

ASAMBLEA LEGISLATIVA
Departamento de Organización
y Métodos

METODOLOGÍA PARA EL
PROCESO DE PLANIFICACIÓN
Y EVALUACION

DICIEMBRE, 2008

INDICE

	No. PAGINA
I. INTRODUCCION	1
II. BASE LEGAL	2
2.1 LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA REPÚBLICA Y DE PRESUPUESTOS PÚBLICOS NO. 8131	2
2.2 MANUAL DE NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO PARA LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y LAS ENTIDADES Y ÓRGANOS SUJETOS A SU FISCALIZACIÓN	3
2.3 DIRECTRIZ SISTEMA DE VALORACIÓN DE RIESGO INSTITUCIONAL	3
III. OBJETIVO DE ESTA METODOLOGIA	4
IV. PLANIFICACION	5
4.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA	5
4.1.1 DEFINICIÓN	5
4.1.2 PROPÓSITOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	5
4.1.3 PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	6
4.1.4 DIAGRAMA PLAN ESTRATÉGICO	9
4.2 PLAN ANUAL OPERATIVO (PAO)	10
4.2.1 DEFINICIÓN	10
4.2.2 PASOS PAO DEPARTAMENTAL	10
4.2.3 DIAGRAMA PLANES ANUALES OPERATIVOS	15
V. METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DE LA GESTION (PAO's)	16
5.1 INTRODUCCIÓN	16
5.2 OBJETIVOS Y FINES DE LA EVALUACIÓN	17
5.3 RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN	18
5.3.1 JERARCA Y TITULARES SUBORDINADOS	18
5.3.2 UNIDAD DE CONTROL Y EVALUACIÓN	20

	No. PAGINA
5.4 COMPONENTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	21
5.4.1 PLAN ANUAL OPERATIVO	21
5.4.2 MATRÍZ DE EVALUACIÓN	22
5.4.3 INFORMES DE EVALUACIÓN	22
5.4.4 PASOS PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	23
5.4.5 FORMULARIO EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (PAO`S)	24
VI. ANEXOS	25
6.1 INSTRUCTIVO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS (PAO`S) DE LOS DEPARTAMENTOS	26
6.1.1 INTRODUCCIÓN	26
6.1.2 BASE LEGAL	26
6.1.3 PASOS PAO DEPARTAMENTAL	26
6.1.4 MATRÍZ PLAN ANUAL OPERATIVO PAO	27
INSTRUCCIONES LLENADO MATRIZ PLAN ANUAL OPERATIVO	28
6.2 LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE INDICADORES	29
6.3 LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS ESTRATÉGICOS PAO`S	31
6.3.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, NUEVAS TECNOLOGÍAS Y REQUERIMIENTOS DE EQUIPO SOFTWARE	31
6.3.2 CAPACITACIÓN	31
6.3.3 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	32
6.3.4 REMODELACIÓN DE OFICINAS	33
6.3.5 ADQUISICIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	33
6.4 PROCEDIMIENTO Y PROGRAMACIÓN DE LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS (PAOs) y PRESUPUESTOS INSTITUCIONALES 2010	34
6.5 GRÁFICO PROCESO PLANIFICACIÓN	38
6.6 GLOSARIO	39

I. INTRODUCCIÓN

El Departamento de Organización y Métodos, como Unidad Técnica encargada de conducir y orientar el proceso de planificación en coordinación con la Comisión de Planificación Institucional, ha estimado pertinente formular y presentar la presente metodología del proceso de planificación, que contiene los elementos que deben servir como guía para que a nivel institucional y de todas las unidades de la organización se formulen los planes anuales operativos (PAO), en congruencia con el Plan Estratégico del Área Técnico Administrativa, las directrices institucionales y la normativa aplicable.

Es importante citar que previo a organizar, dirigir, evaluar y controlar, las organizaciones deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, en dicho proceso debe definirse **¿Qué debe hacerse?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿quién lo hará?**.

El propósito fundamental de la planificación es establecer y promover los medios organizacionales, para el alcance de los objetivos institucionales. Ello conlleva a la revisión de la misión y visión de la entidad, sus valores, el análisis del entorno y el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias. Para ello se establecen los planes de largo, mediano y corto plazo, que sirven de instrumento, para la ejecución, seguimiento, evaluación y control de las actividades y recursos con criterios de eficiencia, eficacia y economicidad. Ese proceso debe culminar con el rendimiento de cuentas de la organización.

Hay que recordar que la planificación es un proceso que no termina cuando se formula un plan, ya que los planes deben ponerse en práctica. Además debe tenerse en cuenta que los planes, durante el proceso de implementación y control, pueden requerir modificaciones que se tornan necesarias para el logro de los objetivos. Por ese motivo un aspecto importante en la planificación es el análisis, evaluación y toma de decisiones, que permita desarrollar cursos de acción para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es evidente que sin la planificación, no es posible cumplir con los objetivos institucionales y de las diversas unidades como valores agregados del proceso legislativo, sobre todo en la actualidad, en que los cambios tecnológicos, factores económicos, procesos de apertura y exigencias de los usuarios se hace casi imposible que el Primer Poder de la República, cumpla con todas las expectativas de la ciudadanía, por lo que debe establecer prioridades con base en los recursos asignados.

II. BASE LEGAL

2.1 LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA REPÚBLICA Y PRESUPUESTOS PÚBLICOS, NO. 8131.

La Ley 8131 “Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos”, establece respecto de la planificación en el artículo 4 *“todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jefes respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados”*.

En el numeral 5 inciso e) se recoge el Principio de Programación, que indica que: *“Los presupuestos deberán expresar con claridad los objetivos, las metas y los productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo”*.

Asimismo, dicha Ley, en el artículo 55 establece lo siguiente: *“Las entidades y los órganos indicados en los incisos a), b), c) y d) del artículo 1 de esta Ley, presentarán los informes periódicos y finales de evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos, así como los informes de gestión, resultados y rendimiento de cuentas, conforme a las disposiciones tanto del Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica como la Contraloría General de la República, para los efectos de evaluar el sector público. Las fechas para presentar los informes periódicos serán fijados por el Reglamento de esta Ley. Sin embargo, los informes finales deberán presentarse a más tardar el 1º de marzo de cada año”*.

2.2 MANUAL DE NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO PARA LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y LAS ENTIDADES Y ÓRGANOS SUJETOS A SU FISCALIZACIÓN

El “Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización”, en el apartado 3-2, Capítulo “Evaluación de Riesgos” menciona: *“La identificación y evaluación de los riesgos como componente del control interno, debe ser sustentado por un sistema participativo de planificación que considere la misión y visión institucionales, así como objetivos, metas y políticas establecidas con base en un conocimiento adecuado de los medios interno y externo en que la organización desarrolla sus operaciones”.*

Asimismo el apartado 3.3 de ese capítulo consigna: *“Los planes de la institución deberán establecer los mecanismos, criterios e indicadores que la Administración usaría para dar seguimiento al avance en el cumplimiento de esos planes y la medida en que han contribuido a satisfacer las metas, los objetivos y la misión institucionales”.*

En el 3.4 se señala: *“Divulgación de los planes: Los planes deberán ser divulgados oportunamente entre el personal respectivo para procurar un conocimiento y una aceptación generales, así como el compromiso requerido para su cumplimiento”.*

Las anteriores disposiciones normativas, establecen claramente la responsabilidad de la Administración Activa, de formular planes de largo, mediano y corto plazo para promover la eficiencia y eficacia institucionales. Obviamente esa responsabilidad es compartida por el jerarca y los titulares de todas las unidades organizacionales.

2.3 DIRECTRIZ SISTEMA DE VALORACIÓN DE RIESGO INSTITUCIONAL

La presente propuesta metodológica, tiene su origen en la Directriz RCO-64 del 01 de julio del 2005, publicada en la Gaceta No 134 del 12 de julio del 2005, según el artículo 18 de la Ley General de Control Interno el cual establece: *“Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tareas que de conformidad con sus particularidades permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático a fin de analizar y*

administrar el nivel de dicho riesgo. La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán por los que se les opongan sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referidos en el artículo 14 de esta ley”.

III. OBJETIVO DE ESTA METODOLOGÍA

El presente documento tiene como objetivo definir metodológicamente el proceso de planeación (planificación estratégica y planes anuales operativos) y su integración con los procesos de control interno y evaluación de riesgos Institucionales, con el objeto de mejorar los procesos organizacionales desde una óptica de mejora continua, considerando que dichos procesos deben de ser abordados de una forma integral y estar reflejados en los procesos Institucionales .

Ello conlleva al análisis periódico de la misión, visión, los objetivos, las estrategias y los planes para la mejor toma de decisiones y la obtención de óptimos resultados. Para ello se hace necesario también, adecuar la organización y evaluar los cambios internos y externos que inciden en ella, mediante planes estratégicos y planes anuales operativos.

Esta no constituye una herramienta inflexible, sino un instrumento que permita el análisis, guía y orientación para el proceso de planificación, por parte de las diversas unidades organizacionales, con la consecuente capacitación de sus componentes y el apoyo de la Administración.

IV. PLANIFICACIÓN

4.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA

4.1.1. DEFINICION

El proceso de desarrollar una estrategia se llama planificación estratégica. Se refiere a la actividad de “moldear” el futuro (a largo plazo), concentra el esfuerzo sistémico de una organización al establecer propósitos, objetivos, metas, políticas y estrategias para desarrollar planes.

