



**ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE  
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

**INSTRUCTIVO PARA FORMULACIÓN,  
CRONOGRAMA Y SEGUIMIENTO DEL  
PLAN ANUAL OPERATIVO DE ANDA**



**2015**

**INDICE**

I. OBJETIVO GENERAL .....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
II. MARCO LEGAL DEL INSTRUCTIVO .....	4
III. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUCTIVO .....	5
IV. ALCANCE .....	5
V. DEFINICIONES .....	6
VI. ELABORACIÓN FORMULACIÓN, CRONOGRAMA Y SEGUIMIENTO DEL PAO .....	9
6.1 GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA FORMULACIÓN DEL PAO (FORMATO No. 1) ...	10
6.2 GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PAO (FORMATO No. 2) .....	11
6.3 GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL SEGUIMIENTO DEL PAO (FORMATO No. 3) .....	12
6.4 Condiciones para la elaboración y recepción del PAO .....	14
VII. VIGENCIA.....	16
VIII. ANEXOS.....	A - 1

## **INTRODUCCIÓN**

El presente instructivo constituye un documento normativo de apoyo al proceso de planificación estratégica institucional de cada dependencia de ANDA, específicamente en el desarrollo de los Planes Anuales Operativos, el cual reúne todos los pasos que se deberán seguir para la formulación, cronograma y seguimiento PAO. Dichos procesos serán realizados por el responsable y equipo de trabajo de cada área que conforman la institución, tomando de base el Plan Estratégico Institucional para la formulación de las metas estratégicas y operacionales, lo anterior sustentado por las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de ANDA, Plan Estratégico Institucional y el Plan Anual de Compras, este último debido a la asignación presupuestaria.

La Gerencia de Planificación y Desarrollo estableció el presente instructivo para ser un referente en la elaboración del PAO, con el fin de asesorar a los Directores, Subdirectores, Gerentes, Subgerentes y demás Jefaturas de ANDA con sus respectivos colaboradores, en el desarrollo y presentación de los Planes Anuales Operativos de una manera, precisa, factible y medible.



## **OBJETIVO GENERAL**

Facilitar la labor de formular y ejecutar el Plan Anual Operativo, en las diferentes dependencias que constituyen la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dar a conocer los pasos en la elaboración de la formulación, programación y seguimiento del Plan Anual Operativo de cada dependencia de ANDA.
- Orientar la formulación del PAO en las metas operativas e indicadores anuales de ANDA, de manera precisa, factible y medible.
- Garantizar la programación de metas mensuales y presupuesto estimado del PAO, en base a las actividades realizadas de cada dependencia de ANDA.
- Asesorar a cada dependencia en la elaboración del seguimiento mensual del PAO, de tal forma que pueda ejercer una evaluación sobre su cumplimiento.
- Concientizar a las dependencias, acerca de los tiempos establecidos en la recepción de los informes del PAO.

II

## MARCO LEGAL DEL INSTRUCTIVO

La preparación del presente instructivo se ha realizado en base legal a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de ANDA, en los artículos que establecen:

### **Definición de Objetivos Institucionales**

**Art. 14.-** “La Junta de Gobierno, deberá aprobar un Plan Estratégico, considerando la misión y visión institucional y deberá definir objetivos, indicadores y metas institucionales; de acuerdo a las funciones y competencias de cada área. Los Planes Operativos deberán responder al Plan Estratégico Institucional.

La revisión periódica del cumplimiento de los planes estará a cargo del área de Planificación”.

### **Planificación Participativa**

**Art. 15.-** “El proceso de planificación institucional, sobre la base de la valoración de los riesgos, deberá culminar con la elaboración y puesta en marcha de un Plan Estratégico y un Plan Anual de Trabajo.

