EMAGUA

Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ENTIDAD EJECUTORA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA

2021-2025

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN 1
II. ENFOQUE POLÍTICO 3
2.1 PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES. 4
III. DIAGNÓSTICO 5
3.1 ANÁLISIS INTERNO 5
3.1.1. ATRIBUCIONES, COMPETENCIAS Y PRODUCTO 5
3.1.2. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE ATRIBUCIONES EN EL ÚLTIMO QUINQUENIO 6
3.1.3. ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL 10
3.1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 10
3.1.3.2 PROCESOS PRINCIPALES DE EMAGUA 11
3.1.3.3 RECURSOS HUMANOS 12
3.1.3.4 RECURSOS FINANCIEROS 13
3.1.3.5 RECURSOS FÍSICOS 14
3.1.4. CAPACIDADES Y FALENCIAS INSTITUCIONALES ESPECÍFICAS 15
3.2 ANÁLISIS EXTERNO 17
IV. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES 19
4.1. ÁREAS DE ÉXITO (DIMENSIONES) 19
4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 20
V. PLANIFICACIÓN 22
VI. PRESUPUESTO QUINQUENAL 24

LISTADO DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1. CANTIDAD DE CONVENIOS INTERGUBERNATIVOS DE FINANCIAMIENTO SUSCRITOS POR EMAGUA 2009 – 2020 (ACUMULADO) 8
GRÁFICO N°2. ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAGUA 11
GRÁFICO N°3. PROCESOS DE EMAGUA..... 12
GRÁFICO N°4 COMPORTAMIENTO MENSUAL DE SUELDOS Y SALARIOS, GESTIÓN 2020 EXPRESADO EN BOLIVIANOS (BS) 13
GRÁFICO N°5 CANTIDAD DE FUNCIONARIOS DE EMAGUA, GESTIÓN 2020 13
GRÁFICO N°6 PLANES DE MEDIANO Y CORTO PLAZO..... 19

LISTADO DE CUADROS

CUADRO N°1. RESPALDO NORMATIVO 2
CUADRO N°2 CANTIDAD DE CONVENIOS INTERGUBERNATIVOS FIRMADOS 2009 – 2020 7
CUADRO N°3. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2009 – 2020 8
CUADRO N°4 EJECUCION PRESUPUESTARIA 2016 - 2020: 9
GASTO DE INVERSION Y CORRIENTE POR GESTION 9
CUADRO N°5 PRESUPUESTO INICIAL, PRESUPUESTO VIGENTE Y EJECUCION 2016-2020: GASTOS DE INVERSIÓN 9
CUADRO N°6 PRESUPUESTO INICIAL, PRESUPUESTO VIGENTE Y EJECUCION 2016-2020: GASTO CORRIENTE (*) 10
CUADRO N°7 PROCESOS DESARROLLADOS EN EMAGUA. 12
CUADRO N°8 PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2020 (EN BOLIVIANOS) 14
CUADRO N°9 PRESUPUESTO POR SECTOR 2020 14
CUADRO N°10 PRESUPUESTO POR DEPARTAMENTO 2020 14
CUADRO N°11 RECURSOS FÍSICOS DE EMAGUA (AL 31/12/2020) 15
CUADRO N°12 FORTALEZAS Y DEBILIDADES 16
CUADRO N°13 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 18
CUADRO N°14 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 20
CUADRO N°15 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES 21
CUADRO N°16 PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES 24

I. INTRODUCCIÓN

El Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) está compuesto por la planificación de largo, mediano y corto plazo. La planificación de largo plazo está constituida por el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) actualmente denominado Agenda Patriótica 2025 (Ley N°650 de 19 de enero de 2015); asimismo, la planificación de mediano plazo está constituida por el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones" aprobado mediante la Ley N°1407 de 9 de noviembre de 2021, y finalmente, la Planificación de corto plazo está constituida por los Planes Operativos Anuales (POA).

El Sistema de Planificación Integral del Estado, también permite articular y compartir un único horizonte Plurinacional donde interactúan en complementariedad las regiones, macro regiones, departamentos, municipios, metrópolis, comunidades y barrios, que conforman una gran comunidad nacional, donde los sectores, los departamentos, las regiones y los municipios se articulan al horizonte civilizatorio del Vivir Bien.

El PDES 2021 – 2025, se articula a través de Pilares, Ejes Estratégicos, Metas, Resultados y Acciones, que acompaña a la programación de inversiones del quinquenio, destinado al sector productivo, para la reconstrucción de la economía nacional, mediante una estrategia de industrialización con sustitución de importaciones y una política en materia de seguridad alimentaria con soberanía, incrementando los niveles de productividad del sector agropecuario, enfocado al abastecimiento del mercado interno y generando excedentes para la exportación con valor agregado, y promoviendo políticas sociales destinadas a reducir los niveles de pobreza.

Los Ejes Estratégicos (EE) contribuyen al fortalecimiento del Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), priorizando los sectores generadores de excedente, la soberanía financiera con Estabilidad Macroeconómica y beneficiando las políticas sociales.

En el marco del Articulo 7, numeral 1, inciso c) de la Ley N°777 de 21 de enero de 2016, el Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) como órgano rector de la planificación emite lineamientos, para su aplicación por las entidades públicas, definidas en el Artículo 4 de la citada Ley.

Los lineamientos para la formulación de planes de mediano plazo son formulados acorde a los pilares del Plan General de Desarrollo Económico y Social y los Ejes Estratégicos, Metas, Resultados y Acciones establecidos en el PDES 2021 – 2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", el cual permite operativizar la implementación de la planificación de mediano plazo, con la participación de los actores: entidades del nivel central, entidades territoriales autónomas, sector privado, organizaciones comunitarias, social cooperativas.

Estos lineamientos metodológicos facilitan la formulación del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI) del ministerio cabeza de sector y en ese marco el Plan Estratégico Institucional (PEI) de EMAGUA, con una temporalidad de 5 años.

MARCO LEGAL

CUADRO N°1. RESPALDO NORMATIVO

N°	Norma	Objeto	Plan
1	Constitución Política del Estado (CPE) 07/02/2009	El Artículo 298 señala lo siguiente: • El numeral 22, parágrafo I, señala que, es Competencia Privada del Nivel Central la Planificación Nacional. • El numeral 33, parágrafo II, señala que, Establece como una de las atribuciones exclusivas del nivel central del estado la formulación de políticas de Planificación Territorial y Ordenamiento Territorial.	PSDI PEM PEI
		El Artículo 316, el numeral 1 del Artículo 316, establece que, la función del Estado en la economía consiste en: Conducir el Proceso de Planificación Económica y Social con Participación y Consulta Ciudadana.	PSDI PEM PEI
2	Ley N°650 de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 19/01/2015	Se constituye en el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia y orienta todo el proceso del Sistema de Planificación Integral del Estado.	PGDES
3	Ley N°777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) 21/01/2016	Conduce el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, establece el conjunto de planes de largo, mediano y corto plazo de todos los niveles del Estado Plurinacional, delimitando su estructura, contenido y criterios principales para la elaboración de cada uno de ellos. Asimismo, constituye a la Planificación Empresarial Pública como la actividad fundamental que direcciona y orienta la toma de decisiones en la empresa para el logro de las metas, resultados y acciones que contribuyen al cumplimiento del PDES y PSDI del sector al que pertenezca la empresa.	PDES
4	Ley N°786 del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 – 2020 09/03/2016	Esta Ley tiene por objeto aprobar el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 – 2020, establecía la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, evaluación y seguimiento.	PDES
5	Ley N°1407 Plan de Desarrollo Económico y Social 2021 – 2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” 09/11/2021	Cuyo objeto es aprobar el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021 - 2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”, establecer la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación.	PDES
6	Decreto Supremo N° 0163 el 10 de junio 2009 de creación de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua - EMAGUA	Entidad encargada de la ejecución de programas y proyectos de inversión para el desarrollo bajo tuición del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA)	PEI

II. ENFOQUE POLÍTICO

EMAGUA nace a partir de la promulgación del Decreto Supremo N° 0163 el 10 de junio 2009, se constituye en la entidad encargada de la ejecución de programas y proyectos de inversión para el desarrollo bajo tuición del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA). Por tanto se encarga de la ejecución, seguimiento y evaluación de programas y proyectos del MMAyA constituida por tres niveles de organización: Directivo, formado por un Directorio; Ejecutivo, formado por un Director General Ejecutivo y Operativo, conformado por las Gerencia Nacional Técnica, Gerencia Nacional Jurídica, Gerencia Nacional Administrativa Financiera y Gerencia del Programa de Multipropósito.

EMAGUA desde su creación ha sido organizada como una entidad ejecutora de nivel central cuyo valor agregado ha ido en constante crecimiento por los niveles de ejecución que ha ido alcanzando en las diferentes gestiones y en la medida en que, ha ido asumiendo la ejecución de proyectos de grandes dimensiones con inversiones sumamente importantes. Asimismo, se ha ido transformando en una entidad ejecutora a nivel nacional, con la apertura de oficinas departamentales desconcentradas que operan principalmente en la supervisión y fiscalización técnica de los proyectos, con el objetivo de hacer más eficiente el trabajo regional y de esta forma abarcar más proyectos a nivel nacional.

