



Univerisidad Autónoma  
"Juan Misael Saracho"



# DIRECTRICES ESPECÍFICAS DE FORMULACIÓN DEL POA

GESTIÓN 2020

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**SECRETARIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**  
**DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN**  
**UNIDAD DE PLANIFICACIÓN**

---

---

**DIRECTRICES ESPECÍFICAS**  
**FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) EN LAS**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**

---

---

Tarija – Bolivia  
Agosto 2019

# DIRECTRICES ESPECÍFICAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) - GESTIÓN 2020

## TITULO I DISPOSICIONES GENERALES

### Artículo 1º Objeto y sistema de formulación del POA

Las Directrices, tienen por objeto establecer los lineamientos generales y específicos para la formulación del Plan Operativo Anual (POA- 2020) de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, en adelante Universidad, en el marco del Plan Estratégico Institucional Universitario (PEIU 2019-2025) y el PEI UAJMS 2019-2025, de acuerdo con las directrices y clasificador presupuestario emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, la disponibilidad de recursos y la normativa vigente.

Toda vez que el Sistema de la Universidad Boliviana ha actualizado el Sistema de Planificación, aprobando el Reglamento Específico para el Sistema de Programación de Operaciones, el cual fue elaborado en el marco del respeto a la autonomía universitaria y la aplicabilidad de la Ley 777 de Sistema de Planificación Integral del Estado, todas las unidades académicas y administrativas de la universidad aplicaran las presentes directrices en el proceso de formulación del POA.

El POA 2020 de la Universidad se formulará con base al Marco Estratégico del PEI UAJMS 2019-2025 que comprende los objetivos estratégicos, resultados y metas anuales definidas para la gestión, de tal manera que contribuyan al logro de las metas de mediano plazo.

El Plan Operativo Anual (POA) de la Universidad, se constituye en el Instrumento de Gestión que permite establecer los Objetivos de Gestión que en el marco de la ley 777 y las NB-SPO equivalen a Acciones de Corto Plazo. El POA de la Universidad también comprende los productos esperados (resultados o metas), los recursos necesarios, los cronogramas de ejecución, las unidades responsables y los indicadores como instrumentos de medición de la producción académica.

El uso de indicadores de eficacia y eficiencia tiene el objetivo de contribuir a una **Gestión por Resultados** y de toma de decisiones en el desempeño institucional.

La estructura básica del POA de la Universidad debe contener lo siguiente:

- I. Articulación PEIU – POA (Metas 2020 del PEIU programadas en el POA 2020).
- II. Análisis de Situación.
- III. Objetivos de Gestión Institucionales (Acciones Corto Plazo Institucionales) – (Consolidado)
- IV. Objetivo de Gestión Específicos (Acción de Corto Plazo Específica)  
(por Facultad o área Administrativa)
- V. Indicadores (Resultados Esperados - Productos) Gestión 2020 – basado en el Sistema de Indicadores de la UAJMS
- VI. Responsables de Objetivos de Gestión y/o Metas.

- VII. Operaciones de Funcionamiento e Inversión (proyectos).
- VIII. Responsables de la ejecución de las Operaciones
- IX. Recursos requeridos para la ejecución de las Operaciones y/u Objetivos de Gestión Específicos.

#### **Artículo 2º Base legal**

La base legal está constituida por el Reglamento del Sistema de Planificación de la Universidad Boliviana , el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones del Sistema de la Universidad Boliviana y las disposiciones nacionales de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado y el Decreto Supremo 3246 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) y su aplicabilidad en el **marco del respeto a la autonomía universitaria.**

#### **Artículo 3º Ámbito de aplicación**

Las Directrices contenidas en el presente documento, son de aplicación obligatoria por todas las Unidades Organizacionales académicas y administrativas de la Universidad.

#### **Artículo 4º Responsabilidad**

##### **4.1 Responsabilidad por la formulación a nivel institucional**

El Rector de la Universidad es el responsable de la formulación y presentación del Plan Operativo Anual 2020 de la Universidad, para cuyo efecto cuenta con el apoyo técnico de la Unidad de Planificación, como unidad responsable de la coordinación del proceso de formulación descentralizada, estando facultada para emitir instructivos, formularios, establecer plazos, organizar talleres, revisar, consolidar y compatibilizar los POAs de las Unidades Organizacionales y coordinar con la Unidad de Presupuestos la vinculación entre el POA y el Presupuesto Institucional 2020.

##### **4.2 Responsabilidad por la formulación a nivel de Unidad Organizacional**

El proceso de elaboración de los POAs 2020 a nivel de Unidades Organizacionales académicas y administrativas:

- **A nivel facultativo;** Los Decanos son los responsables de la formulación del POA facultativo, quien deberá reunirse con sus unidades dependientes (departamentos, institutos, laboratorios entre otros), formalmente establecidos, para analizar los resultados de la gestión pasada como del primer semestre de la presente gestión, y plantear sus Objetivos específicos y metas, de acuerdo a los Objetivos Estratégicos Institucionales definidos en el PEI 2019-2025, considerando sus competencias y funciones. La UNADEF constituye el apoyo técnico financiero para consolidar el POA Facultativo.
- **A nivel administrativo;** El Rector, Vicerrector y Secretarios Académicos; El Rector, Vicerrector, y los Secretarios universitarios son responsables de la elaboración de su POA, debiendo reunirse con sus unidades dependientes de acuerdo a su estructura formalmente establecidas, para analizar los resultados de la gestión pasada como del primer semestre de la presente gestión, y plantear sus objetivos específicos y metas, de acuerdo a los Objetivos Estratégicos Institucionales definidos en el PEI 2019-2025, considerando sus competencias y funciones. Como

brazo operativo y de apoyo deberán designar con memorándum un técnico responsable de su dependencia.