La planificación estratégica, ofrece pautas para las actividades de la organización, ya que le brinda objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos a la vez, que la toma anticipada de decisiones, ayuda a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven, permitiendo reconocer entre las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellos.

4.1.2 PROPÓSITOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Los principales propósitos de la planificación estratégica, son:

- a) Imprimir dirección a las decisiones, mediante el análisis de la misión, visión, valores, objetivos y entorno de la Institución.

- b) Desarrollar planes y estrategias de acción, de manera que se puedan cumplir los objetivos de la organización.
- c) Identificar y analizar los factores que serán clave en el éxito de las estrategias.
- d) Establecer metas realistas.
- e) Crear una cultura de planificación de largo plazo en las soluciones para categorizar problemas controlables y no controlables.
- f) Promover la eficiencia, eficacia y economicidad, mediante la evaluación permanente.

4.1.3. PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El Plan Estratégico, comprende dos fases o módulos: fase de investigación y diagnóstico (FODA) y formulación del plan.

a) Fase de investigación y diagnóstico (Análisis FODA)

Consiste en recopilar datos mediante un diagnóstico institucional que proporciona información para seguir el proceso de planeación estratégica. Para esta fase es usual aplicar el análisis FODA, que consiste en realizar un análisis tanto a nivel interno como externo de la organización. Comprende los siguientes pasos:

- **Análisis Interno:** Consiste en realizar una evaluación de los clientes, la estructura organizacional, los recursos humanos y técnicos disponibles y otros, estableciendo las **FORTALEZAS y DEBILIDADES** y su incidencia en la organización.
- **Análisis Externo:** Comprende un análisis del entorno de la organización, estableciendo las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS** y su incidencia en la organización.

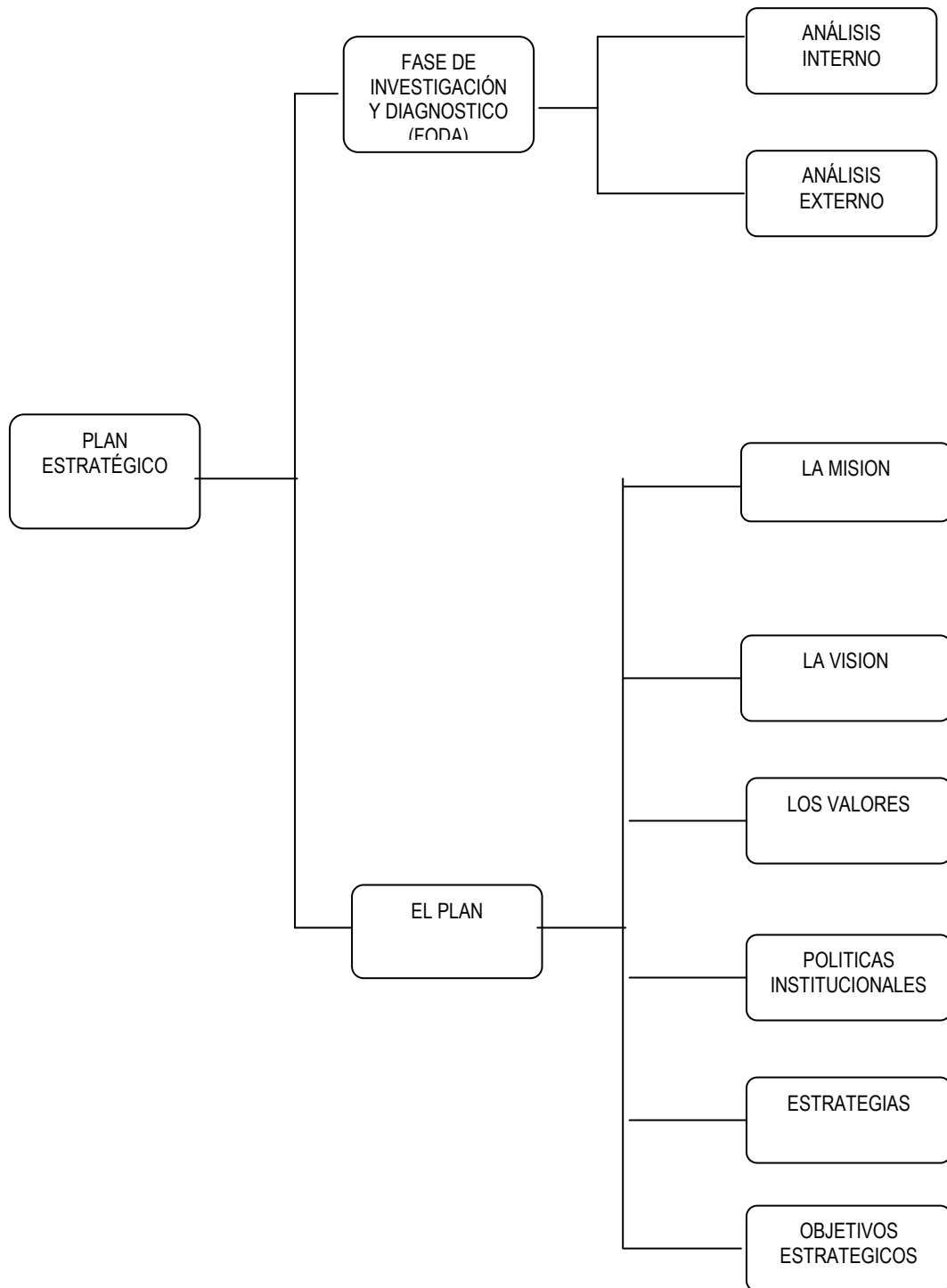
b) **Formulación del Plan**

Consiste en definir la forma en como atacar los problemas detectados en el análisis anterior, lo cual se estructura en un plan estratégico.

- a) **Misión:** Consiste en definir o revisar la misión institucional la cual se define como la razón de ser de la entidad que justifica su existencia.
- b) **Visión:** Comprende la revisión de la visión institucional, la cual indica hacia dónde quiere ir la entidad.
- c) **Valores:** Consiste en definir los principios éticos y morales que guían a la entidad y su personal.

- d) ***Políticas Institucionales:*** Son declaraciones o lineamientos generales que guían el proceso en acciones necesarias a considerar en la formulación del Plan. Políticas que define la Administración superior y que se encuentran en el Poder Ejecutivo.
- e) ***Estrategias:*** Son declaraciones generales de cómo la organización usará sus recursos, fortalezas y oportunidades para el logro de los objetivos estratégicos. Son cursos generales de acción, rutas a seguir para lograr las metas. Son factores claves para lograr el mejoramiento institucional.
- f) ***Objetivos Estratégicos:*** Son declaraciones cualitativas o cuantitativas que describen qué resultados se esperan alcanzar. Deben ser realistas y alcanzables.

4.1.4 DIAGRAMA PLAN ESTRATEGICO



4.2 PLAN ANUAL OPERATIVO (PAO)

4.2.1 DEFINICIÓN

El Plan Anual Operativo, es el instrumento para operacionalizar en el corto plazo los planes de largo plazo (planes estratégicos), además de programar las diversas actividades de las unidades organizacionales y de la institución para cada año. En éste se consignan los objetivos, productos, metas, indicadores, actividades, responsables y plazo, como medio de seguimiento y evaluación para el logro de los fines organizacionales.

El PAO de los departamentos, resume las principales actividades de carácter estratégico y ordinario que lleva a cabo cada departamento, para el alcance de sus objetivos y prestación de servicios (valor agregado), y que deben estar en consonancia con la misión, visión y objetivos institucionales y por ende del plan estratégico.

El PAO debe ser producto del análisis de un trabajo de equipo que involucre a la Dirección del Departamento, facilitadores, y personal en general. El facilitador constituye un apoyo a la Dirección y personal en todo el proceso del PAO y es el enlace directo con el Departamento de Organización y Métodos, como unidad técnica conductora del proceso de planificación.

4.2.2 PASOS PAO DEPARTAMENTAL

Los PAO's de los Departamentos contienen las actividades de carácter relevante y ordinario que lleva a cabo un departamento, para el alcance de sus objetivos y prestación de servicios y que deben estar en consonancia con el Plan Estratégico, la misión y los objetivos institucionales.

El Plan Anual Operativo de los departamentos, comprende dos fases : La fase de investigación y diagnóstico (FODA) y la formulación del Plan.

a) Fase de investigación y diagnóstico (Análisis FODA)

Consiste en recopilar datos mediante un diagnóstico que proporciona información para seguir el proceso de planificación. Para esta fase es usual aplicar el análisis FODA, que consiste en realizar un análisis tanto a nivel interno como externo de la organización. Comprende los siguientes pasos:

- **Análisis Interno:** Consiste en realizar una evaluación de los clientes, la estructura organizacional, los recursos humanos y técnicos disponibles y otros, estableciendo las **FORTALEZAS y DEBILIDADES** y su incidencia en la organización.