El crecimiento de EMAGUA está reflejado en los indicadores de orden administrativo, financiero y técnico. Los documentos generados como informes de audiencia pública de rendición de cuentas, memorias anuales, informes de transparencia y boletines técnicos reflejan por si solos los resultados obtenidos, de hecho se constituyen en documentos que evidencian un crecimiento exponencialmente positivo, crecimiento que es fruto del trabajo no solamente de la parte ejecutiva, sino de la parte técnica-operativa en coordinación estrecha con nuestras cabezas de sector como lo son los tres viceministerios pertenecientes al Ministerio de Medio Ambiente y Agua, los cuales confían en el trabajo que de forma efectiva y eficiente se va desarrollando.

El servicio brindado al Estado Plurinacional de Bolivia y los resultados alcanzados consolidan la confianza en la capacidad de ejecución de EMAGUA, lo que, a su vez, se ha traducido en la asignación de nuevos programas y proyectos, con nuevos financiadores y nuevas carteras de proyectos, además de la posibilidad de ampliar los servicios que actualmente presta, incursionando en la fase de pre-inversión lo que permitiría completar el ciclo de proyectos de inversión pública.

En tal sentido, los objetivos del PDES 2021 – 2025 y la Agenda Patriótica 2025 hacen que entidades como EMAGUA puedan constituirse en líder en ejecución de proyectos, sin descartar la existencia de ejecutores naturales como son los Municipios, Gobernaciones y otras instituciones ejecutoras similares con los que EMAGUA tiene una estrecha colaboración, al constituirse EMAGUA en una entidad especializada y de suma importancia en la ejecución de proyectos del Sector.

EMAGUA desarrolla una tarea que amerita utilizar conceptos holísticos que permitan integrar todo y realmente tener resultados de impacto. Como entidad, trata 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 se trabaja lo que está estipulado en la Ley Marco de la Madre Tierra: integralidad de las áreas para el Vivir Bien.

Bajo ese entendido, la entidad busca “gestionar eficazmente y ejecutar eficientemente los programas y proyectos de inversión pública (en todas sus fases Pre-Inversión, Inversión y Post-Inversión) contribuyendo así para la “Reconstrucción de la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”, constituyéndose para el largo plazo en una INSTITUCIÓN LÍDER en la ejecución de programas y proyectos de: agua potable, saneamiento básico, riego, manejo integral de cuencas, gestión integral de recursos hídricos, medio ambiente y cambio climático basado en un modelo de gestión por resultados, participativos, sustentable y transparente, eficaz, eficiente y con rigor técnico.”.

2.1 PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES.

Se asumen y promoverán como **principios** constitucionales el Ama suwa (No seas ladrón), el Ama quilla (No seas flojo) y el Ama llulla (No seas mentiroso).

Los **valores** constituyen las ideas abstractas que guían el pensamiento, la acción, actitudes y comportamientos tanto éticos como organizacionales que deben seguir los ejecutivos y el personal, de manera que permitan un fortalecimiento continuo de la cultura organizacional:

- ✓ **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 los y las servidoras públicas de EMAGUA al cumplimiento de la visión, misión, objetivos institucionales y los intereses de la sociedad boliviana.

- ✓ **Complementariedad:** Los y las servidoras públicas 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 desempeño 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.

III. DIAGNÓSTICO

3.1 ANÁLISIS INTERNO

EMAGUA nace a partir de la promulgación del Decreto Supremo N° 0163 el 10 de junio 2009, se constituye en la entidad encargada de la ejecución de programas y proyectos de inversión para el desarrollo bajo tuición del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA). Por tanto se encarga de la ejecución, seguimiento y evaluación de programas y proyectos del MMAyA constituida por tres niveles de organización: Directivo, formado por un Directorio; Ejecutivo, formado por un Director General Ejecutivo y Operativo, conformado por las Gerencia Nacional Técnica, Gerencia Nacional Jurídica, Gerencia Nacional Administrativa Financiera y Gerencia del Programa de Multipropósito.

EMAGUA ejecutó su Plan Estratégico Institucional 2016 -2020 el cual fue aprobado con Resolución de Directorio de EMAGUA 02/2017 de fecha 06 de septiembre del 2017 y que se estaba alineado a la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 conforme los mandatos de la Ley Nº 300 Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, habiendo orientado sus esfuerzos hacia la ejecución de proyectos de agua potable, alcantarillado, construcción de atajados y reservorios, letrinización, forestación, micro riego, 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 (GADs), Gobiernos Autónomos Municipales (GAMs) y otras entidades, apalancamiento formalizado mediante la suscripción de Convenios Interinstitucionales de Financiamiento (CIF) o también llamados Convenios Concurrentes (CC) en el marco de la Ley Nº 492 de Acuerdos y Convenios Intergubernativos.

3.1.1. ATRIBUCIONES, COMPETENCIAS Y PRODUCTO

Dados estos elementos y en el marco del Decreto Supremo N° 0163 de 10 de junio de 2009, que establece en el Artículo 5 las siguientes competencias para EMAGUA:

a) Implementar programas y proyectos en el marco de las políticas y objetivos estratégicos de desarrollo, medio ambiente y recursos hídricos definidos en las competencias asignadas al Ministerio de Medio Ambiente y Agua.
b) Realizar la ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de inversión para el desarrollo, a su cargo, estableciendo sus resultados, efectos e impactos en el marco de sus competencias.
c) Coadyuvar en la gestión de recursos externos bajo la dirección del Ministerio de Planificación del Desarrollo, a través del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores, de Economía y Finanzas Públicas y de Medio Ambiente y Agua para el cumplimiento de sus funciones asignadas y dentro del marco de las competencias conferidas al Ministerio de Medio Ambiente y Agua.
d) Promover y ejecutar convenios de cooperación y/o co-financiamiento con entidades públicas y/o privadas, para la ejecución de programas y proyectos de recursos hídricos,

riego, agua potable, saneamiento básico, medio ambiente y cambios climáticos, en el marco de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo y del Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

e) Administrar los recursos internos y externos asignados, de acuerdo a los principios de capacidad económica, igualdad, progresividad, proporcionalidad, transparencia, universalidad, control, sencillez administrativa y capacidad recaudadora.

f) Realizar transferencias monetarias y/o en especie público-privadas de acuerdo a lo establecido en los convenios de origen de los recursos y en el marco de la normativa vigente.

3.1.2. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE ATRIBUCIONES EN EL ÚLTIMO QUINQUENIO

En el marco de Lineamientos del SPIE y los emitidos por el MPD de manera específica para guiar los procesos de planificación del nuevo periodo, EMAGUA elaboró y ejecutó su Plan Estratégico Institucional 2016-2020, aportando al cumplimiento de los pilares, metas y resultados establecidos en PDES del mismo periodo.

Los resultados, en relación a proyectos programados y ejecutados, en zonas urbanas y rurales, se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Ejecución de proyectos, periodo 2016 – 2020

AÑO	Nro. PROYECTOS PROGRAMADOS	Nro. PROYECTOS EJECUTADOS	%
2016	201	149	74%
2017	211	142	67%
2018	173	159	92%
2019	172	141	82%
2020	121	110	91%
Total general	**878**	**701**	**80%**

Fuente: SIGEP (2021).

Respecto a la ejecución presupuestaria, en relación al presupuesto vigente y ejecutado, los resultados se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 2. Ejecución presupuestaria periodo 2016 – 2020

GESTIÓN	PRESUPUESTO VIGENTE	PRESUPUESTO EJECUTADO	% EJEC
2016	689.712.787,01	498.253.694,71	72%
2017	838.307.774,79	505.923.109,59	60%
2018	385.250.505,00	635.443.841,47	165%
2019	870.891.801,29	512.610.389,22	59%
2020	774.869.032,11	295.260.839,77	38%
TOTAL	**3.559.031.900,20**	**2.447.491.874,76**	**69%**

Fuente: SIGEP (2021).

En este contexto, y considerando la naturaleza del funcionamiento y la gestión de su financiamiento, EMAGUA orienta su programación hacia la articulación eficiente de la demanda de proyectos de agua potable, alcantarillado, construcción de atajados y reservorios, letrinización, forestación, micro riego, riego, medio ambiente 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. Se constituye en un órgano ejecutor de proyectos y administrador de recursos con que cuentan las entidades públicas demandantes de proyectos como ser Gobiernos Autónomos Departamentales (GAD), Gobiernos Autónomos Municipales (GAM) y otras entidades, relacionamiento formalizado mediante la suscripción de Convenios Interinstitucionales de Financiamiento.

Es importante diferenciar los conceptos de Convenios Subsidiarios Específicos (CSE) y Convenios Intergubernativos de Financiamiento (CIF) o también denominados Convenios Concurrentes (CC); los primeros son instrumentos legales que regulan la transferencia de recursos ya sea del Tesoro General de la Nación (TGN) o de recursos de préstamo 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 Gobiernos Autónomos Departamentales y de los Gobiernos Autónomos Municipales a través de su contraparte.

EMAGUA con la ejecución de programas y proyectos en el periodo de evaluación ha contribuido en el logro de las metas de indicadores previstos en el PSDI 2016-2020. En ese sentido las siguientes tablas muestran los datos de cumplimiento de los resultados del mencionado Plan.

