



CENTRO  
NACIONAL  
DE REGISTROS

# Manual del Sistema de Planificación Participativa

## Año 2019

Aprobación:

F.:

  
Tanya Elizabeth Cortez Ruiz  
Directora Ejecutiva



F.:

  
Jorge Camilo Trigueros Guevara  
Subdirector Ejecutivo



F.:

  
Ricardo Humberto Olmos Guevara  
Gerente de Planificación



## **INDICE**

<b>I</b>	Introducción	1
<b>II</b>	Antecedentes	1
<b>III</b>	Objetivo	2
<b>IV</b>	Base Legal	2
<b>V</b>	Roles de los titulares de las unidades organizativas en el proceso de planificación estratégica	2
<b>VI</b>	Etapas para la formulación del Plan Estratégico Institucional	4
<b>VII</b>	Implementación, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico, (PEI)	5
<b>VIII</b>	Instrucciones para Formular e Implementar el Plan Operativo Anual, (POA)	5
<b>IX</b>	Instrucciones para el Seguimiento al Plan Operativo Anual, (POA)	15
	Apéndice No. 1	
	Guía sobre el manejo de matrices Excel para formular el Plan Operativo Anual, (POA)	28
	Apéndice No. 2	
	Formatos para presentar justificaciones por atrasos en las actividades y solicitud de modificaciones al Plan Operativo Anual.	35

## I. Introducción

La aplicación de un enfoque de planificación participativa conlleva al establecimiento de un proceso que ordene las acciones de todos los involucrados en la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA) y su respectivo seguimiento.

El presente manual constituye la base para documentar la manera de cómo el CNR abordará la aplicación del enfoque de planificación participativa en la formulación y seguimiento de planes, a fin de que éstos concentren los compromisos estratégicos y operativos acordes al contexto institucional interno y externo. Con ello se pretende dar cumplimiento a las disposiciones legales aplicables al proceso de planeamiento.

## II. Antecedentes

En el marco de lo regulado en los artículos 10 y 16 de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del CNR vigentes, se elaboró por primera vez el Manual del Sistema de Planificación Participativa, el cual fue aprobado en diciembre de 2013 mediante Hoja de Instrucción No. 0006648.

En este manual, se regula el Sistema de Planificación Participativa haciendo referencia a la metodología Strategic Performance Management, SPM, considerando su traducción como Sistema de Gestión del Desempeño Estratégico. Esta es una forma específica que el CNR adoptó en su momento para realizar la planificación y el seguimiento, basándose en el uso de indicadores claves de desempeño. Para el quinquenio 2014 – 2019 esta modalidad fue modificada, habiéndose adoptado el enfoque del Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card, cuya estructura para efectos ilustrativos es la siguiente:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	METAS DE INDICADORES ANUALES				
			A1	A2	A3	A4	A5
<p>Calidad en el servicio a los usuarios y usuarias</p> <p>Autosostenibilidad financiera y gestión de los recursos</p> <p>Eficacia de los procesos institucionales</p> <p>Desarrollo institucional y del talento humano</p>	<p>Se definen objetivos para cada perspectiva, los cuales deberán estar alineados con la visión, la misión y política de la calidad. Se formulan sobre la base del FODA Institucional.</p>	<p>Se definen indicadores para medir el cumplimiento de cada objetivo estratégico.</p>	<p>Se asignan metas a cada indicador, las cuales se distribuyen en el tiempo y se despliegan en cada uno de los procesos institucionales según corresponda.</p>				

### III. Objetivo

- Establecer las pautas para implementar un proceso de Planificación Participativa en la formulación de planes institucionales y su seguimiento, a fin de lograr una mejor coordinación entre los actores involucrados.

### IV. Base Legal

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

<i>Ley de la Corte de Cuentas de la República</i>	<i>Normas Técnicas de Control Interno Específicas del CNR</i>
<p><i>Art. 30.- La auditoría gubernamental podrá examinar y evaluar en las entidades y organismos del sector público:</i></p> <p><i>4) La planificación, organización, ejecución y control interno administrativo;</i></p> <p><i>Art. 50.- El sistema de control y auditoría de la gestión pública examinará los siguientes sistemas administrativos: Planificación, Inversiones Públicas y Presupuestos, Organización Administrativa, Administración de Ingresos, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad, Contratación Pública, Administración de Bienes y Servicios y Recursos Humanos.</i></p>	<p><b><i>Definición de Objetivos Institucionales</i></b></p> <p><i>Art. 15.- El Consejo Directivo, aprobará el Plan Estratégico, que deberá contener los objetivos y metas institucionales acordes a la visión y misión del Centro Nacional de Registros (CNR) y la Administración Superior, revisará su cumplimiento por lo menos una vez al año. La Gerencia de Planificación, en coordinación con el Nivel Ejecutivo, serán los responsables de formular el Plan Estratégico y sus reprogramaciones, serán aprobadas por el Consejo Directivo.</i></p> <p><b><i>Planificación Participativa</i></b></p> <p><i>Art. 16.- 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.....”</i></p>

### V. Roles de los titulares de las unidades organizativas en el proceso de planificación estratégica

Dado que el enfoque de planificación participativa, requiere del involucramiento del personal clave del CNR, es necesario indicar los principales roles que el Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva, Gerencia de Planificación, Unidad Financiera Institucional y Áreas organizativas del CNR tienen en las etapas de este proceso.

Área	Roles
<b>Consejo Directivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobar el Plan Estratégico Institucional, (PEI).</li> </ul>
<b>Dirección/ Subdirección Ejecutiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar activamente en la definición de los principales componentes del PEI, que orientarán la gestión institucional.</li> <li>Someter a la aprobación del Consejo Directivo, el Plan Estratégico Institucional.</li> <li>Girar lineamientos sobre la base de los informes de resultado obtenidos en el seguimiento del PEI.</li> <li>Determinar con la Unidad Financiera Institucional y las Unidades Organizativas involucradas, las asignaciones presupuestarias para el desarrollo de las proyecciones estratégicas.</li> </ul>
<b>Gerencia de Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer a la Dirección y Subdirección Ejecutivas, el programa para la formulación del PEI.</li> <li>Coordinar el proceso de planificación participativa, para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI).</li> <li>Consolidar el documento final del PEI.</li> <li>Coordinar el despliegue de los indicadores del PEI en los procesos institucionales, a través del Sistema de Gestión Estratégica y de la Calidad, que permitan monitorear su cumplimiento.</li> <li>Dar seguimiento al desempeño de indicadores estratégicos e informar a la Dirección Ejecutiva sobre sus resultados.</li> </ul>
<b>Unidades Organizativas del CNR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar activamente en la definición de los componentes del PEI.</li> <li>Socializar el PEI con el personal de sus áreas.</li> <li>Alinear los esfuerzos del área organizativa hacia el cumplimiento de los indicadores estratégicos de desempeño, desarrollando las actividades específicas que para tal efecto se establecen en el Plan Operativo Anual.</li> <li>Atender lineamientos emanados del Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva y Gerencia de Planificación en torno al proceso de Planeamiento Estratégico y Operativo, así como en todo lo relacionado al control y seguimiento de los mismos.</li> <li>Ejecutar de una manera eficaz, eficiente y efectiva el Plan Estratégico.</li> <li>Rendir cuentas a la Administración Superior sobre el cumplimiento de los planes.</li> </ul>

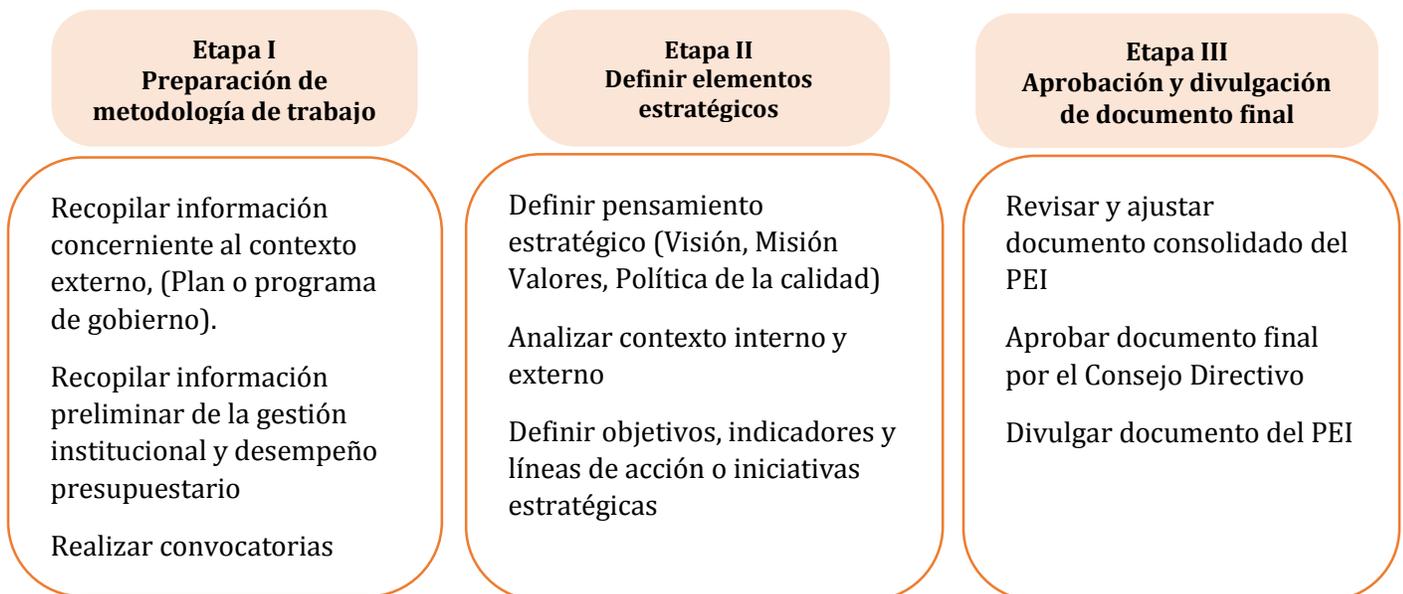
Área	Roles
<b>Unidad Ambiental/ Unidad de Género e Inclusión Social</b>	Velar porque los componentes ambiental y de género sean considerados dentro de la planificación estratégica institucional.