- **Análisis Externo:** Comprende un análisis del entorno de la organización, estableciendo las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS** y su incidencia en la organización.

b) Plan anual Operativo (PAO)

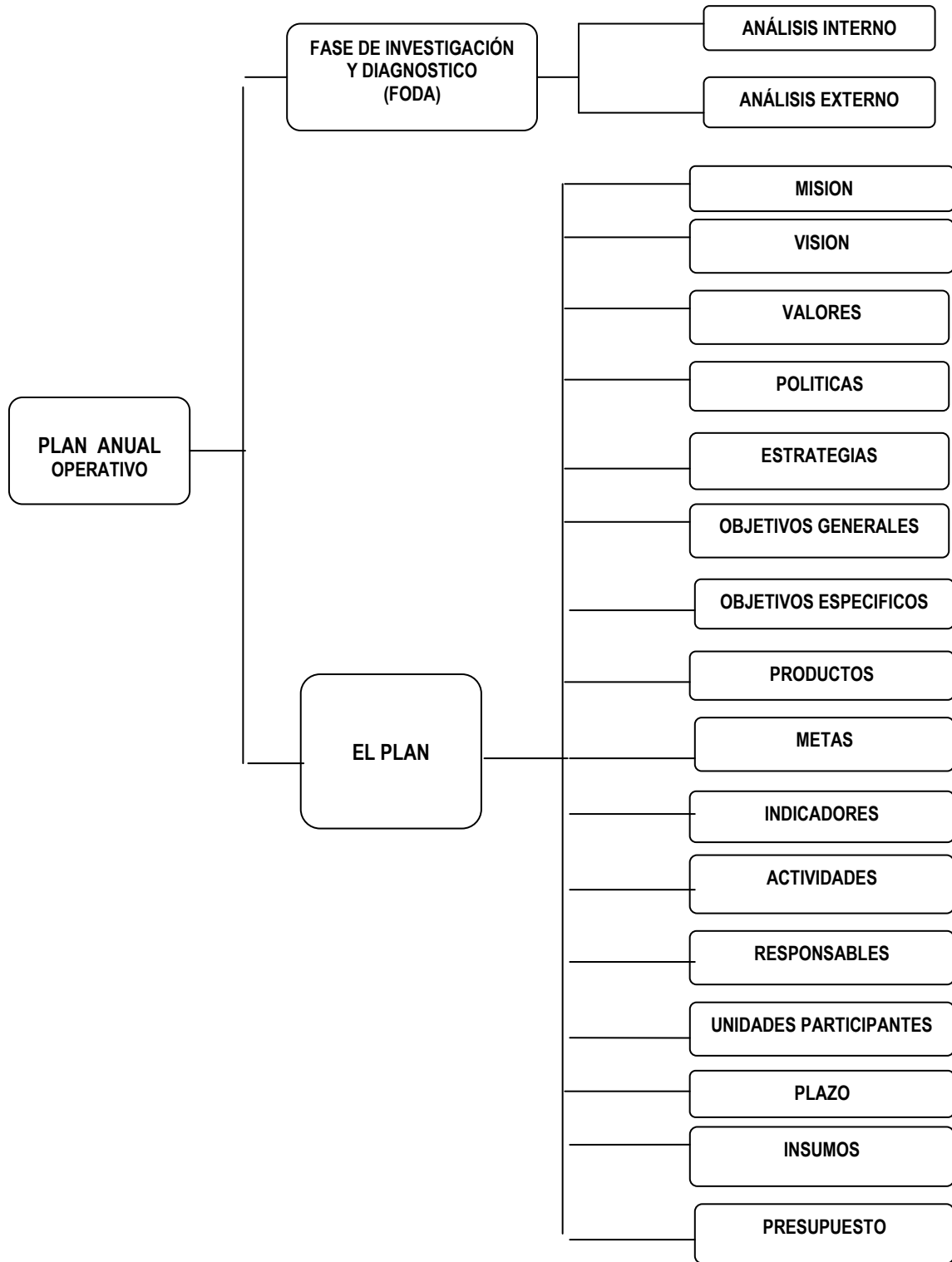
Consiste en definir la forma en cómo atacar los problemas detectados en el análisis anterior y debe considerar los siguientes elementos:

- **Misión:** Constituye la razón de ser del Departamento, que justifica su existencia. Debe estar en concordancia con la Misión Institucional y puede ser sujeta de revisión y ajuste.
- **Visión:** Indica hacia dónde quiere ir el departamento, cómo se ve éste en el futuro. Debe revisarse anualmente para redefinirla en caso de que se considere pertinente.
- **Valores:** Son los principios que guían al personal del departamento y deben estar en consonancia con los principios institucionales.
- **Políticas:** Son declaraciones o lineamientos generales que guían el proceso en acciones necesarias a considerar en la formulación del Plan.
- **Estrategias:** Son declaraciones generales de cómo la organización usará sus recursos, fortalezas y oportunidades para el logro de los objetivos.

- **Objetivos Generales:** Son enunciados de carácter sustantivo que orientan las acciones del departamento, tanto desde el punto de vista estratégico como de su actividad ordinaria. Responden a las preguntas ¿Qué queremos y para qué?. Pueden fijarse a nivel integral del departamento o por áreas o unidades. Los objetivos deben redactarse en infinitivo (lograr, promover, etc). Deben contener los resultados que se esperan conseguir.
- **Objetivos específicos:** Son las acciones de carácter específico, que se derivan de los objetivos generales. Tienen iguales características que éstos.
- **Productos:** Son los bienes o servicios que brinda el departamento, área o unidad a sus clientes. Es la culminación de todo proceso y lo último bajo su control. Los objetivos deben estar orientados hacia la consecución de los productos.
- **Metas:** Magnitud o nivel esperado de los resultados que se espera o prevé alcanzar en el departamento, área o unidad en un plazo determinado (anual). Su medición debe hacerse en términos de cantidad (absoluta o porcentual) y calidad. (Ver Glosario).
- **Indicadores:** Sirven para medir la consecución de las metas, por ello constituyen un parámetro del desempeño del departamento, área o unidad.

- **Actividades:** Son las acciones específicas que deben realizarse para conseguir las metas y objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo?.
- **Responsables:** Áreas, unidades o puestos responsables de llevar a cabo las actividades.
- **Unidades participantes:** Unidades ajenas al departamento que intervienen en las actividades y con las que es necesario coordinar.
- **Plazo:** Período (anual, semestral, trimestral o mensual) para el alcance de las metas y acciones.
- **Insumos:** Son los recursos humanos, técnicos y materiales (equipo) requeridos para el alcance de los objetivos y metas. Pueden consignarse a nivel de departamento, área, unidad o proyecto.
- **Presupuesto:** Expresión financiera de los recursos mencionado anteriormente. Debe expresarse en términos monetarios. Vincula recursos / presupuesto. Su elaboración se hace con base en los requerimientos (insumos y recursos) y la cuantificación se realiza con base en la información que faciliten las dependencias involucradas (Depto. Financiero, Depto. de Proveduría, Depto. Recursos Humanos, etc).

4.2.3 DIAGRAMA PLANES ANUALES OPERATIVOS



V. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACION DE LA GESTION (PAOS)

5.1 INTRODUCCION

La presente sección tiene como fin brindar una orientación y guía a los departamentos sobre los objetivos, responsables y metodología de la evaluación de la gestión a nivel departamental sobre la base de los planes anuales operativos (PAO's).

Los Directores de Departamento, Coordinadores de Área y Encargados de las Unidades tienen bajo su responsabilidad, controlar el correcto ejercicio de las acciones de acuerdo a sus competencias y en consonancia con la normativa legal, reglamentaria y administrativa. Asimismo, estos funcionarios deben medir el avance de los proyectos y alcance de los objetivos. Para lo anterior, deben estarse examinando los PAO's a efectos de determinar las posibles desviaciones y tomar las medidas correctivas. Para ello la Dirección del Departamento, debe establecer los filtros de control, con miras a evaluar los planes, acciones y resultados para el rendimiento de cuentas.

Con ese propósito, debe informarse al menos semestralmente a la Administración y órganos competentes, de los resultados de la gestión.

5.2 OBJETIVOS Y FINES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de la gestión comprende a las diferentes unidades organizacionales. La evaluación parte de la misión, visión y objetivos de esas unidades, las cuales deben considerar las demandas, necesidades y expectativas de los usuarios, lo cual se halla contenido en los planes anuales operativos (PAO's), así como los responsables, parámetros (indicadores) y plazo de la ejecución.

La evaluación debe efectuarse tanto a nivel interno (autoevaluación), como a nivel externo por parte de los superiores y de las unidades técnicas competentes y consiste en un proceso continuo y sistemático del análisis e interpretación en relación con los objetivos y metas propuestos en los Planes Anuales Operativos.

La evaluación tiene un hilo conductor: **“Lo que se declara”** (misión, visión, objetivos, proyectos, compromisos), **“Lo se que se hace”** (productos o servicios prestados), **“Lo que se logra”** (producción) y **“Lo que hay que cambiar”** (revisión de la misión, programas, planes, proyectos, etc).

Una evaluación (interna o externa) podría generar una reconsideración de la propia misión, visión, objetivos, proyectos y compromisos y una caracterización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y las correspondientes acciones correctivas.

Adicionalmente y con fundamento en la Ley General de Control Interno, Ley 8292 y la Directriz RCO-64 del 01 de julio del 2005, publicada en la Gaceta No 134 del 12 de julio del 2005, se hace necesario realizar un ajuste a la metodología de Evaluación establecida con el objeto de evaluar los planes de mejora enunciados durante el proceso de identificación y valoración de riesgos, mismos que deben reflejarse en la programación establecida para el ejercicio siguiente.

5.3 RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN

5.3.1 JERARCA Y TITULARES SUBORDINADOS

Como ya se expresó, la evaluación se entiende, tanto a nivel interno de las unidades (autoevaluación), como a nivel externo por parte de los superiores y de las unidades competentes institucionales. Con base en lo anterior podemos distinguir como responsables: los jefes, responsables de los departamentos y unidades y la Unidad de Control y Evaluación (Depto. Organización y Métodos).