El Plan Estratégico y un Plan Anual de Trabajo, deberán ser elaborados con participación de la máxima autoridad, niveles gerenciales y demás jefaturas involucradas en la gestión institucional. Dichos planes deberán hacerse del conocimiento de todo el personal, con el fin de involucrarlos para lograr las metas en ellos plasmados y orientar adecuada y oportunamente los recursos asignados. En cada Plan Anual de Trabajo se formularán las metas e indicadores de una manera precisa, factible y medible; de tal forma que pueda ejercerse un seguimiento y evaluación sobre su cumplimiento.

La Unidad de Planificación consolidará y verificará el seguimiento y medición de los objetivos y metas del Plan Anual Operativo con base a la información que cada unidad organizativa le proporcione mensualmente”.

Asimismo, para la formulación deben tomarse en cuenta todas aquellas disposiciones internas de ley que se consideren para garantizar que las metas que se proponen alcanzar, están dentro del marco normativo vigente y que se cuenta con la asignación presupuestaria para su realización.



## **DESCRIPCIÓN DEL INSTRUCTIVO**

El presente instructivo de ANDA, contiene todos los pasos y elementos necesarios para que los Directores, Subdirectores, Gerentes, Subgerentes y demás Jefaturas de las distintas dependencias que conforman la institución, cuenten con un documento que permita ser un referente en la elaboración del Plan Anual Operativo.



## **ALCANCE**

El contenido del presente instructivo, será aplicable a las distintas dependencias de ANDA que deban elaborar los Planes Anuales Operativos de su área, de una manera participativa, con la aprobación de los niveles gerenciales y demás Jefaturas involucradas en el desarrollo de las actividades de la institución.



## **DEFINICIONES**

En este apartado establece el significado de la terminología empleada en el Instructivo para formulación, cronograma y seguimiento del Plan Anual Operativo de ANDA.

### **INSTRUCTIVO**

Es un documento que orienta al usuario en los procesos a seguir a través de una manera clara, detallada y precisa, en cierta actividad a realizar.

### **MISIÓN**

Se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución.

### **VISIÓN**

Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

### **FORMULAR**

Es la manera de crear metas específicas en base a las funciones de una organización, estableciendo tiempo y cantidad en su medición, tomando en cuenta la misión, visión y estrategias.

## **CRONOGRAMA**

Es una representación gráfica y ordenada con tal detalle para que un conjunto de funciones y tareas se lleven a cabo en un tiempo estipulado y bajo unas condiciones que garanticen la optimización del tiempo.

## **SEGUIMIENTO**

Consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto.

## **PILAR ESTRATÉGICO**

Son los elementos fundamentales que conectan la Visión con los objetivos y planes estratégicos.

## **GESTIÓN**

La gestión puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

## **ESTRATEGIA**

La estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

## **META**

Una meta es un pequeño objetivo que establece la orientación de los de los planes, dicha meta debe definirse con claridad, incluir apropiados indicadores, facilidad de respuesta en modificación



de la meta, que refleje alcance real con respecto a los factores que intervienen en su desarrollo y determinar un tiempo razonable.

## **INDICADOR**

Un indicador se define como una medición cuantitativa de variables o condiciones determinadas, a través de la cual es posible entender o explicar una realidad o un fenómeno en particular y su evolución en el tiempo.

## **ACTIVIDAD**

Es el conjunto de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua, la operatividad de la acción de una organización.

## **CUMPLIMIENTO**

Se entiende como ejecutar la actividad programada en base a un determinado tiempo y forma. La ejecución incompleta, tardía o defectuosa de las actividades programadas se define como incumplimiento.

## **PRESUPUESTO**

Es un plan de operaciones y recursos de una organización, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

VI

## ELABORACIÓN FORMULACIÓN, CRONOGRAMA Y SEGUIMIENTO DEL PAO

En este apartado se explica el desarrollo de la formulación, cronograma y seguimiento del PAO, con el fin de proporcionar los pasos y las herramientas básicas para la elaboración del mismo, a la vez se establecen condiciones para gestionar la presentación del PAO a la Gerencia de Planificación y Desarrollo, ejecutora del seguimiento de los planes anuales operativos de las dependencias que conforman la institución.