## VI. Etapas para la formulación del Plan Estratégico Institucional

El Centro Nacional de Registros (CNR), considera a la Planificación Estratégica como el medio para articular de manera congruente los propósitos del Plan Quinquenal de Gobierno, los objetivos institucionales y el presupuesto. Es por ello que cuando inicia un nuevo periodo de gobierno y por consiguiente una nueva administración, se realiza un ejercicio de planificación estratégica, con el fin de establecer el horizonte que guiará el quehacer institucional para los próximos cinco años, todo ello con el propósito de impulsar una gestión orientada a resultados.

El ejercicio de planificación estratégica es coordinado por la Gerencia de Planificación. El Plan Estratégico Institucional puede ser elaborado por la Gerencia de Planificación o mediante la contratación de servicios de consultoría. Todas las unidades organizativas del CNR, brindarán su apoyo a todo ejercicio de planeamiento institucional, ya sea estratégico, táctico u operativo.

En caso de que la Administración Superior decida llevar a cabo este proceso a través de la Gerencia de Planificación, esta formulará y mantendrá actualizado el *“Protocolo para la Planificación Estratégica Participativa e Incluyente”*, en el cual se establecen las acciones a realizar para formular el Plan Estratégico Institucional. Este protocolo tomará en consideración las siguientes etapas:



Este ejercicio deberá realizarse principalmente con la intervención de la Administración Superior del CNR, los directores, gerentes y jefes de primer nivel, los cuales tienen a su cargo la conducción de los procesos misionales y transversales, así como el personal que se estime necesario para que este ejercicio sea de carácter participativo. También es importante tomar en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas, asociadas a la gestión del CNR.

## VII. Implementación, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico, (PEI)

Para la puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional se realizarán las siguientes actividades:

- a) **Divulgación del Plan Estratégico Institucional.** El titular de cada área organizativa procederá a realizar la divulgación del PEI con todo el personal que está bajo su cargo, de modo que el contenido del mismo sea comprendido y se tome conciencia sobre la visión, misión, objetivos, metas de indicadores y acciones estratégicas que se quieren desarrollar.
- b) **Cumplimiento de metas de indicadores que miden el logro de los objetivos estratégicos.** Dado que la vigencia del PEI es para cinco años, se elaborará un Plan Operativo Anual para que los titulares de las áreas organizativas definan las actividades específicas con las que se contribuirá al logro de las proyecciones estratégicas.

Para tal efecto, en el Capítulo VIII se incorporan las *“Instrucciones para Formular e Implementar el Plan Operativo Anual”*.

- c) **Despliegue de Indicadores Estratégicos.** En el marco del Sistema de la Gestión Estratégica y de la Calidad, se diseñarán los mecanismos para el despliegue de los indicadores estratégicos en los procesos institucionales vinculados a la temática que se quiere medir a través de los mismos.
- d) **Seguimiento al Plan Estratégico Institucional.** Para el seguimiento y evaluación de los indicadores estratégicos, lo cual constituye la parte medular del PEI, se diseñarán e implementarán los mecanismos que sean necesarios y convenientes para su seguimiento y evaluación. Toda modificación en términos de los indicadores del PEI, deberá ser aprobada por la Dirección Ejecutiva.

## VIII. Instrucciones para Formular e Implementar el Plan Operativo Anual, (POA)

Uno de los principios administrativos aplicados en la gestión de las organizaciones públicas y privadas, es el de **“Unidad de Dirección”**, principio bajo el cual todos los miembros de una organización reconocen y contribuyen a la estrategia organizacional, sumando esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales.

Este principio reconoce 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, 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, específicamente en materia mercantil, mobiliaria e inmobiliaria, cartográfica y de propiedad intelectual.

En virtud de lo anterior, el CNR aplica un proceso de planificación estratégica y operativa, del cual resulta el primer documento que guía el rumbo institucional, es decir, el Plan Estratégico Institucional, en donde se establece la Visión, Política de la Calidad, Misión, Objetivos Estratégicos e indicadores.

Todo ello en su conjunto, representan los propósitos que la Administración Superior pretende alcanzar.

El Plan Estratégico Institucional (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.

## 8.1 Plan Operativo Anual, (POA)

Dado que las proyecciones estratégicas definidas en el PEI constituyen metas para los indicadores a ser alcanzadas en un corto y mediano plazo, se requiere de la formulación de un Plan Operativo Anual, siendo este el instrumento mediante el cual se definen las actividades específicas con las que cada área organizativa del CNR tributa al cumplimiento de dichas metas. Para ello se desarrollan dos etapas:

- Formulación del Plan Operativo Anual
- Implementación del Plan Operativo Anual

Para facilitar la elaboración del POA, la Gerencia de Planificación dispone de un archivo de Excel que permita la definición de las actividades y subactividades, a la vez que permite su vinculación con los indicadores estratégicos que se definan para el PEI, así como también facilita el seguimiento de las actividades planificadas. La operatividad de estas matrices, se aborda en el **apéndice No. 1 “Guía sobre el manejo de matrices EXCEL para formular el POA”**. Una vez que el CNR ponga en funcionamiento el proceso de planificación estratégica y operativa de manera automatizada, este apéndice será sustituido por el manual de uso del sistema informático en cuestión.

## 8.2 Base Legal

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

### **Normas Técnicas de Control Interno Específicas del CNR, artículo 16.**

*“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.”*

### **Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, artículo 38.**

*“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”.*

### **Ley de Acceso a la Información Pública, artículo 10, numeral 8.**

*“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”*

### 8.3 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 e indicadores del PEI.

### 8.4 Roles de las Unidades Organizativas en el Proceso de Planeamiento 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
<b>Consejo Directivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobar el Plan Operativo Anual, según lo dispone el Art. 16 de las NTCI-CNR. (POA institucional).</li> </ul>
<b>Dirección/ Subdirección Ejecutivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobar los lineamientos para la formulación del Plan Operativo Anual.</li> <li>Aprobar el Plan Operativo Anual formulado por el nivel ejecutivo institucional, previo a la aprobación definitiva por parte del Consejo Directivo.</li> <li>Someter a la aprobación del Consejo Directivo, el POA Institucional.</li> <li>Girar lineamientos sobre la base de los informes de resultados obtenidos en el seguimiento del POA.</li> </ul>
<b>Gerencia de Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer a la Dirección y Subdirección Ejecutivas, el programa para la formulación del POA.</li> <li>Socializar el instructivo para la formulación, implementación y seguimiento del POA y velar por su cumplimiento.</li> <li>Facilitar los mecanismos, sean estos manuales o automatizados para la formulación y seguimiento del POA.</li> <li>Orientar a las unidades organizativas del CNR en la formulación del POA de su área y seguimiento del mismo.</li> <li>Organizar y llevar a cabo jornadas de validación del POA elaborado por cada unidad organizativa del CNR.</li> <li>Consolidar el POA Institucional y someterlo a la aprobación de la Dirección Ejecutiva.</li> </ul>
<b>Áreas Organizativas del CNR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular los planes operativos de sus áreas, según los lineamientos emitidos para tal efecto.</li> <li>Validar ante la Gerencia de Planificación, la propuesta del POA de su área.</li> <li>Presentar ante la Dirección Ejecutiva el POA de sus áreas para su aprobación.</li> </ul>

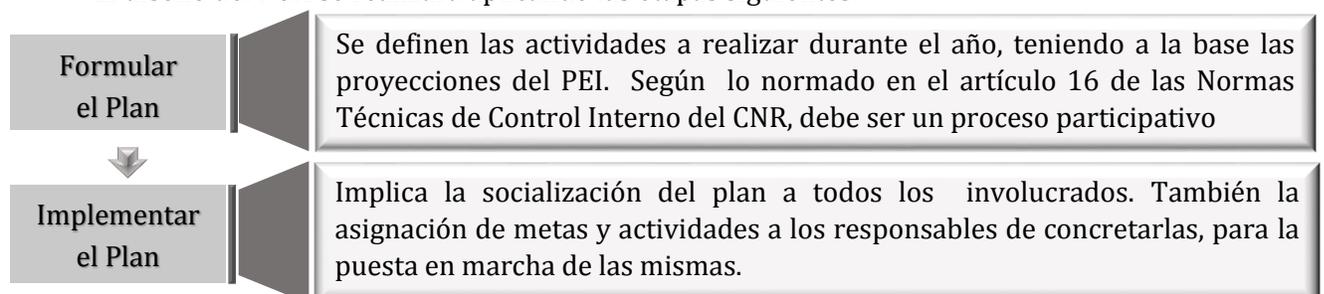
Área	Roles
<b>Unidad de Auditoria Interna/Unidad Ambiental/Unidad de Género e Inclusión Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar activamente en las jornadas de validación del POA de cada área organizativa, proveyendo la respectiva asesoría en los aspectos de control interno y los componentes ambiental y de Género que sean pertinentes.</li> </ul>