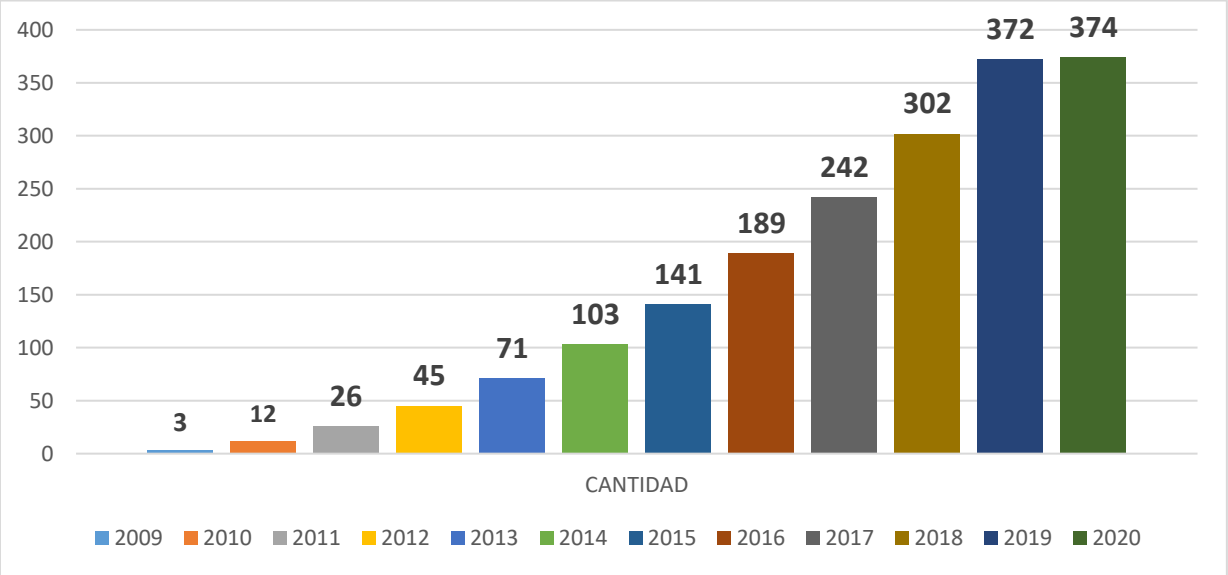
Se tiene a continuación el Cuadro 2 que detalla la suscripción de CSE por EMAGUA por gestión desde el inicio de vida institucional.

CUADRO N°2 CANTIDAD DE CONVENIOS INTERGUBERNATIVOS FIRMADOS 2009 – 2020

GESTIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
2009	3	1%
2010	9	2%
2011	14	4%
2012	19	5%
2013	26	7%
2014	32	9%
2015	38	10%
2016	48	13%
2017	53	14%
2018	60	16%
2019	70	19%
2020	2	1%
TOTAL	**374**	**100%**

FUENTE: *GNT - Unidad de Planificación.*

GRÁFICO N°1. CANTIDAD DE CONVENIOS INTERGUBERNATIVOS DE FINANCIAMIENTO SUSCRITOS POR EMAGUA 2009 – 2020 (ACUMULADO)



FUENTE: *GNT - Unidad de Planificación.*

Como resultado de los 374 Convenios Inter gubernativos firmados a lo largo de los 12 años, se tienen aproximadamente 600 proyectos entre ejecutados y en ejecución distribuidos en los nueve departamentos de nuestro país en lo que corresponde a saneamiento básico, medio ambiente, recursos hídricos y riego. Los programas de mayor incidencia en los últimos años en el sector de agua ha sido el programa del Programa Multipropósito, PROASRED, PRESAS, PACC I y PACC II, Agua y Riego Tarija.

En cuanto a las cifras gestionadas por EMAGUA, en los siguientes cuadros podremos evidenciar la evolución en términos de inversión y de gasto corriente que tuvo la entidad.

CUADRO N°3. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2009 – 2020
(En Millones de Bolivianos)

DETALLE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PRESUPUESTO INICIAL	-	3,30	7,83	39,78	124,21	243,82	393,94	357,03	488,26	385,25	548,60	365,81
PRESUPUESTO VIGENTE	1,75	27,79	25,85	142,80	253,26	419,62	641,90	689,71	842,11	797,67	967,09	521,00
PRESUPUESTO EJECUTADO	1,21	13,00	9,72	73,94	199,09	288,75	449,62	498,25	505,92	635,44	512,61	295,26
% EJECUCIÓN /PRESUPUESTO INICIAL	0%	394%	124%	186%	160%	118%	114%	140%	104%	165%	93%	81%
% EJECUCIÓN /PRESUPUESTO VIGENTE	69%	47%	38%	52%	79%	69%	70%	72%	60%	80%	53%	57%

Fuente: Unidad de Planificación

El cuadro anterior muestra que en el periodo 2009 - 2015 el presupuesto ejecutado fue de Bs1.035.330.000 y para el periodo 2016 - 2020 este se incrementó a Bs2.447.491.875 lo que denota un importante incremento con respecto al primer periodo, esto demuestra la importancia de EMAGUA como ejecutor del MMAyA y a su vez la confianza de los organismos de cooperación internacional, organizaciones sociales. Para el nuevo quinquenio 2021-2025,

se tiene una ejecución para el primer año (2021) de Bs. 470.251.887,38 dato que confirma la importancia que tiene EMAGUA en la ejecución del ente cabeza de sector.

El cuadro precedente pone de manifiesto que a partir de la gestión 2012, EMAGUA registró ejecuciones presupuestarias que superaron el presupuesto inicial, lográndose una tasa general promedio (indicador de eficacia) de 135 % de ejecución presupuestaria respecto al presupuesto inicial (anteproyecto de presupuesto de cada gestión) hasta la gestión 2019, las ejecuciones de la gestión 2020 en la ejecución presupuestaria respecto al presupuesto inicial disminuyó a 81%.

El siguiente cuadro considera un análisis comparativo de la ejecución presupuestaria de gasto de inversión y gasto corriente de EMAGUA desde la gestión 2016 a la gestión 2020, pudiéndose observar un nivel de gasto corriente bastante bajo, lo que denota una alta eficiencia operativa.

CUADRO N°4 EJECUCION PRESUPUESTARIA 2016 - 2020:
GASTO DE INVERSION Y CORRIENTE POR GESTION

DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020
Gasto de Inversión	468.677.770,77	482.069.206,41	608.313.850,13	491.342.944,26	277.187.762,46
Gasto Corriente	29.575.923,94	23.853.903,18	27.129.990,62	21.267.394,96	18.073.077,31
Total	498.253.694,71	505.923.109,59	635.445.858,75	512.610.339,22	295.260.839,77
% de Sig G.I	94,06%	95,29%	95,73%	95,85%	93,88%
% de Sig G.C	5,94%	4,71%	4,27%	4,15%	6,12%

FUENTE: Reporte SIGEP

Como se puede observar en el cuadro anterior, el porcentaje destinado a gasto corriente fue disminuyendo (a excepción del año 2020), lo que muestra una mayor eficiencia en la administración del gasto corriente.

En los siguientes cuadros se puede observar el comportamiento por separado de la Inversión y del Gasto Corriente en el periodo 2016 al 2020.

CUADRO N°5 PRESUPUESTO INICIAL, PRESUPUESTO VIGENTE Y EJECUCION 2016-2020:
GASTOS DE INVERSIÓN

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
PRESUPUESTO INICIAL	345.545.099	465.539.318	360.272.297	511.012.527	338.137.275	2.020.506.516
PRESUPUESTO VIGENTE	650.838.684	806.736.219	761.798.784	917.721.236	489.588.340	3.626.683.263
DEVENGADO	468.677.771	482.069.206	608.313.851	491.342.944	277.187.762	2.327.591.535
% INICIAL DEVENGADO	135,63%	103,55%	168,85%	96,15%	81,97%	115,20%
%VIGENTE DEVENGADO	72,01%	59,76%	79,85%	53,54%	56,62%	64,18%

FUENTE: Reporte SIGEP

CUADRO N°6 PRESUPUESTO INICIAL, PRESUPUESTO VIGENTE Y EJECUCION 2016-2020: GASTO CORRIENTE (*)

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
PRESUPUESTO INICIAL	11.483.802	22.723.108	24.978.208	37.586.335	27.676.563	124.448.016
PRESUPUESTO VIGENTE	38.874.103	35.376.791	35.872.424	49.366.129	31.412.842	190.902.289
DEVENGADO	29.575.924	23.853.903	27.129.991	21.267.445	18.073.077	119.900.340
% INICIAL/DEVENGADO	257,54%	104,98%	108,61%	56,58%	65,30%	96,35%
% VIGENTE/DEVENGADO	76,08%	67,43%	75,63%	43,08%	57,53%	62,81%

FUENTE: Reporte SIGEP (*) Incorpora transferencias

En consecuencia, es evidente que EMAGUA es una entidad que ha cumplido eficientemente con las atribuciones, competencias y productos emanadas del Decreto Supremo N° 0163 de 10 de junio de 2009 (Creación de EMAGUA), del PSDI del Ministerio de Medio Ambiente y Agua ente cabeza de Sector, del PDES 2016 – 2020 y del PEI 2016 – 2020 EMAGUA.

