



Instructivo para Formular e Implementar el Plan Operativo Anual 2017



Aprobación

Dr. Ricardo Humberto Olmos

Gerente de Planificación



L.c. Rogelio Canales

Director Ejecutivo



L.c. María Silvia Guillén

Subdirectora Ejecutiva

Gerencia de Planificación
Octubre 2016

Contenido

I. Introducción	3
II. Base Legal	5
III. Objetivo	6
IV. Roles de las Unidades Organizativas en el Proceso de Planeamiento Estratégico y Operativo	6
a) Roles en la Etapa 1 “Formular el Plan Operativo Anual	6
b) Roles en la Etapa 2 “Implementar el Plan Operativo Anual”	8
V. Etapas del Proceso de Planeamiento Estratégico y Operativo	8
a) Etapa I “Formular el Plan Operativo Anual”.	9
Paso 1 Organizar un equipo de trabajo con personal clave del área, para el diseño del Plan de Trabajo.	10
Paso 2 Identificar información básica para diseñar el Plan Operativo.	11
Paso 3 Definir las actividades.	11
3.1 Tipos de actividad	11
3.2 Definición de actividades.	13
3.3 Asignar Presupuesto al POA	17
Paso 4 Validar el POA de cada área	17
Paso 5 Aprobar el POA de cada área	18
b) Etapa II “Implementar el Plan Operativo Anual”.	18
Anexo 1	
Guía sobre el manejo de matrices EXCEL para formular el POA 2017	19

I. Introducción

Uno de los principios de administración que contribuye a mejorar el desempeño en las organizaciones, sean estas de carácter privado o público, es el de “**Unidad de Dirección**”, y significa que todos los miembros de una organización deben trabajar a favor de los mismos objetivos. Este principio requiere de la aplicación de un proceso de planificación, con el cual es posible definir y ordenar los propósitos concretos que el equipo directivo de la organización desea alcanzar, de modo que le permita realizar sus actividades de manera ordenada y coordinada, que conduzca al uso eficiente de los recursos, evitar la improvisación, como también desempeñarse de manera efectiva dentro del contexto en el cual opera, que para el caso del CNR es el gubernamental, en donde la demanda de servicios por parte de personas jurídicas y naturales, se orienta a solventar necesidades de orden legal que regulan aspectos del ámbito económico y social, como también necesidades propias del país.

En virtud de lo anterior, el CNR aplica un proceso de planificación estratégico y operativo, del cual resulta el primer documento que guía el rumbo institucional, es decir, el Plan Estratégico Institucional 2014-2019, en donde se establece la Visión, Política de la Calidad, Misión, Objetivos Estratégicos, indicadores e iniciativas. Todo ello en su conjunto, representan los propósitos que la Administración Superior pretende alcanzar en los próximos 5 años.

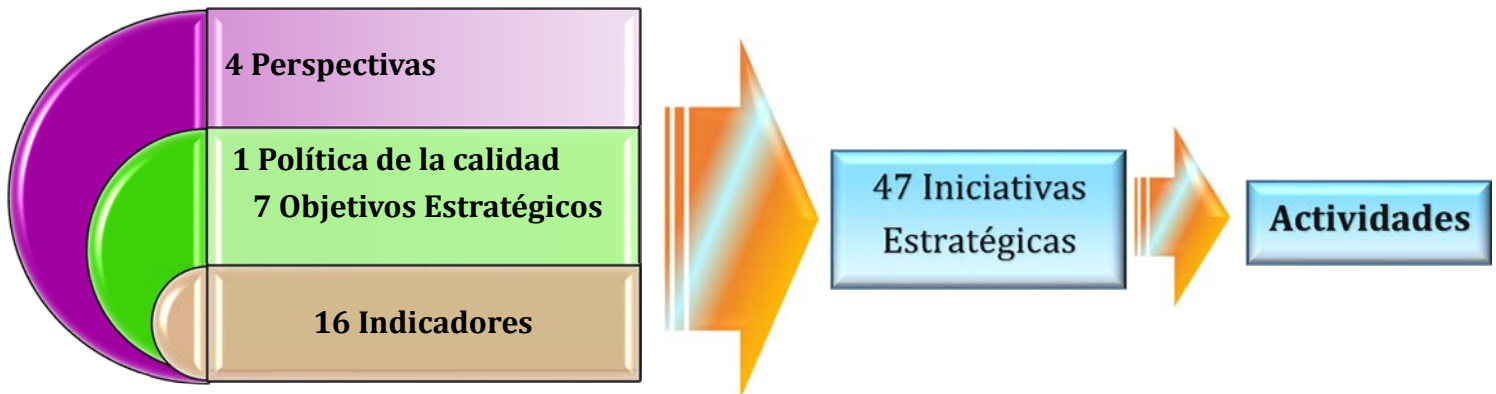
El Plan Estratégico Institucional 2014-2019 (PEI), formulado bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), tiene por objeto consolidar e integrar esfuerzos entre las distintas áreas organizativas que intervienen en el desarrollo y logro de los objetivos estratégicos institucionales. En el marco de esta metodología, los propósitos del PEI 2014-2019, se configuran de la manera siguiente:



El cuadro siguiente muestra específicamente la estructura del PEI 2014-2019 del CNR

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	No. DE INICIATIVAS
1. Desarrollo Institucional y del Talento Humano	1.-Crear y armonizar la normativa institucional	1.-% de leyes y normativas creadas	4
		2.-% de leyes y normativas armonizadas	
	2.-Fortalecer las capacidades del talento humano	3.-% promedio de eficacia de la gestión del talento humano	6
		3.-Modernizar las capacidades de gestión institucional	4.-Índice de instancias nuevas funcionando
	5.-Índice de eficacia de los sistemas automatizados		1
	6.-Índice de eficacia de instrumentos de gestión alineados		3
	7.-Índice de hacinamiento		3
	8.-Índice de obsolescencia de la flota vehicular		1
	9.-Índice de obsolescencia tecnológica (Hardware, Software)		1
2. Eficacia en los Procesos Institucionales	4.-Optimizar el funcionamiento integrado de los procesos		10.-Índice de automatización de los procesos
		11.-% de reducción de los tiempos de respuestas (Cliente Interno)	3
		12.-% de reducción de los tiempos de respuestas (Usuarios y Usuarías Externos)	5
3. Autosostenibilidad Financiera y Gestión de los Recursos	5.-Optimizar el uso de los recursos	13.-Costo promedio de servicios prestados	3
		6.-Fortalecer la autosostenibilidad de mediano y largo plazo	14.-% de aumento del total de ingresos provenientes de todas las fuentes
	14b.- Productividad laboral promedio		
4. Calidad en el Servicio a los Usuarios y Usuarías	7.-Elevar el nivel de satisfacción de los usuarios y usuarías	15.-Índice de satisfacción de los usuarios internos	2
		16.-Índice de satisfacción de los usuarios y usuarías externos	6
Total de Iniciativas.....			47

Un segundo documento que surge de la aplicación del proceso de planificación estratégica y operativa, es el Plan Operativo Anual, en el cual se define principalmente el camino a seguir para alcanzar las Iniciativas Estratégicas. Tiene como elemento de entrada para su formulación, el PEI, por lo que sus actividades deben contribuir principalmente a lograr los objetivos de eficacia, eficiencia, efectividad, excelencia y ética definidos en la estructura del PEI. En este orden, la estructura del POA es la siguiente:



Para facilitar la elaboración del POA, la Gerencia de Planificación dispone de un archivo de Excel, que automatiza la matriz para formular el POA, el cual facilita el diseño de las actividades y subactividades a la vez que permite su vinculación con las iniciativas, objetivos estratégicos e indicadores del PEI 2014-2019. La operatividad de estas matrices, se aborda en el **Anexo 1 “Guía sobre el manejo de matrices EXCEL para formular el POA 2017”**.