#### **4.3 Responsabilidad por la Aprobación a nivel Institucional**

La máxima instancia de decisión universitaria (Honorable Consejo Universitario, o Rector de la Universidad) será la responsable de la aprobación del Plan Operativo Anual 2020 conjuntamente el Presupuesto Institucional 2020.

#### **4.4 Responsabilidad por la Aprobación a nivel de Unidades Organizacionales**

En las Unidades Académicas Facultativas, el Consejo Facultativo es la instancia responsable de la aprobación del Plan Operativo Anual y Presupuesto 2020 de su correspondiente unidad organizacional.

En las Unidades Administrativas, el ejecutivo máximo de la unidad organizacional es el responsable de la aprobación del Plan Operativo Anual y Presupuesto 2020.

#### **Artículo 5º Salvaguarda de Documentos**

La Unidad de Planificación es responsable de la custodia y salvaguarda de los documentos elaborados en la formulación del POA 2020 a nivel institucional. A nivel de las Unidades funcionales, son las Unidades Organizacionales, los responsables de la custodia y salvaguarda de la documentación generada y utilizada son los ejecutivos máximos.

#### **Artículo 6º Articulación POA - PEIU**

Los Objetivos de Gestión Institucionales (Acciones de Corto Plazo) de los Planes Operativos Anuales 2020 de la UAJMS; deberán estar articulados a los Objetivos Estratégicos (Acciones Estratégicas) del PEI UAJMS 2019-2025 a través de los indicadores, resultados y metas, los mismos que a su vez deben guardar compatibilidad con sus Planes Facultativos.

## **TÍTULO II**

### **ARTICULACIÓN POA Y PRESUPUESTO**

#### **Artículo 7º Apertura Programática**

Las categorías programáticas de la Universidad que soportan y constituyen las unidades de formulación del POA y Presupuesto 2020, serán revisadas y definidas entre las unidades de Presupuestos y unidad de Planificación, y su aprobación será previa al inicio del proceso de formulación. La Apertura Programática deberá ser compatible con la Estructura Organizacional de la Universidad.

Una vez identificados los objetivos de gestión institucionales (Acciones de Corto Plazo) deben ser articulados con el Presupuesto de gastos a través de la Apertura Programática y los Programas Presupuestarios.

#### **Artículo 8º Articulación POA y Presupuesto**

La unidad de Planificación, dependiente de la Secretaria de Desarrollo Institucional en forma coordinada con la unidad de Presupuesto dependiente de la Secretaria de Gestión Administrativa y Financiera, son responsables de la articulación del Plan Operativo Anual y el Presupuesto y la compatibilidad entre la programación física de los requerimientos (POA) y la programación financiera (Presupuesto).

Para la formulación del POA y Presupuesto 2020, las unidades organizacionales y operacionales administrativas, sujetarán su programación de gasto corriente de acuerdo a los techos presupuestarios definidos por la Secretaria de Gestión Administrativa y Financiera, para su programación de inversión se sujetarán al techo presupuestario, aprobado en los proyectos por la MAE, en coordinación de la Secretaria de Desarrollo Institucional.

En el caso de las Facultades que generan sus propios recursos operativos, la programación del gasto se ajustará a las estimaciones previstas para la gestión 2020 por sus propias unidades facultativas.

### **TÍTULO III**

#### **ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL**

##### **Artículo 9º Estructura y Contenido del Plan Operativo Anual**

Para fines operativos de formulación se establece el contenido básico del Plan Operativo Anual Institucional 2020 de la universidad, que esta sistematizado en el Sistema Informatizado del POA que comprenderá:

##### **1. Marco Institucional**

**1.1 Base Legal:** Referencia de manera concreta a las disposiciones legales que sustentan la formulación del Plan Operativo Anual.

**1.2 Misión y Visión:** Rol que cumple la UAJMS en la sociedad y el Estado, y cómo se proyecta al futuro. Estos elementos serán tomados del PEI 2019-2025.

##### **2. Marco Estratégico**

Contemplara la transcripción en detalle de todos y cada uno de los Objetivos Estratégicos e Indicadores del PEI 2019 – 2025 de la Universidad. En el marco del Sistema de Planificación del SUB los objetivos y Metas del PEIU están articulados a los objetivos y metas del PDU.

##### **3. Análisis de Situación (FODA) -**

El análisis de Situación comprende la identificación y análisis del entorno externo (condiciones económicas, humanas, tecnológicas y competenciales) y entorno interno lo relacionado a las condiciones de programación y cumplimiento de objetivos, metas y resultados de la Universidad.

El Análisis de Situación de la Universidad al momento de la formulación de su POA 2020, se realizará en dos niveles:

**3.1 Nivel Institucional** a cargo de la unidad de Planificación.

### ANÁLISIS DE SITUACIÓN INSTITUCIONAL

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

**3.2 Nivel de Unidad Organizacional,** El responsable de la unidad organizacional, Facultad o Área Administrativa, deberá llenar primero la siguiente información básica:

a) **Base legal de Creación** de la Unidad Funcional y sus Dependencias (de acuerdo a la estructura orgánica vigente).

b) **Misión y Visión**

i. Rol que cumple UAJMS en la sociedad y el Estado, y cómo se proyecta al futuro, de acuerdo a su área específica.

c) **Diagnóstico de la Unidad**

- Balance de la Gestión pasada y del primer semestre de la gestión en curso.
- **Análisis FODA**, a cargo del responsable de la unidad ejecutora.

