

SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA

SECRETARÍA NACIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

COMISIÓN TÉCNICA NACIONAL DE GESTIÓN – CEUB

SUB – COMISIÓN RENADI



DIRECTRICES ESPECÍFICAS DEL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS

Cobija – Bolivia

Agosto 2019



Universidad de

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

**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-) de la Universidad, en adelante Universidad, en el marco del Plan Estratégico Institucional Universitario (PEI 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 de la autonomía universitaria y la aplicabilidad de la Ley 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado, todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad aplicarán las presentes directrices en el proceso de formulación del POA.

El POA de la Universidad se formulará con base en el Marco Estratégico del PEI 2019-2025 que comprende los objetivos estratégicos, resultados y metas anuales definidas para cada gestión, de tal manera que los resultados y metas del POA de una determinada gestión, constituyen las metas anuales contempladas en el PEI correspondiente a dicha gestión.

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 PEI – POA (Ej. Metas 2020 del PEI 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 o de la gestión que corresponda.
- 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, 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 de Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) en los ámbitos que corresponda su aplicabilidad en el marco de 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 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.

4.2 Responsabilidad por la formulación a nivel de Unidad Organizacional

El proceso de elaboración de los POAs a nivel de Unidades Organizacionales académicas y administrativas es responsabilidad de sus correspondientes directivos de dichas Unidades (Decanos y Directores -Anexo II). En las unidades facultativas, los administradores o personal técnico administrativo prestarán el debido apoyo técnico a los Decanos y Directores de Carrera en la formulación de Objetivos de Gestión Específicos (Acciones de Corto Plazo Específicas) y la definición del presupuesto y serán responsables del llenado de cada uno de los formularios del POA y Presupuesto de su unidad organizacional. El POA a nivel de Unidad Organizacional comprende también la programación de operaciones y presupuestos de las unidades operacionales (carreras académicas y unidades administrativas) dependientes de la respectiva unidad organizacional.

4.3 Responsabilidad por la Aprobación a nivel Institucional

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

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 de la 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.

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. En las Unidades Organizacionales, los responsables de la custodia y salvaguarda de la documentación generada y utilizada son los ejecutivos máximos.

Artículo 6º Articulación POA - PEI

Los Objetivos de Gestión Institucionales (Acciones de Corto Plazo) de los Planes Operativos Anuales de cada Universidad, deberán estar articulados a los Objetivos Estratégicos (Acciones Estratégicas) del PEI a través de los indicadores, resultados y metas, los mismos que a su vez guardan compatibilidad con el Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PDU 2019-2025).

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, serán revisadas y definidas entre las unidades de Presupuestos y la 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, o la correspondiente unidad responsable del POA en forma coordinada con la unidad de Presupuesto dependiente de la Dirección 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, las unidades organizacionales y operacionales administrativas, sujetarán su programación a los techos presupuestarios definidos por la Dirección Administrativa y Financiera. 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 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 establecen un conjunto de formularios, y el contenido básico del Plan Operativo Anual Institucional de la Universidad 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 Universidad en la sociedad y el Estado, y cómo se proyecta al futuro. Estos elementos serán tomados del PEI de la Universidad.

2. Marco Estratégico - Formulario N° 1

Contemplará 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 PEI están articulados a los objetivos y metas del PDU; sin embargo, para fines de habilitación del registro del POA en el SIGEP, **transitoria y excepcionalmente** solo los objetivos estratégicos serán vinculados al PDES, según corresponda a una de las acciones, P=3, M=3, R=97 y A= 1,2,3 o 4. (Formulario SIGEP.)



FORM N° 1

Objetivo Estratégico Acción Estratégica o de Mediano Plazo	Indicadores	Estructura Programática del PDES	
		Cod.	Denominación de la Acción
		3.3.97.1	Acceso a la educación superior.
		3.3.97.2	Gestión y fortalecimiento de la educación superior.
		3.3.97.3	Construcción, equipamiento y funcionamiento de universidades públicas.
		3.3.97.4.	Otras acciones que aporten al logro del resultado.

3. Análisis de Situación (FODA) - Formulario N° 2

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 en el momento de la formulación de su POA, se realizará en dos niveles:

3.1. Nivel Institucional, con el llenado del formulario No. 2.1 (Matriz FODA) a cargo de la unidad de Planificación, mismo que será actualizado del PEI de cada Universidad.

FORM 2.1

ANÁLISIS DE SITUACIÓN INSTITUCIONAL

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

3.2. Nivel de Unidad Organizacional, mediante el llenado del formulario No. 2.2 a cargo de responsables de la unidad organizacional, Facultad o Área Administrativa.

FORM 2.2

ANÁLISIS DE SITUACIÓN POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

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 (Opcional)

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

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

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.

Esta información también es un requisito indispensable según la normativa nacional, para el envío del POA.

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.