### Tipos de metas a formular en el Plan Anual Operativo:

- a) **Estratégicas (obligatorias):** Se refiere a las metas definidas en el PEI 2014-2019, de acuerdo a la función organizativa de cada dependencia. Dichas metas deberán incluirse en el área básica de gestión como "Gestión Estratégica" (Ver anexo 1).
  
- b) **Operacionales:** Estas metas quedarán a consideración de cada dependencia y deberán formularse tomando en cuenta las actividades más representativas de acuerdo a sus funciones que demuestren el desempeño de su gestión; para lo cual deberán detallar las áreas básicas de gestión que consideren pertinentes.

## **6.1 GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA FORMULACIÓN DEL PAO (FORMATO No. 1)**

En la elaboración de este formato (Ver anexo 2), se deberán considerar las Metas de Resultados más representativas, incluyendo las metas del PEI 2014 – 2019 que corresponden según cada dependencia, en base a la estructura organizativa vigente, que tendrán un impacto sustantivo en el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional. Las metas a considerar deberán estar ligadas al presupuesto que cada una de las dependencias elaboró y remitió a la Unidad Financiera Institucional para el ejercicio del año en que se formula.

**Por lo tanto se establecen los siguientes componentes para la elaboración de la formulación del PAO:**

- 6.1.1 Identificación:** En la parte superior, se señalará el nombre de la Dependencia, responsable de la formulación del Plan Anual Operativo.
- 6.1.2 Pilar/es Estratégico/s:** En este espacio se identificarán el o los pilares estratégicos que se detallan en el PEI 2014 – 2019 a los cuales correspondan las metas estratégicas a formular.
- 6.1.3 Número:** En este espacio se indicará el número correlativo del Área Básica de Gestión que cada dependencia desarrollará durante el año formulado.
- 6.1.4 Área básica de gestión:** En este campo se especificará el Área o Función Básica, en la cual se espera mejorar la gestión de las Direcciones, Gerencias, Subgerencias, Departamentos y/o Unidades durante el año formulado (ver ejemplo de formulación del Plan Anual Operativo en Excel).
- 6.1.5 Meta de resultado cuantificada:** En este campo se deberá establecer la meta “cuantificada” del resultado esperado como consecuencia de las acciones que se realizarán durante el año formulado, para contribuir al cumplimiento de metas institucionales, (Deberá numerarse correlativamente con relación al Área Básica de

Gestión, en caso contrario no se recibirá dicho formato y si la meta no es cuantificada no será tomada en cuenta).

- 6.1.6 Indicador:** En este espacio se deberán enunciar los indicadores de forma clara y concisa, ya que se consideran como la expresión complementaria de la meta (ejemplo: Pozos perforados, Ingresos percibidos, metros cúbicos producidos, Reclamos atendidos en "x" días / # Reclamos recibidos, etc.)
- 6.1.7 Actividades sustantivas:** Son las principales actividades que se van a desarrollar para garantizar el cumplimiento de la meta de resultado. (Se deberá considerar un máximo de 5 actividades principales).
- 6.1.8 Impactos esperados:** En este apartado se deberá de indicar la contribución o impacto que se logrará con la gestión que realizarán las dependencias institucionales para cumplir con sus compromisos establecidos en el presente documento.

## **6.2 GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PAO (FORMATO No. 2)**

La presente gestión es un complemento de la formulación del PAO y deberá elaborarse posteriormente de haber establecido las metas de resultados y sus correspondientes actividades sustantivas (Ver anexo 3).

### **Componentes para la elaboración del cronograma del PAO**

- 6.2.1 Meta de resultado cuantificada:** En este campo se colocará la meta de resultado cuantificada establecida en el formato anterior (Deberá enumerarse de forma correlativa).
- 6.2.2 Indicador:** En este espacio se deberá trasladar el indicador establecido en el formato N° 1.

