

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DEL POA

---



## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	
<b>1</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL ..... 1</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS Y ALCANCE ..... 1</b>
2.1	Objetivo de la guía ..... 1
2.2	Alcance ..... 1
<b>3</b>	<b>RESPONSABILIDAD EN LA ELABORACIÓN DEL POA ..... 2</b>
3.1	Secretaría de Desarrollo Institucional..... 2
3.1.1	<i>Dirección de Planificación</i> ..... 2
3.2	Secretaría Gestión Administrativa Financiera (SGAF) ..... 2
3.3	Todas las Unidades y Facultades..... 3
<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN OPERATIVA ..... 3</b>
4.1	Los planes operativos..... 3
4.2	Ruta crítica general para la elaboración del POA ..... 4
<b>5</b>	<b>ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL ..... 5</b>
5.1	Plan Estratégico Institucional 2017-2020 ..... 5
5.2	Difusión de lineamientos estratégicos..... 5
5.3	Designación de un responsable por unidad/facultad ..... 5
5.4	Reunión de coordinación y capacitación ..... 5
5.5	Elaboración POA por unidad ..... 6
5.6	Análisis y consolidación..... 6
5.7	Revisión final y aprobación preliminar ..... 6
5.8	Aprobación en Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) ..... 7
5.9	Remisión del POA al Concejo Universitario ..... 7
<b>6</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL POA ..... 8</b>
<b>7</b>	<b>CRONOGRAMA DE ELABORACIÓN DEL POA ..... 9</b>
<b>8</b>	<b>FORMULARIOS POA (E-Proyectos) ..... 10</b>
8.1	Información básica..... 10
8.2	Priorización de objetivos..... 10
8.3	Administración de Objetivos..... 11
8.3.1	<i>Datos de operación</i> ..... 12



# Presentación

La Secretaria de Desarrollo Institucional de la U.A.J.M.S., por medio de su Dirección de Planificación, ha mantenido un interés constante por realizar actividades tendientes a fortalecer la capacidad de planificación de las diferentes unidades y facultades, así contribuir a que estas encaren procesos de planificación de corto plazo para concretizar el Estratégico Institucional-PEI 2017-2020 “**Construyamos Universidad entre todos, con transparencia y honestidad**”, que marca un hito importante dentro de la planificación institucional en la U.A.J.M.S.

Este esfuerzo, se ha está viendo materializado principalmente en la realización de actividades de capacitación, la publicación de lineamientos, de guías y manuales de contenido técnico, sobre diversos temas relacionado con el proceso planificación al interior de la universidad.

Es por estas razones, que con gran complacencia presentamos el documento titulado “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DEL POA”, publicación que además de servir como complemento a otras guías que serán emitidas por Secretaria de Desarrollo Institucional, se constituye en un valioso insumo para las Unidades y/o Facultades puedan realizar eficientemente la elaboración de los Planes Operativos Anuales (POA’s) para la gestión 2019.

Lic. Natanael Bezaleel De La Cruz Gómez  
**SECRETARIO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

## 1 MARCO CONCEPTUAL

- **POA:** Programa Operativo Anual, documento rector de la planificación de corto plazo que se articula de planificación estratégica institucional.
- **Manual:** Documento que describe la realización de actividades especificando el qué, cómo, cuándo y por quién son realizadas estas actividades.
- **PEI:** El Plan Estratégico Institucional es un instrumento de planificación de mediano plazo, en el que se expresan objetivos y metas de la U.A.J.M.S. que son traducidos en programas operativos anuales, designados a prestar bienes y servicios públicos, mediante la combinación adecuada y eficiente de los recursos.
- **Consolidación:** Es la acción y efecto de dar o adquirir al Programa Operativo Anual la firmeza o solidez, el cual está conformado por una síntesis de las actividades de cada una de las unidades funcionales programadas para la gestión.
- **Anteproyecto del Plan Operativo Anual:** Es la propuesta que formula la U.A.J.M.S. y que comprende los ingresos, gastos y financiamiento previstos para el ejercicio presupuestario y los resultados económicos, financieros y físicos de las operaciones programadas, en base a los lineamientos generales de la política presupuestaria y directrices de formulación presupuestaria fijadas por el Ministerio Economía y Finanzas Públicas.