II. Base Legal

La normativa legal aplicable al proceso de Planeamiento Estratégico y Operativo, se detalla a continuación:

- 1. Normas Técnicas de Control Interno Específicas del CNR**, artículo 16, el cual establece que *“La valoración de los riesgos, como componente del Sistema de Control Interno, deberá estar sustentada en una planificación participativa y de divulgación de los planes, para lograr compromiso sobre el cumplimiento de los mismos. El nivel ejecutivo formulará, divulgará, ejecutará y realizará, el seguimiento del Plan Anual Operativo, el cual deberá ser aprobado por el Consejo Directivo.”*

2. **Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, artículo 38**, el cual establece lo siguiente: *“El Presupuesto de Egresos del Sector Público no Financiero, comprenderá la integración de todos los gastos que se proyectan para un ejercicio fiscal y su sustentación presupuestaria a nivel institucional deberá justificarse en Planes de Trabajo que compatibilicen propósitos con recursos”.*
3. **Ley de Acceso a la Información Pública, la cual en su artículo 10, numeral 8**, se establece que *“Los entes obligados, de manera oficiosa, pondrán a disposición del público, divulgarán y actualizarán, en los términos de los lineamientos que expida el Instituto, la información siguiente....”El Plan Operativo Anual*
4. **Manual de Operaciones del CNR, artículo IX**, el cual indica que a la Gerencia de Planificación le corresponde la emisión de lineamientos generales para la formulación de los planes de trabajo así como también supervisar el cumplimiento de los mismos.

III. Objetivo

Normar la formulación e implementación de los planes operativos anuales, estableciendo las actividades a desarrollar en cada una de las etapas, a fin de lograr mejor coordinación entre los involucrados en este proceso, como también, alinear el quehacer institucional a los objetivos del PEI 2014-2019.

IV. Roles de las Unidades Organizativas en el Proceso de Planeamiento Estratégico y Operativo

La formulación e implementación del plan, conlleva la armonización de esfuerzos entre los distintos niveles jerárquicos del CNR. En ese sentido se describen los **principales roles** que el Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva, Gerencia de Planificación y Áreas organizativas del CNR tienen en las etapas de este proceso.

a) Roles en la etapa 1 “Formular el Plan Operativo Anual”

Área	Roles
Consejo Directivo	Aprobar el Plan Operativo Anual, según lo dispone el Art. 16 de las NTCI-CNR. (POA institucional).

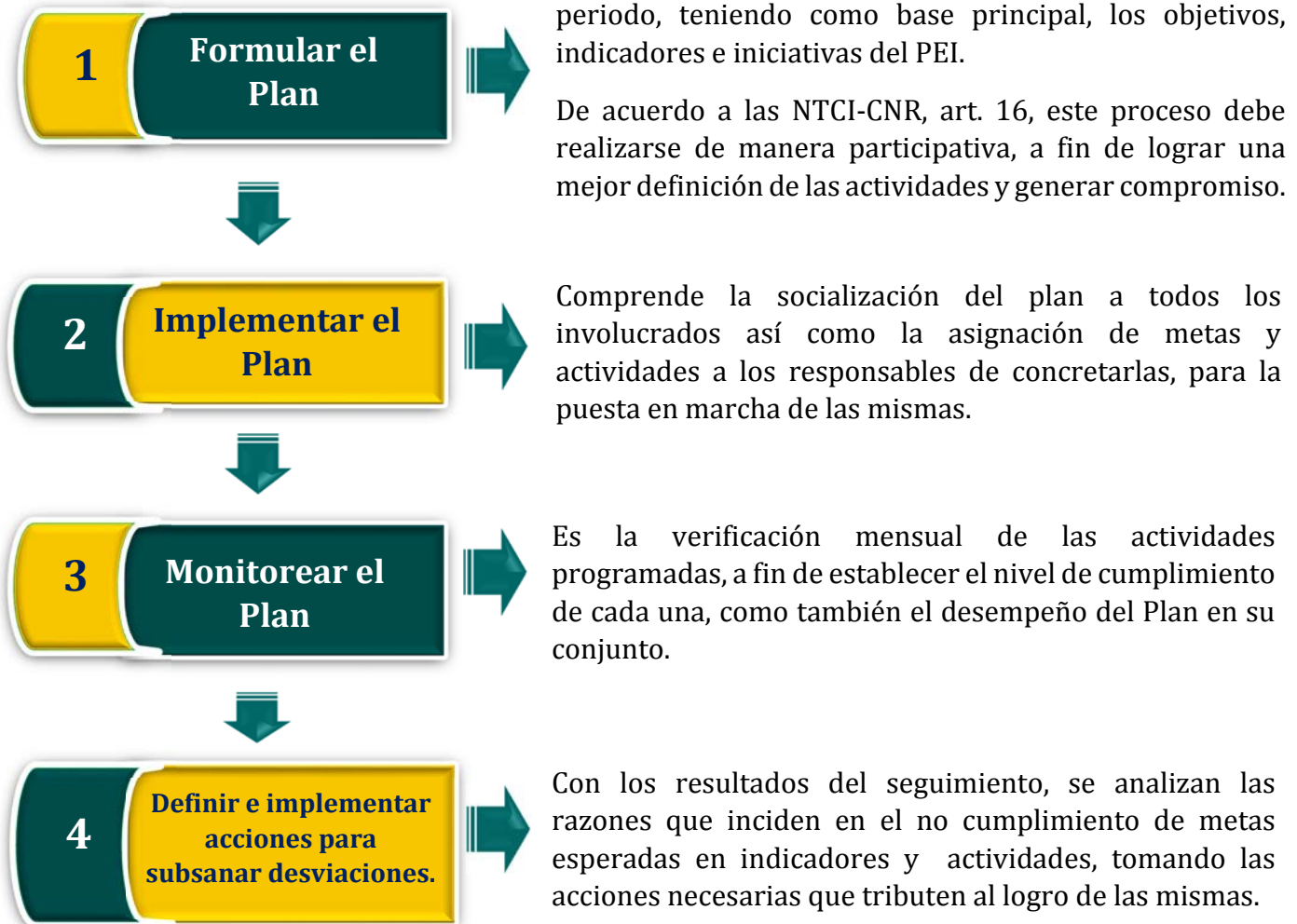
Área	Roles
Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los lineamientos para la formulación del Plan Operativo Anual. • Aprobar el Plan Operativo Anual (POA) de cada área organizativa. • Someter a la aprobación del Consejo Directivo, el POA Institucional.
Gerencia de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir el instructivo para la formulación del POA. • Socializar el instructivo para la formulación, implementación y seguimiento del POA y velar por su cumplimiento. • Facilitar los mecanismos, sean estos manuales o automatizados para la formulación y seguimiento del POA. • Orientar a las unidades organizativas del CNR, en la formulación del POA de su área y seguimiento del mismo. • Organizar y llevar a cabo jornadas de validación del POA elaborado por cada unidad organizativa del CNR. • Consolidar el POA Institucional y someterlo a la aprobación de la Dirección Ejecutiva.
Áreas Organizativas del CNR	<ul style="list-style-type: none"> • Formular los planes operativos de sus áreas, según los lineamientos emitidos para tal efecto. • Validar ante la Gerencia de Planificación, la propuesta del POA de su área. • Presentar ante la Dirección Ejecutiva, el POA de sus áreas para su aprobación preliminar.