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

Área	Roles
<b>Dirección Ejecutiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instruir a las áreas organizativas del CNR, respecto al cumplimiento del Plan Operativo Anual aprobado.</li> </ul>
<b>Gerencia de Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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:  <i>“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:</i>  <i>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.”</i></li> </ul>
<b>Unidad de Acceso a la Información Pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicar el Plan Operativo Anual aprobado. (POA Institucional).</li> <li>Gestionar las consultas de la ciudadanía sobre el Plan Operativo Anual.</li> </ul>
<b>Titulares de las áreas Organizativas del CNR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>

## 8.5 Etapas para la formulación del Plan Operativo Anual (POA)

El diseño del POA se realizará aplicando las etapas siguientes:



## Etapa I “Formular el Plan”.

Los pasos a realizar en esta etapa serán los siguientes:

1. Organizar un equipo formulador del Plan Operativo Anual,
2. Identificar información básica para formular el Plan Operativo,
3. Elaborar el diagnóstico FODA del área organizativa,
4. Definir las actividades,
5. Validar el POA de cada área,
6. Aprobar el POA de cada área,

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

### Paso No. 1

#### Organizar un equipo formulador del Plan Operativo Anual

La aplicación de este paso, tiene por objeto dar cumplimiento a lo expresado en el **Art. 16 “Planificación Participativa”** de las Normas Técnicas de Control Interno del CNR. Con ello se pretende alcanzar una mejor precisión en el planteamiento de las actividades.

Es por ello que los titulares de las áreas organizativas, deberán conformar un equipo de trabajo con el personal clave de cada área o los que estimen necesarios, el cual debe ser liderado por el respectivo titular.

Se debe 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, los cuales pueden ser documentados en actas de trabajo.

El equipo de trabajo que cada área establezca para la formulación de plan, deberá notificarse a la Gerencia de Planificación.

### Paso No. 2

#### Identificar información básica para formular el Plan Operativo Anual

El objetivo de este paso es disponer de información base que oriente los compromisos que se adquieran en el POA del año para el cual se está planificando. Esta información puede ser:



Plan Estratégico  
Institucional



Presupuesto  
Institucional



Informes de  
resultados de  
gestión de años  
anteriores



Actividades  
reprogramadas  
durante el año  
anterior al que se



Solicitudes de  
entidades  
externas o  
internas,



Marco legal  
que rige el  
quehacer  
institucional

está planificando, valorando la continuidad de las mismas



Hallazgos de auditorías internas o externas, que

podrían evolucionar en actividades complejas, cuya implementación requieren de recursos.



Portafolio de proyectos estratégicos institucionales

necesidades y expectativas de partes interesadas



Acciones definidas en los mapas de

riesgos y que su implementación requiere de un tiempo considerable para finalizarlos.



Cualquier otra información que sea necesaria para la formulación del POA



Acciones orientadas a cumplir con la Política

de Participación Ciudadana como también el que se relaciona con el tema ambiental.

### Paso No. 3

#### Elaborar el diagnóstico FODA del área organizativa

Previo a la formulación del POA, se elaborará un diagnóstico sobre las cuestiones internas y externas que podrían favorecer o afectar el desempeño de la unidad.

Para elaborar el diagnóstico, se utilizará la técnica FODA, en donde se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que a la unidad organizativa le podrían favorecer o afectar en su labor.

En este proceso se recomienda que participe la mayor parte del personal de la unidad organizativa, a fin de obtener respaldo para cada uno de los aspectos que contenga el FODA. Esto requerirá, además, contar con toda la información documentada que respalde cada uno de los elementos del FODA.

En la redacción de cada uno de los componentes del FODA se recomienda **evitar que se redacten como objetivos o actividades**. La redacción deberá describir la condición favorable o desfavorable que exista en el contexto tanto interno (Fortalezas y Debilidades), como externo (Oportunidades y Amenazas), que pueden incidir en el logro de los objetivos propuestos y por ende impactar en las capacidades de gestión.

Ejemplo:

<i>Componente</i>	<i>Enunciado a evitar</i>	<i>Enunciado correcto</i>
<i>Fortaleza</i>	Atender solicitudes en tiempo	Capacidad instalada para atender las solicitudes en el tiempo establecido
<i>Oportunidad</i>	Implementar técnicas modernas en el proceso	Técnicas modernas aplicables a los procesos disponibles y accesibles en el mercado.
<i>Debilidad</i>	Mejorar la distribución en planta por ser inadecuada	Distribución en planta, tanto de personal como de equipo, que no responde a las necesidades del proceso.
<i>Amenaza</i>	Dificultad para obtener la aprobación del anteproyecto de ley en la Asamblea Legislativa	Falta de voluntad política para apoyar la aprobación de anteproyectos de marcos normativos.

#### Paso No. 4

#### Definir las actividades

En la gestión institucional, las actividades del POA responden a dos principales contextos:

- ✚ Estratégico, cuya base es el Plan Estratégico Institucional,
- ✚ Misional, la cual se deriva de las atribuciones consignadas en el marco legal que rige el quehacer institucional y la que emana de la razón de ser de cada unidad organizativa.

Sobre la base de lo anterior se pueden identificar dos tipos de actividades:

- ✚ **Estratégicas**
- ✚ **Misionales**

Las actividades de carácter estratégico se enuncian con la intención de concretar las metas establecidas en el PEI, para generar desarrollo y cambios en las condiciones actuales de la institución, a fin de fortalecerla en todos los ámbitos que necesite fortalecer, tales como:

- Facilitar el acceso de los servicios que se brindan,
- Lograr mayor agilidad en la prestación de servicios,
- Mejorar el desempeño en los distintos ámbitos de la gestión institucional,
- Alcanzar niveles de autosostenibilidad que garanticen la solvencia financiera,
- Ampliar la relación con entidades homólogas en otros países, o nuevos convenios con entidades que apoyan técnica o financieramente proyectos,
- Mejorar el posicionamiento e imagen institucional
- Fortalecer la infraestructura institucional,
- Mejorar niveles de calidez en la atención, entre otros.

Un ejemplo de actividad estratégica podría ser el siguiente:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Actividades Estratégicas
01.-Desarrollo institucional y del Talento Humano	2- Modernizar los procesos misionales, para mejorar la prestación de los servicios, mediante el desarrollo de proyectos.	7- No. de proyectos desarrollados en los procesos misionales	<b>AE 1.</b> Diseñar e implementar un aplicativo informático para aplicar la encuesta transaccional en línea.
			<b>AE 2.</b> Automatizar el servicio de desarrollo de proyectos que brinda la DIGCN.
			<b>AE 3.</b> Implementar el aula virtual en beneficio de la formación del personal de los procesos misionales.

**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 Presupuesto anual,
- ✚ Implementar el plan de mantenimiento de la infraestructura tecnológica,
- ✚ Atender la demanda de los servicios registrales,
- ✚ Gestionar las quejas de los usuarios.

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, que denotan 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><b>Específicas</b></p>	<p>Se refiere a <b>enfocar y precisar</b> lo que se quiere alcanzar, evitando generalidades o ambigüedades en la redacción de las actividades. Actualmente existe una diversidad de usuarios internos y externos 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"> <li>✚ 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.</li> <li>✚ El nombre de la actividad debe ser breve pero muy preciso, de modo que fácilmente se comprenda lo que se quiere realizar.</li> <li>✚ Guardar la debida vinculación con el indicador que mide un determinado objetivo estratégico dentro de una perspectiva del cuadro de mando integral del CNR, (Alineación).</li> <li>✚ 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 de la unidad involucrada.</li> </ul> <p>Las actividades se formularán, según lo indicado en el <b>paso 3 del Apéndice número 1 “Guía sobre el manejo de matrices Excel para formular el Plan Operativo Anual”</b>.</p>
 <p><b>Medible</b></p>	<p>Se debe cuantificar lo que se espera alcanzar en las actividades, de modo que 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, es decir, se trata de la meta a lograr por la ejecución de la actividad.</p> <p>La cuantificación se indicará con valores absolutos. Por ejemplo: 10 jornadas, 2 oficinas capacitadas, 20 personas instruidas, 5 reportes de medición, 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> <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</p>

	<p>externas, atendidos, etc. Por su parte la unidad que emplee esta modalidad, deberá disponer de las estadísticas pertinentes.</p> <p>El Resultado Esperado se indicará según el <b>paso 4 del Apéndice número 1 “Guía sobre el manejo de matrices Excel para formular el Plan Operativo Anual”</b>.</p>
 <p><b>Realistas y Relevantes</b></p>	<p>Deben enunciarse solamente aquellas actividades que son relevantes para concretar las metas de indicadores. Si para concretar dicha meta se necesita más de una actividad, éstas deberán colocarse de modo secuencial y en orden lógico. Se debe evitar confundir actividad con subactividad. Las subactividades, tienen la función de establecer secuencialmente, el camino a seguir para concretar la actividad y por lo general tienen un periodo más corto que la actividad para llevarlas a cabo.</p> <p><i>A las subactividades se les deberá asignar ponderación, colocando el valor más alto a la subactividad que se considere más importante para alcanzar el resultado esperado meta.</i> También se deberá indicar el medio de verificación, así como el responsable de llevarla a cabo, especificando nombre y apellido.</p> <p>El enunciado de las actividades y subactividades, se hará según el paso 3 y 5, del <b>Apéndice número 1 “Guía sobre el manejo de matrices Excel para formular el Plan Operativo Anual”</b>.</p>

### Paso No. 5 Validar el plan 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 mismo con cada una de las áreas, a fin de verificar la aplicación de lo regulado en este manual respecto de la formulación del POA.

