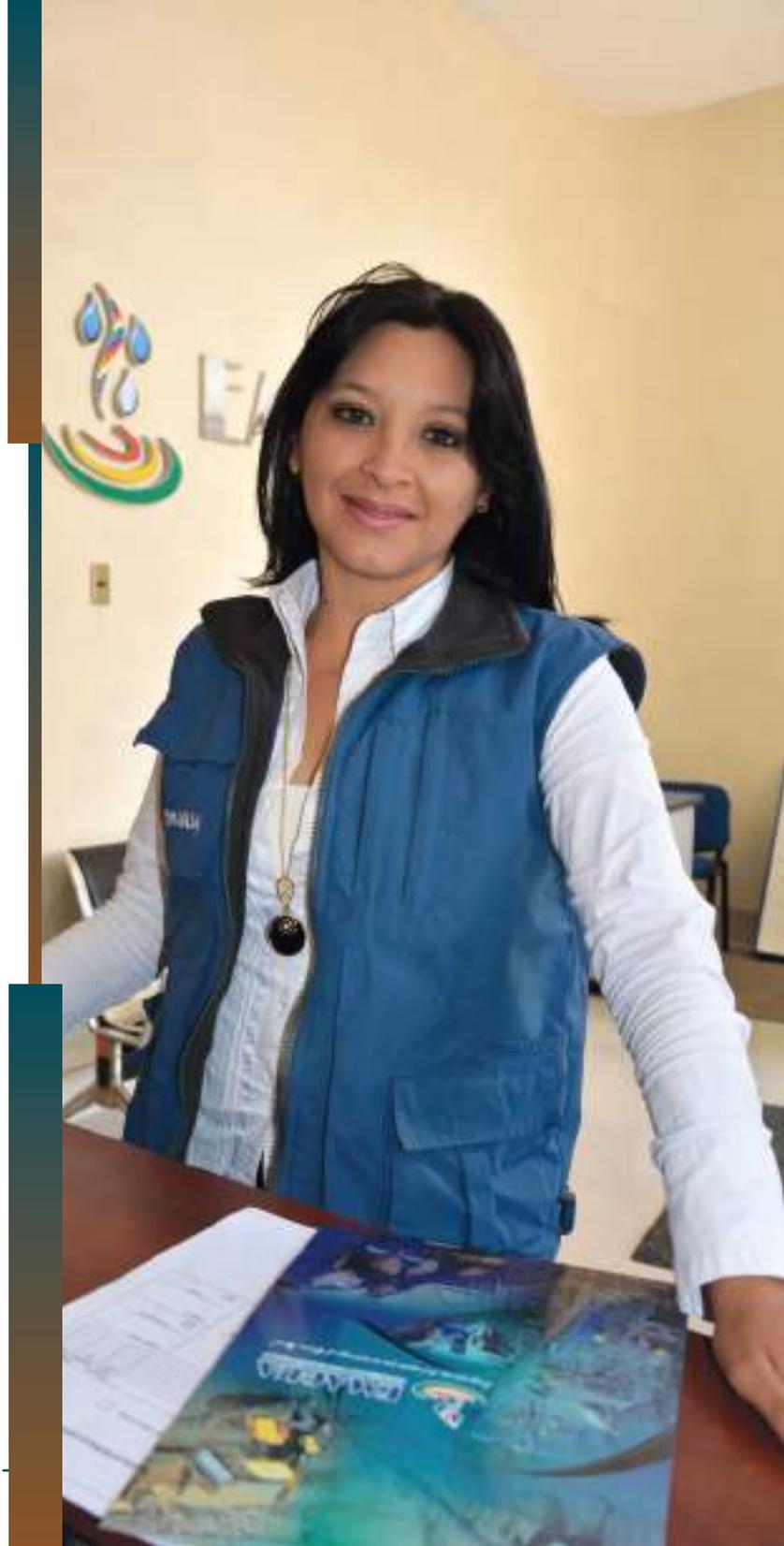
Finalmente, el Gráfico N° 27 refleja el comportamiento mensual del pago de asignaciones familiares (Subsidios Pre-Natal, Natal y de Lactancia):

«« Gráfico N° 27. »»

Comportamiento Mensual de Asignaciones  
Familiares, Gestión 2015.  
Expresado en Bolivianos (Bs.)



Fuente: Información de la Unidad Administrativa de la GAF.







# CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

## CAPÍTULO IV

# CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

### 4.1. Conclusiones.

1. EMAGUA está dando cumplimiento a su Misión institucional otorgada mediante Decreto Supremo N° 163 de 10 de junio de 2009 como un órgano de ejecución, seguimiento y evaluación de programas y proyectos del MMAyA. Asimismo, dio importantes pasos para alcanzar su Visión institucional:

Queremos ser el principal referente nacional en gestión y ejecución especializada de proyectos de inversión pública en Agua, Saneamiento y Medio Ambiente con alto impacto social, reconocida por su calidad, sensibilidad, transparencia y compromiso.

2. Al 31 de diciembre de 2015, EMAGUA registra un nivel de ejecución acumulado de recursos de inversión pública de Bs. 936.208.808,29, con un nivel de ejecución en la gestión 2015 de Bs. 406.957.699,38 que representa el 43,46% de ejecución en relación a la ejecución institucional histórica.
3. Respecto al nivel de participación de ejecución presupuestaria de Inversión en la gestión 2015, EMAGUA registra una participación de 63,85% seguida por el mismo MMAyA con 32,31%, consolidándose en la gestión 2015 como el referente y la principal entidad ejecutora de recursos de inversión del Ministerio.

### 4.2. Perspectivas.

1. EMAGUA se consolidará como la entidad ejecutora de proyectos de inversión líder del sector de medio ambiente y agua como un referente nacional, dando cumplimiento a su Misión institucional otorgada mediante Decreto Supremo N° 163 de 10 de junio de 2009 y a su Visión institucional, aportando a los Objetivos de la Agenda Patriótica 2025.
2. En la gestión 2016 se ejecutará el Programa Multipropósito para Vivir Bien, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo por un total de \$US. 133.015.136,00.



## ENTREVISTA

# JAMES ÁVILA ANTEZANA

### ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña como Director Ejecutivo de EMAGUA?

Las tareas que se van realizando desde esta Dirección Ejecutiva son diversas. Ejercer un gerenciamiento implica la gestión del financiamiento, convenios y presupuesto, abarcando también la gestión técnica más eficiente de cada proyecto.

Por tanto, las funciones que un Director Ejecutivo de una entidad especializada en agua, saneamiento y medio ambiente debe realizar es el gerenciamiento integral del ciclo de ejecución de los proyectos.

### ¿Cómo está organizada EMAGUA para encarar los proyectos a nivel nacional?

EMAGUA desde su creación ha sido organizada como una entidad ejecutora de nivel central cuyo valor agregado no se explotaba en su totalidad porque solamente contaba con una oficina en la ciudad de La Paz.

Con el equipo que ingresó en la gestión 2012, hemos ido trabajando enfocados en la misión de que ésta sea una entidad ejecutora a nivel nacional, es así que se han ido creando oficinas departamentales cuya estructura organizativa fue aprobada previamente por el directorio, están funcionando de manera desconcentrada, sobre todo en la parte de supervisión y fiscalización técnica de los proyectos, con el objetivo de hacer más eficiente nuestro trabajo en el lugar. Al mismo tiempo, esto permite lograr que el trabajo del Ministerio de Medio Ambiente y Agua se refleje a través de EMAGUA y se pueda conocer mejor; como también nos permite difundir a nivel local las políticas que se van lanzando desde el Gobierno Central. Entendemos como EMAGUA que ésta ha sido una decisión positiva que

está funcionando, pues tenemos una desconcentración técnica que permite abarcar más de 300 proyectos a nivel nacional, entre grandes, pequeños y medianos.

Estamos apuntando a que la desconcentración siga avanzando en el campo administrativo, como en el ámbito presupuestario.

### ¿Cómo califica el crecimiento de EMAGUA en su gestión?

El crecimiento está reflejado en los indicadores de orden ad-

ministrativo, financiero y técnico. Los documentos que nosotros emitimos como informes de audiencia pública de rendición de cuentas, memorias anuales, informes de transparencia y boletines técnicos reflejan por si solos los resultados que hemos ido obteniendo, de hecho se constituyen en documentos que evidencian un crecimiento exponencialmente positivo. Es importante reflejar los resultados porque esta instancia en el Ministerio está fortalecida y tiende a poder constituirse en una de las entidades más eficientes y más prestigiosas en lo que significa la ejecución de proyectos especializados del área de medio ambiente y agua.