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Cada uno de los factores de la matriz FODA de la Unidad Organizacional deberá ***ser incorporado según su incidencia en la determinación de objetivos de gestión específicos.***

#### 4. Estructura Organizacional de la Universidad

**4.1 Organigrama Institucional:** El Plan Operativo Anual 2020, contemplará el Organigrama para la gestión, que responderá al análisis y rediseño desarrollados por la Unidad responsable del Sistema de Organización Administrativa, de acuerdo a normativa de dicho sistema, en coordinación con las unidades organizacionales y los cambios que soliciten ser propuestos.

**El organigrama institucional formará parte del POA 2020 y su aprobación será de manera conjunta y simultánea a la aprobación del POA y el Presupuesto de la gestión.**

Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa Artículo 11. (Adecuación de la estructura organizacional). La estructura organizacional de la entidad se adecuará de forma inmediata a la aprobación del Programa de Operaciones Anual y al Presupuesto, y cuando

se presenten circunstancias internas y/o del entorno que lo justifiquen, en el marco de las presentes normas y de las disposiciones legales vigentes en materia de organización.

**4.2 Unidades Organizacionales:** Detalle de la estructura organizacional de cada una de las unidades organizacionales.

**4.3 Apertura Programática:** Descripción de los programas y categorías programáticas definidas para la gestión 2020, determinada en coordinación de la Unidad de presupuesto, siguiendo las directrices presupuestarias emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

La Universidad definirán su Estructura Programática Institucional, considerando lo siguiente:

- a) Programas de Gestión Administrativa, para la asignación de recursos destinados a gastos de operación o funcionamiento.
- b) Programas Específicos para la producción de bienes y prestación de servicios, que genere la entidad conforme sus competencias.
- c) Programas destinados al pago de deuda, previsiones financieras, transferencias y otras asignaciones, las cuales están relacionados a los gastos de operación o funcionamiento.

## **5. Objetivos de Gestión**

Los objetivos de gestión, en adelante, Objetivos de Gestión Institucionales y Objetivos de Gestión Específicos, en el marco del reglamento de Planificación y el Reglamento Específico del SPO del Sistema de la Universidad Boliviana equivalen a las Acciones de Corto Plazo de la Ley 777 y las NB-SPO.

En la Universidad, para fines de su formulación, se establecen los siguientes dos niveles:

### **5.1 Objetivos de Gestión Institucionales – (OGI – ACP)**

Los objetivos de gestión institucionales se definirán en base al análisis del marco de referencia del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2025. y la consideración de los resultados del análisis de situación externa (entorno) y del análisis de situación interna.

Objetivos de Gestión Institucionales, son los resultados o compromisos de acción que la Entidad pretende alcanzar en una gestión anual. Sirven de fundamento, dirección y medida para los objetivos de gestión específicos y las operaciones a ejecutarse.

Los objetivos de Gestión institucionales, describen los propósitos que se persigue alcanzar en una gestión, según las prioridades identificadas en el Análisis de Situación, convirtiéndose en los grandes lineamientos o “paraguas” del proceso de planificación. Los O.G. deberán estar articulados estrechamente con los Objetivos Estratégicos (O.E.), establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

La responsabilidad de la incorporación de cada uno de los resultados y metas 2020 en los objetivos de gestión en el Plan Operativo Anual 2020, recae en la Unidad de Planificación, a nivel institucional; a nivel de las unidades ejecutoras recae en el responsable de cada unidad y sus técnicos de apoyo.

La programación de sus resultados estará relacionada con la temporalidad de la programación de los objetivos y resultados definidos en el PEI según la programación de metas anuales.

## **5.2 Formulación de los Objetivos de Gestión Específicos por Área Organizacional– Acciones de Corto Plazo Específicas (OGE-ACPE)**

Los objetivos específicos representan las aspiraciones concretas dentro de cada área organizacional y de ellos se derivarán las actividades y operaciones, es decir, las acciones que permitirán aterrizar toda la Red de Objetivos de las Directrices para la formulación del POA. Debe existir una relación de correspondencia entre cada Objetivo Específico y el Objetivo de Gestión al que pertenece, pues uno contribuye al logro del otro. Para definir los Objetivos Específicos, de forma clara y concreta se debe tomar en cuenta las siguientes preguntas, con las cuales se podrá redactar los objetivos:

¿Cuál será la acción?	Definir el Verbo (la acción) del Objetivo Ejemplo: Elaborar, desarrollar, implementar, actualizar, entre otros.
¿Qué vamos hacer?	Ejemplo: un reglamento, un sistema, un plan, un proyecto, un modelo académico, otros.
¿Para qué lo vamos hacer?	Ejemplo: para normar un procedimiento, fortalecer un área, para incrementar el rendimiento del estudiante universitario, entre otros.
¿Dónde lo vamos hacer?	(la respuesta a esta pregunta puede ir implícita en la redacción del objetivo, no es necesario redactarlo en todos los casos) Ejemplo: en las áreas y unidades organizacionales de la UAJMS.
¿Cuándo lo vamos hacer?	Ejemplo: durante la gestión fiscal del POA Del 10 de abril al 30 de noviembre

La responsabilidad de la determinación de los objetivos de gestión específicos recae sobre los ejecutivos de las diferentes unidades organizacionales académicas (Decanos), administrativas (Autoridades universitarias, Secretarios).

Los objetivos de gestión institucionales se constituyen en obligatorios para la formulación de los Objetivos de Gestión Específicos, debiendo cada unidad sólo estimar sus metas anuales.

De acuerdo a la particularidad de cada facultad o área administrativa, según su competencia, adicionalmente a los objetivos de gestión obligatorios y predeterminados, las unidades podrán formular adicionalmente otros Objetivos de Gestión Específicos e indicadores en consideración a su propios Análisis de Situación.