La realización de estas jornadas será documentada a través de actas, elaboradas por la Gerencia de Planificación, donde se consignarán las recomendaciones y acuerdos que resulten.

### Paso No. 6 Aprobar el Plan 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 firmas del documento, siendo éstas las siguientes:

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

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

## Etapa II Implementar el Plan

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 de la República y 16 de las NTCI-CNR**, el titular de cada unidad organizativa, deberá divulgar a su personal el POA correspondiente a su área, formalizando así la asignación de actividades. Algunos de los beneficios que se obtienen de esta práctica son:

- Se genera conciencia en el personal acerca 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,
- Facilita la comunicación y cooperación entre áreas, etc.

Cada titular deberá dejar constancia sobre estas jornadas de socialización, a través de acta y lista de asistencia de los participantes.

## IX. Instrucciones para el Seguimiento al Plan Operativo Anual, (POA)

La planificación estratégica y operativa, además de comprender las etapas de Formular e Implementar el Plan, también incluye la etapa de Seguimiento al Plan Operativo Anual (POA), la cual se constituye por dos grandes pasos, el primero de ellos denominado **Monitorear el Plan** y el segundo **Definir e Implementar acciones**.

La etapa de seguimiento al Plan Operativo Anual es el complemento de la etapa de formulación e implementación del plan. Si la etapa complementaria no es puesta en marcha, cualquier plan de trabajo a pesar de estar muy bien formulado, se reduce a un documento que consigna **“buenas intenciones o aspiraciones**, las cuales difícilmente se concretarán si la implementación del mismo no es supervisado periódicamente.

La etapa de seguimiento tiene por objeto lo siguiente:

- ✚ Promover el cumplimiento de las actividades contenidas en el POA,
- ✚ Establecer las responsabilidades de los distintos niveles de la estructura organizativa en cuanto al seguimiento,
- ✚ Atender disposiciones legales que regulan el proceso de planificación y seguimiento,
- ✚ Promover una nueva cultura de trabajo en la medida en que se capitalicen las lecciones aprendidas durante este proceso.

## 9.1 Base Legal

La base legal que aplica para esta etapa se encuentra detallada, por normativa, a continuación:

Normas Técnicas de Control Interno Específicas del CNR	Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado	Ley de Acceso a la Información Pública
<p><b>Artículo 16</b> <b>Planificación Participativa</b></p> <p>“...El nivel ejecutivo formulará, divulgará, ejecutará y realizará, el seguimiento del Plan Anual Operativo, el cual deberá ser aprobado por el Consejo Directivo.”</p> <p><b>Artículo 50</b> <b>Monitoreo Sobre la Marcha</b></p> <p>“El Consejo Directivo, la Administración Superior, así como el nivel ejecutivo, deberán vigilar que los funcionarios y empleados realicen las actividades de control durante la ejecución de las operaciones, de manera integrada.”</p> <p><b>Artículo 53</b> <b>Comunicación de los Resultados del Monitoreo</b></p> <p>“El nivel ejecutivo presentará por lo menos trimestralmente, un informe a la Administración Superior sobre los resultados de las actividades de monitoreo del Sistema de Control Interno, en cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, incluyendo las acciones o medidas correctivas tomadas.”</p>	<p><b>Artículo 70</b> <b>Del Seguimiento y Evaluación</b></p> <p>“Las Empresas Públicas no Financieras, conforme a lo que establece el Art. 49 de la Ley, efectuarán el <b>seguimiento mensual</b> para verificar las posibles desviaciones y aplicar las medidas correctivas a la gestión y, realizarán la evaluación trimestral de sus actividades, para el análisis de sus resultados con el propósito de reorientar su proceso presupuestario”.</p>	<p><b>Capitulo I</b> <b>Información Oficiosa</b> <b>Divulgación de información</b></p> <p>Art.-10) “Los entes obligados, de manera oficiosa, pondrán a disposición del público, divulgarán y actualizarán.....la información siguiente:</p> <p>8.“El plan operativo anual y los <b>resultados</b> obtenidos en el cumplimiento del mismo;”</p>

## 9.2 Objetivo

Normar las acciones a realizar para el seguimiento a las actividades consignadas en el Plan Operativo Anual de cada una de las unidades organizativas, a fin de establecer en un determinado momento el desempeño del mismo, de modo que los resultados obtenidos sirvan de guía para la toma de decisiones en casos de atrasos o incumplimiento a lo programado.

## 9.3 Distribución de Responsabilidades en el Seguimiento al Plan Operativo Anual

Los actores que intervienen en esta etapa de seguimiento al Plan Operativo Anual, son los mismos que participan en la etapa de planificación, y cada uno desde la posición que ocupa en la organización, realiza acciones que contribuyen de manera positiva a la culminación exitosa de su Plan Operativo Anual, a la vez que aporta a los objetivos estratégicos del PEI. Es por ello que se hace necesario diferenciar las principales acciones que cada uno de los actores realiza en esta etapa, siendo éstas las siguientes:

Área	Responsabilidades
<b>Dirección/ Subdirección Ejecutivas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobar los lineamientos para el seguimiento al Plan Operativo Anual.</li> <li>2. Emitir instrucciones sobre la base de los resultados obtenidos en el seguimiento al Plan Operativo Anual e informados por la Gerencia de Planificación.</li> <li>3. Aprobar o denegar las solicitudes de modificación al Plan Operativo Anual que los titulares de las unidades organizativas interpongan ante la Dirección Ejecutiva, previa opinión de la Gerencia de Planificación si así se requiere.</li> </ol>
<b>Gerencia de Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emitir los lineamientos para el seguimiento al Plan Operativo Anual.</li> <li>2. Socializar los lineamientos para el seguimiento del Plan Operativo Anual y velar por su cumplimiento.</li> <li>3. Facilitar el mecanismo para el seguimiento al Plan Operativo Anual y orientar en la utilización del mismo.</li> <li>4. Velar por el buen funcionamiento de mecanismo utilizado para el seguimiento al Plan Operativo Anual.</li> <li>5. Emitir opinión, a requerimiento de la Dirección Ejecutiva, sobre las modificaciones al Plan Operativo Anual que los titulares de cada unidad organizativa soliciten ante la misma.</li> <li>6. Aplicar las modificaciones al Plan Operativo Anual previa aprobación de la Dirección Ejecutiva.</li> </ol>

Área	Responsabilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Elaborar y presentar a la Dirección Ejecutiva, el informe mensual de seguimiento al Plan Operativo Anual.</li> <li>8. Comunicar trimestralmente a la Unidad de Acceso a la Información Pública, los resultados obtenidos en el seguimiento al Plan Operativo Anual aprobado, para su respectiva publicación, según lo dispone el artículo 10 y numeral 8 de la Ley de Acceso a la Información Pública.</li> </ol>
<b>Dirección de Tecnologías de la Información</b>	<p>Conservar en sus respaldos mensuales la información concerniente al seguimiento mensual del POA.</p>
<b>Unidades Organizativas del CNR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar los avances de las actividades del Plan Operativo Anual, en los primeros cinco días hábiles del mes. Dentro del mismo periodo también justificar en el formato del apéndice No. 2, aquellos casos cuyos avances no hayan permitido el cumplimiento de la programación establecida.</li> <li>2. Verificar constantemente el estado de las actividades, dedicando especial cuidado a las que experimentan incumplimientos, a fin de analizar las causas de los atrasos e identificar y aplicar las medidas que contribuyan a culminar con éxito la actividad.</li> <li>3. Cuando sea necesario, solicitar por escrito a la Dirección Ejecutiva, con una anticipación mínima de un mes calendario, previo al inicio del periodo de ejecución a ser informado, autorización para modificar el POA respectivo, indicando las razones por las cuales se requiere la modificación. Para ello la unidad solicitante deberá describir en el formato del apéndice No. 2, el detalle de cómo quedaría plasmada la modificación, la cual al ser aprobada, según lo establecido, será aplicada por la Gerencia de Planificación.</li> <li>4. Informar oportunamente a la Gerencia de Planificación, sobre los problemas que presente el mecanismo utilizado para el seguimiento al Plan Operativo Anual.</li> <li>5. Socializar con todo el personal interno los resultados mensuales de la ejecución de su Plan Operativo Anual.</li> </ol>

#### 9.4 Sobre las Modificaciones al Plan Operativo Anual

Durante la marcha del Plan Operativo Anual, surgen situaciones que pueden incidir en el desarrollo normal de las actividades, tales como las siguientes:

- ✚ Aumento o disminución del presupuesto,
- ✚ Cambio en las prioridades,
- ✚ Nuevas actividades y/o requerimientos tanto internos como externos a la unidad,
- ✚ Modificación de la estructura organizativa interna de las unidades,
- ✚ Reducción en el número de personas que labora en cada área.
- ✚ Entre otras.

