



VERSIÓN PÚBLICA

“Este documento es versión pública, por lo que, únicamente se ha omitido la información que la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) define como confidencial, por su carácter privado tales como datos personales de las personas naturales firmantes”.
(Artículo 24 y 30 de la LAIP para la publicación de la información oficiosa)



	Instituto Administrador de los Beneficios de los Veteranos y Excombatientes	Código:	LIN-DPLA-0001.3
	Lineamiento para elaboración, evaluación, seguimiento y control de planes operativos anuales	Versión:	03
Fecha de emisión:		21/10/2024	
Página 1 de 28			

LINEAMIENTO PARA ELABORACIÓN, EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLANES OPERATIVOS ANUALES

			
Sello	Sello	Sello	23/10/2024 Sello
Técnico de Formulación de Proyectos	Coordinador de Planificación	Director de Planificación	Dr. Daniel Platero Gerente General
Elaboró	Revisó	Visto Bueno	Autorizó

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVO.....	4
3. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN.....	4
3.1. ALCANCE.....	4
3.2. CAMPO DE APLICACIÓN.....	4
4. BASE LEGAL Y DEFINICIONES.....	4
4.1. BASE LEGAL.....	4
4.2. DEFINICIONES.....	5
4.3. SIGLAS.....	5
5. LINEAMIENTO PARA ELABORACIÓN DEL POA.....	6
5.1. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ANUAL.....	6
5.1.1. DEFINICIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS, ACCIONES Y ACTIVIDADES ...	7
5.1.2. DEFINICIÓN DE INDICADORES.....	8
5.1.3. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.....	16
5.1.4. CALENDARIZACIÓN.....	18
5.2. LINEAMIENTO DE LLENADO DE LA MATRIZ DEL POA.....	18
5.2.1. RESULTADOS ESPERADOS, ACCIONES Y ACTIVIDADES.....	18
5.2.2. METODOLOGÍA SMART.....	19
6. LINEAMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL POA.....	21
6.1. ESTRUCTURA DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL POA.....	21
6.2. LINEAMIENTO DE LLENADO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL POA.....	22
6.3. OBTENCIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL POA.....	24
6.4. CRITERIOS CALIFICACIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL POA.....	26
6.5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RESULTADOS DEL POA.....	28
7. IMPLEMENTACIÓN.....	28
8. CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	28
9. OFICIALIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	28
10. VERSIONES ANTERIORES.....	28
11. VIGENCIA.....	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de factor relevante a medir por el indicador de desempeño.	10
Tabla 2. Ejemplo de ajuste de objetivo.	11
Tabla 3. Ejemplos de identificación de Factores relevantes.....	11
Tabla 4. Ejemplo de medios de verificación de los indicadores de desempeño.	16
Tabla 5. Definición de la frecuencia de los indicadores de desempeño.	17
Tabla 6. Definición y preguntas guías para objetivos SMART.	19
Tabla 7. Anticipación de las gestiones en caso de no cumplimiento de las actividades.	23
Tabla 8. Criterios de identificación de las causas principales de cumplimiento del POA.	26
Tabla 9. Matriz de escala de ponderación del indicador CUMPLIMIENTO POA.	27

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Matriz de Plan Operativo Anual.	6
Ilustración 2. Estructura de los Resultados Esperados, las Acciones y las Actividades del POA.....	7
Ilustración 3. Estructura de formato del apartado Definición de Resultados Esperados, Acciones y Actividades.	7
Ilustración 4. Identificación de las acciones en el POA.	8
Ilustración 5. Identificación de las actividades en el POA.	8
Ilustración 6. Definición de indicadores.....	9
Ilustración 7. Identificación de Factores relevantes.....	11
Ilustración 8. Construcción de indicador porcentual.....	13
Ilustración 9. Construcción de indicador promedio.....	14
Ilustración 10. Construcción de indicador de tasa de variación.....	15
Ilustración 11. Programación de Actividades.	17
Ilustración 12. Calendarización de las actividades.....	18
Ilustración 13. Llenado de la Calendarización en base a los datos en la Programación de Actividades.....	18
Ilustración 14. Objetivos SMART.....	19
Ilustración 15. Desglose de elaboración de una Acción, utilizando la metodología SMART.	21
Ilustración 16. Estructura de la matriz de evaluación del POA.....	21
Ilustración 17. Períodos sujetos a evaluación y período de evaluación.....	22
Ilustración 18. Fórmula de Cumplimiento POA.	24
Ilustración 19. Esquema de registro de resultados en Matriz de evaluación del POA.	24
Ilustración 20. Obtención de resultados de la Matriz de Evaluación del POA.	25
Ilustración 21. Comparación de indicador de CUMPLIMIENTO POA.....	26

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento desarrolla los lineamientos pertinentes para que las diferentes áreas organizativas del INABVE puedan elaborar sus Planes Operativos Anuales (POA), de manera que permita una fácil identificación de los Resultados Esperados, las Acciones a desarrollar y las Actividades a ejecutar para dar cumplimiento a las metas proyectadas y así materializar los resultados esperados por cada una de las áreas organizativas y por ende de la institución de cara a sus beneficiarios.

La correcta elaboración del POA es fundamental, ya que es la brújula que define el accionar de las áreas organizativas, por ende, se hace necesario establecer los lineamientos de evaluación respectivos, es así como se desarrollan estos y se establecen los criterios de evaluación que identifican las causas principales que están relacionadas con su nivel de cumplimiento. La Dirección de Planificación revisará el cumplimiento del POA de las áreas organizativas de acuerdo con lo establecido en el cuerpo de este documento y emitirá el informe que servirá de retroalimentación a las áreas y será el material que permita identificar las oportunidades de mejora.

2. OBJETIVO

Establecer los lineamientos que permitan a las áreas organizativas del INABVE la elaboración de su Plan Operativo Anual de forma estandarizada, la evaluación de su cumplimiento por parte de la Dirección de Planificación y el seguimiento y control que permita la mejora continua de la institución.

3. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

3.1. ALCANCE

El presente lineamiento regula la elaboración, evaluación, seguimiento y control de los Planes Operativos Anuales (POA) de cada una de las áreas organizativas del INABVE.

3.2. CAMPO DE APLICACIÓN

Este documento será aplicable para todas las áreas organizativas del INABVE.

4. BASE LEGAL Y DEFINICIONES

4.1. BASE LEGAL

Para la aplicación del presente lineamiento se tiene como marco legal el siguiente:

- Ley Especial para Regular los Beneficios y Prestaciones Sociales de los Veteranos Militares de la Fuerza Armada y Excombatientes del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional que participaron en el Conflicto Armado Interno de El Salvador del primero de enero de 1980 al dieciséis de enero de 1992.
- Ley de Procedimientos Administrativos.