b) Roles en la Etapa 2 “Implementar el Plan Operativo Anual”

Área	Roles
Dirección Ejecutiva	Instruir a las áreas organizativas del CNR, sobre el cumplimiento del Plan Operativo Anual aprobado.
Gerencia de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar a la Unidad de Acceso a la Información Pública, el plan Operativo Anual aprobado, para su respectiva publicación, en atención a lo dispuesto en la Ley de Acceso a la Información Pública, la cual expresa: <p>Art. 10. Los entes obligados, de manera oficiosa, pondrán a disposición del público, divulgarán y actualizarán, en los términos de los lineamientos que expida el Instituto, la información siguiente:</p> <p>Numeral 8: El plan operativo anual y los resultados obtenidos en el cumplimiento del mismo; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos; y los planes y proyectos de reestructuración o modernización.</p>
Unidad de Acceso a la Información Pública	<ul style="list-style-type: none"> Publicar el Plan Operativo Anual aprobado. (POA Institucional) Gestionar las consultas de la ciudadanía sobre el Plan Operativo Anual.
Áreas Organizativas del CNR	<ul style="list-style-type: none"> Socializar el POA al interior de sus áreas y con el personal que la integra, esto con el objeto de concientizar y generar compromiso sobre el aporte que cada uno hace en el cumplimiento de objetivos y metas, las cuales a su vez contribuyen al progreso institucional, como también a brindar mejores servicios a los usuarios y usuarias.

V. Etapas del Proceso de Planeamiento Estratégico y Operativo

La aplicación del proceso de Planeamiento Estratégico y Operativo conlleva las etapas siguientes:



Es oportuno mencionar, que este instructivo solamente regula las etapas de “**Formular el Plan**”, e “**Implementar el Plan**”. Las etapas de “**Monitorear el Plan**” y “**Definir e implementar acciones para subsanar desviaciones**”, serán abordadas en otra guía.

a) Etapa I “Formular el Plan Operativo Anual”.

Esta etapa conlleva los pasos siguientes:

1. Organizar un equipo de trabajo con personal clave del área organizativa, para el diseño del Plan de Trabajo,

2. Identificar información básica para formular el Plan Operativo,
3. Definir las actividades,
4. Validar el POA de cada área,
5. Aprobar el POA de cada área,

A continuación se describe en que consiste cada uno de los pasos indicados.



**Paso
1**

Organizar un equipo de trabajo con personal clave del área, para la formulación del Plan de Trabajo.

Con este paso se aplica lo expresado en el **Art. 16 “Planificación Participativa”** de las Normas Técnicas de Control Interno del CNR, a la vez que se logra una mejor precisión en el planteamiento de las actividades.

En atención a lo anterior, se deberá conformar un equipo de trabajo con el personal clave de cada área o los que se estimen necesarios, el cual debe ser liderado por el titular.

Muy importante es dejar constancia del equipo de trabajo que se establezca, como también de los acuerdos que resulten en las reuniones que se lleven a cabo para el diseño del plan. En este sentido deberá remitirse un memorando a la Gerencia de Planificación donde se notifique la conformación del equipo de trabajo.

El quehacer de las Oficinas Departamentales, deberá ser representado en una sola actividad en el POA de la oficina central, siempre y cuando estas metas y actividades sean de aplicación común a todas las oficinas. Un ejemplo de lo anterior, son actividades tales como:

- “Atender la demanda de los usuarios”;
- “Brindar respuesta en el tiempo estipulado, a las quejas de los usuarios”, entre otras.

Para el caso de estos ejemplos, a nivel de subactividad pueden detallarse las proyecciones por oficina.

Si hay actividades de carácter específico en las oficinas departamentales, estas deberán evidenciarse en el POA de la oficina central, asignando como responsable al jefe de la oficina departamental.

**Paso
2**

Identificar información básica para formular el Plan Operativo.

El objetivo de este paso, es disponer de información base que oriente o fundamente los compromisos que se adquieran en el POA a través de las actividades. Esta información puede ser:

- + Plan Estratégico Institucional 2014-2019,
- + Presupuesto Institucional,
- + Informes de resultados de gestión obtenidos en años anteriores,
- + Solicitudes de entidades externas o internas, o hallazgos de auditorías internas o externas, que requieran soluciones integrales a problemáticas identificadas, y que en ambos casos, requieren una inversión significativa de tiempo y recursos,
- + Marco legal que rige el quehacer institucional,
- + Acciones planificadas en los mapas de riesgos, para abordar riesgos y oportunidades de los procesos y objetivos estratégicos y que su implementación requiere un tiempo considerable para finalizarlas,
- + Requerimientos de partes interesadas pertinentes para el Sistema de Gestión Estratégica y de la Calidad, en tanto sea factible el cumplimiento de los mismos,
- + Cualquier otra información que sea necesaria para la formulación del POA.

**Paso
3**

Definir las actividades.

3.1 Tipos de actividad.

Las actividades del POA responden a dos principales contextos:

- + Al contexto estratégico, cuya base es el Plan Estratégico Institucional 2014-2019 y,
- + Al contexto Misional en dos vías: una derivada de las atribuciones consignadas en el marco legal que rige el quehacer institucional y la otra derivada de la razón de ser de cada unidad organizativa.

Sobre la base de lo anterior se pueden identificar dos tipos de actividades: **Las de carácter estratégico y las de carácter misional**. En estas últimas no deberán incluirse aquellas de carácter rutinario como preparar informes o ayudas de memorias, pues son actividades que se encuentran implícitas dentro de la actividad principal.

Las **actividades de carácter estratégico**, se formulan con la intención de:

- ✚ Ejecutar la iniciativa estratégica,
- ✚ Aportar y concretar las **metas establecidas en indicadores y objetivos estratégicos**, considerando que el objeto de estos propósitos es generar desarrollo y cambios en las condiciones actuales de la institución a fin de fortalecerla en todos los ámbitos que necesiten de atención, como por ejemplo:
 - Mejorar el posicionamiento e imagen institucional,
 - Lograr mayor agilidad en la prestación de servicios,
 - Mejorar el desempeño en aspectos éticos y administrativos,
 - Alcanzar niveles de rentabilidad que garanticen la solvencia y sostenibilidad financiera,
 - Facilitar el acceso de los servicios que se brindan,
 - Ampliar la relación con entidades homólogas en otros países, o nuevos convenios con entidades que apoyan técnica o financieramente proyectos,
 - Fortalecer la infraestructura institucional,
 - Mejorar niveles de calidez en la atención, entre otros.

Un ejemplo de actividades estratégicas es el siguiente:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativa Estratégica	Actividades Estratégicas
1-Desarrollo institucional y de Talento Humano	2-Modernizar las capacidades de gestión institucional	7- Índice de Hacinamiento	Desarrollar e implementar un plan de inversión para la infraestructura física y equipamiento.	AE 1. Elaborar un diagnóstico sobre estado actual de la infraestructura física y su equipamiento.
				AE 2. Diseñar el plan de acción para fortalecer la infraestructura física y modernizar su equipamiento.
				AE3. Implementar la primera fase del plan de acción para fortalecer la infraestructura física y modernizar s equipamiento.

Las actividades de carácter misional, tienen su origen en el marco legal que rige el quehacer institucional, es decir, guardan estrecha relación con el propósito para el cual fue creada la institución o área organizativa.