## 2 OBJETIVOS Y ALCANCE

### 2.1 Objetivo de la guía

El objetivo general del presente manual es definir claramente las actividades, responsables y plazos a cumplir inherentes al proceso de formulación, aprobación y posterior remisión del Programa Operativo Anual (POA) a al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

### 2.2 Alcance

El presente manual pretende constituirse en un documento indicativo más no limitativo, de las actividades que deben desarrollarse para la elaboración del POA. En otras palabras, se plantean las actividades básicas que permitirán completar el proceso que demanda la elaboración del Programa Operativo Anual (POA), señalando los responsables de cada etapa y el cronograma a cumplir.

### **3 RESPONSABILIDAD EN LA ELABORACIÓN DEL POA**

#### **3.1 Secretaria de Desarrollo Institucional**

La Secretaria de Desarrollo Institucional a través de la Dirección de Planificación es responsable de efectuar el inicio, revisión y consolidación final del POA, instruyendo realizar las correcciones que vea conveniente a cada unidad y facultad o en su defecto aprobando preliminarmente el documento remitiendo a la MAE para su aprobación final.

##### ***3.1.1 Dirección de Planificación***

Es responsable de conducir el proceso de consolidación del POA de cada gestión, así como de revisar el documento final antes de su remisión a la MAE, así como de absolver las interrogantes de las diferentes unidades y facultades en cuanto al proceso de formulación del POA.

A así mismo la Dirección de Planificación es responsable de formular y aprobar los lineamientos estratégicos de la gestión, definir los lineamientos generales que regirán las tareas de elaboración del Presupuesto Institucional y determinar los proyectos que serán incluidos en la programación para la gestión. Así como también es responsable de efectuar el análisis, concordancia con los lineamientos estratégicos generales, revisión de techos presupuestarios.

#### **3.2 Secretaria Gestión Administrativa Financiera (SGAF)**

Es responsable de la confección del Presupuesto Institucional, asimismo de remitir de manera oportuna, a todas las unidades y facultades, los techos presupuestarios, para que la programación de operaciones se enmarque dentro de los límites presupuestarios establecidos.

Sobre la base de los requerimientos de recursos efectuados por las diferentes unidades y facultades de la U.A.J.M.S., procederá a elaborar el POA-Presupuesto. En caso de que los requerimientos efectuados en el marco del POA sobrepasen los techos establecidos, notificará de manera oportuna a la Dirección de Planificación para efectuar el análisis y correcciones que sean necesarias.

### **3.3 Todas las Unidades y Facultades**

Son responsables de formular y conciliar sus POA's, sobre la base de los lineamientos emanados de la Dirección de Planificación; en concordancia estricta al Plan Estratégico Institucional 2017-2020 "Construyamos Universidad entre todos, con transparencia y honestidad". Adicionalmente, es de responsabilidad de cada unidad y facultad el cumplimiento de los planes y programas de gestión consignados como parte de sus actividades para la gestión.

## **4 PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el plazo requerido. Desde esta perspectiva, la información proporcionada a través de indicadores de gestión, tiene menor interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas. En los POA's se deberá establecer:

- Identificación de responsables por el logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la Universidad, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