4.2. DEFINICIONES

Acción: Es la operación que se lleva a cabo para lograr el resultado esperado.

Actividad: Las actividades son todas las tareas y operaciones específicas posibles y viables de realizar para cumplir o satisfacer la acción correspondiente, es decir significan el qué y cómo se hará el detalle para cumplir con la acción.

Indicadores de desempeño: Son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre logros y objetivos propuestos de una actividad, proyecto o institución.

Período sujeto a evaluación: Corresponde al período de tiempo sobre el cual se basa la evaluación del cumplimiento del POA. Este será trimestral.

Plan Operativo Anual: Es una herramienta de planificación a corto plazo en la que se establecen las actividades y se programan metas de cada una de las áreas organizativas.

Resultado Esperado: Es el producto tangible o intangible que se espera y que puede expresarse de forma cuantitativa y cualitativa, es lo que se estima como resultado final de la actividad.

4.3. SIGLAS

DPLA: Dirección de Planificación.

POA: Plan Operativo Anual.



5. LINEAMIENTO PARA ELABORACIÓN DEL POA

5.1. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

Las partes y elementos del POA se resumen en la matriz mostrada en la ilustración 1.

MATRIZ DE PLAN OPERATIVO ANUAL

AÑO: ÁREA:

Área responsable de la elaboración y ejecución del POA.
Partes componentes del POA.
Elementos componentes del POA.

DEFINICIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS, ACCIONES Y ACTIVIDADES						DEFINICIÓN INDICADORES			PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES					CALENDARIZACIÓN												
RE	RESULTADO ESPERADO	A	ACCIÓN	AC	ACTIVIDAD	INDICADOR DE DESEMPEÑO	UNIDAD DE MEDIDA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	FRECUENCIA	META	META ANUAL	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1	RE1	1.1	ACCIÓN1	1.1.1	ACTIVIDAD1										1	1	1	1								
				1.1.2	ACTIVIDAD2																100%	100%	100%			
		1.2	ACCIÓN2	1.2.1	ACTIVIDAD1										1						1					
				1.2.2	ACTIVIDAD2																					
2	RE2	2.1	ACCIÓN1	2.1.1	ACTIVIDAD1																					100%
				2.1.2	ACTIVIDAD2																					
		2.2	ACCIÓN2	2.2.1	ACTIVIDAD1										2			2			2			2		
				2.2.2	ACTIVIDAD2													1		1		1		1		1
3	RE3	3.1	ACCIÓN1	3.1.1	ACTIVIDAD1										100%			100%			100%					
				3.1.2	ACTIVIDAD2																1	1	1	1	1	1
		3.2	ACCIÓN2	3.2.1	ACTIVIDAD1											1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
				3.2.2	ACTIVIDAD2													100%	100%		100%		100%		100%	
																										1

Cuerpo del POA
Diagrama de la programación del POA

Ilustración 1. Matriz de Plan Operativo Anual.

La matriz del POA estará estructurada por 4 partes bien definidas:

1. Definición de resultados esperados, acciones y actividades.
2. Definición de indicadores.
3. Programación de actividades.
4. Calendarización.

5.1.1. DEFINICIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS, ACCIONES Y ACTIVIDADES

Este es la parte principal del POA y es en donde se deben definir los resultados esperados, las acciones y las actividades. La estructura de esta parte del POA debe seguir el orden del modelo mostrado en la ilustración 2.



Ilustración 2. Estructura de los Resultados Esperados, las Acciones y las Actividades del POA.

Siguiendo el modelo mostrado, se presenta la parte del formato en donde se debe complementar la información según la definición de cada uno de los elementos de este apartado:

DEFINICIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS, ACCIONES Y ACTIVIDADES					
RE	RESULTADO ESPERADO	A	ACCIÓN	AC	ACTIVIDAD
1	RE1	1.1	ACCIÓN1	1.1.1	ACTIVIDAD1
				1.1.2	ACTIVIDAD2
		1.2	ACCIÓN2	1.2.1	ACTIVIDAD1
				1.2.2	ACTIVIDAD2
2	RE2	2.1	ACCIÓN1	2.1.1	ACTIVIDAD1
				2.1.2	ACTIVIDAD2
		2.2	ACCIÓN2	2.2.1	ACTIVIDAD1
				2.2.2	ACTIVIDAD2
3	RE3	3.1	ACCIÓN1	3.1.1	ACTIVIDAD1
				3.1.2	ACTIVIDAD2
		3.2	ACCIÓN2	3.2.1	ACTIVIDAD1
				3.2.2	ACTIVIDAD2

Ilustración 3. Estructura de formato del apartado Definición de Resultados Esperados, Acciones y Actividades

RE: Es el número correlativo del Resultado Esperado, el cual estará conformado por un solo número entero.

RESULTADO ESPERADO: Es la definición del resultado que se espera alcanzar, redactado conforme a lo establecido en este lineamiento.

A: Es el número correlativo que identifica las acciones, las cuales estarán ligadas a un solo resultado esperado. Este número correlativo estará conformado por el correlativo RE y un número entero correlativo que identifique la acción perteneciente a ese resultado esperado.

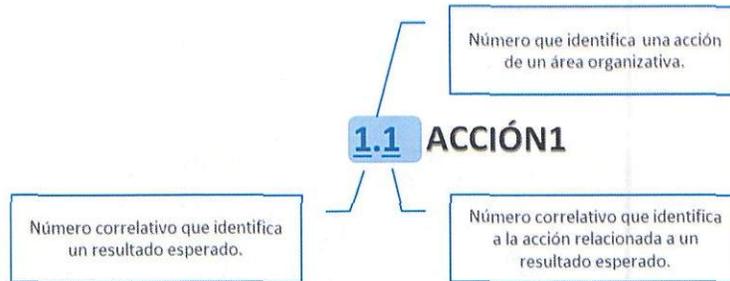


Ilustración 4. Identificación de las acciones en el POA.

ACCIÓN: Es la definición de las medidas necesarias para alcanzar los resultados esperados planteados.

AC: Es el número correlativo que identifica las actividades que están relacionadas con una acción. Este número correlativo estará conformado por el número correlativo A y un número entero correlativo que identifique la actividad perteneciente a esa actividad.



Ilustración 5. Identificación de las actividades en el POA.

ACTIVIDAD: Es la descripción de las actividades que se deben ejecutar para cumplir con las acciones de las cuales forman parte.

5.1.2. DEFINICIÓN DE INDICADORES

En este apartado se definen los indicadores de desempeño de cada una de las actividades planteadas en el POA. La estructura del formato es la que se muestra en la ilustración 6.