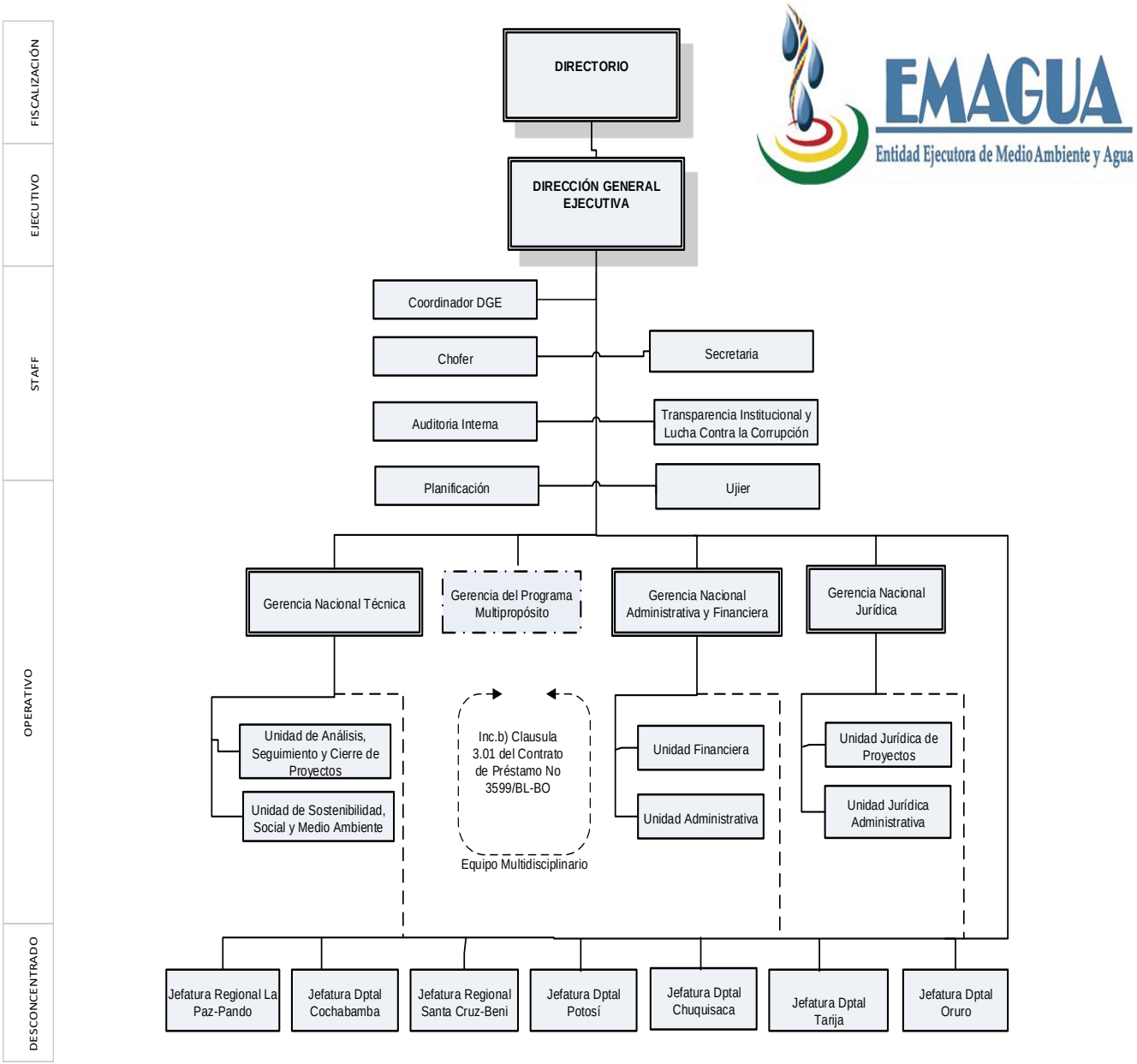
3.1.3. ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL

3.1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La actual Estructura Organizacional dispuesta y puesta en funcionamiento en EMAGUA fue aprobada mediante Resolución de Directorio/EMAGUA/02/2018 del 12 de julio 2018, que establece aprobar las modificaciones a la estructura organizacional de la EMAGUA con tres Gerencias Nacionales que son Gerencia Nacional Técnica, Gerencia Nacional Administrativa Financiera, y Gerencia Nacional Jurídica; incorpora además la Gerencia del Programa Multipropósito.
El objetivo operacional de la actual estructura organizacional es la integralidad operativa, para mejorar los tiempos de respuesta y la eficiencia técnica y administrativa, indudablemente la dinámica institucional supone el permanente ajuste a los desafíos planteados por los nuevos objetivos institucionales y estratégicos.

En este contexto, actualmente la Entidad trabaja en función a la siguiente estructura organizacional:

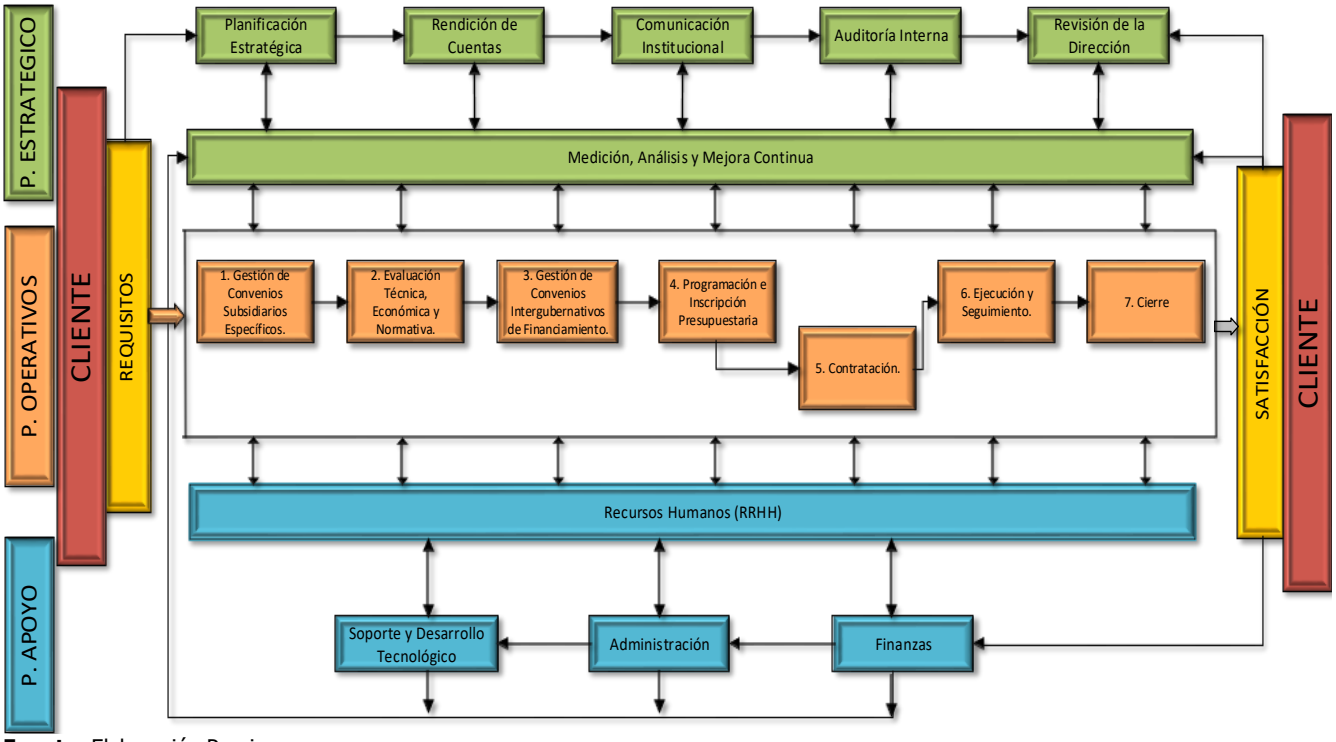
GRÁFICO N°2. ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAGUA



3.1.3.2 PROCESOS PRINCIPALES DE EMAGUA

Los procesos desarrollados en EMAGUA son los siguientes

GRÁFICO N°3. PROCESOS DE EMAGUA



Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N°7 PROCESOS DESARROLLADOS EN EMAGUA.