### De la forma de determinación de Objetivos de Gestión Específicos y Metas:

En cada unidad Facultativa, el Decano convocará a los directores de departamento y unidades dependientes, para la realización de un taller de priorización de Objetivos de Gestión Específicos de la Facultad para la gestión 2020 (que en muchos casos ya estará determinado en su Plan Estratégico Facultativo). En dicha reunión de planificación facultativa y en consideración a las posibilidades reales y proyecciones propias definidas por el Decano o el Consejo Facultativo, se determinarán las metas anuales según los indicadores hayan sido priorizados por cada uno de los Objetivos de Gestión Específicos.

El mismo procedimiento regirá para la formulación en las áreas administrativas, donde las Autoridades Universitarias y Secretarías Universitarias convocaran a sus unidades dependientes.

Los nuevos o adicionales Objetivos de Gestión Específicos, deberán observar las siguientes características:

- a) Ser prioritarios
- b) Ser ambiciosos pero alcanzables
- c) Tener enunciado claro (cortos y concisos).
- d) Ser medibles y limitados en el tiempo
- e) Responder a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué necesidades se deben satisfacer?
  - ¿Qué problemas se deben solucionar?
  - ¿Qué resultados se pretenden alcanzar?
- f) Ser redactados con un verbo en infinitivo que logre el resultado deseado y denoten acción con fuerza. Ej:

Fuertes	Débiles
Establecer	Coordinar
Instalar	Participar
Erradicar	Contribuir
Reducir	Asistir
Hacer	Apoyar
Dirigir	Integrar
Realizar	Colaborar
Lograr	Aconsejar
Incrementar	Conocer
Mejorar	Agilizar
Crear	Adiestrar
Modificar	Facilitar

## 6. Sistema y Catálogo Básico de Indicadores

La UAJMS, para la formulación del Plan Operativo Anual gestión 2020 y en cumplimiento del Reglamento de Planificación y Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones del SUB, adoptará y aplicará un **Sistema y Catálogo Básico de Indicadores**, en el que se clasifican Indicadores de Resultado e Indicadores de Gestión, con sus diferentes categorías, los que están destinados a la medición de los objetivos estratégicos (acciones estratégicas) y los objetivos de gestión institucionales (Acciones de Corto Plazo) y la utilización de recursos que demandan los productos de dichos objetivos.

El uso de indicadores resulta obligatorio para los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de los objetivos, metas y resultados de la Universidad.

Las definiciones, clasificaciones, tipología, categorías y unidades de medida de los indicadores se encuentran en dicho documento que resulta indispensable para la formulación del POA en cada una de las unidades.

La incorporación de un nuevo indicador en el Sistema y Catálogo de Indicadores, debe contemplar la propuesta de denominación, unidad de medida y fórmula de cálculo, definiendo "*lo que se quiere medir*", para tal efecto las unidades organizacionales deberán solicitar la aprobación por parte del Departamento de Planificación; de acuerdo a la siguiente tabla:

<b>Definición de Indicadores</b>	Es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.										
	Es una relación entre dos o más datos significativos que tienen un nexo lógico entre ellos y que proporcionan información sobre el logro y el cumplimiento de objetivos, metas o programas.										
	Es la medida cuantitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien se está ejecutando una gestión, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron. <b><u>La formulación de indicadores no puede realizarse de manera desarticulada ni fuera de contexto y es indispensable que esté enmarcada en al menos un objetivo de gestión específico.</u></b>										
<b>Estructura de Indicador</b>	Al igual que el objetivo, todo indicador debe mantener una estructura coherente. i) el objeto a cuantificar y ii) la condición deseada del objeto.										
<b>Construcción de los indicadores</b>	Una vez identificado el objetivo específico cuyo cumplimiento se quiere verificar se procede a formular el indicador. 1. El primer paso es identificar el indicador que se requiere, de acuerdo al objetivo. 2. Posteriormente, se debe realizar un listado de los posibles indicadores a ser utilizados y finalmente seleccionar los más adecuados. Para la elaboración de indicadores se deberán formular las siguientes preguntas: • ¿Qué resultados se pretende alcanzar con el Objetivo Específico (resultado)? • ¿Qué se desea medir del resultado, (identificar variables del indicador)? • ¿Qué información necesita para medir el resultado, y si esta está disponible? • ¿Con qué se compara los resultados?										
<b>Tipo de indicadores:</b>  <b>EFICACIA</b>	El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Estos indicadores se construirán en base a parámetros históricos sobre logro de resultados similares y ejecución de operaciones en términos cuantitativos. En todos los casos, el grado de eficacia se medirá en función del porcentaje en que se ha conseguido los objetivos de gestión institucionales con relación al resultado alcanzado en la gestión, que esté además relacionado con objetivos y resultados estratégicos Los Indicadores de Eficacia se refiere al cumplimiento de los objetivos y metas.										
<b>EFICIENCIA</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Objetivo(s) Específicos de Gestión</th> <th>Resultado</th> <th>Indicador de Eficacia</th> <th>Meta</th> <th>Unidad Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Promover y orientar el desarrollo institucional para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la universidad</td> <td><b>Programa de inversión 2020 EJECUTADO</b></td> <td>(Número proyectos logrados/Total de proyectos esperados)*100</td> <td>100%</td> <td>Dpto Planificación Unidades beneficiarias</td> </tr> </tbody> </table>	Objetivo(s) Específicos de Gestión	Resultado	Indicador de Eficacia	Meta	Unidad Responsable	Promover y orientar el desarrollo institucional para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la universidad	<b>Programa de inversión 2020 EJECUTADO</b>	(Número proyectos logrados/Total de proyectos esperados)*100	100%	Dpto Planificación Unidades beneficiarias
	Objetivo(s) Específicos de Gestión	Resultado	Indicador de Eficacia	Meta	Unidad Responsable						
	Promover y orientar el desarrollo institucional para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la universidad	<b>Programa de inversión 2020 EJECUTADO</b>	(Número proyectos logrados/Total de proyectos esperados)*100	100%	Dpto Planificación Unidades beneficiarias						
El concepto de la eficiencia describe la relación entre dos magnitudes, la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto. Estos indicadores se construirán en base a la relación que exista entre los bienes, servicios, plazos y otros resultados producidos y los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos empleados en su producción. Para los "Indicadores de Eficiencia - Ejecución", que se refiere al manejo de los recursos, se utilizara la siguiente fórmula:											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Objetivo(s) Específicos de Gestión</th> <th>Resultado</th> <th>Indicador de Eficiencia</th> <th>Meta</th> <th>Unidad Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Promover y orientar el desarrollo institucional para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la universidad</td> <td><b>Programa de inversión 2020 EJECUTADO</b></td> <td>(presupuesto del PI 2020 ejecutado/ presupuesto de inversión programado)*100</td> <td>100%</td> <td>Dpto. Planificación Unidades beneficiarias</td> </tr> </tbody> </table>	Objetivo(s) Específicos de Gestión	Resultado	Indicador de Eficiencia	Meta	Unidad Responsable	Promover y orientar el desarrollo institucional para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la universidad	<b>Programa de inversión 2020 EJECUTADO</b>	(presupuesto del PI 2020 ejecutado/ presupuesto de inversión programado)*100	100%	Dpto. Planificación Unidades beneficiarias	
Objetivo(s) Específicos de Gestión	Resultado	Indicador de Eficiencia	Meta	Unidad Responsable							
Promover y orientar el desarrollo institucional para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la universidad	<b>Programa de inversión 2020 EJECUTADO</b>	(presupuesto del PI 2020 ejecutado/ presupuesto de inversión programado)*100	100%	Dpto. Planificación Unidades beneficiarias							