DEFINICIÓN INDICADORES		
INDICADOR DE DESEMPEÑO	UNIDAD DE MEDIDA	MEDIO DE VERIFICACIÓN

Ilustración 6. Definición de indicadores.

INDICADOR DE DESEMPEÑO: Es el nombre del indicador a través del cual se medirán los resultados de las actividades ejecutadas.

UNIDAD DE MEDIDA: Es la unidad de medida que está relacionada con el indicador de desempeño y que caracteriza al mismo.

MEDIO DE VERIFICACIÓN: Es el medio físico o digital que dará soporte al cumplimiento de las actividades a ejecutar.

La correcta definición de indicadores es de vital importancia, ya que son los instrumentos que permiten medir la ejecución de las actividades y los resultados esperados y son el medio para comparar de un período a otro y verificar la mejora continua de las áreas organizativas y de la institución.

Los indicadores que deben reflejarse en el POA son indicadores de resultados, los cuales miden un propósito en cualquiera de sus dimensiones. Este propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o el resultado esperado al final del periodo de ejecución. Estos indicadores evalúan el grado de cumplimiento de un objetivo o desempeño.

Para lograr medir el desempeño correctamente, se considera definir indicadores que cuenten con la mayor cantidad posible de las siguientes características:

- ✓ **Eficacia:** mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto. Dicho de otra forma: mide los logros entre lo planificado y lo obtenido, o en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos, "sin referirse al costo de estos". La pregunta que debe hacerse es: "**¿Cuánto estás logrando?**".
- ✓ **Eficiencia:** mide la relación entre el logro obtenido con respecto a los insumos o recursos utilizados. La pregunta que debe hacerse es: "**¿Cuánto cuesta lograr lo que estamos logrando?**".

- ✓ **Economía:** mide la capacidad de la institución para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Es una dimensión de la eficiencia. A este indicador **“no le interesan los objetivos, solo ve costos”**.
Un ejemplo: si queremos medir los gastos de administración, el indicador se definiría como “porcentaje del gasto de administración sobre el presupuesto total del programa”.
- ✓ **Calidad:** mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos. Es una dimensión de la eficacia. La calidad se puede medir mediante la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios. La pregunta que debe hacerse es: **“¿Qué tan bien lo estoy logrando?”**. Por ejemplo:
 - % de reportes económicos entregado en tiempo acordado. Mide oportunidad.
 - % de estructuras de acceso para personas con discapacidad. Mide accesibilidad
 - % de usuarios que catalogaron el servicio de atención médica como excelente. Mide percepción del usuario.

Se recomiendan seguir los pasos que se detallan a continuación para construir un indicador:

1. **Revisar la redacción del objetivo (Resultado esperado, Acción o Actividad) e identificar los factores relevantes a medir**, el cual corresponde a la o las palabras claves que dan sentido a dicho objetivo, así como la población a la que va dirigido. En caso de no encontrarse estos elementos, se hace necesario redactar nuevamente el objetivo.

Tabla 1. Identificación de factor relevante a medir por el indicador de desempeño.

OBJETIVO	FACTOR RELEVANTE PARA MEDIR	¿En quién se medirá?
Mejorar la calidad de vida de las personas beneficiarias de la institución, facilitando el acceso a insumos médicos.	Calidad de vida mejorada.	Personas beneficiarias de la institución.

En el ejemplo siguiente se presentan dos de los casos más comunes sobre la falta de claridad en la redacción de objetivos: un resumen narrativo largo y sin un objetivo concreto, y un resumen narrativo sencillo y acotado, pero poco preciso. En el primero no es sencillo determinar cuál es el cambio que se espera lograr o la población a la que se hace referencia.

¿LOS OBJETIVOS SON CLAROS?	OBSERVACIÓN
Beneficiar al país mediante la mejora del ingreso de los hombres de la tercera edad, mujeres jóvenes y niños que habitan tanto zonas rurales como urbanas para que, independientemente de su condición social o económica, disfruten del derecho al más alto nivel de salud, educación y calidad de vida que les permita su libre desarrollo en lo individual y en lo familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo no es claro. • Hay múltiples objetivos enmarcados en una misma frase. • Tampoco es fácil reconocer cuál es la población que atiende el programa. • Este tipo de objetivos son confusos y no permiten el diseño ni la construcción de indicadores para su seguimiento.

<p>Contribuir al ingreso de las mujeres en NA o ZI, mediante la implementación de proyectos EA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo no es claro, aunque es entendible su idea central. • Se presentan siglas que no describen las características de la población objetivo ni qué tipo de proyectos son los que apoyan.
---	--

La claridad es la base del diseño del indicador, pues determinará los factores relevantes a considerar en el indicador. Dichos factores son la columna vertebral a la que se añadirán elementos necesarios para construir los indicadores que permitan monitorear el objetivo.

Tabla 2. Ejemplo de ajuste de objetivo.

ANTES	DESPUÉS
<p>Integrar a las mujeres al desarrollo social en condiciones de equidad y ejercicio pleno de sus derechos y el corresponsable cumplimiento de sus obligaciones, a través del fortalecimiento de las IMEF para prevenir, detectar y atender la violencia contra las mujeres.</p>	<p>Contribuir a prevenir la violencia contra las mujeres a través de las acciones que realizan las instancias de mujeres en las entidades federativas.</p>

Teniendo claridad en la redacción de los objetivos se deben identificar los factores relevantes. En el ejemplo mostrado se observa la identificación de los factores relevantes que servirán de insumo para la estructuración de los indicadores de desempeño correspondientes.

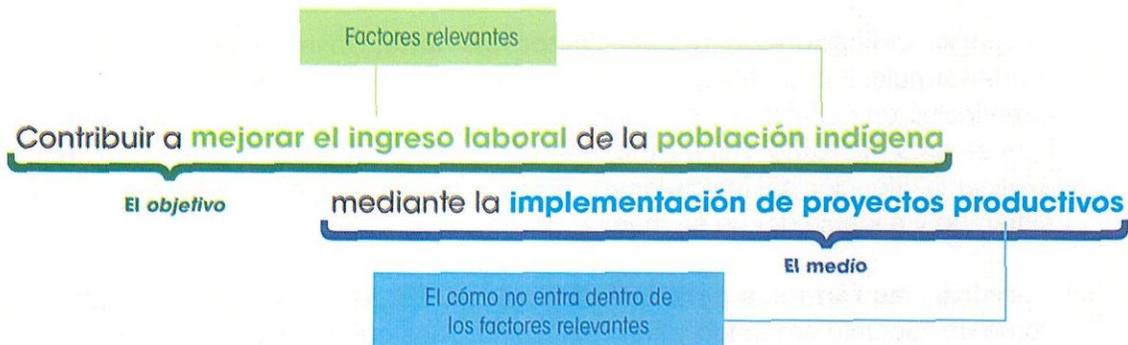


Ilustración 7. Identificación de Factores relevantes.