Para fines de su formulación, en la Universidad se establecen los siguientes dos niveles:

5.1. Objetivos de Gestión Institucionales – (OGI – ACP) Formulario Nº 3

Los objetivos de gestión institucionales son proposiciones concretas, principalmente de orden cuantitativo, sobre la *producción institucional de bienes, normas y servicios*; se relacionan con los productos terminales que genera la Universidad.

Los objetivos de gestión institucionales constituyen el *fundamento y dirección* para las operaciones *institucionales* a ejecutarse. Deben ser simples, medibles y realistas, a fin de establecer lo que puede y lo que debe lograr la Universidad durante una gestión. Cuando los objetivos de gestión institucionales demandan la realización de distintas operaciones, se desagregan en objetivos de gestión específicos, los cuales coadyuvan justamente a la consecución de los objetivos de gestión institucionales.

Los Objetivos *de* Gestión Institucionales (Acciones de Corto Plazo) se enmarcan y descuelgan de los objetivos estratégicos (Acciones estratégicas o de Mediano Plazo) contemplados en el PEI 2019-2025 de la Universidad.

En la necesidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y resultados del PEI, la definición de los Objetivos *de* Gestión Institucionales responderá a la priorización que realice la Universidad, en correspondencia con los resultados y metas anuales programadas en el PEI para una gestión; por tanto, éstas adquieren el carácter obligatorio en la formulación del POA para la misma gestión.

La responsabilidad de la incorporación de *cada* uno de los resultados y metas en los objetivos de gestión en el Plan Operativo Anual, recae en la Unidad de Planificación.

El proceso de aprobación de los objetivos de *gestión* institucionales (acciones de corto plazo) estará sujeto al Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones del SUB (RE-SPO-SUB).



Ejemplo Formularios N° 3:

PLAN OPERATIVO ANUAL

FORMULARIO N° 3

OBJETIVOS Y RESULTADOS DE GESTIÓN INSTITUCIONALES

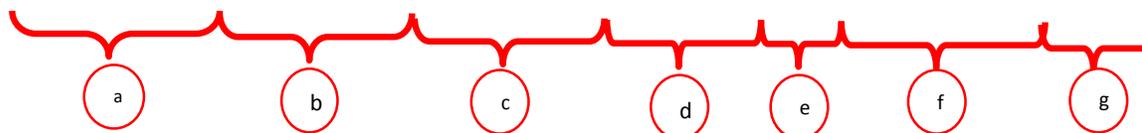
(ACCIONES DE CORTO PLAZO INSTITUCIONALES)

(Consolidado)

CÓDIGO INSTITUCIONAL

GESTIÓN:

Cod. Articulación	Objetivo Gestión Institucional (Acción de Corto Plazo) Gestión....		Indicador (Resultado Esperado - Producto) de la Gestión				(Bien, Norma o Servicio)	Programación Trimestral del Resultado/Producto (N°/%)					Presupuesto Programado por OGI
	Cod	Denominación	Cod	Denominación	Tipo	Categoría		I	II	III	IV	META ANUAL	
1.3.2.	1	Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado	1	Nº de Carreras de Grado Acreditadas a nivel Nacional	Resultado	Producto	Servicio	1	3	3	1	8	923.000,00
			2	Nº de Carreras de Grado Acreditadas a nivel Internacional	Resultado	Producto	Servicio	0	1	2	0	3	724000
TOTAL												1.647.000,00	



Este formulario *será* la consolidación de la formulación que realice cada unidad (Facultativa o Administrativa) en el Form N° 4- Objetivos de Gestión Específicos, reflejando la formulación institucional a nivel de Objetivos de Gestión Institucionales.

a. Código de Articulación. - Se toma en cuenta el código del PEI (Área, Política y Objetivo Estratégico) de la Universidad.

b. Objetivo Gestión Institucional (Acción de Corto Plazo Institucional)

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 en los objetivos estratégicos y metas priorizadas y programadas para la gestión en el PEI.

Estos Objetivos de Gestión priorizados por la Máxima Autoridad Ejecutiva, **son direccionales** y sirven para la *formulación* de los objetivos de gestión específicos que establecen las unidades organizacionales (facultades o áreas

administrativas); por tanto, su programación es obligatoria para todas las unidades organizacionales, cada una en su nivel de competencia.

- c. **Indicador (Resultado Esperado - Producto) de la Gestión.** – En esta celda, a partir del Catálogo Básico de Indicadores de la Universidad, se seleccionará y registrará el indicador que corresponda al Objetivo de Gestión en 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.
- d. **Indicador (Tipo y Categoría)** – En estas celdas se deberá hacer la clasificación correspondiente del Indicador; el siguiente cuadro muestra de forma resumida el tipo y categoría del indicador:

TIPO DE INDICADOR	CATEGORÍA DEL INDICADOR
RESULTADO	PRODUCTO
	EFFECTO
	IMPACTO
GESTIÓN	PROCESO
	RECURSOS HUMANOS
	RECURSOS FINANCIEROS
	RECURSOS FÍSICOS

- e. **Indicador (Bien, Norma o Servicio)**- Se deberá especificar el tipo de indicador que es, ya sea indicador de Bien, Norma o Servicio.
- f. **METAS ANUALES y Programación Trimestral del Resultado/Producto (N°/%)**. –

La columna corresponde a la **consolidación a nivel institucional de las Metas Anuales correspondientes a cada indicador**, que determinen cada una de las unidades organizacionales (Facultades y Áreas Administrativas) según los Objetivos de Gestión Específicos priorizados y su nivel de competencia.