- 6.2.3 Meta mensual:** En este espacio se determinarán las cantidades mensuales que se proyectan realizar para la consecución de cada una de las metas de resultados programadas.
- 6.2.4 Total:** En este campo se deberá detallar la sumatoria o promedio final de la Meta Mensual, la cual deberá ser igual a lo establecido en la Meta de Resultado anual.
- 6.2.5 Presupuesto estimado (en dólares):** En este apartado se deberá especificar el monto de los recursos financieros del presupuesto del año formulado, que las Direcciones, Gerencias, Subgerencias, Departamentos o Unidades destinarán para el logro de cada una de las metas de resultados establecidas. De tal forma que al sumar todas las metas de resultado se obtenga el total asignado para esa dependencia y que deberá estar en concordancia con las asignaciones aprobadas para el ejercicio del año presupuestado (esta información deberá solicitarse al Área de Presupuesto de la Unidad Financiera Institucional).

## **6.3 GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL SEGUIMIENTO DEL PAO (FORMATO No. 3)**

Para facilitar la labor de informes de seguimiento del Plan Anual Operativo, en las diferentes dependencias de ANDA, se utilizarán los componentes siguientes en la elaboración del seguimiento al PAO (Ver anexo 4):

- 6.3.1 Identificación:** En la parte superior, se señalará la Dirección, Gerencia, Subgerencia, Departamento o Unidad, responsable del logro de las metas planteadas en el Plan Anual Operativo año formulado.
- 6.3.2 Número de la meta:** En este espacio se indicará el número correlativo de la meta programada en la formulación del PAO.
- 6.3.3 Meta de resultado cuantificada:** En este campo se deberá establecer la meta cuantificada programada en el PAO, tal como se planteó en la formulación.

- 6.3.4 Indicador:** Detallar las formas de medición definidas en la formulación del PAO.
- 6.3.5 Avance cuantitativo:** En este ítem detallar las cantidades programadas y realizadas mensualmente.
- 6.3.5.1 Unidades programadas:** Especificar el número de unidades programadas en el cronograma del PAO, correspondiente al mes informado. En la casilla del mes indicar la unidad programada en el mes y en la casilla de acumulado detallar la cantidad programada acumulada por mes, para lo cual deberán sumar las cantidades programadas al mes anterior y las correspondientes al mes informado.
- 6.3.5.2 Unidades realizadas:** Especificar el número de las unidades realizadas en el mes informado. En la casilla del mes indicar las unidades realizadas del período del mes respectivo y en la casilla de acumulado detallar la cantidad de avance acumulada al mes, para lo cual deberán sumar las cantidades ejecutadas acumuladas al mes anterior y las correspondientes al mes informado.
- 6.3.6 Porcentaje de cumplimiento acumulado:** En este apartado se deberá de dividir la cantidad de lo ejecutado entre la cantidad programada, en ambos casos se tomaran los datos acumulados, esto con el fin de medir el cumplimiento real de la meta.
- 6.3.7 Descripción de lo realizado:** En cada meta resumir las acciones realizadas durante el mes informado, aunque la meta haya alcanzado el 100% de ejecución. De no presentar este requisito no se recibirá el seguimiento mensual.
- 6.3.8 Causas de atraso:** Esta columna se llenará cuando el porcentaje de cumplimiento sea menor al 100%, por lo cual se deberá de explicar las causas del atraso y las acciones a implementar para superar el desfase y cumplir con la meta; y de esta manera evitar observaciones a incumplimientos de auditorías internas o externas.

## **6.4 Condiciones para la elaboración y recepción del PAO**

En este apartado se establecen las condiciones para la elaboración y recepción de la formulación-cronograma y seguimiento del PAO, con la finalidad de presentar información oportuna y confiable a la Dirección Superior.

### **6.4.1 Condiciones para la formulación-cronograma del PAO**

**6.4.1.1 Elaboración de nota por reunión:** La elaboración de la formulación deberá realizarse de forma participativa, por lo cual cada dependencia deberá elaborar una nota de reunión (ver anexo 5), en donde se compruebe que la formulación se ha realizado de forma participativa, la cual deberá ser remitida a la Gerencia de Planificación junto con la formulación en su formato original.