Se presentan más ejemplos de objetivos con la correspondiente identificación de Factores relevantes:

Tabla 3. Ejemplos de identificación de Factores relevantes.

OBJETIVOS	FACTORES RELEVANTES
<p>Mejorar el ingreso laboral de personas en condiciones de pobreza patrimonial en zonas urbanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso laboral ▪ Personas en condiciones de pobreza ▪ Zonas Urbanas



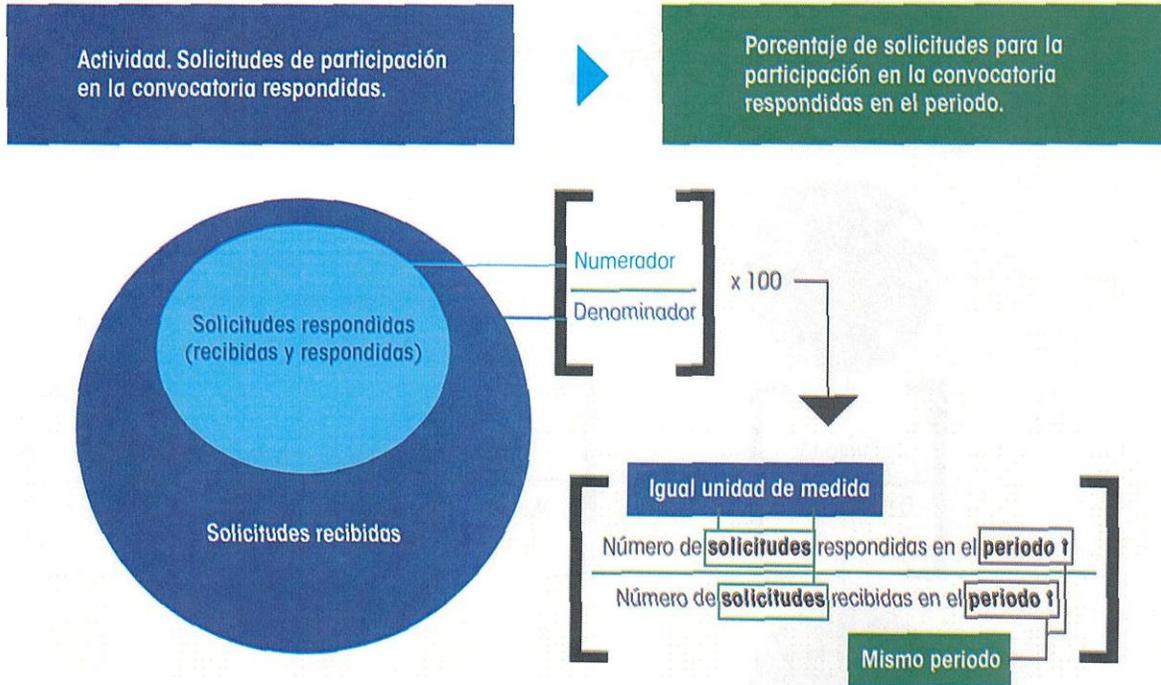
OBJETIVOS	FACTORES RELEVANTES
Formar a los bachilleres del Centro Escolar Dr. Enrique Araujo en el uso de energías renovables a través de cursos y talleres prácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Formar bachilleres • Cursos y Talleres prácticos.
Reducir en 20% el tiempo de espera de los usuarios que realizan trámites de retiro de pensión.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de espera • Trámites de retiro de pensión
Mejorar la gestión de inventarios de medicamentos para reducir el desabastecimiento y minimizar el desperdicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de inventario. ▪ Reducir desabastecimiento. ▪ Minimizar desperdicio.
Optimizar la distribución del agua potable para garantizar el suministro continuo a todas las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución del agua potable ▪ Suministro continuo.
Aumentar la calidad del producto final para cumplir con los estándares internacionales y reducir las devoluciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del producto final ▪ Reducir devoluciones
Optimizar el proceso de adquisiciones para lograr un ahorro del 10% en el presupuesto destinado a compras en el próximo ciclo fiscal, mediante la revisión y renegociación de contratos con proveedores existentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar proceso de adquisiciones ▪ Ahorro en el presupuesto ▪ Ciclo fiscal
Mejorar la gestión de inventarios de medicamentos para reducir el desabastecimiento y minimizar el desperdicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de inventario. ▪ Reducir desabastecimiento. ▪ Minimizar desperdicio.

2. **Proponer indicadores para cada factor relevante.** Un indicador tiene un nombre, y una fórmula que debe reflejar lo que se quiere medir en el objetivo. El nombre debe incluir en quién se está midiendo, lo que se quiere medir y el universo sobre el cual se está midiendo. Así mismo, debe ser auto explicativo, o sea, no se requiere explicar la intención del indicador y debe estar contextualizado, o sea, que se indique el tiempo y espacio donde se medirá.

3. **Construir las fórmulas para cada indicador.** Se define una fórmula o algoritmo, como un conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema. La fórmula está en función de la población donde se quiere medir y en función de las variables involucradas: una referida al programa y otra como referencia para poder comparar.

Las fórmulas más utilizadas para medir objetivos son:

- **Porcentaje:** es una forma de expresar un número como una fracción de 100 (por ciento, que significa “de cada 100”), o sea, permite relacionar el universo poblacional con la parte de ese universo donde se está midiendo. También se puede decir que un porcentaje es una razón entre dos variables con una misma unidad de medida. Por esta razón, es una buena fórmula para medir cobertura o focalización de un programa.



Porcentaje de solicitudes para la participación en la convocatoria respondidas en el periodo

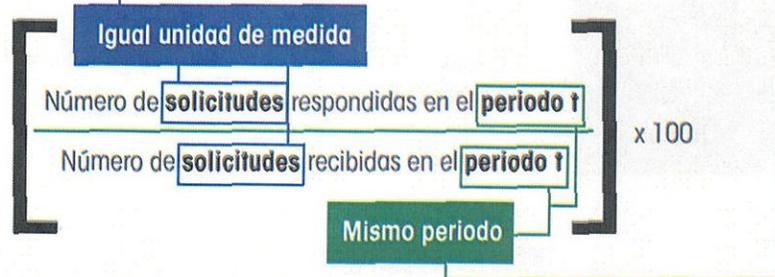


Ilustración 8. Construcción de indicador porcentual.

- **Promedio:** es también llamado media aritmética de un conjunto finito de números; es igual a la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. También se puede decir que es una relación entre dos variables con distinta unidad de medida. El promedio se utiliza generalmente para determinar tiempos promedio y costos promedio.