Por ejemplo:

- ✚ Ejecutar el Plan de Compras Institucional,
- ✚ Elaborar el Proyecto de Presupuestos para el año 2017,
- ✚ Implementar el plan de mantenimiento tecnológico, en infraestructura, formación/capacitación del recurso humano, etc.
- ✚ Atender la demanda de los servicios registrales,
- ✚ Gestionar las quejas de los usuarios en el tiempo establecido para su respuesta, etc.



Importante



Las actividades misionales, deberán ser vinculadas a la Perspectiva No. 1 “**Desarrollo Institucional y del Talento Humano**”, iniciativa No. 48 titulada “**Desarrollar todas las acciones de carácter misional de la unidad organizativa institucional pertinente.**”

3.2 Definición de actividades.


Para lograr una mejor definición de las actividades, hay que tomar en cuenta algunos aspectos que conduzcan a lograr equilibrio en los planteamientos que se hagan, como también faciliten su posterior seguimiento. Para tal efecto, se utilizará la **Técnica S.M.A.R.T**, cuyas siglas representan un acrónimo de adjetivos en el idioma inglés, los cuales califican cualidades de las metas. Aplicando estas siglas al idioma español, las actividades en principio deben caracterizarse por ser:

- S Específicas,
- M Medibles,
- A Asignables,
- R Realistas y Relevantes,
- T Temporales.

SIGLA	DEFINICIÓN
 <p>Específicas</p>	<p>Se refiere a enfocar y precisar lo que se quiere alcanzar, evitando generalidades o ambigüedades al momento de redactar las actividades. Actualmente existe una diversidad de usuarios que tienen acceso al POA, y por tal razón, este documento debe ser de fácil comprensión. En ese sentido, es importante que al momento de enunciar las actividades se tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ La redacción se debe iniciar con verbos en modo infinitivo, (Palabras que denotan acciones y que terminan en Ar, Er, Ir,) Por ejemplo: Diagnosticar, Inscribir, Proveer, Mejorar, Instruir, Fortalecer, etc. ✚ El nombre de la actividad debe ser breve pero muy preciso, de modo que fácilmente se comprenda lo que se quiere realizar. ✚ Guardar la debida vinculación con la iniciativa, indicador, objetivo estratégico y perspectiva, (Alineación). ✚ Formular actividades en el marco de las competencias del área, y en caso de haber actividades que requieren del apoyo de otras unidades, verificar la disposición de tiempo y recurso que dispone la unidad involucrada. ✚ Las actividades se redactarán, según lo indicado en el paso 3 del Anexo 1 “Guía sobre el manejo de matrices EXCEL para formular el POA 2017”. (Página 5).
 <p>Medible</p>	<p>Consiste en cuantificar lo que se espera alcanzar en las actividades, de modo que se facilite monitorear el avance de las mismas durante su ejecución. Esto se indicará en la columna llamada “Resultado Esperado”, del formato para el POA, y deberá mantener consistencia con el enunciado de la actividad.</p> <p>La cuantificación se indicará con valores absolutos. Por ejemplo: 10 jornadas, 2 oficinas capacitadas, 20 personas instruidas, 15 reportes, 5 mediciones, 20 Kilómetros, 2 proyectos, 20 contratos, etc.</p> <p>Para aquellas actividades en las que no exista verdadera certeza de la cantidad que se espera alcanzar, el resultado esperado meta podrá indicarse en porcentaje.</p>

SIGLA	DEFINICIÓN
 <p>Medibles</p>	<p>Por ejemplo: 100% de las quejas resueltas en el tiempo establecido, 100% de las asesorías brindadas en el tiempo, 100% de los eventos solicitados por entidades externas, atendidos, etc.</p> <p>Otra información que sigue al Resultado Esperado, es el de Medio de Verificación. Este dato representa la evidencia concreta que se obtiene al haber ejecutado la actividad. Constituye la evidencia de la gestión realizada, no solo para el que ejecuta el POA, sino también para ser presentada como evidencia ante cualquier organismo interno o externo que la requiera.</p> <p>Si el Resultado Esperado meta es: 10 jornadas, el medio de verificación lo podría constituir las listas de asistencia así como el programa desarrollado en el evento. Se recomienda como, buena práctica, crear carpetas digitales por actividad y colocar los medios de verificación como respaldo de las mismas.</p> <p>El Resultado Esperado y el Medio de Verificación, se indicarán según el paso 4 del Anexo 1 “Guía sobre el manejo de matrices EXCEL para formular el POA 2017”. (Página 6).</p>
 <p>Asignables</p>	<p>La “División del Trabajo” es otro principio administrativo aplicable a este proceso, y en resumen se refiere a la asignación de responsables para cada una de las actividades. La asignación de actividades tiene a la base el nivel que la persona ocupa en la escala jerárquica como también las funciones del puesto.</p> <p>Esta distribución del trabajo promueve la eficiencia, el compromiso, facilita el control de las actividades, justifica los puestos de trabajo y presupuesto, la evaluación del desempeño, y además, se da cumplimiento al art. 15 de las NTCI de las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas.</p> <p>Los responsables se indicarán, según lo establecido en el paso 4 del Anexo 1 “Guía sobre el manejo de matrices EXCEL para formular el POA 2017”, (Página 6). Los responsables pueden ser Directores, Gerentes, Jefes de Unidad, de todos los niveles jerárquicos, o el Técnico que sea pertinente. En general deberá especificarse el nombre y apellido, evitando colocar el puesto que ocupan las personas.</p>

SIGLA	DEFINICIÓN
<div data-bbox="228 793 407 974" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="233 1062 423 1140">Realistas y Relevantes</p>	<p data-bbox="464 342 1471 411">En el encabezado del POA deberá aparecer el nombre del Director, Gerente o Jefe de Unidad de Primer Nivel como responsable general del POA.</p> <p data-bbox="464 478 1471 659">Al momento de establecer las actividades, se debe considerar la factibilidad que existe para llevarlas a cabo, evitando sobrevalorar o subestimar las actividades y por ende el desempeño. Para ello habrá que tomar en cuenta los recursos humanos, la disponibilidad financiera y tecnológica, la interacción con otras áreas, requisitos legales, etc.</p> <p data-bbox="464 701 1471 806">La información histórica, estadística, informes de resultados y datos similares, representan una valiosa fuente para generar proyecciones objetivas.</p> <p data-bbox="464 848 1471 995">Deben enunciarse solamente aquellas actividades que son relevantes para concretar las iniciativas. Si para concretar la iniciativa se necesita más de una actividad, estas deberán colocarse de modo secuencial y en orden lógico.</p> <p data-bbox="464 1037 1471 1184">Se debe evitar confundir actividad con subactividad. Las subactividades, tienen la función de establecer secuencialmente, el camino a seguir para concretar la actividad y tienen un periodo más corto que la actividad para llevarlas a cabo.</p> <p data-bbox="464 1226 1471 1373">A las subactividades se les deberá asignar ponderación, colocando el valor más alto a la que da respuesta al resultado esperado meta. También se deberá indicar el responsable de llevarla a cabo, especificando nombre y apellido.</p> <p data-bbox="464 1415 1471 1520">Los enunciados de las actividades y subactividades, se colocarán según lo establecido en el paso 3 y 5, del Anexo 1 “Guía sobre el manejo de matrices EXCEL para formular el POA 2017”). (Pág. 5 y 7).</p>
<div data-bbox="233 1591 412 1772" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="238 1839 418 1875">Temporales</p>	<p data-bbox="464 1591 1471 1661">Otro elemento importante que se debe indicar, es el lapso de tiempo en el cual se desarrollarán las actividades y subactividades.</p> <p data-bbox="464 1703 1471 1850">La asignación del tiempo estará en función de prioridades, la cantidad de tiempo y recursos que se requieren para desarrollarla, incluyendo la interacción con otras unidades o instancias, el nivel de oportunidad de la actividad, etc.</p>