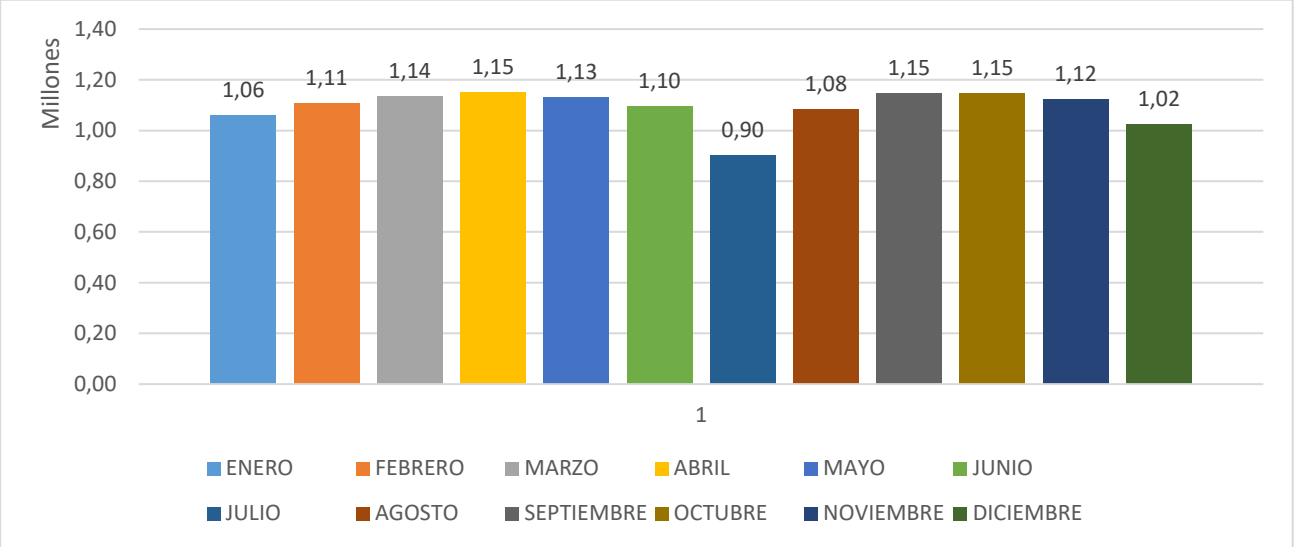
N°	Detalle de Procesos	Tipología de Procesos
1.	Planificación Estratégica.	Procesos Estratégicos.
2.	Rendición de Cuentas.	
3.	Comunicación Institucional.	
4.	Auditoría Interna.	
5.	Revisión de la Dirección.	
6.	Medición, Análisis y Mejora Continua.	
7.	Gestión de Convenios Subsidiarios Específicos.	Procesos Operativos.
8.	Evaluación Técnica, Económica y Normativa.	
9.	Gestión de Conv Intergub de Financiamiento.- CIF	
10.	Programación e Inscripción Presupuestaria.	
11.	Contratación.	
12.	Ejecución y Seguimiento.	
13.	Cierre.	
14.	Recursos Humanos.	Procesos de Apoyo
15.	Administración.	
16.	Finanzas.	
17.	Soporte y Desarrollo Tecnológico.	

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.3.3 RECURSOS HUMANOS

En el siguiente gráfico se hace referencia al comportamiento mensual de la asignación de recursos en sueldos y salarios de la gestión 2020, referidas al personal de eventual de la entidad.

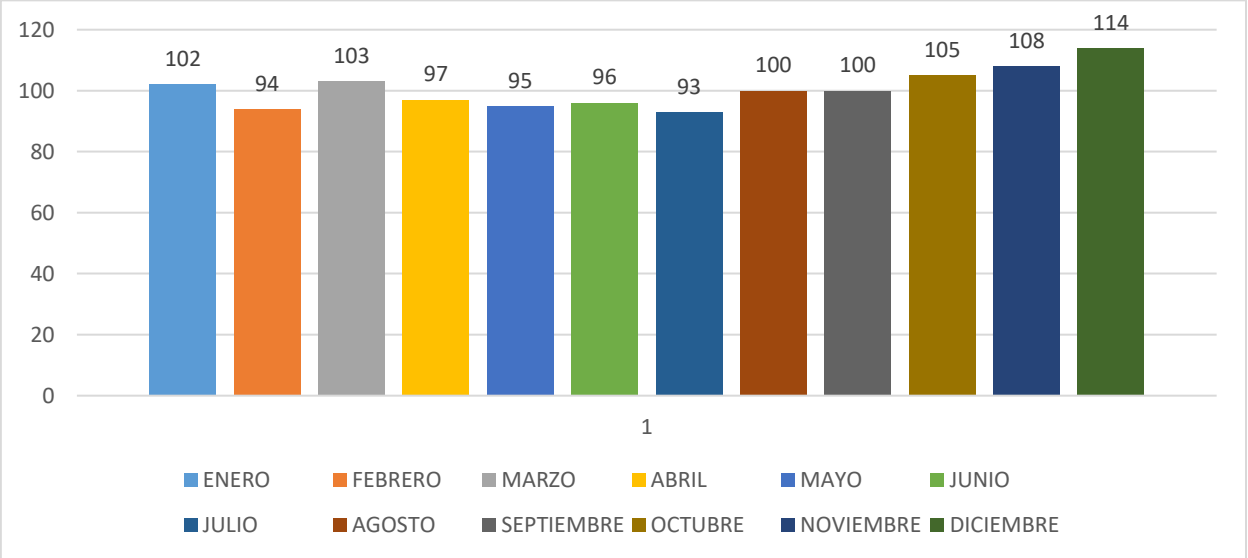
GRÁFICO N°4 COMPORTAMIENTO MENSUAL DE SUELDOS Y SALARIOS, GESTIÓN 2020 EXPRESADO EN BOLIVIANOS (Bs)



Fuente: Información de la Unidad Administrativa de la Gerencia de Administración y Finanzas – Área Recursos Humanos (no incorpora aguinaldos)

En lo referente a la cantidad de funcionarios que prestaron servicios durante la gestión 2020 en EMAGUA, se tiene el siguiente gráfico (solo personal eventual).

GRÁFICO N°5 CANTIDAD DE FUNCIONARIOS DE EMAGUA, GESTIÓN 2020.



Fuente: Información de la Unidad Administrativa de la Gerencia de Administración y Finanzas.

3.1.3.4 RECURSOS FINANCIEROS

Tal como fue presentado en el Cuadro 5, las cifras gestionadas por EMAGUA respecto a gastos de inversión en el periodo 2016 al 2020 ascendieron a Bs2.327.591.534.-, siendo importante destacar en base a ese reporte que en promedio la capacidad anual de captación de recursos es de 725 millones, lo que en cierta medida muestra a esta entidad como un modelo que garantiza una vida institucional gracias por oberheat que cobran por los servicios de administración de los proyectos que ejecutan.

En lo que respecta a la gestión 2020 se tiene registrado en el SIGEP los siguientes montos y de acuerdo al siguiente detalle:

CUADRO N°8 PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2020 (En Bolivianos)

Nro.	PROGRAMA	PRESUPUESTO VIGENTE 2020	% PONDERACIÓN
1	1RO. DE MAYO	1.589.083,00	0,32%
2	AGUA Y RIEGO TARIJA	24.151.468,94	4,93%
3	CONTRAVALOR	21.542.105,88	4,40%
4	GUADALQUIVIR	30.869.845,12	6,31%
5	LLALLAGUA, SIGLO XX	1.581.812,91	0,32%
6	MULTIPROPOSITO	183.226.940,88	37,42%
7	PACC I	20.655.903,31	4,22%
8	PASAP	1.896.396,03	0,39%
9	PERIURBANOS KFW	2.684.941,73	0,55%
10	PNC	6.705.405,51	1,37%
11	PRESAS	88.467.848,73	18,07%
12	PROAR	31.944.078,24	6,52%
13	PROASRED	74.151.560,21	15,15%
14	RIBERAS	120.950,00	0,02%
Total general		**489.588.340,49**	**100,00%**

Fuente: *Unidad de Planificación*

CUADRO N°9 PRESUPUESTO POR SECTOR 2020

SECTOR	No. PROYECTOS	PRESUPUESTO VIGENTE (Bs)	%
agropecuario (riego)	51	260.502.902,38	53,21%
recursos hídricos	4	37.958.916,51	7,75%
saneamiento básico	68	191.126.521,60	39,04%
Total general	**123**	**489.588.340,49**	**100,00%**

Fuente: *Unidad de Planificación*

CUADRO N°10 PRESUPUESTO POR DEPARTAMENTO 2020

DEPARTAMENTO	No. PROYECTOS	PRESUPUESTO VIGENTE (Bs)	%
Chuquisaca	4	32.213.400,53	6,58%
Chuquisaca / cochabamba	1	6.500.434,00	1,33%
Cochabamba	18	106.014.799,33	21,65%
La Paz	27	227.031.111,24	46,37%
Oruro	15	30.600.197,27	6,25%
Potosí	35	20.193.522,36	4,12%
Santa Cruz	8	5.869.099,31	1,20%
Tarija	15	61.165.776,45	12,49%
Total general	**123**	**489.588.340,49**	**100,00%**

FUENTE: *GNT - Unidad de Planificación.*

3.1.3.5 RECURSOS FÍSICOS

Los recursos físicos activos fijos e intangibles por grupo contable disponibles en EMAGUA al 31 de diciembre de 2020 son los siguientes, disgregados en vehículos, bienes muebles, etc.

Se tiene a continuación el detalle de bienes de EMAGUA:

CUADRO N°11 RECURSOS FÍSICOS DE EMAGUA (al 31/12/2020)

Detalle	Costo Actualizado al 31/12/2020 Bs.	Depreciación 2020 Bs.	Actualización Dep. Acum. Bs.	Depreciación Acumulada al 31/12/2020 Bs.	Valor Neto 2020 Bs.
Otra maquinaria y equipo	71.008,71	22.270,21	265,70	44.770,22	26.238,49
Equipo de oficina y muebles	521.880,98	114.206,03	1.360,72	229.361,53	292.519,45
Equipo de computación	675.372,42	243.279,54	3.084,90	570.425,61	104.946,81
Equipo transporte, tracción y elevación	2.361.668,46	821.185,21	9.757,65	1.640.390,90	721.277,56
Equipo médico y de laboratorio	7.557,38	1.741,44	20,68	3.478,11	4.079,27
Equipos de comunicaciones	50.312,11	13.546,36	166,18	28.360,24	21.951,87
Equipos educacional y recreativo	18.747,97	5.213,60	62,87	10.652,80	8.095,17
Totales	**3.706.548,03**	**1.221.442,39**	**14.718,70**	**2.527.439,41**	**1.179.108,62**

3.1.4. CAPACIDADES Y FALENCIAS INSTITUCIONALES ESPECÍFICAS

CAPACIDADES INSTITUCIONALES

- **Entidad con Alta Capacidad Operativa:** 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. Posteriormente y a medida que se le asignaron programas y proyectos, se han ido creando oficinas departamentales y que están funcionando de manera desconcentrada, con la principal función de supervisión y fiscalización técnica de los proyectos, con el objetivo de abarcar más proyectos y hacer más eficiente el trabajo en la zona geográfica de ejecución del proyecto.