Creemos que este crecimiento positivo registrado en los últimos casi cinco años que estamos en la Dirección Ejecutiva han sido fruto del trabajo no solamente de la parte ejecutiva, sino de la parte técnica-operativa en coordinación estrecha con nuestras cabezas de sector, estamos trabajando con los tres viceministerios, pertenecientes al Ministerio de Medio Ambiente y Agua, los cuales confían en el trabajo que de forma efectiva y eficiente, vamos desarrollando para ellos.

El servicio que brindamos está siendo retribuido en la confianza y asignación de nuevos programas y proyectos, con nuevos financiadores y nueva cartera, para nosotros esto es un incentivo que ahora mismo nos constituye en la primera entidad ejecutora en los sectores de: agua, saneamiento, medioambiente, biodiversidad, forestación y cambio climático, este reto alcanzado lo podemos sostener en el tiempo dada la confianza depositada y la eficiencia demostrada claramente en nuestros resultados.

#### **Dentro de los resultados, ¿Qué nos puede comentar acerca de la transparencia institucional en los procesos de contratación?**

EMAGUA es una de las pocas instituciones a nivel nacional que diversifica sus formas de mostrar y ejercitar la transparencia institucional. Al ser una entidad que contrata servicios, prácticamente desde nuestro ingreso a la entidad, los resultados de los procesos de contratación son enteramente publicados hacia la opinión pública mediante medios oficiales, me refiero no solamente a las resoluciones de adjudicación, sino a los informes detallados de calificación.

Por otra parte, se trabaja en que la oferta de servicios pueda conocer cómo es nuestra metodología de trabajo y en la misma ver que ellos tienen la posibilidad de aprender de los errores que puedan cometer y al mismo tiempo enmendarlos y corregirlos para futuros procesos, este es un detalle que retrealimenta la competitividad de ofertas.

En todo caso existen otras alternativas que EMAGUA ejercita, abarcando desde transmisiones directas de las aperturas de sobres, entrega de boletines informativos, entrega de notas oficiales mediante protocolo de la Unidad de Transparencia para que los financiadores, Municipios y Gobernaciones que

colocan su contraparte, como también los oferentes que aplican a las licitaciones, puedan contar con los medios administrativos de presentación de denuncias y reclamos, esto tiene que permitir a la población conocer y ejercer un derecho que tenemos todos de presentar una denuncia, presentar una observación y el derecho también a tener una respuesta.

Por tanto, como EMAGUA hemos ido avanzando en lo que es la transparencia y la difusión de información técnica. A nivel de transparencia tenemos que mencionar que permanentemente estamos siendo auditados por financiadores, contraloría y por ciertos programas que así lo ameritan, nos sometemos también a evaluaciones de medio término, todas ellas con dictámenes positivos.

Consideramos que es importante para el Ministerio y los niveles de Gobierno tener una entidad que transparente los procesos, que transparente su gestión, que transparente su personal y esa es una de las tareas que como EMAGUA vamos realizando cada día.

#### **¿Cuáles son los principales resultados de la gestión 2016 que comienza?**

Los logros de cada gestión, que se van reflejando en los estados financieros, memorias anuales, e informes de gestión que remitimos tanto al Ministerio de Medio Ambiente y Agua, Ministerio de Economía y Viceministerio de Inversión Pública, pueden evidenciar que los resultados se van duplicando gestión tras gestión, es decir lo que hicimos la gestión 2012 particularmente ha triplicado la gestión 2011, la gestión 2013 ha duplicado la gestión 2012, la 2014 de igual forma con la 2013, la gestión 2015 en la misma dirección. La 2016 que ahora estamos avanzando en su primer cuatrimestre no es diferente, tenemos un reto muy grande en esta gestión de poder alcanzar y superar los 600 millones de bolivianos de inversión y acercarnos a los 700 millones de bolivianos. Con esta cantidad de recursos nosotros estaríamos marcando nuevamente un record a nivel del Ministerio por ser la entidad ejecutora más grande y que maneja la mayor cantidad de recursos de nuestro sector y entiendo que esta va a ser la tendencia. Los objetivos que tenemos en nuestro Plan Nacional de Desarrollo Económico Social y las metas del 2025 hacen de que entidades como la



nuestra, EMAGUA, puedan constituirse precisamente en el líder en ejecución de proyectos, sin descartar evidentemente que existen ejecutores naturales como son los Municipios, Gobernaciones y otras instituciones ejecutoras similares.