Sobre el particular, es importante traer a colación lo que disponen las siguientes normas del Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización:

- La norma 3.6, Revisión de los Objetivos, establece: *“El jefe respectivo, con el apoyo del resto del personal deberá revisar periódicamente los*

objetivos e introducirles las modificaciones requeridas para que continúen siendo guías claras para la conducción de la institución y proporcionen un sustento oportuno del control interno institucional”.

- La norma 6.2, Monitoreo de las actividades, establece: *“Las actividades que se efectúan en la organización deben estar sujetas a un proceso de monitoreo constante, que permita conocer oportunamente si la institución marcha hacia la consecución de sus objetivos, encauza las labores hacia tales objetivos y tomar las acciones correctivas pertinentes”.*
- La norma 6.4, Evaluación del desempeño institucional, establece: *“El jerarca y todos los funcionarios que participan en la conducción de las labores de la institución, deben efectuar una evaluación permanente de la gestión, con base en los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que pueda poner en entredicho el acatamiento de los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.”*
- La norma 6.5, Rendición de cuentas, establece: *“El jerarca y los demás funcionarios en todos los niveles de la institución están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos, el cumplimiento de los objetivos institucionales y el logro de los resultados esperados, para lo que se apoyarán en el control interno”.*

De lo expuesto anteriormente es clara la responsabilidad de la administración activa (todas las unidades organizacionales), respecto de su participación en el proceso de planificación (planes de largo, mediano y corto plazo) como medios que permiten a la entidad evaluar la gestión y rendir cuentas oportunamente.

5.3.2 UNIDAD DE CONTROL Y EVALUACION

A nivel institucional existe una instancia encargada de conducir entre otros, el proceso de evaluación de la gestión a nivel de la entidad y las unidades organizacionales, sea la Unidad de Control y Evaluación, adscrita al Departamento de Organización y Métodos.

En ese sentido, destacan respecto a la evaluación las siguientes funciones de la Unidad precitada:

- ✓ Revisar, controlar y evaluar que los procesos administrativos necesarios para el logro de los objetivos y las metas institucionales de cada uno de los departamentos y unidades.
- ✓ Plantear evaluaciones que permitan medir los costos estimados y los beneficios generados por los productos institucionales.

- ✓ Plantear evaluaciones que permitan medir la calidad de los servicios institucionales (internos y externos).

5.4 COMPONENTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

5.4.1 PLAN ANUAL OPERATIVO

El instrumento de evaluación tanto a nivel institucional como departamental, lo constituye el Plan Anual Operativo (PAO's), de modo que a partir de la misión y Visión, los departamentos fijan sus objetivos, productos, metas, actividades, indicadores, plazo y responsables, se pueda llevar a cabo la ejecución y evaluación conforme a las competencias y funciones de cada dependencia.

El PAO por ende, es un instrumento de planificación por medio de cual tanto a nivel interno como externo, permite a las unidades organizacionales formular sus actividades y proyectos, ejecutarlos, controlarlos y evaluarlos.

El parámetro, tanto a nivel interno como externo, mediante el cual se lleva a cabo la evaluación, son los indicadores. Los indicadores nacen a partir de la definición de los objetivos y metas de la gestión. Deben ser claros y mensurables. Los indicadores permiten a las unidades organizacionales medir a través del tiempo, los resultados de la gestión, tomar las medidas correctivas en el tiempo y rendir cuentas periódicamente.

5.4.2 MATRIZ DE EVALUACION

Para la formulación de los PAO's departamentales, existe una matriz que contiene los elementos propios de los planes anuales operativos, que genera cada departamento conforme a su misión, visión y funciones conferidas normativamente.

Para la evaluación, existe una matriz concordante con la matriz del PAO que es la que debe aplicarse para la evaluación y que será utilizada por los departamentos y superiores jerárquicos para la evaluación tanto interna como externa de la gestión departamental.

5.4.3 INFORMES DE EVALUACION

En orden a lo que establece la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131, la Ley N° 8292 Ley General de Control Interno, y el Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización, los jefes de las unidades organizacionales, deberán presentar semestralmente(a mitad y fin de año), los Informes de Gestión con base en el PAO respectivo ante sus superiores y el Departamento de Organización y Métodos para lo de su cargo.

5.4.4 PASOS PARA LA AUTOEVALUACION DE LA GESTION

PASO	ACTIVIDAD
1	Retome la Matriz elaborada durante el proceso de formulación de los Planes Anuales Operativos.
2	A la matriz elaborada durante el proceso de formulación de los Planes Anuales Operativos, Agregue el objetivo estratégico al cual está asociado este objetivo específico. Si no tuviese objetivo estratégico asociado no incluya información en la columna.
3	Indique el alcance de la meta durante el ejercicio económico que se está evaluando.
4	Agregue una columna de actividades realizadas en dicha columna indique las actividades desarrolladas que contribuyen con la meta programada aún y cuando no haya alcanzado la totalidad de la meta programada
5	<p>Agregue una columna que refleje una estimación de los recursos humanos financieros y materiales invertidos para alcanzar la meta propuesta.</p> <p>Usted es el que mejor conoce cuanto de los recursos asignados invirtió en cada tarea, tome como referencia el presupuesto ejecutado por su Dpto el cual debe facilitárselo el Dpto Financiero, adicionalmente considere los recursos humanos asignados a su Dpto, esta información se la debe facilitar Dpto de Recursos Humanos, evalúe la participación de estos en las metas alcanzadas, estime el valor de dicho recurso dentro de los costos totales de las actividades realizadas.</p>
6	Agregue una columna relativa a Planes de Mejora . Indique si el objetivo específico programado está asociado a algún plan de mejora definido en el mapa de riesgos institucional. Indique el plan de mejora ejecutado.
7	Agregue una columna e indique , si el objetivo específico está asociado a una actividad de riesgo determinada con antelación, indique el cambio alcanzado en el grado de riesgo a partir de la ejecución de las actividades realizadas.
8	La matriz dispone de una columna llamada observaciones , esta columna está diseñada para que se indique en ella las justificaciones (Recursos Humanos, Materiales, Tecnológicos, Financieros, información, Políticos etc) que han afectado de forma positiva o negativa el alcance de las metas y que el Departamento considera relevante enunciarlas. Este apartado puede ampliarlo como guste, incluso puede desarrollar una estructura propia que le permita correlacionar los distintos factores todo depende de su iniciativa e interés.
9	Usted ha desarrollado la Matriz Básica que le permitirá evaluar la gestión desarrollada, si desea ampliar su proceso evaluativo puede hacerlo.

5.4.5 FORMULARIO EVALUACION DE LA GESTION (PAOS)

EVALUACION DE LA GESTIÓN 2008

PERIODO :

DEPARTAMENTO:

MISION:

OBJETIVO DEPARTAMENTAL:

<u>OBJETIVO ESPECIFICOS:</u>	<u>OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO</u>	<u>PRODUCTOS</u>	<u>META PROGRAMADA</u>	<u>META ALCANZADA</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>ACTIVIDADES REALIZADAS</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>RECURSOS ESTIMADOS</u>	<u>PLAN DE MEJORA ASOCIADO</u>	<u>GRADO DE RIESGO</u>	<u>OBSERVACIONES</u>

Esta matriz se encuentra disponible en formato excel en el archivo adjunto (carpetas públicas). Baje a su ordenador dicho archivo para su llenado.

VI. ANEXOS

<p style="text-align: center;">6.1 INSTRUCTIVO METODOLOGICO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS (PAO's) DE LOS DEPARTAMENTOS INTEGRADOS DESDE UNA OPTICA DE VALORACIÓN DE RIESGOS</p>

6.1.1 INTRODUCCIÓN

El presente instructivo tiene como objetivo, orientar a los Directores, Jefes de Área, facilitadores y personal en general, sobre el proceso de formulación de los planes anuales operativos (PAO's). En él se señalan las fases y elementos que deben considerarse en la elaboración del PAO y por ende de la matriz.

Este instrumento, no constituye un documento inflexible, sino una herramienta que permita guiar y orientar el proceso de planificación institucional y específicamente a las diferentes unidades organizacionales, con apoyo de la Administración y la Unidad Técnica.

6.1.2 BASE LEGAL

Para la formulación del PAO Departamental se tiene la misma base legal señalada en el aparte 1.1.

6.1.3 PASOS PAO DEPARTAMENTAL

Para la formulación del PAO Departamental, siga los pasos contenidos en el apartado 2.3 de la metodología consignada anteriormente. Una vez llevados a cabo esos pasos, proceda a construir en formato EXCEL el PAO en la matriz que se menciona a continuación, y finalmente con base en el PAO formule el presupuesto.

6.1.4 MATRIZ PLAN ANUAL OPERATIVO PAO

DEPARTAMENTO:

OBJETIVO GENERAL:

OBJETIVO ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO	PRODUCTOS	META PROGRAMADA	INDICADOR	ACTIVIDADES	ACTIVIDAD DE RIESGO	RESPONSABLE	RECURSOS ESTIMADOS	PLAN DE MEJORA ASOCIADO	GRADO DE RIESGO	GRUPO DE RIESGO	OBSERVACIONES

NOTA:

Esta matriz se encuentra disponible en formato excel en el archivo adjunto al documento metodología (carpetas públicas). Baje a su ordenador dicho archivo para su llenado. Para facilitar el llenado de la matriz se han incluido instrucciones, directamente en la columna respectiva del archivo excel, para poderlas visualizar se debe posicionar en el borde superior derecho de los ítems, en el cual aparece una marca de color rojo.