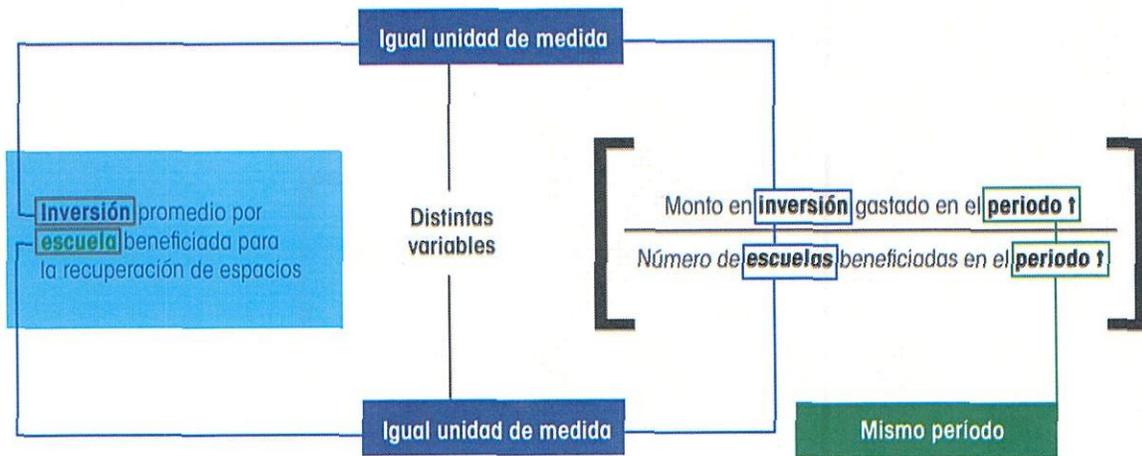
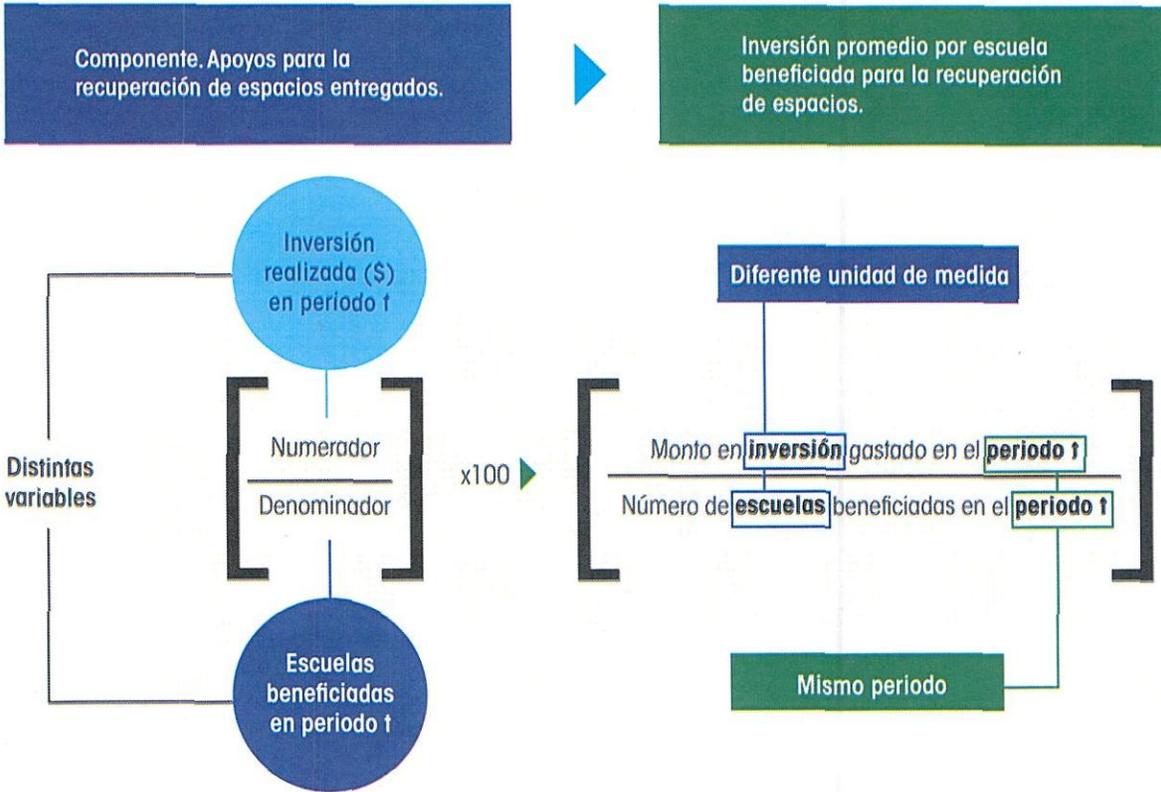


Ilustración 9. Construcción de indicador promedio.

- **Tasa:** se define como la razón entre una misma variable, pero en períodos diferentes.