SIGLA	DEFINICIÓN																																		
 <p>Temporales</p>	<p>Es oportuno aclarar que el tiempo en el cual las actividades se ejecutan, vendrá determinado por la programación que se asigne a cada una de las subactividades que la conforman. Por ejemplo:</p> <table border="1" data-bbox="522 501 1349 766"> <thead> <tr> <th data-bbox="522 501 932 558" rowspan="2">Actividades/Subactividades</th> <th colspan="4" data-bbox="932 501 1349 558">Tiempo de Ejecución</th> </tr> <tr> <th data-bbox="932 558 1068 611"></th> <th data-bbox="1068 558 1136 611">E</th> <th data-bbox="1136 558 1205 611">F</th> <th data-bbox="1205 558 1273 611">M</th> <th data-bbox="1273 558 1349 611">A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="522 611 932 651">Actividad XY</td> <td data-bbox="932 611 1068 651">En - Ab</td> <td data-bbox="1068 611 1136 651"></td> <td data-bbox="1136 611 1205 651"></td> <td data-bbox="1205 611 1273 651"></td> <td data-bbox="1273 611 1349 651"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 651 932 690">Subactividad XY 1</td> <td data-bbox="932 651 1068 690"></td> <td data-bbox="1068 651 1136 690">1</td> <td data-bbox="1136 651 1205 690"></td> <td data-bbox="1205 651 1273 690"></td> <td data-bbox="1273 651 1349 690"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 690 932 730">Subactividad XY 2</td> <td data-bbox="932 690 1068 730"></td> <td data-bbox="1068 690 1136 730"></td> <td data-bbox="1136 690 1205 730">1</td> <td data-bbox="1205 690 1273 730"></td> <td data-bbox="1273 690 1349 730"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 730 932 766">Subactividad XY 3</td> <td data-bbox="932 730 1068 766"></td> <td data-bbox="1068 730 1136 766"></td> <td data-bbox="1136 730 1205 766">2</td> <td data-bbox="1205 730 1273 766">2</td> <td data-bbox="1273 730 1349 766">2</td> </tr> </tbody> </table>	Actividades/Subactividades	Tiempo de Ejecución					E	F	M	A	Actividad XY	En - Ab					Subactividad XY 1		1				Subactividad XY 2			1			Subactividad XY 3			2	2	2
Actividades/Subactividades	Tiempo de Ejecución																																		
		E	F	M	A																														
Actividad XY	En - Ab																																		
Subactividad XY 1		1																																	
Subactividad XY 2			1																																
Subactividad XY 3			2	2	2																														

3.3 Asignar Presupuesto al POA

Este dato lo proporcionará la UFI y será incorporado por la Gerencia de Planificación al POA de cada área organizativa según corresponda.



Validar el POA de cada área

Previo a la presentación del POA ante la Dirección Ejecutiva, la Gerencia de Planificación, organizará y llevará a cabo jornadas de validación del documento con cada una de las áreas, con el objeto de verificar la aplicación de este instructivo en la formulación del POA, como también valorar los compromisos que se adquieren en las actividades.

Posterior a esta validación, la Gerencia de Planificación gestionará ante la Dirección Ejecutiva, jornadas de presentación del POA, la cual realizará el titular de cada área, esto con el objeto de buscar la aprobación preliminar del mismo.

Se levantarán actas de cada reunión, a fin de documentar las recomendaciones y acuerdos que resulten.



Aprobar el POA de cada área

En este paso, la Gerencia de Planificación verificará si las observaciones que surgieron en las jornadas de presentación del POA han sido subsanadas.

Finalmente, la Gerencia de Planificación procederá a imprimir el POA de cada área y gestionará las respectivas firmas correspondientes al visto bueno proporcionado por:

- ❖ El titular de cada unidad organizativa responsable de su POA y,
- ❖ El Director Ejecutivo.

El Director Ejecutivo informará al Consejo Directivo sobre el POA formulado.

b) Etapa II “Implementar el Plan Operativo Anual”.

Esta etapa consta de un paso, y consiste en socializar el POA aprobado para la puesta en marcha del mismo.

En atención a lo dispuesto en el **artículo 15 de las NTCI de la Corte de Cuentas y 16 de las NTCI-CNR**, el titular de cada unidad organizativa, deberá divulgar a su personal el POA de su área, formalizando así la asignación de actividades. Algunos de los beneficios que se obtienen de esta práctica son:

- Se genera conciencia de los compromisos que la unidad organizativa asume en el año,
- El personal adquiere un conocimiento integral del quehacer del área organizativa,
- Se involucra al personal en el logro de las actividades y metas, generando así compromiso,
- Facilita la comunicación y cooperación entre áreas, etc.

Se deberá dejar constancia de la jornada de socialización, a través de acta y lista de asistencia de los participantes.



Anexo 1

Guía sobre el manejo de matrices EXCEL para formular el POA 2017



INDICE

I	INTRODUCCIÓN	21
II	PASOS PARA FORMULAR EL POA EN LAS HOJAS DE TRABAJO DE EXCEL	23
	Paso No. 1	23
	Seleccionar carpeta y archivo de formatos POA	
	Paso No. 2	23
	Seleccionar las iniciativas en las que participa la unidad organizativa	
	Paso No. 3	24
	Ingresar las actividades definidas para el POA	
	Paso No. 4	25
	Indicar el Resultado Esperado, Medio de verificación y Responsables de la actividad	
	Paso No. 5	26
	Definir Subactividades	
III	VINCULACIÓN ENTRE MATRIZ DE SUBACTIVIDADES Y MATRIZ DE ACTIVIDADES.	27
IV	CONFIGURACIÓN DE CONTROLES DE SEGURIDAD DEL ARCHIVO EXCEL	29

I. INTRODUCCIÓN

Este anexo es una guía para el uso de las hojas de trabajo diseñadas en EXCEL para elaborar el POA. Estas hojas facilitan vincular el plan estratégico con las actividades operativas que serán formuladas para el período de un año. A través de este mecanismo, la Gerencia de Planificación provee una herramienta para la construcción del POA, **sin embargo se hace énfasis, que el manejo y contenido de la información que ahí se consigne, es responsabilidad de los titulares de cada área.**

Para facilitar el acceso a estas hojas de trabajo, la Gerencia de Planificación dispone de un servidor llamado “Proyecto GP”, dentro del cual se ha creado una carpeta para cada unidad organizativa. Cada carpeta tiene un archivo en EXCEL cuyo nombre se estructura de la manera siguiente: “POA + nombre del área + año del POA”, por Ejemplo: 05 - POA DRGM 2017.

Este archivo en EXCEL contiene las hojas de trabajo para consignar las actividades y subactividades. La figura siguiente, ilustra el contenido del archivo.