- **Entidad holística que refleja los esfuerzos del MMAyA:** EMAGUA desarrolla un trabajo en estrecha coordinación con los Viceministerios del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, los cuales confían en el trabajo desarrollado para ellos.

- **Entidad con Cartera de Proyectos en Crecimiento:** Dado el enfoque holístico citado precedentemente, podemos ver reflejado el aporte de la entidad en términos de ejecución, lo que a su vez deriva en una asignación importante para la ejecución de proyectos de la cartera sectorial, es decir, el trabajo desarrollado por EMAGUA está siendo retribuido en la confianza y asignación de nuevos programas y proyectos, con nuevos financiadores y nueva cartera, lo cual es un incentivo para constituirse en la primera entidad ejecutora de proyectos del sector.

- **Entidad con Transparencia Institucional:** 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, los resultados de los procesos de contratación son enteramente publicados hacia la opinión pública

mediante medios oficiales. Además de utilizar otras alternativas de acceso a la información, como por ejemplo las transmisiones por medios virtuales de las reuniones de aclaración, aperturas de sobres, entre otros, así como, amplia cobertura a las ETA´s en relación a información relacionada a los proyectos, finalmente se procura libre acceso a los medios administrativos de presentación de denuncias y reclamos, esto permite a la población conocer y ejercer el derecho a presentar denuncias y recibir respuestas a las mismas.

FALENCIAS INSTITUCIONALES

- **Carencia de Sistema Informático de Gestión de Proyectos:** Lamentablemente, EMAGUA no pudo implementar un sistema informático de gestión de proyectos que ayude en la gestión, ejecución y cierre de proyectos.

- **Carencia de un Sistema de Gestión de Calidad:** EMAGUA carece de un sistema de gestión de calidad orientado a procesos y procedimientos para la mejora continua. Lo precedente, dificulta que las actividades ejecutadas en EMAGUA sigan procedimientos estandarizados y acordes a una normativa de calidad.

- **Carencia de apoyo financiero** no se cuenta con apoyo financiero del TGN, especialmente para el grupo 10000 (Servicios Personales).

En este contexto y dada la experiencia adquirida desde nuestra creación en el 2009 podemos identificar nuestras fortalezas y debilidades de la siguiente forma:

CUADRO N°12 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aspectos Normativos	**Aspectos Normativos**
1. EMAGUA está en proceso de optimización de todos sus procesos de gestión, lo que permitirá contar con Reglamentos Específicos actualizados. 2. EMAGUA ha sido creada como entidad descentralizada con autonomía de gestión técnica, administrativa y legal.	**1.** No todo el personal de EMAGUA conoce la normativa sectorial y de gestión pública general.
Recursos humanos	**Recursos humanos**
3. EMAGUA cuenta con recursos humanos calificados, con habilidades, destrezas y experiencia en proyectos. 4. En general son servidores públicos honestos, solidarios, con capacidad para asimilar procesos de cambio. 5. La mayoría del personal está comprometido con la institución.	2. No todos los técnicos tienen conocimientos y/o experiencia sólida en proyectos de inversión en Medio Ambiente, Agua y saneamiento. 3. Existen limitaciones normativas y presupuestarias, para capacitar al personal. 4. Los equipos de trabajo están en proceso de consolidación.
Estructura organizacional, procesos y procedimientos	**Estructura organizacional, procesos y procedimientos**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
6. Se cuenta con una estructura organizacional con oficinas regionales en los distintos departamentos del país. 7. Se cumplen con los procesos y procedimientos. 8. Se han formulado importantes instrumentos de gestión como el Plan Estratégico Institucional y documentos derivados del mismo.	5. Una débil coordinación con instancias departamentales y municipales afectan la efectividad operativa. 6. Los manuales de procedimientos de supervisión y otros están aún en desarrollo. 7. El clima organizacional presenta fisuras debido a las condiciones y Alta Rotación del personal que trabaja EMAGUA, lo que afecta a la consecución de objetivos.
Recursos gerenciales	**Recursos gerenciales**
10. La Dirección Ejecutiva cuenta con una política de gestión de puertas abiertas y coordinación interinstitucional con capacidad para promover y consolidar convenios interinstitucionales con la Cooperación Internacional e instancias estatales. 11. La Dirección inspira el trabajo en equipo y promueve la capacidad reflexiva mediante la crítica constructiva y la autocrítica.	8. Falta homogeneizar conceptos de gerencia y tipología de proyectos que aseguren el cumplimiento con calidad de los plazos, contenidos y presupuestos comprometidos.
Recursos informáticos y de comunicación	**Recursos informáticos y de comunicación**
12. EMAGUA cuenta con equipos de computación suficientes y adecuados para el personal técnico y administrativo, interconectados en red física e inalámbrica que permite al personal acceder a los recursos informáticos (correo institucional, internet, biblioteca virtual y el sistema de control de documentación y correspondencia).	9. Si bien se cuenta con equipos suficientes estos deben ser actualizados o reemplazados por equipos más modernos. 10. No se cuenta con aplicaciones informáticas que coadyuven a la gerenciación de proyectos de manera eficaz y eficiente. 11. No se cuenta con equipos de computación centrales (servidores) con capacidad para implementar sistemas informáticos complejos de apoyo para la gerenciación de proyectos.
Recursos de equipamiento e infraestructura	**Recursos de equipamiento e infraestructura**
13. Se cuenta con muebles y enseres suficientes que permiten responder a las actuales exigencias.	12. La infraestructura no está adecuada a la necesidad operativa de la institución.
Aspectos económicos financieros	**Aspectos económicos financieros**
14. Se cuenta con normas definidas y transparentes de manejo de recursos económicos. 16. Los informes de auditoría no tienen observaciones de fondo.	14. No se cuenta con apoyo del MEFP para la otorgación de recursos TGN para el personal de la institución, dada la dificultad de demostrar la sostenibilidad financiera de EMAGUA. 15. La falta de procedimientos sustantivos y débil coordinación entre áreas no permite una ejecución más ágil del presupuesto.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

Para este punto es importante evaluar el entorno externo que afecta a la Entidad, que son factores no controlables por la entidad, siendo los más relevantes los siguientes:

CUADRO N°13 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aspectos Normativos	**Aspectos Normativos**
1. La Constitución Política del Estado Plurinacional y el Plan Nacional de Desarrollo presentan muchas oportunidades para el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos en la temática de medio ambiente y agua, orientados a la "Reconstrucción de la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones".	1, La limitada capacidad técnica de las Prefecturas y Municipios deriva en la elaboración de proyectos inadecuados, incompletos, desactualizados, fuera de la normativa actual, etc. Ello ocasiona inversión de recursos extraordinarios que desfasan la ingeniería financiera de la entidad, demoran el tiempo de ejecución de los proyectos y afectan significativa y negativamente a la imagen de EMAGUA, del MMAyA y del Gobierno, pudiendo ocasionar conflictos con los beneficiarios.
Aspectos Interinstitucionales	**Aspectos Interinstitucionales**
2. El MMAyA y los Viceministerios que lo conforman cuentan con planes, programas y proyectos con financiamiento comprometido. 3. EMAGUA es gravitante en la ejecución de programas y proyectos dentro del MMAyA.	2. Existen procedimientos complejos en el MMAyA, MPD y MEFP que demoran los trámites de inscripción y transferencia de recursos y de proyectos. 3. Existen otras instituciones ejecutoras que se constituyen en alternativas para la ejecución de programas y proyectos. 4. Una deficiente coordinación interinstitucional puede incidir negativamente en la ejecución de programas y proyectos.
Fuentes de Financiamiento	**Fuentes de Financiamiento**
4. La Cooperación Internacional tiene como una de sus prioridades de cooperación el sector de medio ambiente y agua. 5. Tanto el gobierno nacional como la comunidad internacional y sus agencias quieren entidades transparentes, de calidad y confiables, por lo que existe predisposición de apoyo a EMAGUA por parte de las Agencias de cooperación.	5. La demora en la concretización de los convenios de financiamiento de donación y/o crédito desfasa la programación de recursos de funcionamiento de EMAGUA. 6. La exigencia de Contrapartes a las ETAs y la imposibilidad de cumplirlas obstaculiza la gestión ejecución de programa proyectos de inversión.
Ámbito Social	**Ámbito Social**
6. La sociedad boliviana es más consciente sobre la importancia del saneamiento, ello se traduce en mayor demanda. 5. Existe una mayor conciencia para incorporar medidas de adecuación al cambio climático en los proyectos de saneamiento básico.	6. Eventualmente se suscitan presiones sociales para ejecutar proyectos sin las bases técnica y/o legal previas necesarias.
Aspectos económicos financieros	**Aspectos económicos financieros**
7. Para los financiadores el overhead establecido pr EMAGUA es atractivo por lo bajo que se mantiene. 8. Las acciones de la entidad no han sido adecuadas para obtener del MEFP la otorgación de recursos TGN.	7. Que la asignación de cartera de programas y proyectos sea muy baja para EMAGUA

IV. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

El Plan Estratégico Institucional se constituye en un instrumento de gestión, que define el horizonte político institucional, objetivos estratégicos institucionales, estrategias, productos, indicadores, presupuesto y responsabilidades, para el próximo quinquenio. El PEI permitirá establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES 2021-2025 y el PSDI del mismo periodo.