Para la formulación del POA de la UAJMS, utilizamos indicadores para medir el cumplimiento de metas de gestión y resultados finales, los cuales dan cuenta de la dinámica de actividades específicas; éstos deberán medir la eficiencia y eficacia, de modo que permitan introducir los correctivos necesarios o los cambios requeridos dentro del transcurso del procedimiento de Evaluación y Seguimiento a la Ejecución del POA.

### 7. Articulación de los resultados de los objetivos específicos del POA con los Indicadores de Resultados del PEI

La articulación de los resultados de los objetivos de gestión específicos del POA con los “Indicadores de Resultados” del PEI, se lo realiza a través de la comparación del resultado del Objetivo de Gestión Estratégica que tengan relación con las metas de la gestión de acuerdo a la “Línea Estratégica de Acción - Acción Estratégica” y su “Indicador de Resultado Final”.

PEI 2019-2025					POA 2020		
Área Estratégica	Política	Objetivo de Gestión Estratégico	Indicador de resultado final	Resp.	Objetivo de gestión Estratégico	Indicador de resultado final/ indicador de resultado intermedio	Resp.

PEI 

POA 

### 8. Definición de operaciones

Las operaciones son acciones concretas, que tendrán que realizarse para alcanzar los Objetivos Específicos. Estas operaciones pueden ser programas, proyectos o actividades. Siendo un proyecto o programa, el que se realiza en un período limitado de tiempo y tiene el objetivo de ampliar y mejorar la gestión de una o varias áreas organizacionales. Una actividad a diferencia de un programa o proyecto, se realiza de manera permanente y su objetivo es mantener u operar un servicio.

La determinación de operaciones de funcionamiento e inversión, es la identificación de aquellas actividades que la Universidad tendrá que realizar para alcanzar los objetivos de gestión ya sean institucionales o específicos, éstas pueden ser recurrentes o no.

Las operaciones están destinadas a la producción de bienes, normas o servicios, que, a su vez, permiten lograr determinados objetivos, resultados o metas intermedias, es el nivel de asignación de presupuesto a través de categorías programáticas y proyectos.

Las operaciones de funcionamiento serán formuladas por las Unidades Operacionales y programadas trimestralmente en valores relativos con señalamiento de periodo de ejecución.

Las operaciones de pre-inversión e inversión, son operaciones destinadas a incrementar mejorar o reponer las existencias de capital físico o humano y serán inscritas en el POA y Presupuesto 2020, en forma coordinada entre las Unidades de Planificación y Unidad de Presupuestos.

Para cada Objetivo Específico se identificarán las Operaciones necesarias para alcanzarlo, ya sean estos proyectos, programas y actividades. Las Operaciones se las formulará contestando las siguientes preguntas:

¿Qué se pretende hacer?	Ayuda a precisar el proyecto y/o actividad que corresponde para el logro de los objetivos previstos.
¿Cuánto se va a hacer?	Define la cantidad unitaria que se prevé obtener con el proyecto y/o actividad. Si se van a elaborar reglamentos, hay que especificar cuántos se harán; si se van a capacitar personal se especifica a cuántos en total.
¿Cuándo se va a hacer?	Se determina la fecha de inicio y término, y precisando la duración real de la ejecución del proyecto y/o actividad. Considerando el calendario académico, procedimientos administrativos, entre otros.
¿Quién es el responsable del proyecto actividad?	Ayuda a tener claro cuál es el área organizacional o funcionario(s) público(s) responsable(s) de la ejecución del proyecto actividad.
¿Qué recursos se necesita? Saber la cantidad necesaria de recursos	Por cada operación se debe determinar los recursos necesarios para el cumplimiento de la operación

## 9. Metas y Resultados Esperados

Las Metas son el avance (ej. Porcentajes o cantidades) programado de la ejecución de cada operación que son acumulativos de trimestre a trimestre durante la gestión y están en relación a la fecha de inicio y fin de la operación. Los resultados de la operación esperados permitirán evaluar su cumplimiento de las operaciones programadas, mismos que deben ser medibles y comparables (deben presentar su unidad de medida y cantidad), asimismo se debe prever que estas puedan constatare a través de fuentes de verificación tangibles.