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS
PLAN ESTRATEGICO 2014 - 2019 (PEI)

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) ENE/2017 - DIC/2017

Programa anual acumulado (%) ==>

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativas	#	Actividad	Fecha Inicial	Fecha Final	Resultado Esperado	Medio de Verificación	Responsable	Programa anual acumulado (%) ==>													
											Trim 1 - 2017			Trim 2 - 2017			Trim 3 - 2017			Trim 4 - 2017				
											E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
				1																				
				2																				
				3																				
				4																				
				5																				

PLAN ESTRATEGICO 2014 - 2019

POA DE LA UNIDAD A B C D E Requerimientos otras unidades

La primera hoja de trabajo llamada “PLAN ESTRATÉGICO 2014 - 2019”, tiene por objeto facilitar la consulta de los componentes del Plan Estratégico, incluyendo la participación que tienen las unidades organizativas en las iniciativas.

En la segunda hoja de trabajo, nombrada POA DE LA UNIDAD, se definirán las actividades, resultado esperado (producto final o meta), medio de verificación, responsables, así como también vincular actividades que requieren el apoyo de áreas que brindan servicios transversales

El tercer tipo de hoja será para detallar las subactividades. Habrá una hoja por cada actividad que se haya definido en la segunda hoja.

Por ejemplo: Si se definieron 5 actividades, corresponderán 5 hojas de trabajo para describir las subactividades de cada una.

Esta hoja se ha diseñado para las áreas organizativas que brindan servicios transversales, es decir aquellas unidades que atienden requerimientos a nivel institucional. Por ejemplo, las solicitudes que la mayoría de las áreas hacen a DTI, ESFOR, GIM, UFI, UACI, GC, GDN, URICC, UJ, UGDA, DDHA y GP.

Este paso pretende lograr una mejor coordinación, entre los solicitantes y las unidades que brindan el servicio a nivel institucional, a fin de que en conjunto se determine si las actividades que la unidad solicitante incorpora en el POA, son factibles de llevarse a cabo.

Hoja de trabajo No. 2 “Formulación de Actividades”

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) ENE/2017 - DIC/2017

PLAN ESTRATEGICO 2014 - 2019 (PEI)

Programa anual acumulado (%) ==>

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativas	#	Actividad	Fecha Inicial	Fecha Final	Resultado Esperado	Medio de Verificación	Responsable	Programa anual acumulado (%) ==>				Actividad requiere el apoyo de:									
											Trim 1 - 2017			Trim 2 - 2017			Trim 3 - 2017				Trim 4 - 2017			
											E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Unid 1	Unid 2
				1.																				
				2.																				
				3.																				
				4.																				
				5.																				
				==>																				

Hoja de trabajo No. 3 “Formulación de subactividades”

Centro Nacional de Registros

AÑO: 2017

[Volver a POA](#)

Area:	Titular			
# Act	Actividad	Resultado Esperado	Medio de Verificación	Responsable
==>				

Subactividad	Responsables(S)	Peso POND. (%)	Unid	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
				Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog
#	∑ % Aporte de las subactividades														

Hoja de trabajo No. 4 “Requerimientos Transversales”

Unidad Proveedora del servicio

Siglas de Unidad solicitante	#	#	Actividad	Fecha Inicial	Fecha Final	Resultado Esperado	Medio de Verificación	Responsable



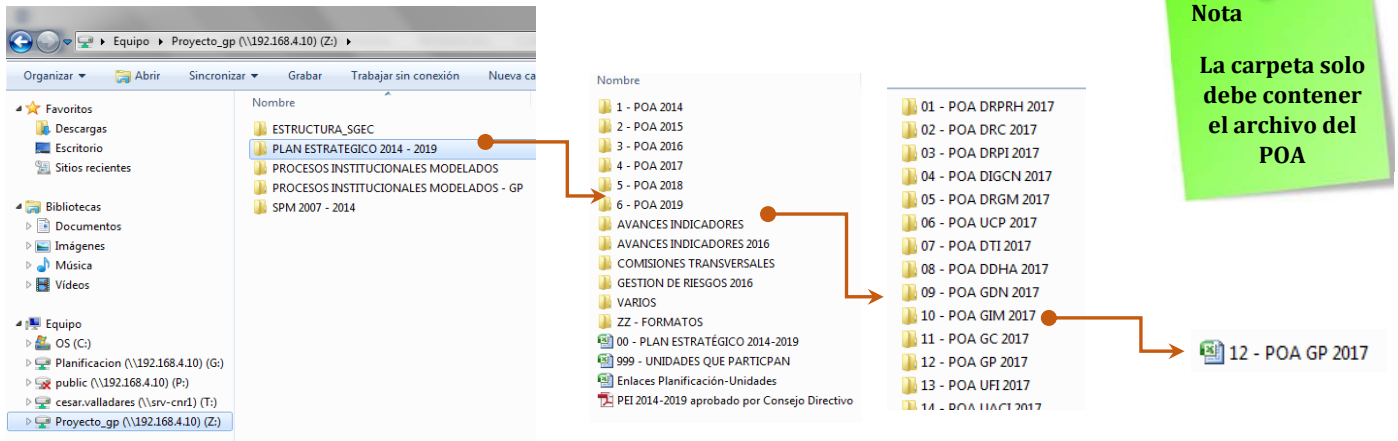
II. PASOS PARA FORMULAR EL POA EN LAS HOJAS DE TRABAJO DE EXCEL

Paso No. 1 Seleccionar carpeta y archivo de formatos POA

El primer paso consiste en seleccionar la carpeta correspondiente al área organizativa. Luego abrir el archivo de EXCEL, cuyo nombre se estructura de la manera siguiente:

“POA + nombre del área + año del POA”, por Ejemplo: 05 - POA DRGM 2017.

Este paso se ilustra en la figura siguiente:



Paso No. 2 Seleccionar las iniciativas en las que participa la unidad organizativa

Ingresar a la hoja de trabajo No. 2 “POA DE LA UNIDAD” y seleccionar las iniciativas según lo muestra la figura No. 1, eligiendo en principio, aquellas en las que se tiene participación directa.

Las iniciativas en las que participa cada unidad organizativa, pueden ser consultadas en la primera hoja de trabajo titulada “PLAN ESTRATÉGICO 2014 – 2019” o en las páginas 38 a la 42 del documento de Plan Estratégico, ubicado en el “proyecto gp”.

Figura No. 1 Selección de iniciativas

Las primeras tres columnas indican la Perspectiva, Objetivo Estratégico y el Indicador asociado a la iniciativa y serán visibles hasta el momento en el cual se elija la iniciativa.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativas
↓ PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 - 2019 ↓			
Eficacia en los Procesos Institucionales	4.-Optimizar el funcionamiento integrado de los procesos	12.-% de reducción de los tiempos de respuestas (Usuarios y Usuarías Externos)	29.-Desarrollar proyectos orientados a mejorar los procesos.
Eficacia en los Procesos Institucionales	4.-Optimizar el funcionamiento integrado de los procesos	12.-% de reducción de los tiempos de respuestas (Usuarios y Usuarías Externos)	29.-Desarrollar proyectos orientados a mejorar los procesos.
29.- Desarrollar proyectos orientados a mejorar los procesos. 30.- Minimizar el arrendamiento de locales para el funcionar 31.- Desarrollar un sistema de costos. 32.- Constituir fondos para retiro de personal por diferentes r 33.- Incrementar los ingresos a través de la mejora en la prest 34.- Establecer alianzas con socios estratégicos para mejorar l 35.- Desarrollar proyectos para la obtención de fondos no ree 36.- Actualizar los aranceles de los principales servicios que p			

La elección de las iniciativas se hará en esta columna y se eligen desplegando la lista de iniciativas y elegir aquellas en las cuales la unidad organizativa participa según el PEI.