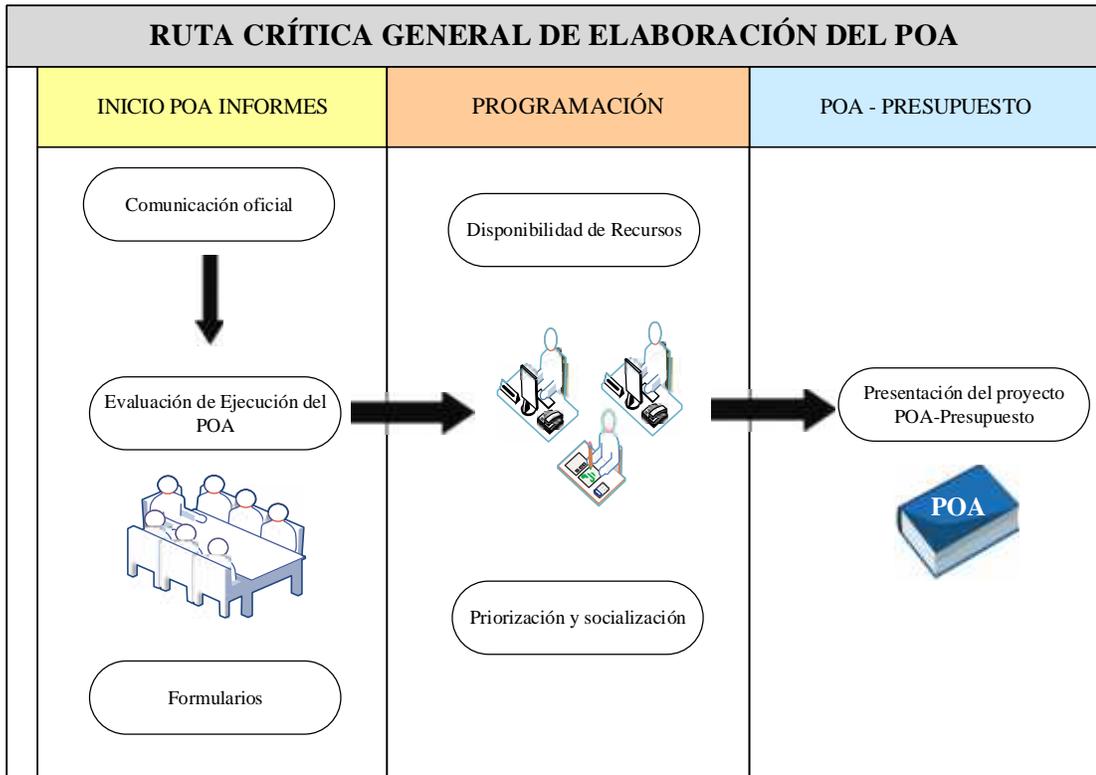
### **4.1 Los planes operativos**

La planificación operativa es el camino que nos indica cómo se puede llegar al lugar donde se desea ir. Los planes operativos son definidos de forma tal que su cumplimiento sucesivo permite lograr los objetivos de desarrollo institucional definidos en el plan estratégico. Para decirlo con otras palabras, el éxito de un plan estratégico se sustenta en alcanzar los objetivos de los sucesivos planes operativos. Se trata de un procedimiento que permite alcanzar objetivos intermedios que contribuyen al logro de los resultados finales y asignarles los recursos en cada tramo del proceso.

## 4.2 Ruta crítica general para la elaboración del POA

Los planes operativos son elaborados con mayor detalle que los estratégicos y comprenden la definición de metas en general anuales, cuyo alcance se aproxima a los objetivos de mediano plazo, plazos, etapas, responsables, y de las actividades tendientes a generar productos (bienes y servicios) sobre los que se fijan las metas.

Una vez definida la misión, la orientación y los objetivos estratégicos, se ingresa a la fase de la planificación operativa. La disponibilidad de recursos es la condición necesaria para lograr los objetivos estratégicos y el impacto deseado por los programas y los proyectos. Es necesario también establecer las responsabilidades que los distintos actores, de manera tal que se distribuyan y asignen correctamente las tareas y los recursos y se pueda exigir la correspondiente rendición de cuentas.



La articulación del plan estratégico, el Plan Operativo y el presupuesto es la condición necesaria para que aquel teórico e ideal, se convierta en realidad. Uno de los métodos utilizados para pasar del plan estratégico al presupuesto estratégico se basa en el cálculo de los costos de las actividades necesarias para la elaboración de los productos (bienes o servicios) que contiene el plan y sobre los cuales recaen sus metas y objetivos.

## **5 ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL**

### **5.1 Plan Estratégico Institucional 2017-2020**

Los objetivos estratégicos y los objetivos de gestión del PEI 2017-2020 deben convertirse en los objetivos generales y específicos de la gestión, aunque no de manera limitativa, es decir, cada unidad y facultad en función a la programación de sus operaciones, podrá incluir, además de los objetivos específicos señalados, aquellos que vea convenientes para el logro de las metas planteadas.

Se definirán los objetivos generales y específicos conjuntamente con los indicadores de gestión permitirán medir su cumplimiento de manera objetiva.