Estas situaciones pueden generar algunos de los siguientes tipos de modificaciones al POA:

- ✚ Incorporación de actividades previo al inicio de su ejecución,
- ✚ Modificación del alcance de la actividad en cuanto a meta y resultado esperado,
- ✚ Aumento o disminución de subactividades,
- ✚ Redistribución del peso de las subactividades,
- ✚ Cambios en los medios de verificación,
- ✚ Ampliación o disminución del plazo para ejecutar la actividad (reprogramación),
- ✚ Modificación de los responsables de las actividades,
- ✚ Cambio en la vinculación de la actividad con el indicador y la meta,
- ✚ Eliminación de actividades,

Sobre la base de lo anterior, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✚ Toda solicitud de modificación al POA deberá incluir una justificación pertinente, es decir, que explique de manera adecuada y oportuna, la causa por la cual la actividad se está reprogramando, y deberá considerar si tiene impacto o no en el presupuesto institucional.
- ✚ Solamente se admitirán solicitudes de eliminación de actividades y/o subactividades en aquellos casos donde no haya sido posible una disponibilidad presupuestaria o el apoyo de una entidad externa al CNR para su ejecución.
- ✚ En el caso de aquellas actividades que por algún motivo no fueron incluidas desde el inicio de la formulación del POA, éstas podrán ser incorporadas mediante solicitud expresa presentada ante la Dirección Ejecutiva, respetando lo siguiente:
  - Que no haya iniciado su ejecución.
  - Que se tiene certeza de que la actividad se realizará y por tanto puede ser programada.
- ✚ No se podrán presentar solicitudes de reprogramación para cubrir incumplimientos de un periodo anterior. Toda reprogramación no será retroactiva.
- ✚ Si durante el mes que está en marcha se prevé incumplimiento de alguna actividad cuya finalización está prevista en dicho mes, no podrá solicitarse una reprogramación de su ejecución para el siguiente mes. En este caso la unidad tendrá que mantener el estatus de atraso para esta actividad, debiendo informar su finalización hasta la fecha en que sea concretada y justificar este comportamiento.

- ✚ Toda solicitud de modificación al POA deberá ser efectuada durante los meses de febrero a octubre.
- ✚ Durante los meses de noviembre y diciembre no se gestionarán solicitudes de modificación al plan operativo del año en curso.
- ✚ Al cierre del año, toda actividad cuyo estado sea de atraso o de incumplimiento, deberá ser justificada de manera oportuna y razonada, ante la Gerencia de Planificación dentro de los primeros cinco días hábiles del mes de enero del próximo año.

En caso que sea necesario suspender alguna actividad, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

1. Una suspensión implica que la actividad se deja de ejecutar en el período programado por algún motivo y se reactivaría posteriormente.
2. La reactivación de la actividad previamente suspendida implica una reprogramación.

Para el tratamiento de estos casos se procederá de la siguiente manera:

- a) Las unidades organizativas podrán solicitar a la Dirección Ejecutiva, la suspensión de una actividad, dentro del periodo comprendido entre febrero y octubre.
- b) Estas solicitudes deberán realizarse de manera oportuna.
- c) La Dirección Ejecutiva podrá, previo a autorizar la suspensión, solicitar opinión a la Gerencia de Planificación.
- d) La suspensión cubriría desde el mes que inicia hasta el mes en que se reactivaría.
- e) Una actividad suspendida no contribuye a generar avances y tampoco incide en la programación durante el período de la suspensión.
- f) Para reactivar la actividad suspendida, se tramitará tal y como se realiza una solicitud de reprogramación según lo establece este manual.
- g) Las unidades que tramiten la suspensión de una actividad deberán estar seguras de alcanzar ese estatus, pues posteriormente tendrán que reactivar la actividad. En ese sentido deberán estar pendientes para no eliminarla más adelante.
- h) Una actividad en suspensión podrá ser eliminada en casos fortuitos o de fuerza mayor, muy excepcionalmente.

Las solicitudes de modificación al POA, incluyendo las suspensiones de actividades, deberán ser presentadas a la Dirección Ejecutiva con una anticipación mínima de un mes calendario, previo al inicio del periodo de ejecución a ser informado.

En el marco de esta consideración, se presenta la siguiente ilustración, cuya lectura deberá realizarse de manera horizontal para una mejor comprensión:

UNIDAD SOLICITA	UNIDAD EJECUTA	UNIDAD INFORMA
<b>Si la solicitud de modificación se realiza en el mes calendario previo al inicio del periodo de ejecución a ser informado:</b>		
<b>Quiere decir que si se hace en el mes de:</b>	Entonces el mes siguiente de ejecución donde será aplicada la solicitud en el sistema es:*	Por lo que el mes en que se informa el avance ejecutado es:
<b>Febrero</b>	Marzo	Abril
<b>Marzo</b>	Abril	Mayo...y así sucesivamente
<b>*Esto no necesariamente indica que ese sea el mes en que inicia la ejecución reprogramada.</b>		

## 9.5 Pasos para el Seguimiento al Plan Operativo Anual

### Paso No. 1 Monitorear el Plan

Este paso consiste en verificar el desempeño y cotejarlo con lo programado durante el mes, para introducir en el sistema el avance correspondiente. Se realiza durante los primeros cinco días hábiles del mes siguiente al que se informa.

Esta verificación debe ser realizada por todos los responsables en la ejecución de las actividades del plan, quienes a su vez, reportarán al encargado de la unidad organizativa para la introducción del avance.

Es importante mencionar que la veracidad de la información reportada, es responsabilidad de cada una de las unidades organizativas. Además, el cumplimiento de los planes operativos respalda la ejecución presupuestaria, por lo que, el ordenamiento y resguardo de evidencias que sustenten el cumplimiento de las actividades es clave, pues no solo documenta el trabajo realizado para alcanzar un propósito, sino también, para responder a solicitudes de organismos contralores.

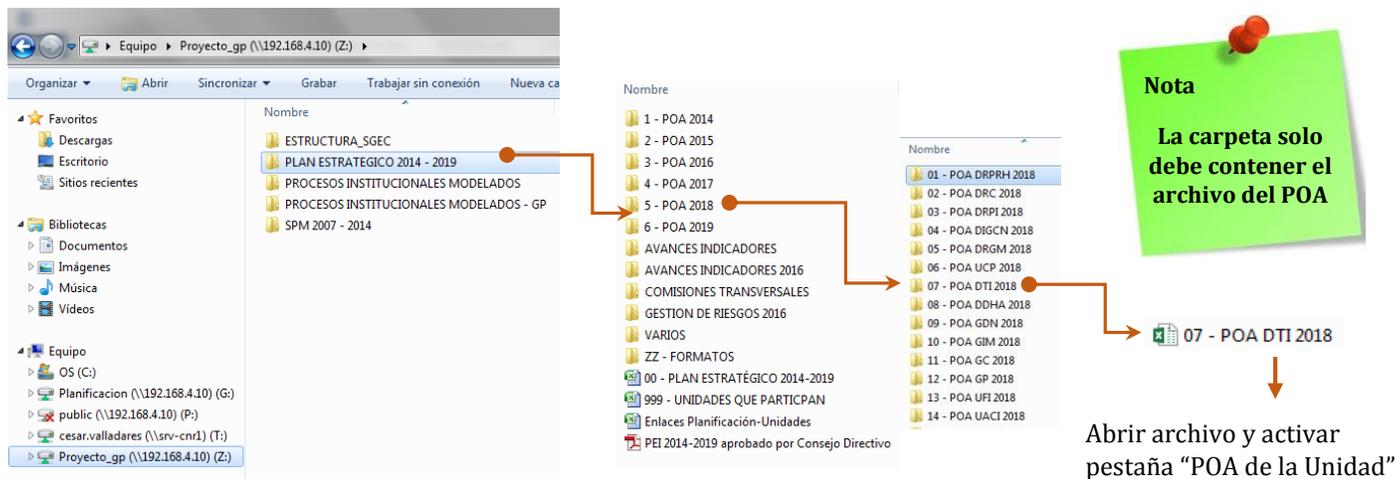
Las evidencias pueden ser físicas o electrónicas y el resguardo de estas últimas se debe realizar en el disco duro de las computadoras o en los servidores correspondientes al que tenga acceso la unidad, distribuidos en carpetas que faciliten la consulta de dichas evidencias en cualquier momento.



Para ingresar los avances la Gerencia de Planificación pone a disposición el archivo electrónico en el servidor “proyecto\_gp” y en la carpeta que a cada unidad organizativa corresponde.

El acceso a estas hojas electrónicas se ilustra de la manera siguiente:

**Figura No. 1**  
Ruta de acceso para el seguimiento al POA en excel



El resultado de una actividad estará determinado por los avances obtenidos en las subactividades que la constituyen.

Para ello se deberá determinar cuánto de lo planificado en las subactividades se ha logrado al periodo que se está reportando.

Para una mejor comprensión se muestra la siguiente ilustración.

**Figura No. 2**  
**Ingreso de avances y vinculación entre matriz de subactividades y actividades**

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) ENE/2018 - DIC/2018							Programa anual acumulado (%) UFI ==>															
Unidad Financiera Institucional							Trim 1 - 2018			Trim 2 - 2018			Trim 3 - 2018									
German Acevedo							Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct						
Presupuesto de Egresos (\$) \$4,434,815.00							Presupuesto Ejecutado ==>															
#	Actividades 2018	ene.-18	dic.-18	Impacto Sobre Indicador	Resultado Esperado	Responsables	Prog.	Avanc. Real	Prog.	Avanc. Real	Prog.	Avanc. Real	Prog.	Avanc. Real	Prog.	Avanc. Real	Prog.	Avanc. Real	Prog.	Avanc. Real		
Σ Act's UFI: 10							5.3	5.3	10.4	12.9	19.4	25.5	36.2	47.3	57.1	84.0	91.8					
1	Resguardar adecuadamente la documentación de respaldo vigente de los procesos financieros.	ene.-18	dic.-18	Impacto Directo	100% de la documentación de respaldo vigente resguardada adecuadamente.	Lic. German Acevedo, Lic. Jaime Figueroa, Licda. Lilian Navidad, Lic. Luis Zaldaña, Lic. Edwin Valencia	6.5	6.5	13.0													

4- El resultado de la actividad vendrá determinado por los avances obtenidos en las subactividades.