Esta matriz puede presentarse por áreas, unidades o proyectos cuando la estructura y organización del Departamento lo permite. Cuando fuere necesario y con las justificaciones debidas, los Departamentos pueden reformular algún proyecto o actividad del PAO, producto de una decisión Administrativa, lo mismo puede realizarse presupuestariamente, con la fundamentación pertinente. De ello se deberá informar oportunamente al Depto. de Organización y Métodos para ser considerado en el PAO y en la evaluación y si lo amerita llevarlo a la Comisión de Planificación Institucional para lo de su cargo. En el “Procedimiento y programación para la formulación de planes anuales operativos y presupuestos” aparece el plazo establecido para tal efecto.

A continuación se presenta la siguiente tabla donde se anotan esas indicaciones para el llenado de las columnas.

COLUMNA	INDICACIONES
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO	Indique el objetivo estratégico al cual está asociado este objetivo específico. Si no tuviese objetivo estratégico asociado no incluya información en la columna
ACTIVIDADES	En esta columna indique las actividades a ser desarrolladas que contribuyen con la meta programada
ACTIVIDAD DE RIESGO	Si el objetivo indicado está asociado a una actividad de riesgo, indique en esta columna la actividad de riesgo a ser atendida.
RESPONSABLE	Indique en esta columna el nombre de la persona responsable de la ejecución del proceso al que está asociada la meta programada.
RECURSOS ESTIMADOS	Indique en esta columna una estimación de los recursos humanos, financieros y materiales requeridos para alcanzar la meta propuesta. Usted es el que mejor conoce la distribución de los recursos en cada tarea, tome como referencia el presupuesto asignado a su Departamento el cual debe facilitárselo el Depto. Financiero, adicionalmente considere los recursos humanos asignados a su Departamento y el costo que éstos representan para su Departamento, esta información se la debe facilitar Recursos Humanos.
PLAN DE MEJORA ASOCIADO	Indique si el objetivo específico programado está asociado a algún plan de mejora definido en el mapa de riesgos institucional.
GRUPO DE RIESGO	Si la actividad correspondiente a este objetivo está asociado a algún riesgo institucional indique el grupo de riesgo al que está asociada la actividad.
OBSERVACIONES	Indique en esta columna cualquier información adicional que usted considere importante y que contribuya a explicar de mejor manera las actividades a realizar.

6.2 LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

TIPOS DE INDICADORES		
TIPOS DE INDICADOR	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
INDICADORES DE PROCESO	Miden diferentes aspectos dentro del proceso productivo de la institución. Están referidos al desempeño de la institución a fin de producir los resultados deseados.	
Indicadores de productividad	Relacionan servicios prestados con los insumos requeridos	Informes por asesor
Indicadores de eficiencia	Grado de optimización del resultado obtenido en relación con los recursos empleados.	Costo promedio de un informe
INDICADORES DE PRODUCTO	Miden el bien o servicio que se brinda. Están relacionados con las contribuciones de los insumos y actividades. Miden los resultados concretos en la ejecución de políticas o proyectos evaluados en cantidad y calidad	
Indicador de Calidad	Miden la capacidad de cumplir adecuadamente con los requisitos de satisfacción del producto que esperan los usuarios, a través de atributos como rapidez, comunicación, capacidad de respuesta, oportunidad, accesibilidad, precisión, plazos, confiabilidad, competencia, etc.	Tiempo transcurrido entre el ingreso de una solicitud de informe y su emisión % de errores en un inventario
Indicador de Cantidad	Cuantificación de los bienes o servicios que la institución produce	Número de leyes producidas. Número de personas capacitadas

OTROS INDICADORES

TIPOS DE INDICADORES	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
INDICADORES DE EFECTO	Miden las consecuencias del uso de los productos en cierta población beneficiaria. Están relacionados con las contribuciones del proyecto a resolver directamente problemas y necesidades del grupo. Se diferencian de los indicadores de impacto en que pueden tener un menor grado de permanencia y su presencia por sí sola no garantiza cambios importantes en la tendencia histórica.	

TIPOS DE INDICADORES	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
INDICADORES DE IMPACTO	Miden la consecuencia de los efectos de un proyecto o política sobre el país. Su carácter es de mayor permanencia y su presencia evidencia cambios importantes en la tendencia histórica. Están relacionados con las contribuciones de los proyectos y programas al cumplimiento de las políticas, misión u objetivo superior de la institución y /o del grupo.	Disminución de la evasión fiscal Disminución de madres solteras (Ley paternidad responsable)

6.3 LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS ESTRATÉGICOS PAO`s

6.3.1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN, NUEVAS TECNOLOGÍAS Y REQUERIMIENTOS DE EQUIPO O SOFTWARE

Objetivo: Racionalizar y optimizar el uso de las herramientas informáticas de la Institución.

Lineamientos:

Al elaborar el Plan Anual Operativo, los departamentos deberán incluir los requerimientos de hardware y software, y demás necesidades de sistemas, lo que deberá efectuarse en coordinación con el Departamento de Informática, que será la Dependencia encargada de emitir el criterio técnico definitivo en la determinación de las necesidades informáticas institucionales.

De conformidad con lo anterior, corresponderá al Departamento de Informática dictar las directrices para homogenizar el equipo informático y el software que se adquiera en la Asamblea, así como resolver sobre su distribución. Lo anterior en coordinación con el Departamento de Proveduría y otras dependencias de la Institución, según corresponda.

6.3.2. CAPACITACIÓN

Objetivo: Lograr la idoneidad y el compromiso del personal con la misión, los fines y los objetivos de la Institución.

Lineamientos:

Todo lo relativo a la capacitación del personal se concentrará en el Departamento de Recursos Humanos, el cual deberá coordinar con los diferentes departamentos y Divisiones de la Asamblea la formulación del plan anual de capacitación institucional.

El Departamento de Recursos Humanos incluirá cada año en el Plan Anual de Capacitación, recursos suficientes para capacitar al personal en las siguientes materias:

- ✓ Herramientas informáticas requeridas en la Institución.
- ✓ Introducción al Parlamento.
- ✓ Servicio al cliente.
- ✓ Ética en el servicio público.
- ✓ Otros que considere pertinentes.

6.3.3. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Objetivo: Lograr una estandarización y un equilibrio en la organización que permitan fortalecer el trabajo técnico administrativo de la Asamblea.

Lineamientos:

Los departamentos que estimen necesario proponer una nueva forma de organización interna deberán canalizar su propuesta por medio de la División que corresponda, la que a su vez, la enviará a la Dirección Ejecutiva para el estudio respectivo. Asimismo, los manuales de procedimientos que formule cada departamento deberán enviarse al Departamento de Organización y Métodos con el fin de que éste de su criterio técnico y lo someta a aprobación de la Dirección Ejecutiva.

Los planes Anuales Operativos de los distintos departamentos se elaborarán en coordinación con la Comisión de Planificación nombrada por la Dirección Ejecutiva y que en la actualidad está integrada por los Directores de las Divisiones Administrativa y Legislativa, y por los Directores de los Departamentos de Organización y Métodos, Financiero, Servicios Generales, Recursos Humanos, Proveeduría, Informática, Asesoría Legal. La Auditoría Interna participa en la Comisión como Órgano Asesor. Un vez que la Comisión haga su evaluación, el Departamento de Organización y Métodos integrará los diferentes planes en un PAO institucional.

Finalmente y aunque no se considera materia de las áreas definidas como estratégicas, consideramos que también es conveniente dictar una política institucional relativo a la adquisición de libros, publicaciones periódicas y audiovisuales para uso de la Asamblea, por lo que se propone establecer el siguiente lineamiento:

6.3.4 REMODELACIÓN DE OFICINAS

Objetivo: Concentrar en el Depto. de Servicios Generales la responsabilidad de integrar en su programación las necesidades institucionales en materia de construcciones, mejoras y remodelaciones de planta física.

Lineamientos:

Cada Departamento consignará racional y razonablemente, sus necesidades en materia de las instalaciones físicas, u efectos de que el Departamento de Servicios Generales las integre en el Plan respectivo y la asignación de los recursos requeridos. Al respecto debe considerarse el Acuerdo del Directorio Legislativo, Sesión 119-2004, artículo 18 del 25 de agosto de 2004, en el sentido de paralizar este tipo de proyectos, lo anterior en virtud del proyecto del nuevo edificio. Salvo están las urgencias y mantenimiento ordinario.

6.3.5 ADQUISICIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

Objetivo: Concentrar en la Biblioteca de la Asamblea Legislativo todo lo atinente a la adquisición de bibliografía de acuerdo a su competencia.

Lineamientos:

Los requerimientos de libros, publicaciones periódicas o audiovisuales para uso de las oficinas y el personal de la Asamblea, se canalizarán por medio del Departamento de Servicios Bibliotecarios, que será la dependencia encargada de emitir el criterio técnico correspondiente para la determinación de las necesidades institucionales en esta área.

NOTA: Documento a actualizar en Comisión de Planificación Institucional.

6.4 PROCEDIMIENTO Y PROGRAMACIÓN DE LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS (PAO'S) Y PRESUPUESTOS INSTITUCIONALES 2010

Como es de conocimiento de todos los jerarcas, la Ley 8131, Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y el Manual de normas generales de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización, disponen que todas las entidades públicas, deben formular sus presupuestos anuales con base en la formulación de los planes anuales operativos (PAO's).