### **5.2 Difusión de lineamientos estratégicos**

La Dirección de Planificación remitirá, a cada unidad y facultad un ejemplar del documento que detalla los objetivos estratégicos de gestión, los objetivos específicos establecidos y las actividades principales consideradas, así como los techos presupuestarios correspondientes para que puedan efectuar la programación de sus operaciones para la gestión.

### **5.3 Designación de un responsable por unidad/facultad**

Cada unidad y facultad designará a un responsable que participará de manera activa en la formulación del POA y se constituirá en el nexo de coordinación entre su unidad y la Dirección de Planificación. Este responsable, sobre la base de los lineamientos generales remitidos por la Dirección de Planificación, y los propios de su unidad y facultad, organizará el trabajo en su unidad y coordinará con cada las autoridades las tareas que deben llevarse a cabo en el proceso estableciendo de manera clara sus metas e indicadores.

### **5.4 Reunión de coordinación y capacitación**

Previo al proceso de llenado de los formularios en el sistema E-Proyectos, la Dirección de Planificación de considerar necesarios, convocará a los responsables de las diferentes unidades y facultades de la U.A.J.M.S. a una reunión de coordinación en la cual se aclararán todas las interrogantes que surjan en torno al llenado de los formularios del POA.

Así mismo, es de vital importancia que en dicha reunión se resalte la importancia de la revisión y/o definición de indicadores de eficacia y eficiencia para permitir la adecuada evaluación del cumplimiento de las metas de gestión a posteriori.

### **5.5 Elaboración POA por unidad**

Cada unidad elaborará el POA consolidado de su unidad y facultad, desprendiéndose sus objetivos y actividades de los objetivos estratégicos definidos el PEI 2017-2020, siguiendo el formato estándar establecido en los formularios de E-Proyectos de la U.A.J.M.S., el cual es también aceptado por el Ministerio Economía Finanzas Publicas.

### **5.6 Análisis y consolidación**

Una vez concluido el proceso de llenado de los formularios en el sistema, todas las unidades y facultades remitirán el POA a la Dirección de Planificación para que se proceda al análisis y consolidación del mismo.

Este trabajo consiste en una verificación de la consistencia de los objetivos específicos y actividades programadas en cada unidad y facultad con los lineamientos estratégicos generales establecidos en el PIE 2017-2020, una revisión del apego a los techos presupuestarios definidos para la asignación de recursos y la concordancia general del documento en cuanto a requerimientos de recursos en función a las actividades programadas. En caso necesario, la Dirección Planificación devolverá el documento a la unidad y facultad de origen para que se subsanen las observaciones efectuadas.

*Es importante señalar que para proceder a la inclusión de toda operación o proyecto de inversión en el POA, este debe contar indefectiblemente con la fuente de financiamiento debidamente consolidada y respaldada mínimamente con una carta de intenciones que avale la operación, el perfil del proyecto y sus especificaciones técnicas del mismo.*

### **5.7 Revisión final y aprobación preliminar**

Concluido el trabajo de verificación de la inexistencia de observaciones, análisis y consolidación del POA por la Dirección de Planificación, será remitido el documento a la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), el mismo que aprobará mediante una resolución rectoral previa revisión, para posteriormente disponer la consideración del Concejo

Universitario para su homologación o en su defecto, efectuará las observaciones que el caso amerite y lo devolverá a la Dirección de Planificación especificando y sustentando sus observaciones de manera formal.