- 1- Hacer clic en el número correlativo de la actividad.
- 2- Se desplegarán las subactividades que conforman la actividad No. 1

Centro Nacional de Registros				Area: Unidad Financiera Institucional		Titular: German Acevedo	
Subactividades del Plan Operativo Anual 2018 UFI, act # 1 AÑI 2018				# Act	Actividad	Resultado Esperado	Responsable
				1	Resguardar adecuadamente la documentación de respaldo vigente de los procesos financieros.	100% de la documentación de respaldo vigente resguardada adecuadamente.	Lic. German Acevedo, Lic. Jaime Figueroa, Licda. Lilian Navidad, Lic. Luis Zaldaña, Lic. Edwin Valencia

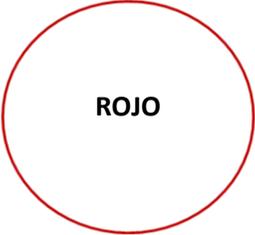
  

3 SUBACTIVIDADES apoyan a la Act # 1 del POA 2018 UFI < Resguardar adecuadamente la documentación de respaldo vigente de los procesos financieros. >				Ingresar avances de Enero/2018															
Responsables(S)	Peso Pond. Σ= 100%	Unid	Medio de Verificación	Ene - 2018	Feb - 2018	Mar - 2018	Abr - 2018	May - 2018	Jun - 2018	Jul - 2018	Ago - 2018								
				Progr Sub-act	Av Real Sub-act	Progr Sub-act	Av Real Sub-act	Progr Sub-act	Av Real Sub-act	Progr Sub-act	Av Real Sub-act	Progr Sub-act	Av Real Sub-act	Progr Sub-act	Av Real Sub-act	Progr Sub-act	Av Real Sub-act		
Σ % consolidado del aporte de las subactividades ==>				6.50	6.50	13.00	19.49	25.99	32.49	38.74	46.23	52.49							
Lic. Jaime Figueroa y Lic. German Acevedo	25.0%	#	Espacio físico adecuado para archivo.	1	1	2	3	4	5		10								
Lic. Jaime Figueroa, Lic. Luis Zaldaña, Lic. Edwin Valencia y Licda. Lilian Navidad	25.0%	%	Documentación depurada.	8.33	8.33	16.66	24.99	33.32	41.65	49.98	58.31	66.65							
Lic. Jaime Figueroa, Lic. Luis Zaldaña, Lic. Edwin Valencia y Licda. Lilian Navidad	50.0%	#	Archivos ordenados	8.33	8.33	16.66	24.99	33.32	41.65	49.98	58.31	66.65							

Valores programados para cada subactividad en la etapa de planificación.

- 3- En los primeros 5 días hábiles de cada mes, se debe reportar el cumplimiento de lo programado en cada subactividad correspondiente al mes anterior. El resultado será digitado en la columna "Av Real Sub-act". A excepción del mes de enero, que es la primera vez que se reporta avance en la subactividad, en los demás meses del año se ingresarán de manera acumulativa. Por ejemplo la primera actividad indica que se tendrán 10 gestiones hasta el mes de Julio. Durante el mes de Enero se ha realizado 1. Utilizando el criterio de acumulación, para el mes de febrero el avance será de 2 y así sucesivamente.

Para controlar el resultado de las actividades, se utilizarán distintos colores, los cuales alertarán sobre el estado de avance de las mismas. El significado de los colores será el siguiente:

Estado de las actividades	Significado
 <p><b>AZUL</b></p> <p><b>Desempeño con avance adelantado</b></p>	<p>El color azul identificará a las actividades que han logrado un resultado mayor a lo programado, lo cual significa que las subactividades reportan una cuantificación mayor a la esperada. Pueden presentarse dos situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se ejecute más de lo programado</li> <li>• Que se ejecute anticipadamente lo programado</li> </ul> <p>En estos casos la actividad reflejará un cumplimiento mayor al 100%.</p>
 <p><b>VERDE</b></p> <p><b>Desempeño con avance normal o cercano a lo programado</b></p>	<p>El color verde identificará aquellas actividades que a través de los avances obtenidos en las subactividades, alcanzan un desempeño mayor o igual al 90% hasta un máximo de 100%.</p>
 <p><b>AMARILLO</b></p> <p><b>Desempeño con advertencia de atraso</b></p>	<p>El color amarillo identificará aquellas actividades que a través de los avances obtenidos en las subactividades, alcanzan un desempeño mayor o igual al 50% con límite hasta el 89.99% de lo programado.</p> <p>Las actividades con este nivel de ejecución deben ser consideradas con especial atención, ya que por su desfase constituyen una carga para los meses siguientes y afectan los promedios de ejecución del mes que se está informando, por lo que se deben realizar esfuerzos para su cumplimiento.</p>
 <p><b>ROJO</b></p> <p><b>Desempeño con atraso crítico</b></p>	<p>Cuando el estado de una actividad presenta el color rojo, esto denota que la actividad no fue iniciada en el mes que se programó o tiene una ejecución menor al 50% de lo programado. Esto constituye una situación crítica que amerita una atención específica por parte del titular de la unidad organizativa.</p>

## Paso 2 Definir e Implementar acciones

El estado que adopta una actividad es posible ser observado una vez que se hayan ingresado los respectivos avances de las subactividades. Se ilustra mediante los colores indicados anteriormente.

Los resultados reflejan el estado de la actividad, lo cual constituyen el insumo para que se pueda realizar el análisis de las causas que dieron origen, ya sea a los adelantos como a los atrasos.

Se recomienda realizar este análisis con el personal involucrado en la ejecución de las actividades. Esto facilitará la identificación de factores que influyen de manera positiva o negativa en la consecución de las metas, como también la definición de medidas orientadas a mejorar el desempeño de las actividades con algún nivel de atraso.

A continuación, el cuadro No. 1 ilustra algunos escenarios que podrían resultar después de ingresar los avances para cada una de las actividades del POA correspondiente a una unidad organizativa.

**Cuadro 1**  
Ejemplo de escenarios que podrían surgir como resultado  
del seguimiento al Plan Operativo Anual

Actividades del POA	Escenarios									
	1		2		3		4		5	
	Prog	Ejec	Prog	Ejec	Prog	Ejec	Prog	Ejec	Prog	Ejec
Actividad 1	15%	13.5%	15%	15%	15%	6%	15%	25%	15%	0%
Actividad 2	20%	20%	20%	20%	20%	10%	20%	10%	20%	10%
Actividad 3	25%	25%	25%	25%	25%	9%	25%	9%	25%	9%
Actividad 4	30%	27%	30%	30%	30%	26%	30%	26%	30%	26%
Actividad 5	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	2%
Actividad 6	10%	10%	10%	10%	10%	9%	10%	4%	10%	5%
Actividad 7	N/A	N/A	N/A	50%	N/A	50%	N/A	50%	50%	0%
<b>Promedio de cumplimiento de la unidad organizativa</b>	18%	16.75%	18%	22%	18%	16%	18%	18%	22%	7%

**Cuadro 2**  
Descripción de los escenarios que podrían surgir  
como resultado del seguimiento al Plan Operativo Anual

Escenarios	Descripción	Medidas
1	<p>Las subactividades han cumplido la meta programada en el tiempo asignado para ello o están cercanas a cumplirse en el próximo periodo.</p> <p>En ese sentido el promedio de la unidad organizativa presenta un desempeño con avance normal o cercano a lo programado.</p>	Mantener o mejorar el nivel de cumplimiento.
2	<p>La situación es similar al escenario 1, con la única diferencia que se experimentó adelanto en la ejecución de una de las actividades, por lo que el promedio final alcanzado por la unidad organizativa en su POA, indica que ha tenido un desempeño con avance adelantado.</p>	Mantener el nivel de cumplimiento
3	<p>En este caso, los resultados de las actividades experimentan diversos estados, observándose que algunos están en color amarillo, rojo, verde y azul.</p> <p>El análisis se debe enfocar en las actividades que presentan un estado de color amarillo y rojo.</p> <p>A pesar de que hay un adelanto en la última actividad, el desempeño de las otras está afectando el promedio general de la unidad organizativa, dejándola en un nivel de desempeño con advertencia de atraso.</p>	<p>a) Indagar las situaciones que afectaron el cumplimiento de las subactividades vinculadas a las actividades afectadas.</p> <p>b) Definir e implementar medidas encaminadas a lograr el cumplimiento de la actividad.</p> <p>c) Presentar por escrito ante la Gerencia de Planificación utilizando el formato del apéndice, las respectivas justificaciones de los incumplimientos.</p> <p>Cabe mencionar que la justificación que se redacte, debe mencionar las acciones o medidas que se han considerado para superar el incumplimiento de la actividad/subactividad.</p>

Escenarios	Descripción	Medidas
4	<p>En este escenario se puede observar que la primera actividad alcanzó más de lo previsto, la quinta se cumplió según programación y la última se adelantó, lo cual favorece el desempeño general de la unidad organizativa, posicionándola con un desempeño con avance normal.</p> <p>No obstante se observan actividades con un estado de color rojo y amarillo.</p>	Para los numerales 4 y 5, aplican los literales a), b) y c) del escenario número 3.
5	Finalmente este caso presenta el escenario en donde la unidad organizativa tiene un desempeño con atraso crítico, puesto que la mayoría de sus actividades presentan una baja ejecución.	