Paso No. 3 Ingresar las actividades definidas para el POA

Al elegir las iniciativas se despliega el campo en la columna titulada “Actividad”. En ella se digitará el enunciado de la misma según los parámetros de redacción establecidos en la letra “S y R” de la técnica S.M.A.R.T. explicada en el instructivo para el diseño del POA.

Si hubiere más de una actividad para desarrollar la iniciativa, esta se digitará en orden secuencial en las filas siguientes. Luego seleccionar la iniciativa a la que corresponde. Cabe mencionar que pueden existir actividades que aportan a iniciativas en las cuales el área organizativa no tiene participación según PEI. En ese caso, agregar las actividades siempre y cuando estas actividades sean relevantes, es decir, genere un impacto considerable en el desarrollo de la iniciativa. Un ejemplo de este paso, se ilustra en la figura siguiente:

Figura No. 2 Ingreso de actividades

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativas	#	Actividad
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 - 2019			El numero		
Desarrollo Institucional y del Talento Humano	1.-Crear y armonizar la normativa institucional	1.-% de leyes y normativas creadas	1.-Formular anteproyectos de ley para fortalecer la gestión institucional que contribuya al ordenamiento territorial y al desarrollo económico y social del país.	1	Actividad A
Desarrollo Institucional y del Talento Humano	1.-Crear y armonizar la normativa institucional	1.-% de leyes y normativas creadas	1.-Formular anteproyectos de ley para fortalecer la gestión institucional que contribuya al ordenamiento territorial y al desarrollo económico y social del país.	2	Actividad B
Desarrollo Institucional y del Talento Humano	1.-Crear y armonizar la normativa institucional	1.-% de leyes y normativas creadas	1.-Formular anteproyectos de ley para fortalecer la gestión institucional que contribuya al ordenamiento territorial y al desarrollo económico y social del país.	3	Actividad C
				El número correlativo aparece automáticamente al digitar la actividad.	

Deberá existir igual número de iniciativas y actividades. Si no se cumple esta condición de igualdad, entonces el título de la columna de “Iniciativas” adoptará un nombre diferente y cambiará de color, indicando con ello un llamado de atención.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Revisar: # Iniciativas igual a # Actividades	#	Actividad
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 - 2019					
Desarrollo Institucional y del Talento Humano	1.-Crear y armonizar la normativa institucional	1.-% de leyes y normativas creadas	1.-Formular anteproyectos de ley para fortalecer la gestión institucional.....	1	Actividad A
Vincular Iniciativa	Vincular Iniciativa	Vincular Iniciativa		2	Actividad B

Paso No. 4 Indicar el Resultado Esperado, Medio de Verificación y Responsables de la Actividad.

Para cada actividad se debe definir, el resultado esperado, medio de verificación y responsables, según los parámetros indicados en la letra “M” y “A” de la técnica S.M.A.R.T. descrita en el instructivo para el diseño del POA. Para efectos de ilustración se indican las columnas del formato POA en donde se ingresa la información.

Se indicará como responsable a los Directores, Gerentes y Jefes de primer y segundo nivel y técnico pertinente, especificándolos con nombre y apellido. Deberá aparecer solamente la persona que tenga la responsabilidad directa en cuanto al desempeño de la actividad.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) ENE/2016 - DIC/2016

Dirección de Tecnología de la Información

Edward Fernando Calderón

#	Actividad		Resultado Esperado	Medio de Verificación	Responsables
∑ Act's DTI: 2		Promedio mensual: Avances vrs Programa ==>			
1	Implementar controles de seguridad en todas las PC's del CNR		25% del controles (29) evaluados e implementados.	Informe de Controles implementados	Ing. Nelson Chacón
2	Capacitar a los programadores en desarrollo de sistemas		25 programadores capacitados en desarrollo de sistemas.	Listados de asistencia a capacitaciones	Ing. Nelson Tesorero

La redacción inicia con una cantidad de lo que se espera, como resultado final de la actividad. Ej: 5 proyectos, 10 oficinas funcionando, etc.

Son las evidencias por el cual se comprueba la actividad y el resultado esperado.

Debido a que algunas actividades requieren del apoyo de áreas organizativas que brindan servicios a nivel institucional, (Ejemplo DTI, ESFOR, GC, entre otras.); al final del formato, habrá una lista desplegable de tales áreas, esto con el objeto de elegir la unidad de la cual se necesita el apoyo para concretar la actividad. Al realizar este paso, la información será vinculada en una hoja adicional al POA del área que se elija.

Este paso pretende lograr una mejor coordinación entre los solicitantes y las unidades que brindan el servicio a nivel institucional, a fin de que en conjunto, se determine **si las actividades que la unidad solicitante incorpora en el POA son factibles de llevarse a cabo**, de lo contrario no debe planificarse o limitarlas solamente a lo que sea factible alcanzar.

- DDHA
- DIGCN
- DRC
- DRGM
- DRPI
- DRPRH
- DTI
- EADE
- ESFOR
- GDN
- GIM
- GP
- SG
- UACI
- UAT

Paso No. 5 Definir Subactividades

Para cada actividad se definirán subactividades según lo explicado en la letra “R” y “T” de la técnica S.M.A.R.T. la cual se describe en el instructivo para la formulación del POA. Para el ingreso de información se procederá de la manera siguiente.

1 -Haciendo “click” en el número correlativo de la actividad, se abre la hoja de trabajo de las subactividades.

Iniciativas	#	Actividad	ene.-17	jun.-17	Resultado Esperado	Medio de Verificación	Responsables
7.-Fortalecer las habilidades gerenciales del cuerpo ejecutivo institucional.	1	Elaborar diagnóstico para identificar brechas en las habilidades gerenciales	ene.-17	feb.-17	1 diagnóstico	Documento	Ing. René Campos
7.-Fortalecer las habilidades gerenciales del cuerpo ejecutivo institucional.	2	Elaborar e implementar el plan para fortalecer las habilidades gerenciales del cuerpo ejecutivo institucional	feb.-17	may.-17	1 plan elaborado e implementado	Documento y lista de asistencia de las jornadas de fortalecimiento	Lic. Martín González
7.-Fortalecer las habilidades gerenciales del cuerpo ejecutivo institucional.	3	Evaluar la efectividad de plan de fortalecimiento de las habilidades gerenciales	mar.-17	jun.-17	1 informe con resultados de la evaluación	Documento	Ing. René Campos

1.1 Se desplegará la siguiente hoja de trabajo, la cual se completa de la manera siguiente:

NOTA: En estos campos están vinculados de manera automática a la actividad, Resultado esperado y Responsable, con el propósito de no perder el enfoque de la actividad y el resultado que se espera.

Centro Nacional de Registros

AÑO: 2017

Volver a POA

Area:	Dirección del Talento Humano	Saul Echeverría
# Act	Actividad	Resultado Esperado
1	Elaborar diagnóstico para identificar brechas en las habilidades gerenciales	1 diagnóstico

	Ene - 2017	Feb - 2017	Mar - 2017	Abr - 2017	May - 2017
SUBACTIVIDADES que apoyan a la Act # 19 del POA 2016 DIGCN < Elaborar diagnóstico para identificar brechas en las habilidades gerenciales >					
Σ % consolidado del aporte de las subactividades ==>	30.00	100.00			
1 Elaborar el instrumento de diagnóstico para identificar brechas	1				
2 Implementar el instrumento para identificar brechas sobre habilidades gerenciales	1				
3 Procesar la información recopilada por el instrumento de diagnóstico	1				
4 Analizar la información recopilada por el instrumento de diagnóstico y elaborar informe de resultados		1			

2 – Celdas para la descripción ordenada y secuencial de las subactividades

3 – Celdas para asignar responsables a las subactividades

4 – Celdas para la asignar la ponderación (%) según el nivel de incidencia que tienen sobre la actividad y su resultado esperado. La sumatoria debe ser 100%.