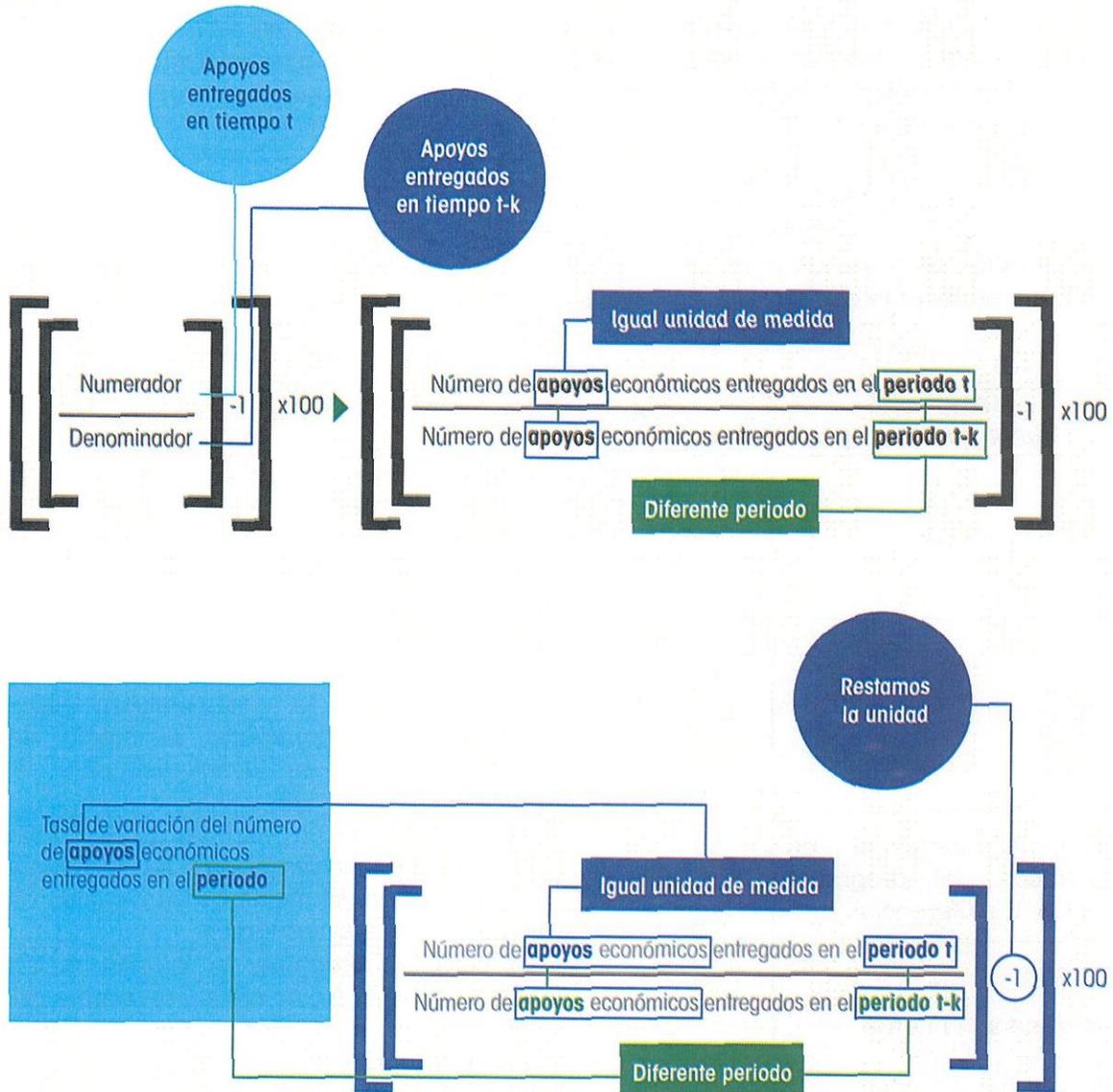


Ilustración 10. Construcción de indicador de tasa de variación.

- **Índice:** es una medida estadística que permite estudiar las fluctuaciones o variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio. Dicho de otra forma, corresponde a un valor que se toma como base o punto de referencia y que tiene por objetivo medir las variaciones de un fenómeno i) económico (precios, valores, etc.), ii) social (calidad de vida, desarrollo humano, grado de satisfacción de usuarios) o iii) Tecnológico (adopción de un itinerario técnico; adopción tecnológica, etc.), entre otros.

4. **Seleccionar los medios de verificación:** Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador señalado. A diferencia de los indicadores, cabe la posibilidad de que los medios de verificación se repitan, lo cual depende de los indicadores establecidos. Los medios de verificación no son únicamente la manera

de transparentar el quehacer institucional; también permiten definir si es factible construir un indicador planteado, o no. Como se mencionó, en ocasiones la falta de información impide la construcción de indicadores apropiados para el monitoreo de los objetivos.

La importancia en los medios de verificación reside en que, si no existen o no se construyen, cualquier juicio sobre el desempeño del programa es poco confiable; es decir, no se puede emitir un juicio respecto al desempeño de un programa sin citar o no tener la certeza sobre la fuente de información que la sustente.

Tabla 4. Ejemplo de medios de verificación de los indicadores de desempeño.

MEDIO DE VERIFICACIÓN	¿ES APROPIADO?	OBSERVACIONES
Base de datos	NO	No permite determinar si la información se encuentra disponible. Sólo se señala que la información está en una base de datos; el medio de verificación no es suficiente para el monitoreo
Encuesta	NO	No permite determinar si la información se encuentra disponible. Tampoco se menciona si la información está consolidada y depurada; el medio de verificación no es suficiente para el monitoreo.
Reporte trimestral de avances del programa enviado a Gerencia...	SI	Se cuenta con un nombre claro de la ubicación de la información y su frecuencia de publicación. El medio de verificación es suficiente para el monitoreo.
Información Interna	NO	No permite determinar si la información está disponible. No se señala el nombre del documento ni quién genera dicha información. El medio de verificación no es suficiente para el monitoreo.
Base de datos de la encuesta para el seguimiento del programa. BIANUAL. A cargo de la dirección [nombre]	SI	Se cuenta con un nombre claro de la ubicación de la información y su frecuencia de publicación. Además, se señala el nombre de la dirección o área a cargo de generar la información. El medio de verificación es suficiente para el monitoreo.

5.1.3. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

En este apartado se deben definir los períodos de fechas en que se ejecutarán las actividades; también se definen las frecuencias en las que se medirán los indicadores de desempeño y los responsables de las actividades.

- c. Los resultados esperados representan los grandes hitos a lograr por la institución por medio del accionar de las áreas operativas y administrativas por lo cual deben considerarse para un período mayor a un año.
- d. Las acciones deben ser redactadas en forma de objetivos específicos, por lo cual deben desarrollar el resultado esperado de forma concreta, mediante la definición detallada de acciones que contribuyan al logro del resultado esperado.
- e. Por cada una de las acciones se deben redactar todas las actividades que se consideren necesarias para el cumplimiento de la acción.
- f. Las actividades describen todo aquello que realiza el área organizacional, es decir es todo aquello que genera un entregable ya sea tangible o intangible.
- g. Las acciones y las actividades deben ser planteados para un período de un año o menor a un año.
- h. Los resultados esperados, acciones y las actividades deben ser elaborados de acuerdo con la metodología SMART.

5.2.2. METODOLOGÍA SMART

SMART es una metodología para definir objetivos. Se trata de un acrónimo del inglés a través del cual se explican las características básicas de los objetivos SMART. Éstos deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y con un Tiempo definido.



Ilustración 14. Objetivos SMART.

Tabla 6. Definición y preguntas guías para objetivos SMART.

CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS GUÍAS
ESPECÍFICO	Debe ser lo más concreto posible. Cualquiera que lo lea sabrá exactamente lo que pretendes hacer y cómo.	¿Qué quiero lograr exactamente? ¿Quién está involucrado? ¿En qué espacio físico voy a trabajar para conseguirlo? ¿En qué plazo de tiempo debo alcanzarlo? ¿Qué beneficios obtendré si lo consigo?