## Apéndice No. 1

### Guía sobre el manejo de matrices Excel para formular el Plan Operativo Anual, (POA)

En este apartado, se detalla de manera específica, 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: “Número correlativo + siglas POA y las del área organizativa + año para el cual se está planificando”, por Ejemplo: 09 - POA GDN 2019. Este archivo en EXCEL contiene las hojas de trabajo para consignar las actividades y subactividades. La figura siguiente, ilustra el contenido del archivo.

**Figura No. 1**  
**Hojas de excel para formular POA**

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS PLAN ESTRATEGICO 2014- 2019 (PEI)										CENTRO NACIONAL DE REGISTROS PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) ENE/2019- DIC/2019 Gerencia de Desarrollo y Negocios Ruth Jeannette Cuestas										Programa anual acumulado (%) GDN ==>											
										Presupuesto de Egresos (\$) 2019L1 \$75,185.00																					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	# H	Actividades 2019	Fecha Inicio	Fecha Final	Impacto Sobre Indicador	Resultado Esperado	Responsables	Trim 1 - 2019			Trim 2 - 2019			Trim 3 - 2019			Trim 4 - 2019			Esta actividad requiere del apoyo de (siglas):									
										Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Todas las Unidades	Unid 1	Unid 2	Unid 3	Unid 4	Unid 5	Unid 6			
PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2019 -										Promedio GDN en % (programa y avances) ==>																					

Este dato lo proveerá UFI y será colocado por la Gerencia de Planificación

PLAN ESTRATEGICO 2019 - 2024    IMPACTO SOBRE INDICADORES    POA DE LA UNIDAD    Requerimientos a esta unidad    A    B    C    D ...

- La primera hoja llamada “PLAN ESTRATEGICO 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.
- La segunda hoja se genera a partir de la selección que se haga en la columna “Impacto sobre indicador”. Esta hoja mostrará el nivel de impacto que las actividades tienen sobre los indicadores estratégicos.
- En la tercera hoja POA DE LA UNIDAD, se definirán las actividades, el impacto sobre el indicador estratégico y resultado esperado, responsables, así como también vincular actividades que requieren apoyo de otras áreas. Esta vinculación se hará en las columnas titulada “Esta actividad requiere del apoyo de (SIGLAS)”. El consolidado de las actividades en las que otras unidades nos han vinculado se detallará en la hoja “Requerimientos a esta unidad”
- En estas hojas se detallarán las subactividades necesarias para desarrollar la actividad. Por ejemplo: Si se definieron 5 actividades en el formato de POA, corresponderán 5 hojas de trabajo para describir las subactividades de cada una de las actividades.

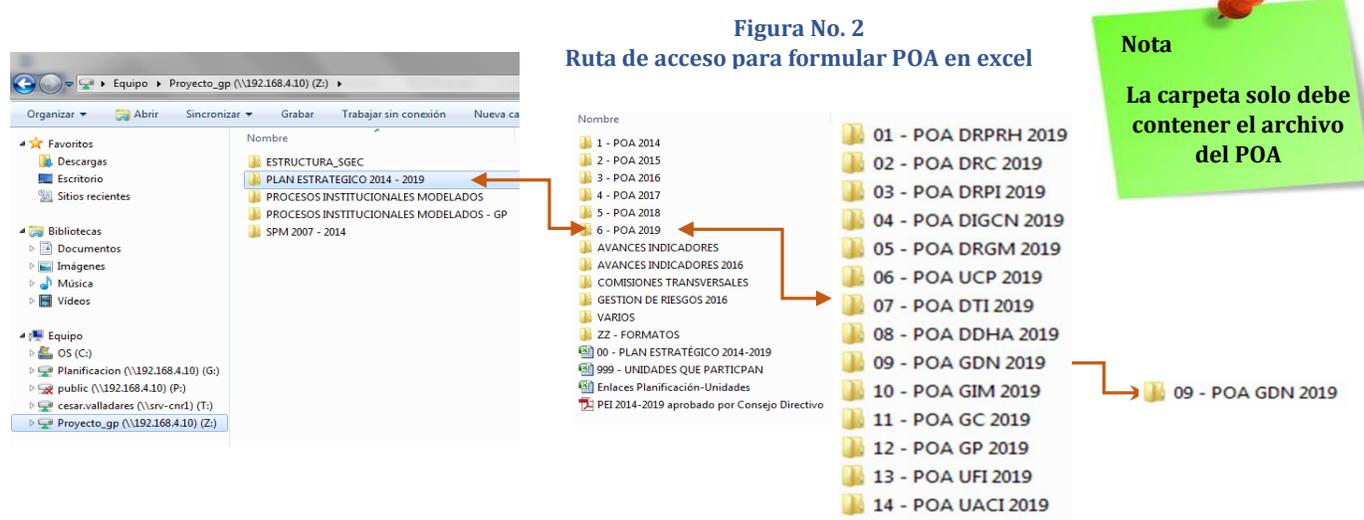
## Pasos para formular el plan en las hojas de trabajo de Excel

### Paso No. 1

#### Seleccionar carpeta y archivo de los formatos para el Plan

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

“Número correlativo + siglas POA y del área + año del POA”, por Ejemplo: 09 - POA GDN 2019. Este paso se ilustra en la figura siguiente:



### Paso No. 2

#### Ingresar las actividades definidas para el Plan

El siguiente paso será digitar el enunciado de las actividades, en el campo de la columna titulada “Actividad”, según lo muestra la **figura No. 1**, vinculándola con el indicador cuyo comportamiento se verá influenciado por la ejecución de dicha actividad, mediante una relación causa-efecto.

El enunciado de la actividad deberá redactarse según los parámetros establecidos en la letra “**S y R**” de la **técnica S.M.A.R.T.** Si hubiere más de una actividad para causar impacto sobre el indicador, éstas se digitarán en orden secuencial en las filas siguientes.

Para cada actividad, se deberá identificar el tipo de impacto que tiene sobre el indicador y se clasificará de la manera siguiente:

Impacto sobre indicador		
Directo	Indirecto	Leve impacto
<p>Son actividades que provocan un cambio notorio en el indicador estratégico.</p> <p>Por ejemplo, si el indicador fuese “porcentaje de aumento del total de ingresos provenientes de todas las fuentes”, una actividad podría ser “abrir nuevas sucursales” o “comercializar nuevos productos o servicios altamente rentables”.</p>	<p>Son actividades que permiten generar condiciones para posteriormente aportar directamente al indicador estratégico.</p> <p>Continuando con el ejemplo del indicador “Porcentaje de aumento del total ingresos provenientes de todas las fuentes”, la actividad pudiera ser:</p> <p>1-) “Realizar estudios sobre la necesidad de nuevos productos”,</p> <p>2-) “Realizar estudios de factibilidad para la apertura de nuevas sucursales”.</p>	<p>Son actividades cuyo impacto no se puede tipificar como directo o indirecto, pues son imperceptibles.</p>

### Paso No. 3

#### Indicar el Resultado Esperado, Responsables y Apoyo de otras Áreas.

Para cada actividad se debe definir el resultado esperado y responsables, según los parámetros indicados en la letra **“M” y “A” de la técnica S.M.A.R.T.**

En caso de ser necesario se deberá indicar el apoyo que se requiere de áreas especializadas que lideran temas claves para concretar algunas actividades, como por ejemplo la DTI, ESFOR, GC, UGDA, UAM, entre otras. Para ello, al final de este formato se deberán vincular las áreas de las cuales posiblemente se requiera un trabajo conjunto.

Al realizar esta vinculación, la actividad será enlazada a una hoja adicional al POA del área que se elija. Esta acción, 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.

Este paso se ilustra en la figura siguiente:



**Figura No. 4**  
**Consignación de subactividades**

1 -Para abrir la hoja de trabajo de las subactividades, deberá dar un click en el número correlativo de la actividad.

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS PLAN ESTRATEGICO 2014 - 2019 (PEI)										Programa anual acumulado (%) GDN ==>																					
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) ENE/2019 - DIC/2019 Gerencia de Desarrollo y Negocios Ruth Jeannette Cuestas										Trim 1 - 2019				Trim 2 - 2019				Trim 3 - 2019				Trim 4 - 2019				Esta actividad requiere del apoyo de (sigas):					
Presupuesto de Egresos (\$) 2019% \$75,185.00										Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Todas las Unidades									
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	# H	Actividades 2019	Fecha Inicio	Fecha Final	Impacto Sobre Indicador	Resultado Esperado	Responsables	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Prog	Unid 1	Unid 2	Unid 3	Unid 4	Unid 5	Unid 6			

1.1 Se desplegará la siguiente hoja de trabajo para detallar las subactividades que concretarán la actividad

Centro Nacional de Registros  
Subactividades del Plan Operativo Anual  
AÑO: 2019

# Act	Actividad	Resultado Esperado	Responsable
1	Elaborar propuesta de normativa "ABC" para mejorar	1 Propuesta de Normativa	Sandra Guevara

Estos campos están vinculados a la matriz principal, con el propósito de no perder el enfoque de la actividad y facilitar el enunciado de la subactividad.