## 10. Determinación de Ingresos

Cada Unidad Organizacional (académica o administrativa) deberá identificar la cantidad de recursos financieros que captará en la gestión 2020, de acuerdo a formato interno de estimación de recursos, establecidos por la Unidad de Presupuestos.

### Artículo 10º Estructura y Contenido del Plan Operativo Anual 2020 a nivel de Unidades Organizacionales

- a) Resolución de aprobación de POA y Presupuesto (Consejo Facultativo – Acta de aprobación en unidades administrativas)
- b) Organigrama Aprobado (adjunto resolución rectoral)
- c) Información Básica
- d) Presentación
- e) Base Legal de la Creación
- f) Diagnostico
  - Balance de la Gestión anterior y el año en curso
  - Diagnóstico de la Gestión FODA
- g) Objetivos de Gestión Específicos

- h) Operaciones
- i) Determinación de Recursos Humanos Docentes (Reporte-Dirección Recursos Humanos)
- j) Determinación de Recursos Administrativos (Reporte-Dirección de Recursos Humanos)
- k) Determinación de Servicios Personales
- l) Determinación de Servicios No Personales
- m) Determinación de Materiales y Suministros
- n) Determinación de Activos Fijos
- o) Determinación de Activos Financieros
- p) Determinación de Servicios de la Deuda Pública
- q) Determinación de Becas, Subsidios y Donaciones
- r) Determinación de Activos Impuestos, Regalías y Tasas
- s) Determinación de Otros Gastos
- t) Determinación de Ingresos
- u) Anexos

#### **Artículo 11º Programa de Inversión**

Los proyectos de inversión debidamente aprobados, según lo establecido en el Reglamento Marco de Inversión Pública del Sistema de la Universidad Boliviana (RM-IP-SUB), deberán ser incorporados en el POA y Presupuesto de la Institución, previa inscripción en el SISIN WEB (herramienta del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo). La programación de los proyectos se realizará en el sistema de proyectos. (ver anexos 3).

#### **Artículo 12º Directrices de formulación presupuestaria**

La unidad de presupuestos dependiente de la dirección Administrativa y Financiera elaborará el documento de Directrices de formulación presupuestaria para la gestión 2019, el que será aprobado por la MAE para su vigencia en el proceso de formulación.

Las Directrices de formulación presupuestaria guardarán coherencia y compatibilidad con las presentes directrices de formulación del POA.



- c. **Objetivo Gestión Institucional (Acción de Corto Plazo Institucional) Gestión 2019.**- El Rector de la Universidad, a propuesta de la Unidad de Planificación de la Universidad, aprobará un conjunto de Objetivos de Gestión Institucionales con base a los objetivos estratégicos y metas priorizadas y programadas para la gestión 2020 en el PEI-UAJMS 2019/2025.

Estos Objetivos de Gestión priorizados por la Máxima Autoridad Ejecutiva para el año 2020, **son direccionales** y sirven para la formulación de los objetivos de gestión específicos que establecen y definen las unidades organizacionales (facultades o áreas administrativas), por tanto, son obligatorios en su programación para todas las unidades organizacionales, cada una en su nivel de competencia.

- d. **Objetivo Gestión Especifico (Acción de Corto Plazo Especifica).** - En esta columna se consignará el Objetivo de Gestión que la Unidad Organizacional (Facultad o área administrativa) desee priorizar. La base para la definición de los OGE por parte de las unidades, constituirán los OGI, (para el caso de las facultades, los priorizados en sus planes facultativos). En el sistema informatizado eproyectos-módulo programación de POA, se contará con una batería de objetivos de gestión específicos, orientado al funcionamiento de la Universidad, de las cuales podrán adoptar las unidades organizativas de acuerdo a sus competencias. Las unidades organizacionales que requieran programar nuevos objetivos u Objetivos Específicos propios (de desarrollo), de acuerdo a las particularidades y proyecciones, podrán hacerlo en relación y coherencia con los Objetivos de Gestión Institucionales del cual se desprendan, además de incluir, el indicador, su fórmula y la codificación que le correspondiese.

- e. **Operación.** – En esta columna se plantea las operaciones de funcionamiento e inversión, permite identificar las operaciones que se tendrán que realizar para alcanzar los objetivos de gestión específicos y sus resultados, estas pueden ser recurrentes o no, conocidas como de funcionamiento o inversión, respectivamente.

- f. **Producto Esperado.** – En esta columna se seleccionará el producto que se espera generar con la operación planteada, en la anterior columna, estos productos pueden ser bienes y servicios. Estos productos que son intermedios se dividen en directos por ejemplo la construcción de aulas, laboratorios, equipamiento, ya que estos contribuyen directamente a la producción del servicio de educación (siendo este el producto terminal), los productos intermedios indirectos son las gestiones que se realizan para el proceso de contratación de compras, licitación de la obra, equipamiento, procedimientos jurídicos que son necesarios para los productos intermedio directos.

Los bienes y servicios son productos que son resultantes de los procesos de una unidad organizacional en cumplimiento de sus competencias, se alinean a las estrategias definidas en el PEI para alcanzar las metas y resultados del PDU. Los productos se proporcionan a la población en términos de cantidad y calidad, para que una vez entregados generen los cambios inmediatos esperados.

En la Universidad se identifican los productos finales proporcionados a usuarios externos (terminales), en el PEI; e internos proporcionados a usuarios internos (intermedios), en el POA.