En la Asamblea Legislativa, la Comisión de Planificación Institucional y el Dpto. de Organización y Métodos, son los encargados de conducir y orientar el proceso de planificación y formulación de los PAO's y los presupuestos. Para ello se formuló el Plan Estratégico del Área Técnico Administrativa, 2007-2011, y se coordina con los departamentos respectivos los lineamientos en rubros de inversión (planta física, capacitación y tecnología, etc.), de modo que los departamentos posean directrices generales para la formulación de los Planes Anuales Operativos, en los cuales deben contemplarse las diferentes actividades tanto relevantes como ordinarias, así como los proyectos que promuevan la mejora de sus servicios, dentro de los principios de eficiencia y eficacia. Con base en ello se determinan las necesidades de recursos que se expresan financieramente en el presupuesto.

A continuación se consigna el cronograma de actividades que contiene los pasos que deben seguirse a nivel de todas las dependencias para la formulación de sus PAO'S y el cual debe cumplirse a cabalidad, para poder concluir adecuadamente con el proceso de presentación del PAO y presupuesto del 2010 cada departamento en las fechas determinadas.

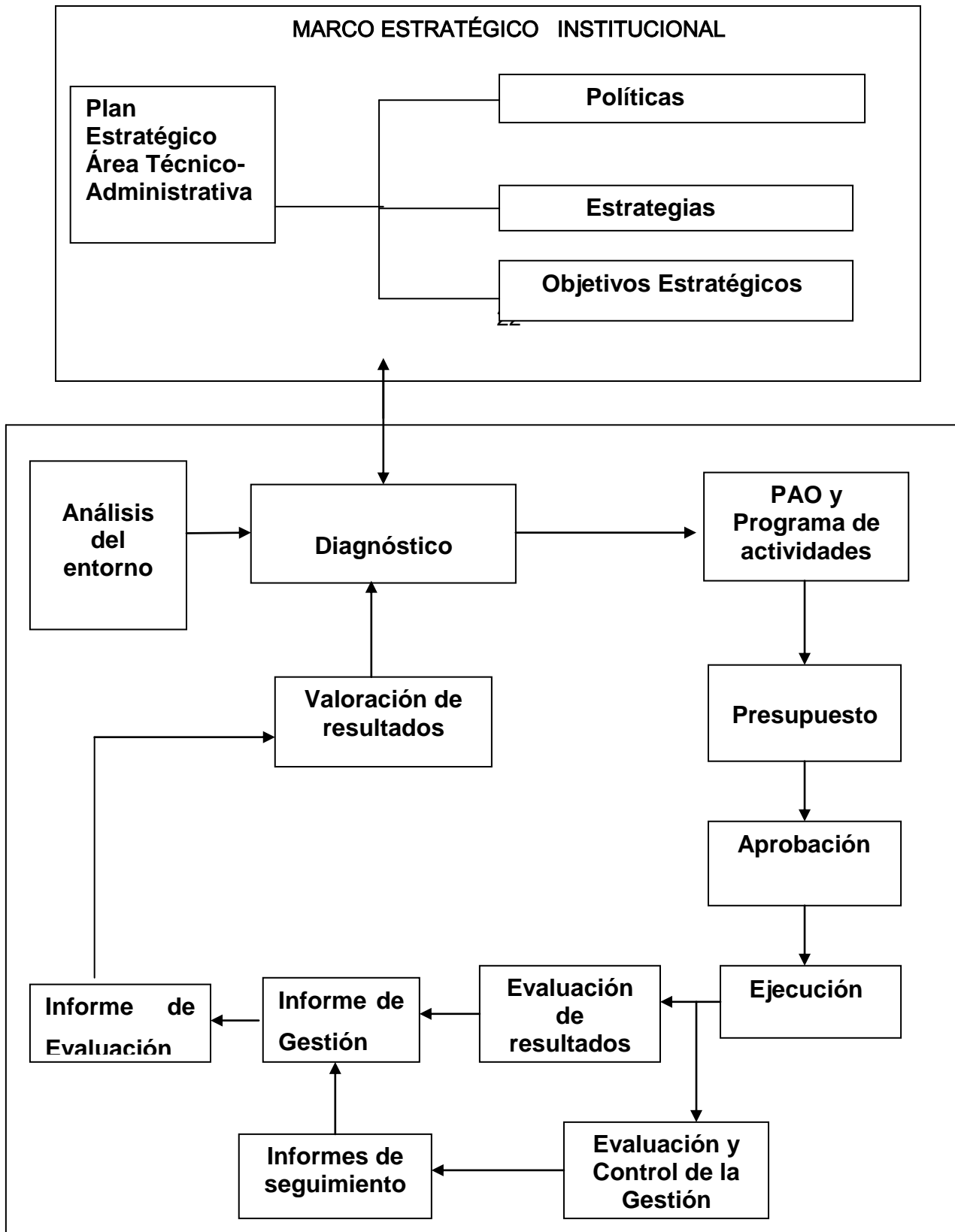
**PROCEDIMIENTO Y PROGRAMACIÓN DE LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS
(PAO'S) Y PRESUPUESTOS INSTITUCIONALES 2010**

PASOS	ACTIVIDAD	PUNTO CONTROL	RESPONSABLE	PLAZO
1	Organización y Métodos envía circular con disposiciones para la formulación del PAO del período siguiente.	Control correspondencia o electrónico (marca seguimiento y lectura) Organización y Métodos	Director Depto. Organización y Métodos	Segunda semana octubre
2	Organización y Métodos publica en carpetas públicas el PEI vigente, el cronograma y Metodología del Proceso de Planificación para la formulación de los PAO's del período siguiente y actualizados y con firma del responsable de su actualización.	Fecha actualización y responsable. Organización y Métodos	Director Depto. Organización y Métodos	Segunda semana octubre
3	Departamentos se organizan internamente para formulación PAO y presupuesto del año para el cual se está formulando el plan.		Directores y facilitadores de los Departamentos	Tercera semana de octubre
4	Departamentos de Informática, Servicios Generales, Recursos Humanos, Biblioteca, Financiero y Proveeduría actualizan y envían lineamientos de su competencia al Depto. de Organización y Métodos.	Organización y Métodos revisa los lineamientos y registra recepción de los mismos	Directores Departamentos de Informática, Servicios Generales, Recursos Humanos, Biblioteca, Financiero y Proveeduría	Segunda y tercera semana de octubre
5	Organización y Métodos eleva a conocimiento de la Comisión de Planificación los lineamientos, quien emite pronunciamiento al respecto, procede al trámite de aprobación ante la Dirección Ejecutiva, posteriormente informa a los interesados y publica los mismos en carpetas públicas.	Organización y Métodos notifica el resultado de la revisión de los lineamientos	Director Depto. Organización y Métodos	Cuarta semana de octubre y primera semana de noviembre
6	Departamentos realizan diagnóstico de sus dependencias (análisis FODA)	Congruencia FODA con inclusión acciones de intervención en el PAO. Formulado el PAO posteriormente OyM revisará que haya una congruencia entre el FODA y las acciones de intervención.	Directores y Facilitadores de los Departamentos	Cuarta semana octubre y primera semana noviembre
7	Departamentos envían FODA a Directores (Dirección Ejecutiva, División según corresponda)	Recibo FODA's en las Direcciones	Directores y facilitadores de los Departamentos	Segunda semana noviembre
8	Director Ejecutivo, Directora de la División Legislativa y Director de la División Administrativa analizan FODA's con asesoría del Depto. de Organización y Métodos, establecen prioridades de las Divisiones y las comunican a Departamentos para inclusión en el PAO.	Aprobación prioridades de intervención	Director Ejecutivo, Directores División, Organización y Métodos	Tercera y cuarta semana de noviembre
9	Departamentos incorporan en el PAO sus necesidades según las prioridades de intervención identificadas y de acuerdo con lo planteado en los lineamientos publicados.	Organización y Métodos revisa en el PAO incorporación de necesidades con ajuste a los lineamientos	Directores de Departamento	Segunda Semana de noviembre a enero
10	Depto. Financiero revisa los presupuestos del año en ejercicio y entrega liquidación del mismo al Director del Departamento con copia al Director de División	Liquidación de presupuesto a más tardar _____	Departamento Financiero	Segunda y tercera semana noviembre
11	Departamento Financiero entrega el presupuesto definitivo de ese año a todas las dependencias y brinda lineamientos presupuestarios para presupuesto siguiente.	Presupuesto entregado a los departamentos.	Departamento Financiero	Cuarta semana de noviembre y Primera semana de diciembre