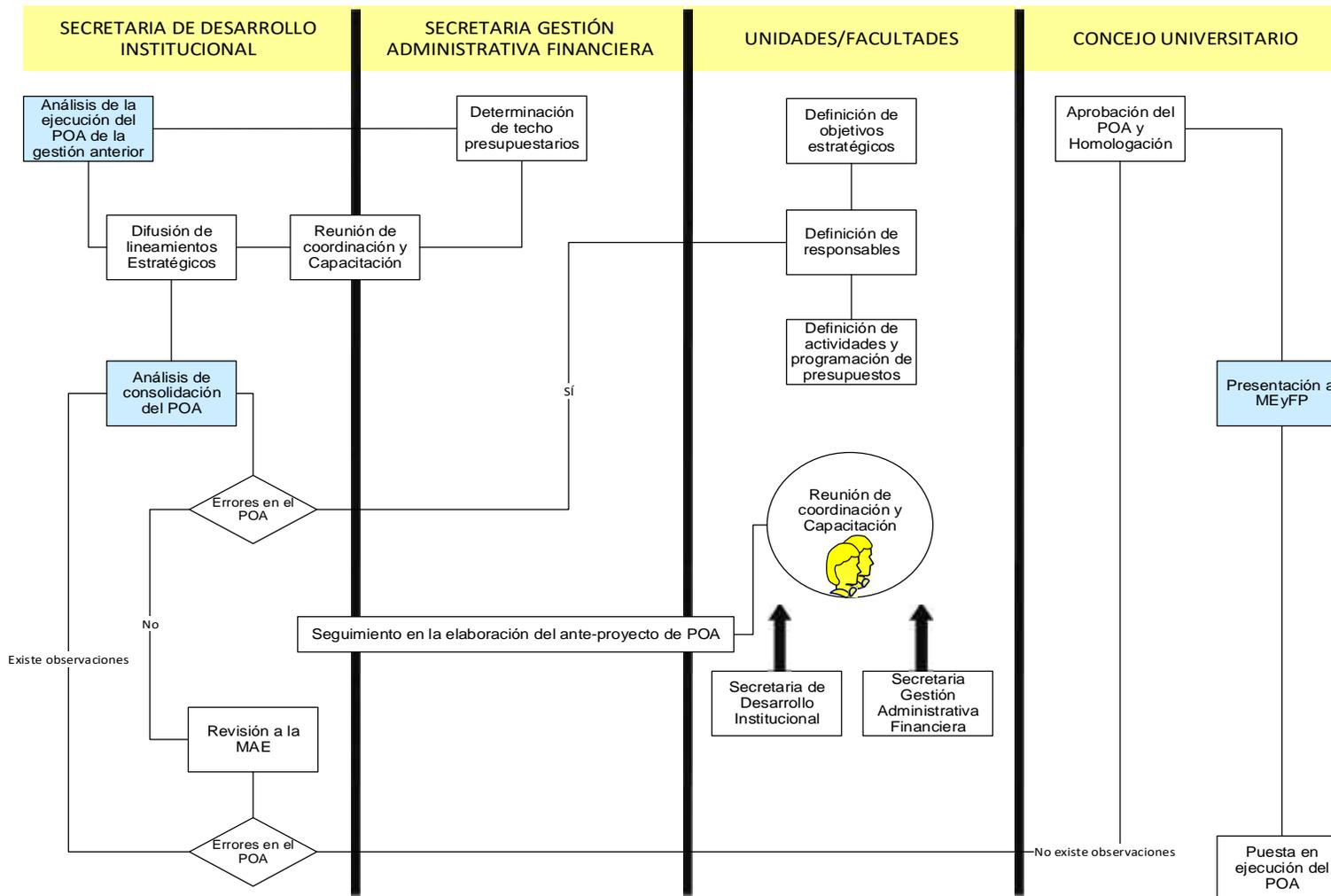
#### **5.8 Aprobación en Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE)**

Una vez aprobado de manera preliminar por la MAE y subsanadas todas las observaciones, si hubiese, el POA será puesto a consideración del Concejo Universitario para su homologación.

#### **5.9 Remisión del POA al Concejo Universitario**

El POA, aprobado por la MAE, será remitido al Concejo Aniversario, para su homologación y puesta en vigencia, asimismo, se remitirá a otras instancias de control. Todo documento que se genera en cualquier etapa de la elaboración del POA, deberá ser realizado de manera escrita y oportuna, la omisión será de responsabilidad de cada unidad y facultad comprometida.