- g. **Indicador (Resultado Esperado - Producto) de la Gestión.** - En esta celda se seleccionará el Indicador del Sistema Básico de Indicadores de la Universidad, registrando el indicador que corresponda al Objetivo de Gestión con su relación con el

Objetivo Estratégico. Este indicador o los indicadores seleccionados para un determinado Objetivo de Gestión Institucional servirán para la programación, seguimiento y evaluación de las Metas asociadas al OGI durante la gestión 2020.

- **Unidad de Medida;** Permite cuantificar la variable a ser medida.
- **Línea Base;** Es la medida inicial o estado de la situación de la variable considera como año base la gestión 2019.
- **Metas Anuales;** Es el resultado estratégico descrito en términos cuantificables, e identifica aquellas metas prioritarias que debe alcanzar la unidad organizacional hasta la gestión 2020 en el marco del PEI 2019-2025 y su Plan estratégico si lo tuviere (Plan Estratégico Facultativo).
- **Programación Trimestral;** la programación física del POA se realizará trimestralmente.

**h. Estructura Programática;** Una vez determinada las operaciones, metas, productos, se identifican los requerimientos (insumos, recursos humanos,), se debe traducir en un presupuesto. Lo que significa que se debe realizar una programación presupuestaria.

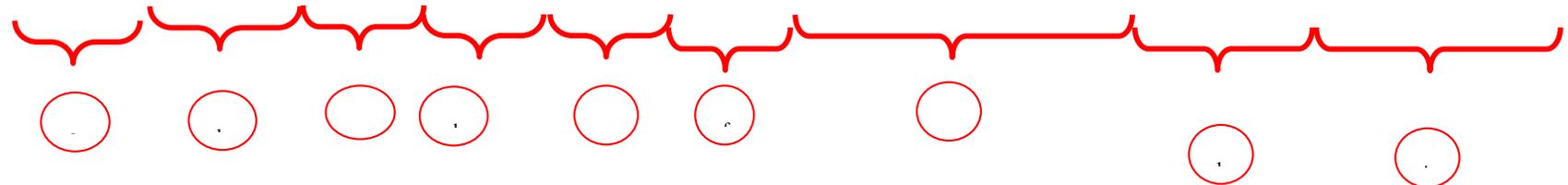
La programación presupuestaria se realiza a través de Categorías Programáticas, los cuales reflejan las acciones presupuestarias; que expresan los recursos financieros que se les asigna para el cumplimiento de sus objetivos de gestión. Las categorías programáticas ordenan y clasifican las acciones presupuestarias, con el fin de alcanzar las acciones, y metas plasmados en los planes operativos y estratégicos, dichas categorías corresponden siempre a una unidad ejecutora responsable por el uso de recursos necesarios. Las categorías programáticas se clasifican en programas, actividades y proyectos.

- **Denominación de Programa:** Registrar el código y la descripción del programa con el que se quiere alcanzar una acción de mediano plazo determinado.
- **Corriente/Operaciones:** Corresponde al registro de aquellas erogaciones de la entidad a nivel de programas por grupos de gasto. El gasto es denominado de operaciones porque involucra gastos operativos como de administración, de producción y comercialización.
- **Inversión:** Registrar el monto de los proyectos de inversión.

ANEXO N°2

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS – PROGRAMA DE INVERSIÓN

MATRIZ DE PROGRAMACION DE OBJETIVOS - ACTIVIDADES DE PROYECTOS DE INVERSION EL EL POA 2020																					
FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE PLANIFICACIÓN EN LA UAJMS																					
SISIN 00048																					
COD. PDU	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	COD	OBJETIVO DE GESTION INSTITUCIONAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICOS (OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO)	PRODUCTO ESPERADO	OPERACIÓN	INDICADOR				PROGRAMACION TRIMESTRAL				INVERSIÓN	PROGRAMACION TRIMESTRAL				
								DESCRIPCION DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE	META	I	II	III	IV		I	II	III	IV	
	Fortalecer la cultura de planificación para el desarrollo y modernización de la UAJMS		Lograr una gestión por resultados eficiente permitiendo una universidad de calidad	Fortalecer la cultura de planificación institucional en todos sus niveles, impulsando el mejoramiento continuo de la calidad y desarrollo de la docencia, investigación y extensión de la UAJMS.	Fortalecer, promover y sensibilizar a los actores de la planificación universitaria institucional para el continuo mejoramiento.	Técnicos de planificación capacitados	de Participar y realizar cursos de capacitación	Cursos de capacitación realizados	Numero	3	3	Cursos de capacitación realizados	0	1	1	1	19.660,0	0,0	6.550,0	6.555,0	6.555,0
Técnicos de conocimientos fortalecidos		de Visitar a una universidad con del sistema con quien se realizará la transferencia de conocimientos				Universidades visitadas	Numero	2	3	Universidades visitadas	0	1	1	1	28.875,0	0,0	9.625,0	9.625,0	9.625,0	9.625,0	
Planes estratégicos facultativos elaborados		Contratar consultores en línea				planes estrategicos asistidos	Numero	1	7	planes estrategicos asistidos	2	2	2	1	44.800,0	11.200,0	11.200,0	11.200,0	11.200,0		
Planes operativos perfeccionados		Contratar consultores en línea				planes operativos asesorados	Numero	18	18	planes operativos asesorados	4	4	6	4	44.800,0	11.200,0	11.200,0	11.200,0	11.200,0		
Material didactico para socializacion y capacitacion		Elaborar el material didactico para la socializacion y capacitacion				Material didactico y de capacitacion elaborados	Porcentaje	0	100	% del Material didactico para socializacion y de capacitacion elaborados	25	25	25	25	67.966,0	16.992,0	16.992,0	16.992,0	16.990,0		
<b>TOTAL</b>															<b>206.101,0</b>						



Este formulario será la consolidación de la formulación que realice cada unidad (Facultativa o Administrativa) de sus objetivos y presupuesto.