PASOS	ACTIVIDAD	PUNTO CONTROL	RESPONSABLE	PLAZO
12	Departamentos revisan y ajustan el PAO y el presupuesto del año en curso y los trasladan al Depto. Organización y Métodos	PAO y presupuesto del año en curso entregado a Organización y Métodos	Directores de Departamento Departamento Financiero	Primera a tercera semana de enero
13	Depto. Financiero habilita en coordinación con Depto. Informática el módulo de presupuesto del año siguiente para los departamentos	Presupuesto habilitado. Módulo disponible a más tardar el _____	Deptos. Financiero e Informática	Primera y segunda semana de enero
14	Departamentos formulan propuesta de los PAO's del periodo siguiente según sus competencias, considerando las prioridades de intervención, el PEI y los resultados obtenidos según el sistema específico de valoración de riesgos y los presentan a sus respectivos Directores .	Recibido por parte de Directores	Directores de Departamentos y facilitadores	Primera semana de diciembre a cuarta semana de enero
15	Director Ejecutivo, Directores de División, coordinan, revisan, analizan, priorizan y consolidan los PAO's conjuntamente con los Directores de sus Departamentos, alineado a sus competencias y al PEI y negociado con los departamentos de Informática, Servicios Generales, Biblioteca, Recursos Humanos	PAO aprobado con visto bueno de los departamentos y de la Dirección respectiva	Director Ejecutivo, Directores de División	primera semana febrero a cuarta semana de febrero
16	Director Ejecutivo y Directores de División, según corresponda, comunican a Organización y Métodos proyectos para conformar el PAO Institucional.	Recibido de comunicación de proyectos para conformación de PAO Institucional.	Director Ejecutivo, Directores División	cuarta semana febrero
17	Departamentos trasladan a Informática, Servicios Generales, Recursos Humanos y Biblioteca requerimientos negociados.	Revisión de que el documento contenga el visto bueno de la Dirección respectiva	Directores de Departamento	cuarta semana de febrero
18	Deptos. de Informática, Servicios Generales, Recursos Humanos y Biblioteca incorporan necesidades de los departamentos al PAO y al presupuesto respectivo.	Necesidades negociadas e incorporadas por parte de los departamentos responsables	Directores Deptos de: Informática, Servicios Generales, Recursos Humanos y Biblioteca	Cuarta semana de febrero y primera semana de marzo
19	Departamentos de Informática, Servicios Generales, Recursos Humanos y Biblioteca comunican a los departamentos requerimientos incorporados en el presupuesto Institucional.	Comunicación de oficios a cada uno de los directores de Departamento	Deptos. de: Informática, Servicios Generales, Recursos Humanos y Biblioteca	Segunda semana marzo
20	Departamentos formulan e incluyen en el sistema automatizado el presupuesto del año siguiente con base en el PAO ya negociado	Depto. Financiero controla la inclusión de los presupuestos departamentales	Directores de Departamentos y facilitadores	Cuarta semana de febrero y primera semana de marzo
21	Directores de Departamento entregan PAO's y presupuestos del año siguiente a Organización y Métodos y Financiero respectivamente.	Recibido PAO's y presupuestos del año siguiente	Directores de Departamento	Segunda semana de marzo
22	Departamento Financiero integra Presupuesto Institucional y lo pone en conocimiento de la Comisión de Presupuesto para su estudio.	Presupuesto integrado presentado a la Comisión de Presupuesto	Departamento Financiero	Tercera y cuarta semana de marzo
23	Organización y Métodos integra PAO Institucional del año siguiente	PAO Institucional integrado	Dirección Ejecutiva, Directores de División y Directores de Organización y Métodos y Financiero	Primera a tercera semana de abril
24	Deptos. Financiero y Organización y Métodos presentan PAO y Anteproyecto de Presupuesto del año siguiente a Comisión de Planificación Institucional	Presentación de PAO Institucional a Comisión de Planificación	Directores Deptos. Financiero y Organización y Métodos	Tercera semana de abril

PASOS	ACTIVIDAD	PUNTO CONTROL	RESPONSABLE	PLAZO
25	Comisión de Planificación analiza el PAO y Anteproyecto de Presupuesto del año siguiente y emite pronunciamiento	Pronunciamiento de la Comisión	Comisión de Planificación	Cuarta semana de abril
26	Departamento Financiero, Comisión de Presupuesto y Dirección Ejecutiva analizan anteproyecto presupuesto del año siguiente	Pronunciamiento de la Comisión	Departamento Financiero, Dirección Ejecutiva y Comisión de Presupuesto	Primera semana de mayo
27	Dirección Ejecutiva entrega PAO y Anteproyecto de Presupuesto Institucional del año siguiente al Directorio Legislativo.	PAO y anteproyecto de presupuesto aprobado	Departamento Financiero, Dirección Ejecutiva, Comisión de Presupuesto y Comisión de Planificación	Segunda semana de mayo

6.5 DIAGRAMA DEL PROCESO DE PLANIFICACION



6.6 GLOSARIO

ACTIVIDADES: Acciones que permiten generar un producto determinado.

AMENAZAS: condiciones externas a la organización que obstaculizan su desempeño. Ej. Malas políticas administrativas, recortes presupuestarios.

ANALISIS FODA: Diagnóstico del entorno de la institución o departamento, que consiste en analizar qué factores internos (fortalezas y debilidades) y que factores externos (oportunidades y amenazas) caracterizan el medio en el que se desenvuelve, que facilitan u obstaculizan su quehacer. Se utiliza normalmente como diagnóstico para la formulación de los planes de largo plazo (plan estratégico) y de corto plazo (plan anual operativo).

El análisis externo comprende un estudio de las características del entorno actual y futuro, identificando oportunidades y amenazas.

El análisis interno comprende una revisión de la organización, su estructura orgánica y funcional, los procedimientos y los recursos con que cuenta, identificando las fortalezas, debilidades.

El análisis conjunto de esos factores permite determinar la adecuación de la estructura administrativa, las actividades, los procedimientos y los medios en relación con los objetivos y las metas.

DEBILIDADES: características propias de la organización que limitan la efectividad de la entidad. Ej. Instalaciones inadecuadas, alta rotación del personal.

EFFECTIVIDAD: Es la relación que existe entre lo logrado y lo programado y se expresa en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Objetivos programados}}$$

EFFECTO: Se refiere al comportamiento o acontecimiento del que puede razonablemente decirse que ha sido influido por algún aspecto del proyecto, programa o servicio. Existen efectos buscados, previstos, positivos y relevantes. No hay que confundir objetivos con efectos. Por que objetivo es el estado deseado y el efecto es el resultado de las acciones llevadas a cabo.

EFICACIA: Grado en que se alcanzan los objetivos y metas de un programa, de un proyecto o servicio en la población o ámbito de acción durante un período determinado sin considerar el costo.

EFICIENCIA: Es el grado de optimización de los resultados obtenidos relacionado con los recursos empleados. Existen dos formas de medir la eficiencia: desde la óptica del producto y desde la óptica del gasto.

EFICIENCIA DESDE LA OPTICA DEL PRODUCTO: La cantidad de producto está predeterminada, por lo tanto se persigue minimizar el costo total o costo medio para generarlo.

EFICIENCIA DESDE LA OPTICA DEL GASTO: El gasto total está fijado, por lo que debe buscarse la optimización de los recursos.

EVALUACION: Es un proceso continuo, sistemático y objetivo de recolección, proceso, interpretación y análisis de datos en relación con los objetivos, metas propuestas y recursos asignados.

FORTALEZAS: características de las organizaciones que aumentan su efectividad . ej. Recurso humano capacitado, recurso presupuestario suficiente.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL: Consiste en recabar, en forma sistemática y ordenada, información sobre el estado actual del ente u órgano, con el propósito de obtener un conocimiento profundo del quehacer institucional en todos los campos de su competencia, identificando los principales problemas y sus causas. La información debe ser objetiva, confiable y actualizada; además, se debe seleccionar y ordenar por temas a efecto de facilitar su análisis, presentación e interpretación.

La información que se genera mediante el diagnóstico institucional, debe ser considerada por los jefes y personal involucrado del ente u órgano, para definir los lineamientos, objetivos y políticas generales para el período, en concordancia con la misión y la visión institucionales y departamentales.

El instrumento más utilizado para la realización del diagnóstico institucional o departamental es el análisis FODA.

INDICADORES: Los indicadores se definen como las medidas específicas y objetivamente verificables de los avances o resultados de una meta o actividad. Sirven de patrón para medir o mostrar el progreso de una meta durante la ejecución del plan-presupuesto respecto a las metas programadas. El indicador señala cuánto de la meta se ha logrado en un momento determinado, es decir, al formular el plan-presupuesto, se plantea la meta y al ejecutarlo, el indicador señala cuánto se ha alcanzado de esa meta. En otras palabras, un indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación respecto de objetivos y metas previstos.

INSUMO: Son los recursos que se emplean en un proceso productivo con la finalidad de transformarlos en un resultado.

IMPACTO: consecuencia de los efectos de una ley, proyecto, política o acción sobre el país, un sector de la población, sobre los usuarios, etc.

METAS: La meta es el objetivo al que se le ha fijado sujeto de acción, costo y plazo para alcanzarlo. Es un determinado resultado que se espera alcanzar al ejecutar un programa o proyecto como parte de un objetivo más general y se expresa por una magnitud y una

unidad de servicios o de producto, en una determinada zona geográfica y en un determinado plazo para alcanzarla.

Magnitud o nivel esperado de los resultados que se prevé alcanzar con la acción institucional durante un período de tiempo determinado.

La fijación de metas hace posible la medición de los resultados y la evaluación del grado de cumplimiento y eficiencia logrados por el responsable de la realización de un programa. En otras palabras, la meta es la cuantificación del objetivo específico u operativo, localizado en tiempo y lugar. En este sentido, las metas deben ser entonces:

- ✓ **Precisas:** Debidamente explícitas.
- ✓ **Medibles:** Señalar unidades de medida.
- ✓ **Periódicas:** Para ser alcanzadas en un determinado período.
- ✓ **Coherentes:** Vinculadas con los objetivos.
- ✓ **Realistas:** Para ser alcanzadas.