Esta consolidación, se podrá efectuar también según la temporalización de las metas en la programación (trimestral, cuatrimestral o semestral, según la Universidad determine para la gestión).

Los Objetivos de Gestión Institucionales serán formulados en dos momentos:

1° Cuando se presentan y aprueban los Objetivos de Gestión Institucionales y los indicadores por utilizar, para la formulación de Objetivos de Gestión Específicos y la definición de Metas por las unidades facultativas y áreas administrativas, según corresponda.

2° Cuando se haya concluido todo el proceso de formulación por las unidades y se logre la consolidación de las metas a nivel institucional por cada indicador. En esta fase ya se contará con los resultados y productos por lograr por la institución en la gestión programada.

Las metas podrán ser expresadas en forma numérica o porcentual de acuerdo con la descripción del indicador establecida.

- g. Presupuesto Asignado por OGI.** – En este caso, el presupuesto se consolidará a partir del Formulario N°4 Objetivos de Gestión Específicos o Form N°5 Operaciones, ya que la suma del presupuesto de operaciones o de los Objetivos Específicos de Gestión nos dará el presupuesto por Objetivo de Gestión Institucional.

5.2. Objetivos de Gestión Específicos – Acciones de Corto Plazo Específicas (OGE-ACPE) – Formulario N° 4

Corresponde a los compromisos de logro que las Unidades Organizacionales pretenden alcanzar en la gestión programada. Deberán enmarcarse y descolgarse de los Objetivos de Gestión Institucionales tomando en cuenta las actividades específicas que cada unidad organizacional desarrolla según su nivel de competencia.

La responsabilidad de la determinación de los objetivos de gestión específicos recae sobre los ejecutivos de las diferentes unidades organizacionales académicas (Decanos), administrativas (Directores) y desconcentradas (Directivos).

La base para establecer los Objetivos de Gestión Específicos por parte de cada unidad, será el formulario N°3, donde se establecen los Objetivos de Gestión Institucionales; de hecho, estos objetivos se constituyen en obligatorios para la formulación de los Objetivos de Gestión Específicos, debiendo cada unidad sólo estimar sus metas anuales.

De acuerdo con la particularidad de cada facultad o área administrativa, según su competencia, adicionalmente a los objetivos de gestión obligatorios y predeterminados, las unidades podrán formular 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 carrera y unidades dependientes, a un taller de priorización de Objetivos de Gestión Específicos de la Facultad para la gestión programada. En esta 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 que hayan sido priorizados por cada uno de los Objetivos de Gestión Específicos.

El mismo procedimiento regirá para la formulación en las áreas administrativas, donde el Director de Área convocará a sus unidades dependientes.

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

- Ser prioritarios
- Ser ambiciosos pero alcanzables
- Tener enunciado claro
- Ser medibles y limitados en el tiempo
- Responder a las siguientes preguntas:

¿Qué necesidades se deben satisfacer?



¿Qué problemas se deben solucionar?

¿Qué resultados se pretenden alcanzar?

- 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



Ejemplo Formularios N° 4:

PLAN OPERATIVO ANUAL

FORMULARIO N° 4

OBJETIVOS DE GESTIÓN Y RESULTADOS ESPECÍFICOS

(ACCIONES DE CORTO PLAZO ESPECÍFICAS)

(por Facultad o área Administrativa)

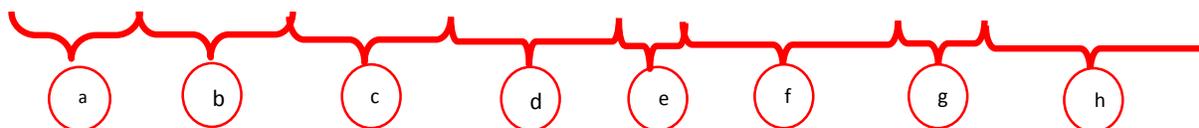
UNIDAD ORGANIZACIONAL:

Facultad de Derecho

GESTIÓN

CATEG. PROG.