6 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL POA



## 7 CRONOGRAMA DE ELABORACIÓN DEL POA

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINAL	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Análisis de Situación	SDI, SGAF, DPLANI, DIV. PRESUPUESTO			■			
Revisión conjunta con autoridades universitarias de Objetivos Estratégicos de gestión y Objetivos Específicos (Generales)	DP				■		
Designación de un responsable por unidad/facultad	Unid. /Facul.				■		
Reuniones de coordinación y capacitación	SDI, SGAF, DP				■		
Elaboración POA por unidad funcional	Unid. /Facul.				■	■	
Revisión de los POAs, para su posterior registro en el sistema informatizado						■	
Análisis y consolidación	DP					■	
Remisión del documento a la MAE	SDI						■
Revisión final y aprobación parcial	MAE						■
Presentación POA al Concejo Universitario	MAE						■
Discusión y aprobación por el Concejo Universitario	Concejo Univ.						■
Remisión POA al Ministerio Economía y Finanzas Publicas	SDI						■

**SDI:** Secretaria de Desarrollo Institucional, **SGAF:** Secretaria Gestión Administrativa Financiera, **DP:** Dirección de Planificación, **MAE:** Máxima Autoridad Ejecutiva

Las fechas

## 8 FORMULARIOS POA (E-Proyectos)

A continuación se explica sucintamente las diferentes vistas de dígalo que tiene el sistema E-Proyectos, el cual es utilizado para la elaboración del POA por las diferentes unidades y facultades de la U.A.J.M.S.

### 8.1 Información básica

La primera vista está referido a los datos básicos que el sistema ofrece por defecto y que están asignado según la clave de acceso del usuario (responsable) de elaboración del POA.

### 8.2 Priorización de objetivos

Actividad o Proyecto	Gestión	Fecha	Disponible
PLANIFICACION UNIVERSITARIA	2018	23000	0

Área Estratégica	Política	Objetivo Estratégico	Objetivo de Gestión	Objetivo de Gestión	Resultados Esperados
DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN	MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA	1. Fortalecer la cultura de innovación y modernización de la UAJMS	1. Lograr una gestión por facultades que asegure la calidad universitaria de calidad	1. Garantizar el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros a disposición de la Facultad	desarrollo institucional
DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN	MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA	1. Fortalecer la cultura de innovación y modernización de la UAJMS	1. Lograr una gestión por facultades que asegure la calidad universitaria de calidad	1. Garantizar el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros a disposición de la Facultad	desarrollo institucional

Esta vista debe ser llenada seleccionando criteriosamente el área de Estratégica definió en el PEI 2017-2020; la política, Objetivos Estratégicos, Objetivos

Institucionales, Objetivos de Gestión Específicos y Productos Esperados que ya fueron establecidos en el PEI 2017-202. En tanto corresponderá al responsable de elaboración del POA de cada unidad y facultad seleccionar de forma pertinente según corresponda.

The screenshot shows a window titled "Priorización de Objetivo". Below the title bar is a "Datos" section containing the following dropdown menus:

- Linea: Area Estratégica 1
- Política: Política 1
- Objetivo Estratégico: Objetivo Estratégico Institud
- Objetivo Institucional: Objetivo de Gestión Institucion
- Objetivo de Gestión Especifico: Objetivo de Gestión Especific
- Productos Esperados: Producto 1

Es importante aclarar que una vez seleccionado el área estratégica la selección de las opciones se limita al estrictamente necesario; el sistema discrimina según previa configuración.

### 8.3 Administración de Objetivos

En la venta de priorización de objetivos, en el costado derecho se encuentra la opción "administración de operaciones": haciendo clic en ese botón, se despliega la venta de priorización de objetivos.

The screenshot shows a window titled "Administrar Operaciones". It displays a table with the following columns: "Area Estratégica", "Política", "Objetivo Estratégico Institucional", and "Objetivo de Gestión Institucional".

Area Estratégica	Política	Objetivo Estratégico Institucional	Objetivo de Gestión Institucional
DESARROLLO INSTITUCIONAL	DESARROLLO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA ORIENTADO A UNA GESTIÓN POR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la cultura de planificación para el desarrollo y modernización de la UNIN's</li> </ul>	Lograr una gestión institucional eficiente permitiendo una universidad de calidad

Below the table, there is a section for "Objetivo de Gestión Especifico" with the text: "Garantizar el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros a disposición de la Facultad".

At the bottom, there is a summary table:

Idioma:	Planificación	Objetivo de Gestión Institucional	09-04-2017 14-12-2017	Items asociados:	0
---------	---------------	-----------------------------------	-----------------------	------------------	---

Esta ventana permite realizar el llenado de las diferentes operaciones que la Unidad y/o Facultad realizara en el POA que este programando. Además haciendo clic sobre unas de las operaciones programadas permite desplegar una segunda venta que debe ser llenada con la información precisa correspondiente a cada operación.