Volver a POA					Ene - 2019	Feb - 2019	Mar - 2019	Abr - 2019	May - 2019	Jun - 2019	Jul - 2019	Ago - 2019	Sep - 2019	Oct - 2019	Nov - 2019	Dic - 2019
Ingresar avances de					Progr Sub - act											
6 SUBACTIVIDADES apoyan a la Act # 1 del POA 2019 DRPRH < Elaborar propuesta de normativa "ABC" para mejorar >					10.00	10.00	25.00	65.00	90.00	95.00	100.00					
Σ % consolidado del aporte de las subactividades ==>	Responsables(S)	Peso Pond. Σ= 100%	Unid	Medio de Verificación												
1	Recopilar y analizar insumos	Luis Fernández y Leslie Cardona	10.0%	# Informe preliminar	1											
2	Preparar propuesta de normativa	Luis Fernández y Leslie Cardona	15.0%	# Propuesta de Normativa		1										

Consignar las subactividades de forma secuencial.

Indicar responsable de la subactividad.

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

Indicar unidad de medida de la subactividad, la cual se puede expresar en # o %.

Describir textualmente la evidencia que respalda la realización de la subactividad.

Programar la subactividad, indicando el mes en el que se obtendrá el resultado.

El valor a ingresar en estas celdas por lo general se hará en números absolutos acumulativa.

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 muestra una programación sin datos acumulados mientras que en el segundo cuadro las cantidades programadas se acumulan de un mes para otro, lo que denota un incremento.

### Sin criterio acumulativo

Ingresar avances de					Ene - 2019	Feb - 2019	Mar - 2019	Abr - 2019	May - 2019	Jun - 2019	Jul - 2019	Ago - 2019	Sep - 2019	Oct - 2019	Nov - 2019	Dic - 2019
6 SUBACTIVIDADES apoyan a la Act # 1 del POA 2019 DRPRH < Elaborar propuesta de normativa "ABC" para mejorar >	Responsables(S)	Peso POND. Σ= 100%	Unid	Medio de Verificación	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act
Σ % consolidado del aporte de las subactividades ==>						10.00	10.00	25.00	65.00	90.00	95.00	100.00				
1	Recopilar y analizar insumos	Luis Fernández y Leslie Cardona	10.0%	#	Informe preliminar		1									
2	Preparar propuesta de normativa	Luis Fernández y Leslie Cardona	15.0%	#	Propuesta de Normativa			1								
3	Realizar mesas de trabajo	Héctor Carbajal	40.0%	#	Eventos				1	1						
4	Elaborar propuesta final de normativa	Luis Fernández y Leslie Cardona	20.0%	#	Propuesta de Normativa					1						
5	Realizar mesas de trabajo para validar propuesta final	Hector Carbajal y Sandra Guevara	10.0%	#	2 mesas de trabajo					1	1					
6	Remitir Propuesta a la dirección superior	Sandra Guevara	5.0%	#	Memorando							1				

### Con criterio acumulativo

Ingresar avances de					Ene - 2019	Feb - 2019	Mar - 2019	Abr - 2019	May - 2019	Jun - 2019	Jul - 2019	Ago - 2019	Sep - 2019	Oct - 2019	Nov - 2019	Dic - 2019
6 SUBACTIVIDADES apoyan a la Act # 1 del POA 2019 DRPRH < Elaborar propuesta de normativa "ABC" para mejorar >	Responsables(S)	Peso POND. Σ= 100%	Unid	Medio de Verificación	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act	Progr Sub - act
Σ % consolidado del aporte de las subactividades ==>						10.00	10.00	25.00	45.00	90.00	95.00	100.00				
1	Recopilar y analizar insumos	Luis Fernández y Leslie Cardona	10.0%	#	Informe preliminar		1									
2	Preparar propuesta de normativa	Luis Fernández y Leslie Cardona	15.0%	#	Propuesta de Normativa			1								
3	Realizar mesas de trabajo	Héctor Carbajal	40.0%	#	Eventos				1	2						
4	Elaborar propuesta final de normativa	Luis Fernández y Leslie Cardona	20.0%	#	Propuesta de Normativa					1						
5	Realizar mesas de trabajo para validar propuesta final	Hector Carbajal y Sandra Guevara	10.0%	#	2 mesas de trabajo					1	2					
6	Remitir Propuesta a la dirección superior	Sandra Guevara	5.0%	#	Memorando							1				

### 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 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 la Gerencia de Planificación asigna una clave de acceso al archivo. Es responsabilidad de cada enlace o usuario con derechos de lectura-escritura el resguardo de su clave.

Durante el período de formulación del POA, las matrices en EXCEL donde se digitarán las 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.

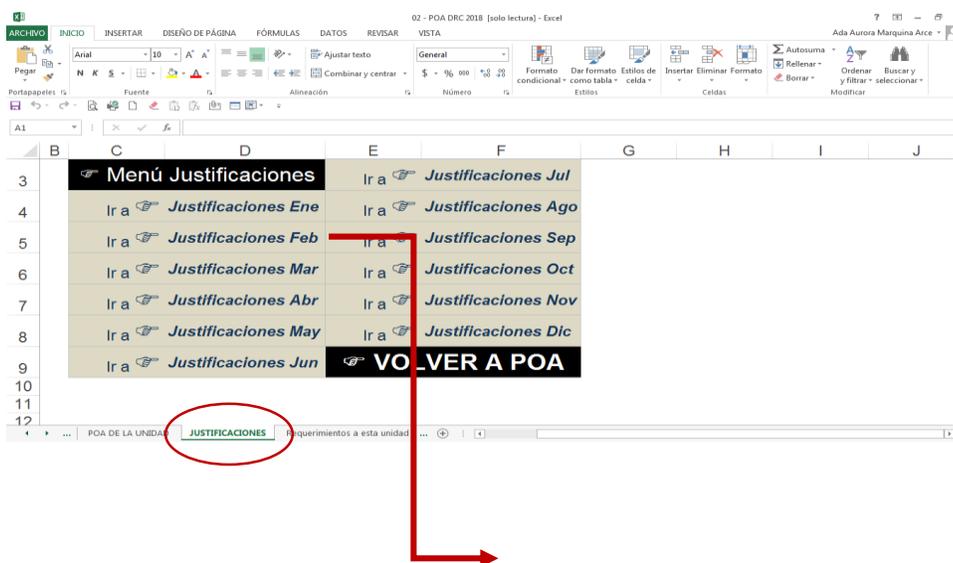
## Apéndice No. 2

### Formatos para presentar justificaciones por atrasos o adelantos excesivos en las actividades y solicitud de modificaciones al Plan Operativo Anual.

#### Hoja para consignar justificaciones

El formato para consignar las justificaciones se encuentra en el mismo archivo de excel que contiene el plan formulado para su seguimiento, en la hoja titulada “Justificaciones”. Al ingresar, encontrará el menú que se ilustra en la figura siguiente, en donde deberá elegir el mes que necesita justificar, lo cual activará la hoja para describir la justificación.

Se hace énfasis en que la descripción de la justificación deberá indicar la(s) causa (les) del incumplimiento de la actividad/subactividad, y las acciones o medidas que se han considerado para superar dicha condición.



Justificación del estado de las actividades  
con cumplimiento menor a 90% ó superior a 100%

Mes Reportado: Febrero.

No. Act	Actividad	Prog. (%)	Av. (%)	%	Justificación (no más de 400 caracteres)
2	Actividad 1	10.00	15.00	150%	
3	Actividad 2	30	22.5	75%	
4	Actividad 3	50	24.5	49%	

## Formatos para solicitud de modificaciones al POA

Este formato será utilizado cuando los cambios a realizar en el POA sean a nivel de la macroactividad y en cualquiera de sus componentes.

Componente a ser modificado	Actual	Propuesto	Razón del cambio
Nombre de la actividad	Elaborar e implementar metodología para atender contingencias a <b>nivel nacional</b>	Elaborar e implementar metodología para atender contingencias en la <b>zona occidental</b> .	Durante la investigación se identificó que solamente la zona occidental carece de una metodología.
Resultado Esperado	Metodología implementada	N/A	N/A
Responsable	Emily Campos	N/A	N/A
Otros:	(Especificar)	N/A	N/A

Este formato será utilizado cuando los cambios a realizar en el POA sean a nivel de subactividades y sus componentes.  
La(s) razón(es) del cambio se describirá(n) en la solicitud.

Digitar el estado actual de las Sub Actividades a la fecha					Ene		Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago	
Desarrollar talleres con participación ciudadana	Responsables (S)	Peso Pond. $\Sigma= 100.0\%$	Un.	Medio de Verificación	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real
					1	Diseñar el taller	Verónica Castellón	40.0%	#	Documento de diseño					1	1				
2	Impartir el taller	Verónica Castellón	60.0%	#	Lista de participantes							1								

Digitar propuesta de modificación de subactividad					Ene		Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago	
Desarrollar talleres con participación ciudadana	Responsables (S)	Peso Pond. $\Sigma= 100.0\%$	Un.	Medio de Verificación	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real	Prog	Av Real
					1	Diseñar el taller	Verónica Castellón	40.0%	#	Documento de diseño					1	1				
2	Impartir el taller	Verónica Castellón	60.0%	#	Lista de participantes												1			

En este caso, se modifica la programación de la subactividad No. 2, lo que pudo haberse derivado por factores que no están bajo control de la persona responsable de la subactividad.