**6.4.1.2 Recepción de la formulación-cronograma del PAO:** Se solicita que la información sea remitida en los formularios anexos a este instructivo en formato EXCEL, conservando el diseño del mismo y enviarlos en forma impresa y digital. Dicha remisión deberá efectuarse en el mes de noviembre de acuerdo a la fecha estipulada por la Gerencia de Planificación y Desarrollo, con el objetivo que dichos informes sean sometidos a un proceso de revisión por parte de los técnicos y colaboradores de la Gerencia de Planificación y Desarrollo.

**6.4.1.3 Reformulación de metas del PAO:** Las dependencias interesadas en reformular las metas oficializadas incluidas en el PAO, deberán solicitar los cambios requeridos con su respectiva justificación a la Subdirección o Dirección a la que pertenecen; una vez emitida la autorización, deberán remitir a la Gerencia de Planificación y Desarrollo, la sustitución de la formulación y el cronograma para actualizar dichos documentos. Esta reprogramación podrá efectuarse en el transcurso de los primeros cuatro seguimientos

del año, tomando como última fecha para reformular el mes de mayo del año formulado; exceptuando las metas estratégicas que correspondan a su dependencia, las cuales podrán ser reformuladas de acuerdo a los cambios autorizados en el PEI 2014 – 2019 por Junta de Gobierno. De existir reformulación de las metas del PAO, esta se tomará en cuenta únicamente para los seguimientos posteriores.

#### **6.4.2 Condiciones para el seguimiento del PAO**

**6.4.2.1 Recepción del seguimiento del PAO:** Este seguimiento deberá ser remitido a la Gerencia de Planificación y Desarrollo a más tardar el octavo día hábil de cada mes, en los formatos previamente establecidos, ya sea en forma impresa o digital (Excel y PDF). Para el envío en forma digital, el archivo en PDF deberá contener la nota de remisión firmada por el responsable de la dependencia que remite el seguimiento, más el contenido del archivo en Excel.

**6.4.2.2 Evidencias del seguimiento del PAO:** Cada dependencia debe resguardar y poner a disposición la evidencia que respalda el cumplimiento de las metas, las cuales deberán ser remitidas a la Gerencia de Planificación de acuerdo a su previa solicitud y de la Unidad de Auditoría Interna, con el fin de realizar posteriores verificaciones.

En el caso la Gerencia de Planificación y Desarrollo solicite la evidencia de un determinado mes, la dependencia contará con un plazo máximo de once días hábiles para remitir la información, la cual puede presentarse en forma física o digital debidamente firmada y sellada por el responsable de la ejecución de la meta.

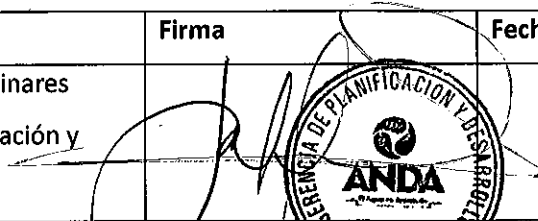
**6.4.2.3 Informe sin seguimiento de dependencia faltante de recepcionar:** De no ser presentado el seguimiento en el periodo programado, la Gerencia de Planificación y Desarrollo procederá a la remisión del consolidado a la Dirección Superior, sin considerar el seguimiento de las dependencias que no informaron en la fecha establecida y dando a conocer dicho incumplimiento.

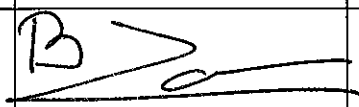


**VII**

**VIGENCIA**

La aplicación de este instructivo será efectiva a partir de la aprobación del Gerente de Planificación y Desarrollo.