### 8.3.1 Datos de operación

#### ■ Información operación

La primera sub-ventana permite visualizar la información referida a la operación como el tipo operación, la Unidad que ejecuta la operación, el nombre de la operación “Ejemplo, Asesorar Planes de mediano plazo”, la fecha de inicio final de realización de la operación, la cantidad de tareas a ejecutar y finalmente el indicador con el cual se medirá la mencionada operación.

Objetivo Especifico	
Cambiar el uso asociado de los recursos humanos, materiales y financieros a disposición de la Facultad	
Información Operación   Responsables   Recursos   Partida Gastos   Grupo Cien	
Datos:	
Tipo Operación	Cambio de fuente
Unidad	PLANIFICACION UNIVERSITARIA
Operación	Asesorar Planes de mediano plazo
Fecha Inicio	11-ene-2018
Fecha Final	11-dic-2018
Unidad Medida	Numero
Cantidad	2
Indicador	Partida Gastos

#### ■ Responsables

La asignación de responsables permite la concesión de varios responsables; sin embargo se recomienda asignar máximo 2 responsables para la ejecución de cada operación.

Es importante aclarar que el responsable del POA es la Máxima Autoridad de la Facultativa (Decano). También es posible asignar como responsables a los directores de unidad; será trabajo de cada responsable consignar a los respónsales que corresponda.

Detos Operacion

Objetivo Especifico

Optimizar el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros a disposicion de la facultad

Informacion Operacion | Responsables | Recursos | Partida Gastos | Grupo Clon

Cedula | Nombres | Telefono

### ■ **Recursos**

En esta ventana se consiguen los recursos que se generan por las unidades y facultades; como alimentos, los cursos de verano y nivelaciones entre otros. Aquellas unidades que no generen recursos a través de sus operaciones no deberán realizar el cargar estas casillas.

Detos Operacion

Objetivo Especifico

Generalizar el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros a disposicion de la facultad

Informacion Operacion | Responsables | Recursos | Partida Gastos | Grupo Clon

Recursos

Organizacion	Cantidad	Costo	Total Recu Desc.	Recurso	Organismo	Tipo Gasto

### ■ **Partida Gastos**

En esta sub-ventana permite el llenado de los diferentes gastos según ítems para el cumplimiento de las operaciones, se deberá en lo posible asignar diferentes partidas, cantidades, el costo para la operación respectiva.

Además es posible programar el periodo en el cual se realizara el gasto respectivo; pudiendo realizarlo en cuatro cuatrimestres.

Objetivo Especifico  
Garantizar el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros a disposición de la Facultad.

Información Operación    Responsables    Recursos    **Partida Gastos**    Grupo Cien

Todo Item    Periodo    Organismo

Descripción	Unidad	Can	Costo	Total Partida	Descripción partida	Organismo	1er Tr.	2do Tr.	3er Tr.	4to Tr.
Indice Académico	PZA	10	7	70 0000	Indicador de A.T.M. Circulac	111004 10- JUEVES ESPECIFICOS (7.00)		70		
Equipadores	PZA	1	31	31 0000	Unidad de Costos y Gastos	OTROS RECURSOS 1144-CH-0004 (7.00)		31		
Resultados	PZA	11	4	44 0000	Unidad de Costos y Gastos	OTROS RECURSOS 1144-CH-0004 (7.00)		44		

### ■ Grupo Cien

Esta última venta no deberá ser llenada por el responsable de elaboración del POA de cada unidad y/o Facultad. El SGAF es responsable del llenado de este grupo que corresponde a los sueldos del personal de cada unidad y/o Facultad.

Objetivo Especifico  
Garantizar el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros a disposición de la Facultad.

Información Operación    Responsables    Recursos    **Partida Gastos**    Grupo Cien

Todo Item    Periodo    Organismo

Descripción	Unidad	Can	Costo	Total Partida	Descripción partida	Organismo	1er Tr.	2do Tr.	3er Tr.
-------------	--------	-----	-------	---------------	---------------------	-----------	---------	---------	---------