- a. **Código de Articulación.** - Se toma en cuenta el código del Plan de Desarrollo Universitario (Área y Política) del Sistema de la Universidad Boliviana.
- b. **Objetivo Estratégico Institucional (2019-2025).** - Este objetivo es el que está definido en el PEI de la UAJMS 2019-2025, con base a las áreas y políticas del Plan de Desarrollo Universitario del Sistema de la Universidad Boliviana.
- c. **Objetivo Gestión Institucional (Acción de Corto Plazo Institucional) Gestión 2019.**- El Rector de la Universidad, a propuesta de la Unidad de Planificación de la Universidad, aprobará un conjunto de Objetivos de Gestión Institucionales con base a los objetivos estratégicos y metas priorizadas y programadas para la gestión 2020 en el PEI-UAJMS 2019/2025.

Estos Objetivos de Gestión priorizados por la Máxima Autoridad Ejecutiva para el año 2020, **son direccionales** y sirven para la formulación de los objetivos de gestión específicos que establecen y definen las unidades organizacionales (facultades o áreas administrativas), por tanto, son obligatorios en su programación para todas las unidades organizacionales, cada una en su nivel de competencia.

- d. **Objetivo Gestión Específico - Objetivo General.** - En esta columna se consignará el Objetivo General del proyecto, que se pretende alcanzar durante la gestión.
- e. **Objetivos Específicos.** - Se transcribe los objetivos específicos del proyecto que se pretende alcanzar durante la gestión.
- f. **Operación.** – En esta columna se plantea las operaciones que permitirán lograr los objetivos del proyecto, cuidando el tipo de operación, esta puede ser recurrente, repetirse durante los años de vida del proyecto o realizarse por única vez.
- g. **Producto Esperado.** – En esta columna se seleccionará el producto que se espera generar con la operación planteada, en la anterior columna, estos productos pueden ser bienes y servicios. Estos productos que son intermedios se dividen en directos por ejemplo la construcción de aulas, laboratorios, equipamiento, ya que estos contribuyen directamente a la producción del servicio de educación (siendo este el producto terminal), los productos intermedios indirectos son las gestiones que se realizan para el proceso de contratación de compras, licitación de la obra, equipamiento, procedimientos jurídicos que son necesarios para los productos intermedio directos.

Los bienes y servicios son productos o resultados de los proyectos. Los productos se proporcionan a la población en términos de cantidad y calidad, para que una vez entregados generen los cambios inmediatos esperados.

En la Universidad se identifican los productos finales proporcionados a usuarios externos (terminales), en el PEI; e internos proporcionados a usuarios internos (intermedios), en el POA.

- h. **Indicador (Resultado Esperado - Producto) de la Gestión.** - En esta celda se registrará el indicador que corresponde a su Objetivo Específico en relación a su Objetivo General del Proyecto, el Sistema Básico de Indicadores para el POA, puede servir de guía.

Este indicador o los indicadores seleccionados para un determinado Objetivo Especifico servirán para la programación, seguimiento y evaluación de las Metas asociadas al Objetivo General del Proyecto y el OGI durante la gestión 2020.

- **Unidad de Medida;** Permite cuantificar la variable a ser medida.
  - **Línea Base;** Es la medida inicial o estado de la situación de la variable considera como año base la gestión 2019, siempre y cuando el proyecto sea de continuidad.
  - **Metas Anuales;** Es el resultado estratégico descrito en términos cuantificables, e identifica aquellas metas que debe alcanzar el proyecto durante la gestión 2020 en el marco del PEI 2019-2025 y su Plan estratégico si lo tuviere (Plan Estratégico Facultativo).
  - **Programación Trimestral;** la programación física de los proyectos se realizará trimestralmente.
- i. **Presupuesto del Proyecto;** Una vez determinada las operaciones, metas, productos, se identifican los requerimientos (insumos, recursos humanos,), se debe traducir en un presupuesto. Lo que significa que se debe realizar una programación presupuestaria.

La programación presupuestaria se realiza a través de Partidas Presupuestarias, que deberán programarse por trimestre.

**ANEXO Nº 3**

**EJEMPLO DE VERBOS PARA PLANTEAMOS DE OBJETIVOS**

<b>VERBOS PARA OBJETIVOS GENERALES</b>		<b>VERBOS PARA OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	
Analizar	Formular	Advertir	Enunciar
Calcular	Fundamentar	Analizar	Enumerar
Categorizar	Generar	Basar	Especificar
Comparar	Identificar	Calcular	Estimar
Compilar	Inferir	Calificar	Examinar
Concretar	Mostrar	Categorizar	Explicar
Contrastar	Orientar	Comparar	Fraccionar
Crear	Oponer	Componer	Identificar
Definir	Reconstruir	Conceptuar	Indicar
Demostrar	Relatar	Considerar	Interpretar
Desarrollar	Replicar	Contrastar	Justificar
Describir	Reproducir	Deducir	Mencionar
Diagnosticar	Revelar	Definir	Mostrar
Discriminar	Planear	Demostrar	Operacionalizar
Diseñar	Presentar	Detallar	Organizar
Efectuar	Probar	Determinar	Registrar
Enumerar	Producir	Designar	Relacionar
Establecer	Proponer	Descomponer	Resumir
Evaluar	Situar	Descubrir	Seleccionar
Explicar	Tasar	Discriminar	Separar
Examinar	Trazar	Distinguir	Sintetizar
Exponer	Valuar	Establecer	Sugerir