Cod. Articulación	Objetivo de Gestión Específico (Acción de Corto Plazo Específica)		Indicador Resultado Esperado (Producto) Gestión.....				(Bien, Norma o Servicio)	Programación Trimestral del Resultado / Producto (N° / %)					Presupuesto Programado por OGE	UNIDAD RESPONSABLE	
	Cod	Denominación	Cod	Denominación	Tipo	Categoría		I	II	III	META ANUAL	Cat. Prog.		Denominación	
1.3.2.1	1	Asegura la calidad académica de los programas profesionales de Grado en la Facultad de Derecho	1	Nº de Carreras de Grado Acreditadas a nivel Nacional	Resultado	Producto	Servicio	0	0	1	0	1	15.000,00	05XXXXXXXX	Carrera de Sociología
			2	Nº de Carreras de Grado Acreditadas a nivel Internacional	Resultado	Producto	Servicio	0	1	0	0	1	50.000,00	050471XXXXXX	Carrera de Derecho
TOTAL													65.000,00		



- a. **Código de Articulación.** - El código será asignado según su relación con el código del Objetivo de Gestión Institucional del que se descuelgue.
- b. **Objetivo Gestión Específico (Acción de Corto Plazo Específica)**- 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, en todo caso, las unidades facultativas podrán adoptar la misma redacción de los OGI para consignar sus OGE. Las unidades organizacionales que requieran programar nuevos objetivos u Objetivos Específicos propios, 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 la codificación que le correspondiese.



c. Indicador Resultado Esperado (Producto)– En esta celda, a partir del Catálogo Básico de Indicadores de la Universidad, la Unidad Organizacional seleccionara y registrara el indicador que corresponda al Objetivo de Gestión Específico con su relación con el Objetivo de Gestión Institucional. Este indicador o los indicadores seleccionados para un determinado Objetivo de Gestión Específico servirán para la programación, seguimiento y evaluación de las Metas asociadas al OGE durante la gestión programada.

En caso de que la Unidad Organizacional quiera incluir otros indicadores no consignados en el Catálogo Básico de Indicadores, lo podrán hacer manteniendo coherencia en la redacción y su relación con el Objetivo de Gestión Específico, previa aprobación del nuevo indicador por la Unidad de Planificación de la Universidad.

d. Indicador (Tipo o Categoría) – En estas celdas se deberá de hacer la clasificación correspondiente del Indicador; el siguiente cuadro muestra de forma resumida el tipo y categoría del indicador:

TIPO DE INDICADOR	CATEGORÍA DEL INDICADOR
RESULTADO	PRODUCTO
	EFFECTO
	IMPACTO
GESTIÓN	PROCESO
	RECURSOS HUMANOS
	RECURSOS FINANCIEROS
	RECURSOS FÍSICOS

e. Indicador (Bien, Norma o Servicio)- Se deberá especificar el tipo de indicador que es, ya sea indicador de Bien, Norma o Servicio.

f. METAS ANUALES y programación Trimestral del Resultado/Producto (N°/%) . –

La Unidad facultativa o área administrativa, consolidará las metas anuales de sus unidades dependientes (carreras) según el indicador haya sido priorizado. La programación de las metas se llevará adelante en forma numérica o porcentual en la temporalización que la Universidad haya definido para la gestión (trimestral, cuatrimestral o semestral). Ej. Nro. de carreras acreditadas: La Facultad consignará el número de carreras dependientes de la Facultad que hayan planificado llevar adelante procesos de acreditación. El sistema informático de formulación, deberá incluso consignar cuales son las carreras que haya programado dicho indicador y meta, para fines de seguimiento.

g. Presupuesto Asignado por OGE-ACPE. – El presupuesto se consolidará a partir del Form N°5 Operaciones, en el caso de que la Universidad adopte ejecutar su presupuesto a nivel de Operaciones, ya que la suma del presupuesto de operaciones se consolidará en el presupuesto por OGE- ACPE.

En caso de que la Universidad adopte programar su presupuesto por Objetivos, cada unidad organizacional deberá distribuir su presupuesto a cada Objetivo de Gestión Especifico (ACPE) programado según los requerimientos que este demande.

h. Unidad Responsable. – Se deberá especificar la categoría programática y la denominación de la unidad operacional asignada a cada indicador.

6. Sistema y Catálogo Básico de Indicadores

La Universidad, para la formulación del Plan Operativo Anual y en cumplimiento del Reglamento de Planificación y Reglamento Especifico 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.