El PEI se operativizará a través del POA y del Presupuesto, permitiendo medir el grado de eficacia considerando los indicadores establecidos en el mismo.

GRÁFICO N°6 PLANES DE MEDIANO Y CORTO PLAZO

El modelo estratégico de gestión de EMAGUA se orienta al cumplimiento de los mandatos político, social e institucional, en el marco de los pilares Agenda Patriótica 2025 que se constituye en el Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia y del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021 – 2025, “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”, a los cuales se debe dirigir la gestión estratégica.

4.1. ÁREAS DE ÉXITO (DIMENSIONES)

Previo a la formulación de Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), se deben formular las Áreas de Éxito (dimensiones) definidas como el conjunto de factores que, relacionados entre sí, contribuyen de forma crítica y directa a la visión institucional:

- **Operativa:** Permite identificar y trabajar con precisión el valor que perciben los clientes y beneficiarios de la entidad respecto a su accionar y los productos que genera. Esta

dimensión es fundamental para lograr la misión de EMAGUA como entidad ejecutora de proyectos de inversión.

- **Estratégica:** Esta dimensión permite trabajar en los ajustes necesarios para que la estructura orgánica de la entidad alcance los desafíos del quinquenio, generando mayor eficiencia en la dimensión operativa e incrementando el valor público de la entidad.

- **Apoyo administrativo, financiero, legal y de control:** Aglutina todas las actividades transversales y de apoyo a las dimensiones operativa y estratégica. Su propósito principal es el modernizar la gestión pública de EMAGUA normalizando los procesos y procedimientos para posteriormente implementar un sistema de gestión de calidad.

4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

El PEI 2021 – 2025 de EMAGUA contribuirá a los Lineamientos y Objetivos Estratégicos de los planes sectoriales de Recursos hídricos, Saneamiento Básico y Medio Ambiente, con los siguientes Objetivos Estratégicos Institucionales:

Objetivo Estratégico Operativo (Sustantivos) - OEOP:
"Ejecutar los procesos de gestión, revisión, ejecución, seguimiento y cierre de programas y proyectos de inversión pública del sector, eficaz y eficientemente para aportar a la Reconstrucción de la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones del Estado Plurinacional de Bolivia hasta el 2025".

Objetivo Estratégico Organizacional - OEOR:
"Organizar adecuadamente la entidad para enfrentar a los nuevos desafíos y metas del quinquenio, procurando mayor eficacia, economía e institucionalidad para lograr la sostenibilidad financiera y operativa de EMAGUA".

CUADRO N°14 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

RESULTADO DEL PDES	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
1.3.3 Se ha avanzado hacia la universalización de los servicios básicos **3.2.9.** Se cuenta con mayor productividad agrícola a partir de la implementación de riego con innovación tecnológica. . **8.5.3.** Se ha fortalecido la gestión integrada de recursos hídricos y manejo integral de Cuencas (GIH/MIC)	**OEOP.** Ejecutar los procesos de gestión, revisión, ejecución, seguimiento y cierre de programas y proyectos de inversión pública del Sector, eficaz y eficientemente para aportar a la Reconstrucción de la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones del Estado Plurinacional de Bolivia hasta el 2025.
7.1.6. Establecer mecanismos de control para una Gestión Pública eficiente, idónea y eficaz.	**OEOR.** Organizar adecuadamente la entidad para enfrentar a los nuevos desafíos y metas del quinquenio, procurando mayor eficacia, economía e institucionalidad para lograr la sostenibilidad financiera y operativa de EMAGUA.

El cuadro 14 muestra el listado de Resultados a los cuales actualmente EMAGUA contribuye

(4); sin embargo, conviene mencionar que existen dos resultados PDES (8.1.2 y 8.3.1) a los cuales EMAGUA debería contribuir, pero para ello debe gestionar programas o proyectos para su ejecución.

Estos resultados a los cuales contribuiría son:

- 8.1.2. Se han incrementado las áreas forestadas y reforestadas mejorando las condiciones socioeconómicas de recuperación de suelos y funciones de control ambiental y riesgos
- 8.3.1. Se ha promovido una mayor capacidad de gestión ambiental para un medio ambiente saludable con calidad y menor contaminación

Una vez identificados los Objetivos Estratégicos Institucionales se definen las siguientes Estrategias Institucionales:

CUADRO N°15 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ESTRATÉGIAS INSTITUCIONALES
OEOP. Ejecutar los procesos de gestión, revisión, ejecución, seguimiento y cierre de programas y proyectos de inversión pública del sector, eficaz y eficientemente para aportar a la Reconstrucción de la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones del Estado Plurinacional de Bolivia hasta el 2025.	**OEOP-E1.** Contar con un equipo humano especializado, actualizado y comprometido con la Gestión de una cartera de programas y proyectos que garanticen la sostenibilidad operativa de la Institución. **OEOP-E2.** Promocionar una oferta de servicios de ejecución con Overhead atractivo a programas y proyectos donde EMAGUA muestra resultados destacados.
OEA. Desarrollar procesos y procedimientos internos con orientación hacia la mejora continua, implementando un Sistema de Gestión de Calidad para elevar transparencia y mejorar el desempeño institucional de EMAGUA hasta el 2025.	**OEA-E1.** Desarrollar e implementar los Procesos y Procedimientos Sustantivos y Transversales de EMAGUA

En base a la forma de trabajo que tiene EMAGUA y definidas las Estrategias Institucionales, que sirven para aportar al cumplimiento de los resultados esperados, se identifican las Acciones Estratégicas Institucionales:

Resultado PSDI	Objetivos Estratégicos Institucionales	Descripción de la Acción Estratégica Institucional
1.3.3. Se ha avanzado hacia la universalización de los servicios básicos	**OEOP.** Ejecutar los procesos de gestión, revisión, ejecución, seguimiento y cierre de programas y proyectos de inversión pública del sector, eficaz y eficientemente para aportar a la Reconstrucción de la Economía para Vivir Bien,	Dar continuidad e implementar el Programa de agua potable y alcantarillado sanitario Guadalquivir - PAPAG
		Dar continuidad e implementar los Programa de agua, saneamiento, residuos sólidos y drenaje pluvial – PROASRED
3.2.9. Se cuenta con mayor productividad agrícola a partir de la		Dar continuidad e implementar el Programa de riego "agua y cambio climático" Fase I (PACC I)

Resultado PSDI	Objetivos Estratégicos Institucionales	Descripción de la Acción Estratégica Institucional
implementación de riego con innovación tecnológica.	Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones del Estado Plurinacional de Bolivia hasta el 2025.	Dar continuidad e implementar el Programa de riego "agua y cambio climático" Fase II (PACC II)
		Dar continuidad e implementar los Programas agua y riego para Bolivia – PROAR
		Dar continuidad e implementar los Programas presas y riego (CFA 9759 - OFID 12601P y otros)
		Dar continuidad e implementar el Programa BID Multipropósito
8.5.3. Se ha fortalecido la Gestión Integrada de Recursos Hídricos y Manejo Integral de Cuencas (GIH/MIC)		Dar continuidad e implementar Planes y Programa en manejo integral de cuencas
7.1.6. Se ha promovido la eficiencia y buen uso de los Recursos en la Administración publica	**OEOR.** Organizar adecuadamente la entidad para enfrentar a los nuevos desafíos y metas del quinquenio, procurando mayor eficacia, economía e institucionalidad para lograr la sostenibilidad financiera y operativa de EMAGUA.	Desarrollar e Implementar los procesos de apoyo y estratégicos de la entidad para la gestión eficiente y eficaz de los recursos que administra la entidad

V. PLANIFICACIÓN

En este capítulo se considerará la relación causal de los Objetivos Estratégicos Institucionales (impactos) y las Acciones Estratégicas Institucionales (productos), la misma que se refleja en la matriz de Planificación Estratégica Institucional que se construirá a partir de los siguientes cuadros, es importante señalar que las líneas resaltadas corresponden a los programas nuevos que EMAGUA espera sean priorizados para su ejecución:

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PEI - EMAGUA

PEI 2021-2025

SECTOR	EE	MET	RESU	ACCI	RESPONSABLE		Cód.	Descripción del Resultado Institucional (Impacto)	Descripción de la Acción Estratégica Institucional	Indicador (Resultado/Acción)	INDICADOR			PROGRAMACIÓN FÍSICA					TERRITORIALIZACIÓN		PRESUPUESTO TOTAL (En millones de	PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES SECTORIALES											
					Entidad	Areas Organiz					Fórmula	Linea Base 2020	al 2025	2021	2022	2023	2024	2025	Cod.	CATEGORIA PROGRAMATICA		GASTO CORRIENTE					Subtotal	GASTO INVERSION					Subtotal
																						2021	2022	2023	2024	2025		2021	2022	2023	2024	2025	
12	1	3	3	2	EMAGUA	GNT	AEI1	Se ha avanzado hacia la universalización de los servicios básicos	Dar continuidad e implementar el Programa de agua potable y alcantarillado sanitario Guadalquivir - PAPAG	Número de proyectos de agua potable y alcantarillado en área urbana con acta de recepción provisional.	N° Proy = Sumatoria de Proyectos con recepción provisional	10	20	9	1	0	0	0	7	14	143.690.310						-	13.172.271	13.595.519	66.265.402	27.472.897	23.184.221	143.690.310
12	1	3	3	2	EMAGUA	GNT	AEI2	Se ha avanzado hacia la universalización de los servicios básicos	Dar continuidad e implementar los Programa de agua, saneamiento, residuos sólidos y drenaje pluvial – PROASRED	Número de Proyectos de agua, saneamiento, residuos sólidos y drenaje pluvial en el área urbana - rural con acta de recepción provisional PROASRED	N° Proy = Sumatoria de Proyectos	40	60	7	13	0	0	0	21	18	172.950.329						-	55.197.550	117.752.779	0	0	0	172.950.329
12	1	3	3	2	EMAGUA	GNT	AEI3	Se ha avanzado hacia la universalización de los servicios básicos	Dar continuidad e implementar los Programa de agua, saneamiento, residuos sólidos y drenaje pluvial – PROASRED	Número de Proyectos de agua, saneamiento, residuos sólidos y drenaje pluvial en el área urbana - rural con acta de recepción provisional.	N° Proy = Sumatoria de Proyectos con recepción provisional	0	60	0	0	20	20	20	10	18	305.268.012						-	0	0	125.745.237	124.012.669	55.510.106	305.268.012
11	3	2	9	1	EMAGUA	GNT	AEI4	Se cuenta con mayor productividad agrícola a partir de la implementación de riego con innovación tecnológica.	Dar continuidad e implementar el Programa de riego "agua y cambio climático" Fase I (PACC I)	Número de Proyectos de captación de agua para riego y equipamientos de distribución (represas, aljibes, atajados y otros) Fase I (PACC I)	N° Proy = Sumatoria de Proyectos	5	13	2	3	3	0	0	20	15	100.079.121						-	7.033.609	52.693.214	24.177.013	16.092.175	83.109	100.079.121
11	3	2	9	1	EMAGUA	GNT	AEI5	Se cuenta con mayor productividad agrícola a partir de la implementación de riego con innovación tecnológica.	Dar continuidad e implementar el Programa de riego "agua y cambio climático" Fase II (PACC II)	Número de Proyectos de captación de agua para riego y equipamientos de distribución (represas, aljibes, atajados y otros) Fase II (PACC II)	N° Proy = Sumatoria de Proyectos	0	5	2	2	1	0	0	3	26	53.591.179						-	7.986.247	33.490.631	10.852.956	1.261.345	0	53.591.179
11	3	2	9	1	EMAGUA	GNT	AEI6	Se cuenta con mayor productividad agrícola a partir de la implementación de riego con innovación tecnológica.	Dar continuidad e implementar los Programa agua y riego para Bolivia - PROAR	Número de Proyectos de Agua y Riego PROAR con acta de recepción provisional.	N° Proy = Sumatoria de Proyectos con recepción provisional	30	57	25	2	0	0	0	21	12	26.401.810						-	23.930.756	2.471.054	0	0	0	26.401.810
11	3	2	9	1	EMAGUA	GNT	AEI7	Se cuenta con mayor productividad agrícola a partir de la implementación de riego con innovación tecnológica.	Dar continuidad e implementar los Programa agua y riego para Bolivia - PROAR	Número de Proyectos de Agua y Riego con acta de recepción provisional.	N° Proy = Sumatoria de Proyectos con recepción provisional	0	60	0	0	20	20	20	21	12	171.477.804						-	0	0	99.179.519	50.128.184	22.170.101	171.477.804
11	3	2	9	1	EMAGUA	GNT	AEI8	Se cuenta con mayor productividad agrícola a partir de la implementación de riego con innovación tecnológica.	Dar continuidad e implementar los Programas presas y riego (CFA 9759 - OFID 12601P y otros)	Número de Hectareas Incrementales bajo riego con el Programa CFA 9759	N° Has Inc= Numero de Hectareas Incrementales de Riego	0	8.200	100	300	1.000	3.000	3.800	10	25	611.548.728						-	41.088.246	232.599.685	206.591.727	89.692.014	41.577.056	611.548.728
11	3	2	9	1	EMAGUA	GNT	AEI9	Se cuenta con mayor productividad agrícola a partir de la implementación de riego con innovación tecnológica.	Dar continuidad e implementar los Programas presas y riego (CFA 9759 - OFID 12601P y otros)	Número de hectareas incrementales bajo riego	N° Has Inc= Numero de Hectareas Incrementales de Riego	0	19.500	0	0	6.500	6.500	6.500	21	25	1.260.000.000						-	0	0	420.000.000	420.000.000	420.000.000	1.260.000.000
11	3	2	9	1	EMAGUA	BID MULTI PROPOSITO	AEI10	Se cuenta con mayor productividad agrícola a partir de la implementación de riego con innovación tecnológica.	Dar continuidad e implementar el Programa BID Multipropósito	Número de Proyectos de captación de agua para riego y equipamientos de distribución (represas, atajados y otros) BID Multipropósito.	N° Proy = Número de Proyectos con Registros de Ejecución y Seguimiento	5	10	3	2	0	0	0	2	20	448.803.498						-	137.473.393	132.970.105	120.873.415	57.486.585	0	448.803.498
11	8	5	3	1	EMAGUA	GNT	AEI11	Se ha fortalecido la Gestión Integrada de Recursos Hídricos y Manejo Integral de Cuencas (GHMC)	Dar continuidad e Implementar Planes y Programas en Manejo Integral de Cuencas	Plan Nacional de Cuencas PNC II Implementado		1	1	1	0	0	0	0	3	17	6.460.894						-	6.460.894	0	0	0	0	6.460.894
11	8	5	3	1	EMAGUA	GNT	AEI12	Se ha fortalecido la Gestión Integrada de Recursos Hídricos y Manejo Integral de Cuencas (GHMC)	Dar continuidad e Implementar Planes y Programas en Manejo Integral de Cuencas	Programa de Manejo Integral de Cuencas implementado		1	2	0	0	1	1	0	10	17	14.439.181						-	0	7.854.346	585.860	1.372.997	4.625.978	14.439.181
	7	1	6	1	EMAGUA	GNA/FGNJ/UPIJA/UT	AEI13	Se ha promovido la eficiencia y buen uso de los Recursos en la Administración publica	Desarrollar e Implementar los procesos de apoyo y estrategicos de la entidad para la gestión eficiente y eficaz de los recursos que administra la entidad	Número de procesos implamentados por la entidad	Número de procesos implantados/ Número de procesos identificados	0	17	0	6	11	0	0	2	0	165.821.789	29.770.549,7	15.265.349,7	46.537.600,9	42.019.014,2	32.229.274,3							
	7	1	6	1	EMAGUA	GNA/FGNJ/UPIJA/UT		Se ha promovido la eficiencia y buen uso de los Recursos en la Administración publica	Desarrollar e Implementar los procesos de apoyo y estrategicos de la entidad para la gestión eficiente y eficaz de los recursos que administra la entidad	Número de procesos administrativos, financieros, juridicos y de control ejecutados	Número de procesos Administrativos , Financieros, Juridicos y de Control ejecutados	1	5	1	1	1	1	1	2	0												

*Se procederá a crear las categorías programáticas necesarias en el SIGEP, conforme al numero de acciones de mediano plazo (Acciones Estrategica Institucionales).

VI. PRESUPUESTO QUINQUENAL

En este capítulo finalmente se refleja los recursos de Inversión Pública y Gasto Corriente que se planifica serán los requeridos en el quinquenio.

CUADRO N°16 PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

PEI 2021-2025													
CATEGORIA PROGRAMATICA (PRESUPUESTARIA)	PRESUPUESTO TOTAL (En millones de bolivianos)	PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES SECTORIALES											
		GASTO CORRIENTE					Subtotal	GASTO INVERSION					Subtotal
		2021	2022	2023	2024	2025		2021	2022	2023	2024	2025	
14	143.690.310						-	13.172.271	13.595.519	66.265.402	27.472.897	23.184.221	143.690.310
18	172.950.329						-	55.197.550	117.752.779	0	0	0	172.950.329
18	305.268.012						-	0	0	125.745.237	124.012.669	55.510.106	305.268.012
15	100.079.121						-	7.033.609	52.693.214	24.177.013	16.092.175	83.109	100.079.121
26	53.591.179						-	7.986.247	33.490.631	10.852.956	1.261.345	0	53.591.179
12	26.401.810						-	23.930.756	2.471.054	0	0	0	26.401.810
12	171.477.804						-	0	0	99.179.519	50.128.184	22.170.101	171.477.804
25	611.548.728						-	41.088.246	232.599.685	206.591.727	89.692.014	41.577.056	611.548.728
25	1.260.000.000						-	0	0	420.000.000	420.000.000	420.000.000	1.260.000.000
20	448.803.498						-	137.473.393	132.970.105	120.873.415	57.486.585	0	448.803.498
17	6.460.894						-	6.460.894	0	0	0	0	6.460.894
17	14.439.181						-	0	7.854.346	585.860	1.372.997	4.625.978	14.439.181
0	165.821.789	29.770.549,7	15.265.349,7	46.537.600,9	42.019.014,2	32.229.274,3							

*Se procederá a crear las categorías programáticas necesarias en el SIGEP, conforme al numero de acciones de mediano plazo (Acciones Estrategica Institucionales).