METAS ADMINISTRATIVAS: Todas aquellas metas que responden a objetivos de dirección y gerenciamiento de la gestión. (Proceso Gerencial del Departamento).

METAS TECNICO-ADMINISTRATIVAS: Aquellas metas que a pesar de tener un alto componente de dirección y gerenciamiento requiere además algún análisis de carácter técnico para su cumplimiento. (Procesos departamentales de gerenciamiento que para ser desarrollados requiere el criterio o la intervención de personal técnico).

METAS TECNICAS: Aquellas metas eminentemente técnicas de cada área y departamento y que están altamente asociadas con la labor sustantiva desarrolladas por cada una de ellas. (Procesos sustantivos del departamento).

MISION: La misión constituye el propósito último de una organización, delimitando el campo de actuación de ésta y proporcionando un sentido claro de dirección.

La misión es la principal razón de ser de la organización y se centra en lo que la organización define para sí misma. Su combinación con la visión y objetivos forman la esencia que orienta el corto y largo plazo y por ende, las estrategias a desarrollar.

La determinación de la misión constituye uno de los aspectos claves del proceso planificador, por lo que debe ser adecuadamente fijada, aceptada y comprendida en la misma forma por todos los integrantes de la organización. La mayoría de las organizaciones integrantes del sector público responden a la necesidad de prestar un determinado servicio a la sociedad, siendo por tanto, su misión la satisfacción de esta necesidad.

La definición clara de la misión de la organización permite tener objetivos organizacionales claros y realistas. Es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las asignaciones de trabajo. Además, una buena declaración de misión debe reflejar las expectativas de los clientes.

OBJETIVO: Los objetivos constituyen una concreción de la misión por alcanzar por parte de la organización, que permite dotarla de operatividad, orientando el proceso gerencial de toma de decisiones.

El establecimiento de los objetivos debe ser coherente con la misión y estar cimentado sobre la realidad institucional.

Los objetivos son la expresión de los resultados que la organización pretende conseguir en un tiempo determinado, constituyéndose en el elemento esencial de los programas: identifican los resultados deseados, orientan la asignación de recursos y guían la gestión.

Los objetivos juegan un papel preponderante en cualquier organización, proporcionando no sólo la base para la selección de los recursos y para la formulación de los planes de largo y corto plazo, sino también información a la administración y a la sociedad para evaluar el desempeño de la organización.

En la definición de objetivos se deben tomar en cuenta aspectos rutinarios, que están estrechamente vinculados con las funciones permanentes del ente u órgano; aspectos innovadores, que están orientados a desarrollar nuevas situaciones y mejorar las existentes en procura del crecimiento y excelencia de la organización; y aspectos coyunturales que tienen que ver con situaciones del momento. Los objetivos se pueden ordenar de acuerdo con prioridades, analizando criterios de conveniencia, oportunidad y capacidad institucional, entre otros.

OBJETIVOS GENERALES O ESTRATEGICOS: Los objetivos generales o estratégicos desarrollan y concretan el contenido de la misión, determinando los resultados que la organización pretende conseguir a mediano plazo, debiendo expresarse, en la medida de lo posible, de manera cuantitativa. En cualquier caso, debe ser posible realizar una valoración futura sobre el cumplimiento de éstos, los cuales constituyen el punto de partida del que derivan los objetivos operativos (o específicos) del programa.

Una vez definidos los objetivos generales o estratégicos, es preciso establecer su distribución temporal y las grandes líneas de acción de la organización para la consecución de cada uno de ellos.

OBJETIVOS OPERATIVOS O ESPECIFICOS: Los objetivos operativos o específicos constituyen la concreción anual de los objetivos estratégicos, es decir, reflejan el nivel concreto de resultados fijados para ser conseguidos en el plazo de un ejercicio (un año presupuestario).

Los objetivos operativos deben ser tan específicos como sea posible, orientando las operaciones de la organización y enfocados a la consecución de los objetivos generales o estratégicos. Asimismo, han de ser viables y han de expresarse de manera clara, concisa y medible, de modo que sea posible determinar con una precisión suficiente el grado en que se están alcanzando.

Los objetivos operativos requieren contar con indicadores de gestión para determinar si se están alcanzando o no. Por ejemplo, un objetivo en el área de la salud pública podría ser mejorar la salud infantil, que necesitaría, para determinar su grado de consecución, el establecimiento de indicadores tales como las tasas de mortalidad o

morbilidad infantil, porcentaje de inmunización, frecuencia de las revisiones pediátricas y otros similares.

OPORTUNIDADES: Factores externos a la organización que permiten su desarrollo. Ej. Tecnología disponible, capacitación.

POLITICAS: Las políticas representan guías generales para los miembros de la organización en el cumplimiento de su labor; son pautas que establecen parámetros para tomar decisiones y son lineamientos generales para el comportamiento organizacional. En el nivel estratégico, las políticas generalmente establecen premisas amplias y restricciones dentro de las cuales tienen lugar las actividades posteriores a la planeación. Las políticas son normas que condicionan la forma como tienen que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias. Las políticas son dictadas por la autoridad competente

PLAN ESTRATEGICO (PE): El Plan Estratégico deviene de un proceso de reflexión cuyo objeto consiste en establecer un “modelo de organización” que, a mediano o largo plazo, se desea para el futuro desde un punto de vista global y teniendo en consideración los aspectos económico, social, organizativo y estructural. En definitiva, consiste en orientar, planificar y priorizar las actuaciones y proyectos futuros conforme a un “modelo” previamente definido. Se entiende por Plan Estratégico al conjunto de actividades organizadas y sistemáticas que tratan de desarrollar la estrategia de la organización a mediano y largo plazo, en función de:

- ✓ Situación inicial de la organización.
- ✓ Entorno turbulento y cambiante.
- ✓ La política y objetivos estratégicos planteados.

El sentido último que tiene esa actividad (estratégica de la organización) consiste en identificar, desarrollar y mantener factores diferenciadores, que cada organización identifique el valor diferencial en la prestación del servicio como aspecto clave de la supervivencia y desarrollo.

PLAN ANUAL OPERATIVO (PAO): Es el instrumento para sistematizar y concretizar anualmente las acciones más relevantes del quehacer institucional y departamental, ambos de acuerdo al Plan Estratégico Institucional.

PRESUPUESTO: Es un instrumento de programación y herramienta de ejecución y control de la planificación. Se considera una etapa del proceso de planificación y es la vía mediante la cual ésta se materializa. Es un plan escrito, redactado con indicación de unidades, dinero o ambos, por un período determinado. Es la expresión financiera de la planificación que implica : definición de objetivos y metas que llevan a la realización de gastos y a la recaudación de los ingresos y que orientan los mismos hacia una planificación de largo plazo.

PROCESO: Se refieren a aquellas acciones que son ejecutadas con los insumos definidos anteriormente y que procuran alcanzar el producto esperado.

PRODUCTIVIDAD: Concepto estrechamente ligado a la evaluación. Relación existente entre un producto y un insumo.

$$\text{Servicio} = \frac{\text{productividad} = \text{número de prestaciones realizadas}}{\text{Unidad de recursos disponibles} * \text{unidad de tiempo}}$$

$$pr = \frac{PR}{URD * UT}$$

pr= productividad

PR = prestaciones realizadas del servicio

URD = Unidad de recursos disponibles

UT = Unidad de tiempo

URU = Unidad de recursos utilizados

Rendimiento: $Re = \frac{PR}{URU * UT}$

PRODUCTO O SERVICIO: Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades colectivas o generales de la población o parte de ella (clientes), de acuerdo con políticas y objetivos preestablecidos.

Son los bienes o servicios que surgen como resultado, de la combinación de los insumos que requiere la producción.

Todo bien o servicio producido posee características cualitativas y puede ser, con mayor o menor dificultad, cuantificado.

VISION: Declaración que enuncia cómo se ve a la organización en el futuro, lo que desea llegar a ser. La visión es una perspectiva y describe el estado futuro de la organización. Es una concepción que tiene gran relevancia entre quienes pretenden asumir liderazgo dentro de la organización, porque permite visualizar los deseos, sueños, anhelos y aspiraciones que se quieren traer a la realidad. Se le considera un resultado por obtener que motiva a las personas a dar lo mejor de sí para llegar a ese estado, ya que una visión clara y compartida ayuda a reconocer hacia dónde se deben orientar los esfuerzos, permitiendo identificar cuáles son los ajustes que hay que hacer a la realidad actual en el tránsito a ese estado futuro.

Dado que la visión define la forma en que las cosas deben ser, como declaración del futuro deseable, ésta se convierte en un pacto colectivo y creativo que moviliza para lograr todo aquello que realmente interesa a la organización, permitiéndole sobrevivir con desarrollo. El enunciado de la visión es responsabilidad del equipo gerencial y debe englobar valores y aspectos básicos que sirvan de estímulo y de base a la cultura organizacional. La redacción de la visión de futuro debe:

- ✓ Ser formulada por líderes.
- ✓ Tener dimensión de tiempo.
- ✓ Ser integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores.
- ✓ Ser amplia y detallada.
- ✓ Ser positiva y alentadora.
- ✓ Ser realista en lo posible.

- ✓ Comunicar entusiasmo.
- ✓ Proyectar sueños y esperanzas.
- ✓ Incorporar valores e intereses comunes.
- ✓ Usar un lenguaje ennoblecedor, gráfico y metafórico.
- ✓ Lograr sinergismo (concurso activo y concertado de los miembros).
- ✓ Ser difundida interna y externamente.