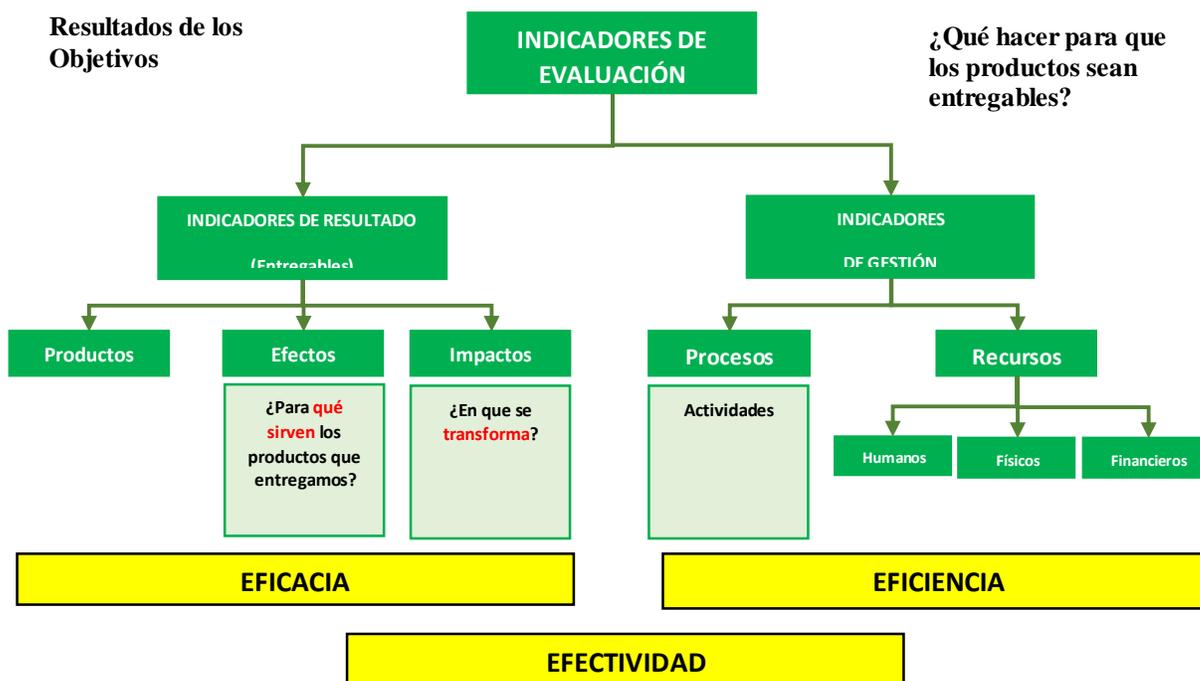
El uso de indicadores resulta obligatorio para los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de los objetivos, metas y resultados de la Universidad.

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 al Catálogo Básico de Indicadores, debe incluir la propuesta de denominación, unidad de medida y fórmula de cálculo, definiendo “*lo que se quiere medir*”, para cuyo efecto las unidades organizacionales deberán solicitar la aprobación al Departamento de Planificación.

La estructura del sistema y catálogo de indicadores se muestra en el siguiente gráfico:

SISTEMA DE INDICADORES



Donde los indicadores de eficacia están relacionados con los Indicadores de Resultado, que pueden expresarse en Productos, Efectos e Impactos, y sirven para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.



Los Indicadores de Eficiencia están representados por los Indicadores de Gestión, que pueden a su vez, expresarse en Indicadores de Proceso e Indicadores de recursos (Humanos, Físicos y Financieros).

Por su parte, los productos esperados pueden ser de tres tipos: **bien, norma o servicio**. Es decir, bienes producidos, normas aprobadas o servicios prestados por la Universidad durante la gestión programada.

El catálogo de indicadores deberá ser utilizado por las unidades organizacionales una vez definidos los objetivos de gestión específicos, seleccionando el indicador más pertinente en función de lo que se quiera medir, y una de las siguientes unidades de medida:

- a) **NÚMERO** (o cantidad) para medir los productos que puedan ser cuantificados, como por ejemplo bienes o normas, que pueden ser expresados en términos absolutos.
- b) **PORCENTAJE**, cuando los productos estén referidos a servicios prestados en forma recurrente y no puedan ser medidos o cuantificados; son expresados en términos relativos.
- c) **TASA**, cuando los productos estén referidos a incrementos o decrementos en forma recurrente y no puedan ser medidos o cuantificados; son expresados en términos relativos.

Los indicadores de Eficiencia, en el proceso de formulación del POA están relacionados con el Presupuesto, que es la representación monetaria de los requerimientos físicos que demandan cada una de las unidades organizacionales en cada uno de los objetivos de gestión.

El presupuesto es definido para cada operación y se consolida por objetivo de gestión específico, mediante la suma de los presupuestos de cada una de sus operaciones. El mecanismo de agregación también se emplea para la determinación de los presupuestos de los objetivos de gestión institucionales consolidando los presupuestos de los objetivos de gestión específicos.



7. Determinación de Operaciones – Formulario N° 5

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.

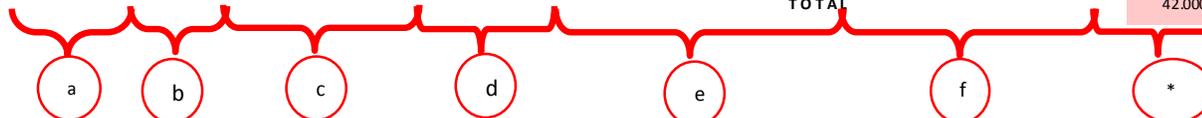
Las operaciones de pre-inversión e inversión, son operaciones destinadas a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico o humano, y serán inscritas en el POA y Presupuesto, en forma coordinada entre las Unidades de Planificación y Unidad de Presupuestos.