5 – Celdas para indicar unidad de medida de la subactividad, la cual se puede expresar en #, % o \$.

6 – Celdas para indicar la programación mensual de la subactividad. El formato de estas celdas sólo son números absolutos.

III. VINCULACIÓN ENTRE MATRIZ DE SUBACTIVIDADES Y MATRIZ DE ACTIVIDADES.

La siguiente ilustración muestra la relación entre la matriz de subactividades y las actividades

El período total en el cual se desarrollará la actividad, se determina, a partir de los valores porcentuales que se indican en la programación, los cuales a su vez se alimentan de la matriz de subactividades.

Estas celdas muestran un promedio mensual, determinado a través del porcentaje de programación que tiene cada actividad.

#	Actividad	ene.-17	jun.-17	Resultado Esperado	Medio de Verificación	Responsables	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
							Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog
Promedio mensual acumulado de la Unidad Organizativa ==>							16.67	58.3	45.0	62.0	71.67	100.0
1	Elaborar diagnóstico para identificar brechas en las habilidades gerenciales	ene.-17	feb.-17	1 diagnóstico	Documento	Ing. René Campos	30.00	100.00				
2	Elaborar e implementar el plan para fortalecer las habilidades gerenciales del cuerpo ejecutivo institucional	ene.-17	may.-17	1 plan elaborado e implementado	Documento y lista de asistencia de las jornadas de fortalecimiento	Lic. Martín González	3.33	6.67	30.00	76.00	100.00	
3	Evaluar la efectividad del plan de fortalecimiento de las habilidades gerenciales	mar.-17	jun.-17	1 informe con resultados de la evaluación	Documento	Ing. René Campos			5.00	10.00	15.00	100.00

SUBACTIVIDADES que apoyan a la Act # 19 del POA 2016 DIGCN < Elaborar diagnóstico para identificar brechas en las habilidades gerenciales >				Responsible(s)	Peso POND. Σ= 100%	Unid	Ene - 2017	Feb - 2017	Mar - 2017	Abr - 2017	May - 2017
							Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act
Σ % consolidado del aporte de las subactividades ==>							30.00	100.00			
1	Elaborar el instrumento de diagnóstico para identificar brechas	Ing. René Campos	5.0%	#	1						
2	Implementar el instrumento para identificar brechas sobre habilidades gerenciales	Carolina Miranda	10.0%	#	1						
3	Procesar la información recopilada por el instrumento de diagnóstico	Carolina Miranda	15.0%	#	1						
4	Analizar la información recopilada por el instrumento de diagnóstico y elaborar informe de resultados	Carolina Miranda	70.0%	#	1						

El peso ponderado que se asigne a cada subactividad se distribuye entre los valores de la programación mensual. La programación asignada a las subactividades, será la que determine el valor porcentual promedio a nivel de actividad. Este dato se refleja mensual y se vincula a la matriz de actividades.

3.1 Criterio Acumulativo

Otro aspecto a considerar en la programación de las subactividades es el “Criterio Acumulativo”, el cual consiste en incrementar de modo acumulado la programación de un mes a otro.

Esto es así debido a que el POA se construye bajo una perspectiva de progreso, y además debe proporcionar datos acumulados al momento de hacer análisis sobre los avances que se han obtenido hasta un determinado período, de modo que se responda a la siguiente pregunta ¿Cuánto es el valor y las actividades planificadas desde Enero hasta hoy?

La siguiente ilustración explica este criterio, en donde el cuadro de color gris muestra una programación sin datos acumulados mientras que en el segundo cuadro las cantidades programadas se acumula de un mes para otro, lo que denota un incremento.

SIN CRITERIO ACUMULATIVO

SUBACTIVIDADES que apoyan a la Act # 2 del POA 2016 DIGCN < Elaborar e implementar el plan para fortalecer las habilidades gerenciales del cuerpo ejecutivo institucional >					Ene - 2017	Feb - 2017	Mar - 2017	Abr - 2017	May - 2017
Responsables(S)		Peso Pond. Σ= 100%	Unid	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	
1	Diseñar el plan de fortalecimiento de habilidades gerenciales según informe de resultados obtenidos en el diagnóstico de brechas	Lic. Martín González	20.0%	#	1		4	1	
2	Preparar las condiciones para implementar el plan de fortalecimiento de habilidades gerenciales	Fausto Benitez	20.0%	#		2		1	
3	Desarrollar las jornadas de fortalecimiento de habilidades gerenciales según plan	María Gonzalez	60.0%	#				3	2

CON CRITERIO ACUMULATIVO

SUBACTIVIDADES que apoyan a la Act # 2 del POA 2016 DIGCN < Elaborar e implementar el plan para fortalecer las habilidades gerenciales del cuerpo ejecutivo institucional >					Ene - 2017	Feb - 2017	Mar - 2017	Abr - 2017	May - 2017
Responsables(S)		Peso Pond. Σ= 100%	Unid	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	
Σ % consolidado del aporte de las subactividades ==>					3.33	16.67	30.00	76.00	100.00
1	Diseñar el plan de fortalecimiento de habilidades gerenciales según informe de resultados obtenidos en el diagnóstico de brechas	Lic. Martín González	20.0%	#	1		5	6	
2	Preparar las condiciones para implementar el plan de fortalecimiento de habilidades gerenciales	Fausto Benitez	20.0%	#		2		3	
3	Desarrollar las jornadas de fortalecimiento de habilidades gerenciales según plan	María Gonzalez	60.0%	#				3	5

IV. CONFIGURACIÓN DE CONTROLES DE SEGURIDAD DEL ARCHIVO EXCEL

Los usuarios que están autorizados para ingresar al servidor "proyecto GP" son los que están relacionados a nivel institucional, con el Sistema de Gestión Estratégica y de la Calidad. Los permisos de acceso al servidor son aplicados por la DTI a solicitud de la Gerencia de Planificación. Si alguna Unidad Organizativa requiere permisos de acceso al servidor y sus carpetas, o modificaciones a los permisos ya otorgados, deberá solicitarlo a través de memorando a esta Gerencia, justificando las razones pertinentes.

Para el manejo de los archivos que contienen el formato del POA se han autorizado dos tipos de usuarios los cuales son:

- a) Usuarios con permisos de consulta. Pueden abrir los archivos en modo de lectura, es decir, **"no pueden"** modificar la información consignada en las matrices. El objetivo es que puedan consultar el POA's de su unidad y el de cualquier otra. Al momento de abrir los archivos, a estos usuarios no se les pide clave de apertura.
- b) Usuarios con permiso para ingresar y modificar información, pueden abrir los archivos en modo de lectura-escritura, es decir **"pueden"** digitar y modificar la información del POA en las matrices. Para ello se asigna una clave de acceso al archivo. Dichas claves son las vigentes desde el año 2014. Es responsabilidad de cada enlace o usuario con derechos de lectura-escritura el resguardo de su clave.

Durante el período de formulación de los POA, las hojas de trabajo del archivo de matriz de actividades y subactividades, estarán desbloqueadas. Cuando se tenga la versión final del POA de cada área, la Gerencia de Planificación procederá a bloquear la información relacionada con las actividades y su programación, dejando libre solamente las celdas en donde se registrará los avances de las actividades y subactividades.