Aprobado por:	Firma	Fecha
Ing. José Manuel Linares Gerente de Planificación y Desarrollo		20/10/15

Vo. Bo. por:	Firma	Fecha
Dra. Beatriz Yarza Directora Ejecutiva		20/10/15

**ANEXO 1. EJEMPLO DE "FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL OPERATIVO"**



ADMINISTRACION NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS  
 GERENCIA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO  
 FORMULACION DEL PLAN ANUAL OPERATIVO (PAO) AÑO:

**CONTRIBUCION AL CUMPLIMIENTO DE LA MISION Y VISION INSTITUCIONAL**

- 1) DIRECCION/GERENCIA/UNIDAD: Presidencia - Gerencia de Planificación y Desarrollo  
 2) PILARES ESTRATEGICOS: Legal y normativo, Finanzas, Recursos humanos.

FORMATO N° 1

(3) N°	(4) AREA BASICA DE GESTION	(5) META DE RESULTADO CUANTIFICADA AÑO	(6) INDICADOR	(7) ACTIVIDADES SUSTANTIVAS (PARA CUMPLIR LA META)	(8) IMPACTOS ESPERADOS
1	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS				
2	INVERSIÓN				
3	GESTIÓN ESTRATÉGICA	3.1 Revisar y validar procedimiento de divulgación de información interna al personal de la institución a junio 2016 (No. PEI: 5.1.5.1)	Procedimiento validado a junio 2016	3.1.1 Coordinar con Recursos Humanos la revisión y validación del procedimiento. 3.1.2 Elaboración de cronograma para cumplimiento de actividades específicas de la meta	Contar con un proceso eficaz y eficiente de comunicación interna logrando que el personal se sienta comprometido con los fines de la institución.



**INSTRUCTIVO PARA FORMULACIÓN, CRONOGRAMA Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ANUAL OPERATIVO DE ANDA**

**ANEXO 2. FORMATO "FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL OPERATIVO"**



**ADMINISTRACION NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS  
GERENCIA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO  
FORMULACION DEL PLAN ANUAL OPERATIVO (PAO) AÑO:**

**CONTRIBUCION AL CUMPLIMIENTO DE LA MISION Y VISION INSTITUCIONAL**

- 1) DIRECCION/GERENCIA/UNIDAD:
- 2) PILAR/ES ESTRATEGICO/S:

FORMATO N° 1

(3) AREA BASICA DE GESTION	(4) META DE RESULTADO CUANTIFICADA AÑO	(5) INDICADOR	(6) ACTIVIDADES SUSTANTIVAS (PARA CUMPLIR LA META)	(7) IMPACTOS ESPERADOS



Av. Don Bosco, Col. Libertad, Edificio ANDA, San Salvador, El Salvador.  
PBX: (503) 2247-2700



**ANEXO 4. FORMATO "SEGUIMIENTO A PLAN ANUAL OPERATIVO"**

**ADMINISTRACION NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS  
GERENCIA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO  
SEGUIMIENTO A PLAN ANUAL OPERATIVO AÑO:**



**FORMATO No. 3**

**1) DIRECCION/GERENCIA/UNIDAD:**

**MES INFORMADO:**

(2) No.	(3) META DE RESULTADO AÑO	(4) INDICADOR	(5) AVANCE CUANTITATIVO		(6) % CUMPL. ACUM.	(7) DESCRIPCION DE LO REALIZADO	(8) CAUSAS DE ATRASO
			UNIDADES PROGRAMADAS (5.1)	UNIDADES REALIZADAS (5.2)			
			DEL MES	ACUM. DEL MES			
					0.0%		

**ANEXO 5. FORMATO DE "NOTA DE REUNIÓN" PARA FORMULACIÓN DEL PAO**

**ADMINISTRACION NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS  
(ANDA)  
COMUNICACIÓN INTERNA**

**FECHA:**

**ASISTENTES:**

**NOMBRE:**

**FIRMA:**

---

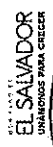
---

---

---

---

**ASUNTO:** Reunión para formulación del Plan Anual Operativo.



Av. Don Bosco, Col. Libertad, Edificio ANDA, San Salvador, El Salvador.  
PBX: (503) 2247-2700