Ejemplo Formularios N° 5: Programación Trimestral

PLAN OPERATIVO ANUAL
FORMULARIO N° 5
DETERMINACIÓN DE OPERACIONES

Unidad Organizacional: Facultad de Derecho Categoría Programática
Unidad Operacional (Ejecutora): Carrera de Derecho Gestión:

Cod. Articulación	Cod. Indicador (Resultado Esperado)	OPERACIONES	Tipo de Operación (Inversión o Funcionamiento)	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL DE LA OPERACIÓN					PERIODO DE EJECUCIÓN		*PRESUPUESTO ASIGNADO A LA OPERACIÓN
				I	II	III	IV	TOTAL %	DESDE	HASTA	
1.3.2.1.1.01	2	Realizar los trámites necesarios para el proceso de acreditación internacional	Funcionamiento	50	50			100	15/1/2019	20/6/2019	40.000,00
1.3.2.1.1.02	2	Elevar informes sobre el proceso de acreditación internacional a la MAE	Funcionamiento		100			100	7/5/2019	29/6/2019	2.000,00
TOTAL											42.000,00





Por cada unidad operacional se deberá llenar el formulario precedente con la definición de operaciones necesarias de acuerdo con los indicadores que se programaron en el formulario 4, en el que se expresan las metas programadas a alcanzar durante la gestión. Donde:

- a. **Código de Articulación.** - Se consignará el código de la operación en su relación con el código del Objetivo de Gestión Específico.
- b. **Código Indicador (Resultado Esperado).** - En esta celda se deberá llenar el código correspondiente al indicador del cual se descuelga la operación.
- c. **Operaciones.** – En esta celda se deberá llenar el código correspondiente a la operación, y redactar esta en concordancia con el fin del indicador y el Objetivo de Gestión (Institucional y Específico).
- d. **Tipo de Operación.** - Se deberá especificar el tipo de operación: de funcionamiento o de inversión.
- e. **Programación de la Operación.** – Se tendrá que programar la operación en forma porcentual durante la gestión (conforme a la naturaleza de la Universidad podrá ser programada trimestral, cuatrimestral o semestralmente), dando un total de 100% durante la gestión programada.

NOTA. - La temporalidad de la programación de la operación deberá ser acorde con la programación del indicador. Si las metas fueron programadas trimestralmente, las operaciones deberán ser programadas también trimestralmente.
- f. **Periodo de Ejecución.** - Se deberá especificar el periodo de ejecución de la operación, de acuerdo con la programación efectuada anteriormente. El sistema informático podrá convertir automáticamente la programación periódica de la operación a la temporalidad programada del indicador.
- g. **Presupuesto Asignado a la Operación.** – En caso de que la universidad opte por programar su presupuesto a nivel de operación, se deberá consignar el presupuesto que se estima para la realización de la operación. El sistema informático automáticamente consignará el presupuesto por operación, resultante de la estimación de los requerimientos físicos de la operación.



En caso de que la Universidad haya optado por programar su presupuesto en el nivel de Objetivo de Gestión Específico (ACPE), esta columna será eliminada.

8. La determinación de los recursos requeridos.

Corresponde a la cuantificación de los insumos materiales, humanos y financieros que son necesarios para alcanzar las Operaciones y/u Objetivos de Gestión planteados por la Universidad.

La determinación de requerimientos consistirá en la programación física de los requerimientos y su expresión en términos financieros en el presupuesto para el cumplimiento de los objetivos; se deberá determinar el presupuesto conforme al grupo del gasto que corresponda:

a) Grupo 100: Servicios Personales

Se deberá identificar la cantidad de recursos humanos requeridos para ejecutar las operaciones programadas, que permitan alcanzar los objetivos de gestión. El requerimiento de recursos humanos docentes, debe estar reflejado en el sistema de carga horaria vigente de la Universidad.

La determinación de Recursos Humanos tanto docentes como administrativos y su llenado en el POA estará bajo responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad, la que deberá tomar en cuenta los requerimientos de personal de cada una de las unidades organizacionales, previa valoración del proceso de cuantificación de la demanda de personal, el análisis de la oferta existente, la disponibilidad financiera de recursos y la política prevista para el caso por las autoridades superiores. Las Unidades organizacionales, en el proceso de formulación del POA podrán hacer llegar a la dirección de Recursos Humanos de la Universidad, sus requerimientos de personal adicional, previa justificación, la que tras una valoración de los techos asignados al Grupo 10000 decidirá sobre la pertinencia de su incorporación al POA.

b) Grupo 200: Servicios No Personales

Por cada Operación u Objetivo de Gestión, cada unidad organizacional determinará los ítems y cantidad de Servicios No Personales requeridos (uso de maquinaria de terceros, uso de bienes muebles e inmuebles de terceros, mantenimiento y reparación de equipos, consultoría, transporte aéreo y terrestre, etc.) requeridos, los que serán consolidados por cada categoría programática. Módulo de ayuda: 49.000 Ítems del módulo del SIGMA

c) Grupo 300: Materiales y Suministros

El mismo procedimiento se llevará adelante para consignar la cantidad de Materiales y Suministros, (adquisición de artículos, materiales y bienes) requeridos.