<p>MEDIBLE</p>	<p>Debe formularse de manera que su consecución se pueda comprobar. Se debe definir claramente el método o sistema de medición, estableciendo los indicadores a emplear para evaluar el grado de consecución del objetivo.</p>	<p>¿En qué porcentaje incrementa mi objetivo respecto al período anterior? ¿Qué tan eficiente se proyecta ser con el uso de los recursos? ¿Cuántas personas se buscan alcanzar con las actividades, acciones y resultados esperados?</p>
<p>ALCANZABLE</p>	<p>Debe ser ambicioso, un reto, pero no imposible de lograr. Hay que dar la opción de reajustar los objetivos si hay cambios en el entorno.</p>	<p>¿Tengo las habilidades necesarias para alcanzar este objetivo? Si no las tengo, ¿podría desarrollarlas? ¿Qué haré para desarrollarlas?</p>
<p>REALISTA</p>	<p>Un objetivo puede ser alcanzable, pero no realista si no se fundamenta en su propia realidad.</p>	<p>¿Estoy considerando mis habilidades y puntos débiles? ¿Este objetivo es realista considerando el tipo o extensión del contenido?</p>
<p>TIEMPO DEFINIDO</p>	<p>Cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que nos ayudará a marcar las distintas etapas que nos permitirán llegar a la meta propuesta.</p>	<p>Este periodo no debe ser ni tan corto que se haga imposible conseguirlo, ni tan largo que cause dispersión de la iniciativa. Los resultados esperados deben plantearse a largo plazo, las acciones y actividades deben plantearse para cumplirse en un año.</p>

A partir de las características de los objetivos SMART se desglosa un ejemplo de elaboración de una Acción:

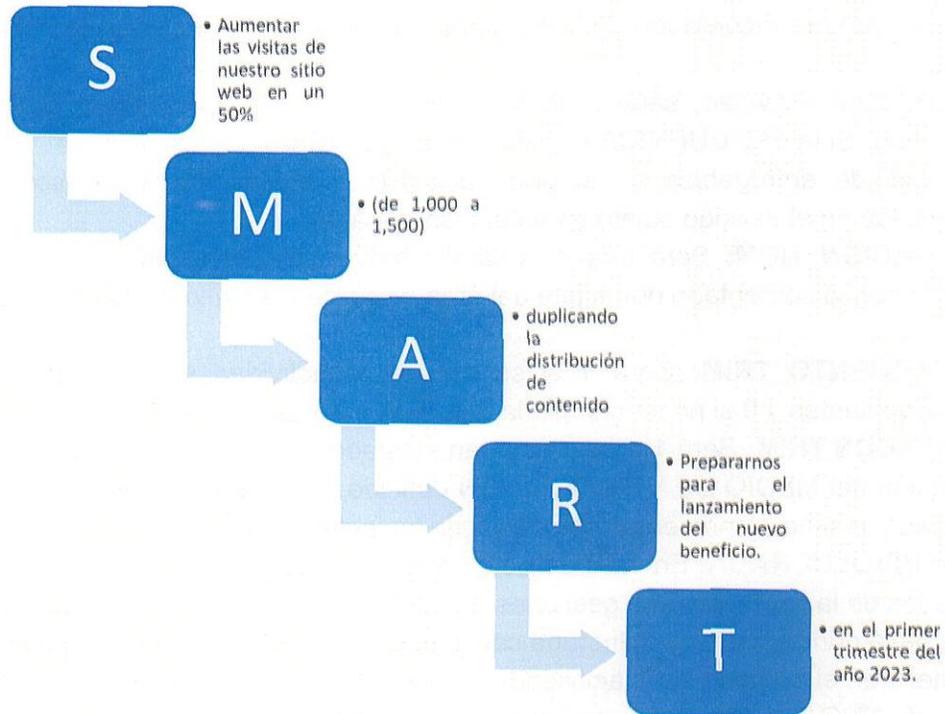


Ilustración 15. Desglose de elaboración de una Acción, utilizando la metodología SMART.

“Aumentar las visitas de nuestro sitio web en un 50% (de 1,000 a 1,500), duplicando la distribución de contenido, en el primer trimestre del año 2023”

6. LINEAMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL POA

6.1. ESTRUCTURA DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL POA



Ilustración 16. Estructura de la matriz de evaluación del POA.

La matriz para la recolección de datos para la evaluación del POA se estructura como se detalla:

T: Para cada actividad, será 1 en caso de existir entregables en el período sujeto a evaluación. Si la FRECUENCIA es mensual se tendrán 3 entregables y el 1 representa la existencia de entregables en el período sujeto a evaluación. En caso de no existir entregables en el período sujeto a evaluación, será 0.

EVALUACIÓN TRIM: Será una descripción breve de la evaluación de la actividad de acuerdo con lo comentado por el jefe del área organizativa y a lo validado por el técnico del DPLA.

CUMPLIMIENTO TRIM: Será 1 si se cumple la actividad y se tienen los atestados correspondientes y 0 si no se cumple la actividad o no se tienen los atestados.

ATESTADOS TRIM: Será 1 si se presentan atestados del cumplimiento de las actividades, en función del MEDIO DE VERIFICACIÓN definido, o de la realización de gestiones de la actividad y 0 si no se presentan atestados de las actividades.

ÁREA INVOLUCRADA: En caso de no cumplimiento de las actividades y presentación de atestados de la realización de gestiones de la actividad, se completará este campo con las siglas de la principal área involucrada con la que se realizó gestiones y representa el cuello de botella en el proceso de la actividad y su cumplimiento. Si es un agente externo solo se colocará "EXTERNO" y se completará el nombre de la institución en el campo EVALUACIÓN TRIM.

6.2. LINEAMIENTO DE LLENADO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL POA

- Los períodos del POA, sujetos a evaluación serán trimestrales.
- Para la evaluación del POA las áreas organizativas deben llevar su seguimiento y control interno.
- El período de evaluación del POA será de un mes, el cual será el mes posterior al período sujeto de evaluación.
- En cualquier día hábil del período de evaluación el técnico designado del DPLA visitará el área organizativa para realizar la evaluación del POA y validar su cumplimiento de acuerdo con los medios de verificación establecidos.
- La visita del técnico del DPLA en el período de evaluación puede ser con previo aviso y de igual manera de forma sorpresa, por lo que el área organizativa debe tener preparada y ordenada toda la documentación pertinente que de soporte al cumplimiento de sus actividades.
- El trimestre 4 de cada año tendrá como período de evaluación el mes de enero del siguiente año.

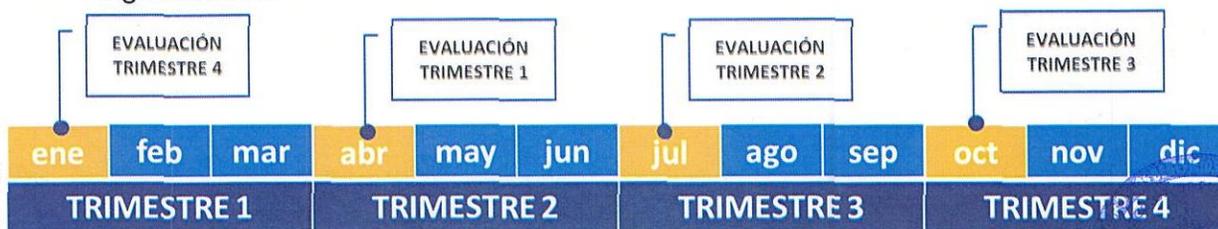


Ilustración 17. Períodos sujetos a evaluación y período de evaluación.