EMAGUA se está constituyendo en una entidad que a nivel de recursos va gerentando y administrando una importante cartera. El primer trimestre de esta gestión 2016 nos hemos constituido en la primera entidad ejecutora a nivel nacional, tenemos el 99.2 % de nuestra ejecución efectiva y al cuatrimestre el 101%, eso para nosotros es un aliciente y al mismo tiempo una motivación para continuar con ese tipo de indicadores.

### **Al hablar del aspecto tecnológico y técnico, ¿Cuál es el aporte de EMAGUA al país, a momento de encarar mega Proyectos?**

Nuestro aporte se va a empezar a cuantificar a partir de esta gestión, esta gestión estamos concluyendo y estamos iniciando muchos proyectos de gran envergadura, el aporte que vamos a dar al sector en el aspecto de inversiones es muy importante, en el aspecto técnico académico tiene una mayor relevancia ya que en Bolivia las inversiones que se han ido realizando en la tecnología y los proyectos han sido escasos. Es en estas gestiones lideradas por el Presidente Evo Morales que se han ido teniendo grandes inversiones y todo el personal que va preparándose, que va ejerciendo controles de fiscalización, supervisión y las mismas constructoras que trabajan con la familia EMAGUA están capacitándose, socializando y haciendo un trabajo de extensión educativa hacia otros nuevos profesionales.

Los resultados de impacto que se tendrán van a reflejarse no solamente en el bien estar de los beneficiarios sino también en el aspecto productivo, académico y económico. EMAGUA desarrolla una tarea que amerita utilizar conceptos holísticos que permitan integrar todo y realmente tener resultados de impacto.

Como entidad estamos con ese mandato de concentrar integralmente las cabezas de sector (viceministerios) dentro del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, trabajando con riego, cuencas, agua potable, saneamiento básico, biodiversidad, forestación y cambio climático; de esta manera trabajamos precisamente lo que está estipulado en nuestra Ley marco de la Madre Tierra: integralidad de las áreas para el Vivir Bien. Somos una entidad que está planificada para poder ejercer ese tipo de responsabilidades y de aquí en adelante EMAGUA se va a constituir en un referente institucional a nivel ministerial.

Al tener una entidad ejecutora especializada en los proyectos de nuestra área, creemos que hemos de constituirnos en un referente regional de lo que es la mejora continua en la ejecución de proyectos. Existe una serie de tareas colaterales que EMAGUA tiene que encarar pero siempre con esa visión de servir a los que más necesitan y al mismo tiempo

hacer que los proyectos sean sostenibles, que todo este conocimiento pueda ser transmitido para el beneficio de nuestros hermanos bolivianos.

### **¿Cuáles son los principales retos para las próximas gestiones?**

Cada tarea prácticamente se constituye en un reto, EMAGUA día a día va resolviendo y va alcanzando sus objetivos en la ejecución de la ingeniería de los proyectos. Nosotros al plantear, reformular, ajustar y ejecutar un proyecto de ingeniería cumplimos un reto que lo constituimos en una línea base para alcanzar otros.

Como EMAGUA va en crecimiento, identificamos como nueva tarea consolidar la ejecución de proyectos a nivel departamental con una desconcentración más fuerte. Dentro de las tareas también está encarar proyectos de cambio climático en el ámbito de medio ambiente, se van a lanzar nuevos retos y EMAGUA tiene que estar calificado para poder ejecutar los mismos, la tarea que tenemos es fortalecer la entidad para

que pueda ir calificando y dando la garantía a los diferentes financiadores de que esos nuevos proyectos en las áreas de cambio climático y medio ambiente puedan ser ejecutados a través de esta entidad del Estado.

### **¿Cómo visualiza a la Entidad en los próximos cinco años?**

Una entidad totalmente consolidada, una entidad que garantice totalmente su sostenibilidad, una entidad que ofrezca el servicio de ejecución de proyectos no solamente a nivel central, a los financiamientos que vienen a través del Tesoro General de la Nación, sino también poder prestar servicios a Municipios y Gobernaciones de forma directa y a través de nuestra eficiencia operativa, técnica y de gerenciamiento de proyectos, poder brindar un servicio que permita ejecuciones tanto presupuestarias como físicas, óptimas y de calidad.

También, veo a EMAGUA como una entidad que en base a su experiencia pueda compartir su conocimiento con otras entidades nacionales y subnacionales del sector.





Este documento fue elaborado por la Gerencia de Planificación y Programas con datos obtenidos de la Gerencia Técnica y la Gerencia de Administración y Finanzas.



Atardecer en Oromomo - TIPNIS