d) Grupo 400: Activos Fijos

Igual procedimiento se llevará adelante para determinar para determinar la cantidad de Activos Fijos (bienes duraderos, construcciones, maquinaria, equipo y otros) requeridos.

e) Grupo 500: Activos Financieros

Para cada Apertura programática se deberá definir la cantidad Activos Financieros, compra de acciones, participaciones de capital, concesión de préstamos y adquisición de títulos y valores y otros requeridos.

f) Grupo 600: Servicios de la deuda Publica y Disminución de otros pasivos

Las unidades organizacionales desconcentradas que administran sus recursos propios y llevan el registro de sus devengados deberán realizar el cálculo de los servicios de la Deuda Pública y Disminución de Otros pasivos que consideran pagar en la gestión programada.

g) Grupo 700: Becas, Subsidios y Donaciones

Las Becas estarán enmarcadas en el Reglamento General de Becas y los techos por tipo de beca establecidos por la Dirección Administrativa y Financiera.



El llenado de este formulario será realizado por la Unidad de Bienestar Estudiantil. Las unidades que otorguen becas con recursos propios deberán llenar el formulario respectivo.

h) Grupo 800: Impuestos, Regalías y Tasas

Cada Unidad Organizacional (académica o administrativa) deberá definir la cantidad de recursos por concepto de impuestos, regalías y tasas que requerirá durante la gestión.

i) Grupo 900: Otros Gastos

Cada Unidad Organizacional (académica y administrativa) que cubra servicios personales con sus recursos propios, deberá registrar en este formulario la previsión para el pago de desahucios y otros beneficios sociales para la gestión programada.

La determinación de los recursos requeridos deberá realizarse a través del llenado de los formularios siguientes:

OPCIÓN 1. PRESUPUESTO A NIVEL DE OBJETIVO DE GESTIÓN ESPECIFICO

En caso de que la Universidad adopte la programación presupuestaria en el nivel de Objetivo de Gestión Especifico (ACPE) se adoptará el siguiente formulario:

**PLAN OPERATIVO ANUAL
ARTICULACIÓN POA-PRESUPUESTO
DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS**

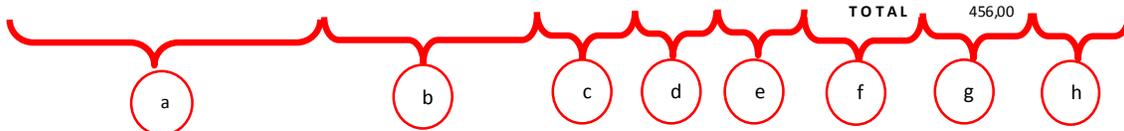
(Un formulario por cada grupo del gasto) (GRUPO 800)

Unidad Facultad de Derecho, Ciencias Políticas **Categoría Programática**

Organizacional: y Sociales

Gestión:

Cod. Articulación	Descripción del Bien o Servicio demandado Ítem	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Partida por Objeto del Gasto	Total Presupuesto	Fecha en la que se requiere
1.3.2.1.1.	PAPEL BOND TAMAÑO CARTA; GRAMAJE 75 GRS PRESENTACION POR HOJA	Paquete	2	30,00	32100	60,00	02/01/20.... 31/12/20....
	BOUGRAFO; TIPO CON REPUESTO; MATERIAL BASE PLASTICO; TRAZO MEDIO; COLOR DE TINTA AZUL	Pieza	12	3,00	39500	36,00	
	TINTA PARA IMPRESORA PARA SISTEMA CONTINUO FOTOGRAFICO	Juego	1	360	39500	360,00	
TOTAL						456,00	





Por cada unidad organizacional se deberá llenar el siguiente formulario conforme a los objetivos de gestión específicos (ACPE) que se programaron.

- a. **Código de Articulación.** - Esta celda será llenada de acuerdo con el código de articulación del Objetivo de Gestión Específico.
- b. **Descripción del Bien o Servicio demandado Ítem** – En esta celda se deberá llenar el código correspondiente al bien o servicio demandado para la realización y cumplimiento del Objetivo de Gestión Específico.

La selección del ítem de requerimiento se realizará a partir del Catálogo de Ítems de Requerimientos del Módulo de compras SIGMA (49.000 ítems), el que tiene su relación con las partidas por objeto del gasto.

- c. **Unidad de Medida** - Se deberá de detallar la unidad de medida del bien o servicio que corresponda.
- d. **Cantidad**- Se deberá de detallar la cantidad requerida del bien o servicio en la gestión.
- e. **Precio Unitario.** – Se deberá especificar el precio unitario del bien o servicio que se requiere.
- f. **Partida por Objeto del Gasto.** - En esta celda se deberá especificar la partida correspondiente al bien o servicio conforme al clasificador presupuestario.
- g. **Total Presupuesto.** – Se deberá colocar el resultado de la multiplicación del precio unitario y la cantidad del bien o servicio demandado.
- h. **Fecha en la que se requiere.** – Se deberá de especificar la fecha de inicio y fin en la que se requiere el bien o servicio demandado.

OPCIÓN 2. PRESUPUESTO A NIVEL DE OPERACIONES

En caso de que la Universidad adopte la programación presupuestaria a nivel de Operación se adoptara el siguiente formulario:



**PLAN OPERATIVO ANUAL
ARTICULACIÓN POA-PRESUPUESTO
DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS**

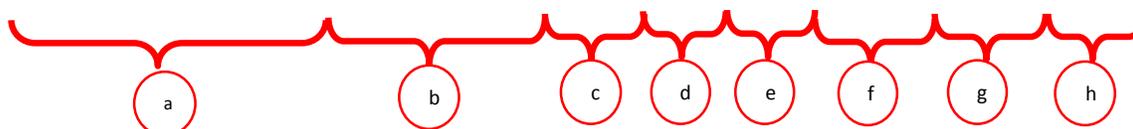
(Un formulario por cada grupo del gasto) (GRUPO 800)

Unidad Organizacional: Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales **Categoría Programática**

Unidad Operacional (Ejecutora): Carrera de Derecho

Gestión:

Cod. Articulación	Descripción del Bien o Servicio demandado ítem	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Partida por Objeto del Gasto	Total Presupuesto	Fecha en la que se requiere
1.3.2.1.1.01	PAPEL BOND TAMAÑO CARTA; GRAMAJE 75 GRS PRESENTACION POR HOJA	Paquete	2	30,00	32100	60,00	02/01/20... 31/12/20...
	BOLIGRAFO; TIPO CON REPUESTO; MATERIAL BASE PLASTICO; TRAZO MEDIO; COLOR DE TINTA AZUL	Pieza	12	3,00	39500	36,00	
1.3.2.1.1.02	TINTA PARA IMPRESORA PARA SISTEMA CONTINUO FOTOGRAFICO	Juego	1	360	39500	360,00	01/02/20... 31/12/20...
TOTAL						456,00	



Por cada unidad operacional se deberá llenar el siguiente formulario de acuerdo con las operaciones que se programaron.

a. Código de Articulación. - Esta celda será llenada con el código de articulación de la operación.

b. Descripción del Bien o Servicio demandado ítem – En esta celda se deberá llenar el código correspondiente al bien o servicio demandado para la realización de la Operación.

La selección del ítem de requerimiento se realizará a partir del Catálogo de Ítems de Requerimientos del Módulo de compras SIGMA (..... ítems), el que tiene su relación con las partidas por objeto del gasto.

c. Unidad de Medida - Se deberá de detallar la unidad de medida del bien o servicio que corresponda.

d. Cantidad- Se deberá de detallar la cantidad requerida del bien o servicio en la gestión.



- e. **Precio Unitario.** – Se deberá especificar el precio unitario del bien o servicio que se requiere.
- f. **Partida por Objeto del Gasto.** - En esta celda se deberá especificar la partida correspondiente el bien o servicio, de acuerdo al clasificador presupuestario.
- g. **Total Presupuesto.** – Se deberá colocar el resultado entre la multiplicación del precio unitario y la cantidad del bien o servicio demandado.
- h. **Fecha en la que se requiere.** – Se deberá de especificar la fecha de inicio y fin en la que se requiere el bien o servicio demandado.

9. Determinación de Ingresos

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

10. Estructura y Contenido del Plan Operativo Anual gestión... a nivel de Unidades Organizacionales

- a) Resolución de aprobación de POA y Presupuesto (Consejo Facultativo)
- b) Organigrama
- c) Análisis Situacional de la Unidad. FODA
- d) Objetivos de Gestión Específicos (Acciones de Corto Plazo Específicas)
- e) Operaciones
- f) Determinación de Recursos Humanos Docentes (Reporte-Dirección Recursos Humanos)
- g) Determinación de Recursos Administrativos (Reporte-Dirección de Recursos Humanos)
- h) Determinación de Servicios Personales
- i) Determinación de Servicios No Personales
- j) Determinación de Materiales y Suministros
- k) Determinación de Activos Fijos
- l) Determinación de Activos Financieros



- m) Determinación de Servicios de la Deuda Pública
- n) Determinación de Becas, Subsidios y Donaciones
- o) Determinación de Activos, Impuestos, Regalías y Tasas
- p) Determinación de Otros Gastos
- q) Determinación de Ingresos
- r) Anexos

11. 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 al POA y Presupuesto de la Institución, previa inscripción en el SISIN WEB (herramienta del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo). La presente regulación también regirá para los proyectos financiados con recursos IDH.

Artículo 11º 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 20....., 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.