- g. El técnico del DPLA evaluará la validez del medio de verificación en función de lo definido en el POA y también en función de la fiabilidad del medio para medir y dar fe del cumplimiento de la actividad.
- h. En caso de no cumplimiento de la actividad, el área organizativa debe presentar un medio que valide la gestión de la actividad.
- i. Se entiende que se realiza una gestión de una determinada actividad, cuando se hayan realizado los esfuerzos necesarios para dar cumplimiento a la misma, y que por factores que no están bajo control de la unidad organizativa no se pudo finalizar su ejecución.
- j. Los medios para validar la gestión de las actividades pueden ser: correos, memos, acuerdos de Junta Directiva o cualquier otro medio que valide que se hicieron las gestiones necesarias con las otras áreas organizativas o agentes externos involucrados en la actividad y por lo cual no se pudo finalizar la ejecución de la actividad planificada.
- k. Las gestiones de las actividades deben realizarse con una anticipación de al menos la mitad de la FRECUENCIA definida en el POA, así, si la frecuencia de la actividad es mensual, la gestión tiene que haberse realizado por lo menos dos semanas antes, si la frecuencia es trimestral, debe realizarse con una anticipación de un mes y medio. Si la naturaleza de la actividad es de registro de información generada por otra área organizativa, dependiendo de la facilidad de obtención de los datos, se puede hacer la excepción del período mínimo para la gestión de actividades.

Tabla 7. Anticipación de las gestiones en caso de no cumplimiento de las actividades.

FRECUENCIA	ANTICIPACIÓN DE LAS GESTIONES
Mensual	2 semanas antes.
Bimensual	1 mes antes
Trimestral	1 mes y 2 semanas antes.
Cuatrimestral	2 meses antes
Semestral	3 meses antes
Anual	6 meses antes

- l. Para la evaluación del POA se consideran tanto el cumplimiento de las actividades como los atestados, que, para las actividades cumplidas, serán los medios de verificación, y para las actividades no cumplidas, los medios que validan las gestiones realizadas.
- m. En caso de no existir atestados que validen el cumplimiento de una actividad, se evaluará automáticamente como no cumplida. También se evaluará como no cumplida si el atestado presentado no está acorde al medio de verificación definido.
- n. Las áreas organizativas no podrán presentar atestados posteriormente a la visita del técnico del DPLA para evaluación del POA.
- o. El POA será evaluado por medio del indicador que se llamará CUMPLIMIENTO POA.
- p. Para el cálculo del cumplimiento POA se sumarán todas las actividades cumplidas y se dividirá entre el total de todas las actividades planificadas que presentan



entregables en el período sujeto de evaluación, esto se multiplicará por el cociente de los atestados presentados entre el total de las actividades planificadas que presentan entregables en el período- sujeto de evaluación. Esto será aplicable tanto a nivel de área organizacional como a nivel de gerencias e institucional.

$$\text{CUMPLIMIENTO POA [\%]} = \frac{\text{ACTIVIDADES CUMPLIDAS [unidades]}}{\text{ACTIVIDADES PLANIFICADAS [unidades]}} \times \frac{\text{ATESTADOS DE ACTIVIDADES PLANIFICADAS [unidades]}}{\text{ACTIVIDADES PLANIFICADAS [unidades]}} \times 100$$

Ilustración 18. Fórmula de Cumplimiento POA.

6.3. OBTENCIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL POA

			TRIMESTRE				
			T	EVALUACIÓN TRIM	CUMPLIMIENTO TRIM	ATESTADOS TRIM	ÁREA INVOLUCRADA
1. RESULTADO ESPERADO	1.1 ACCIÓN	1.1.1 ACTIVIDAD	1	Comentario de la evaluación de la actividad 1 de la acción 1 del resultado esperado 1.	1	1	1
		1.1.2 ACTIVIDAD	0	Comentario de la evaluación de la actividad 2 de la acción 1 del resultado esperado 1.	N/A	N/A	N/A
	1.2 ACCIÓN	1.2.1 ACTIVIDAD	1	Comentario de la evaluación de la actividad 1 de la acción 2 del resultado esperado 1.	0	1	AREA
		1.2.2 ACTIVIDAD	1	Comentario de la evaluación de la actividad 2 de la acción 2 del resultado esperado 1.	1	1	1

Ilustración 19. Esquema de registro de resultados en Matriz de evaluación del POA.

- El técnico del DPLA registra los resultados para cada una de las áreas organizativas, en la Matriz de Evaluación del POA de acuerdo con el esquema de la ilustración 19.
- Se calcula el CUMPLIMIENTO POA para cada una de las áreas organizativas. Tomando de referencia el esquema de la ilustración 20, el cálculo se realiza de la siguiente manera:

TRIMESTRE				
T	EVALUACIÓN TRIM	CUMPLIMIENTO TRIM	ATESTADOS TRIM	ÁREA INVOLUCRADA
1	Comentario de la evaluación de la actividad 1 de la acción 1 del resultado esperado 1.	1	1	1
0	Comentario de la evaluación de la actividad 2 de la acción 1 del resultado esperado 1.	N/A	N/A	N/A
1	Comentario de la evaluación de la actividad 1 de la acción 2 del resultado esperado 1.	0	1	AREA
1	Comentario de la evaluación de la actividad 2 de la acción 2 del resultado esperado 1.	1	1	1
3		2	3	

ACTIVIDADES PLANIFICADAS [unidades]

ACTIVIDADES CUMPLIDAS [unidades]

ATESTADOS DE ACTIVIDADES PLANIFICADAS [unidades]

Ilustración 20. Obtención de resultados de la Matriz de Evaluación del POA.

CÁLCULO DEL CUMPLIMIENTO POA

$$CUMPLIMIENTO POA = \frac{Actividades Cumplidas}{Actividades Planificadas} \times \frac{Atestados de Actividades planificadas}{Actividades Planificadas} \times 100$$

$$CUMPLIMIENTO POA = \frac{2}{3} \times \frac{3}{3} \times 100$$

$$CUMPLIMIENTO POA = 67\%$$

- c. El indicador de CUMPLIMIENTO POA evalúa tanto el cumplimiento de las actividades como la documentación de las mismas, es por ello que en el ejemplo de la ilustración 21 a pesar de que no se cumplen todas las actividades, se tiene atestado que valida la realización de gestiones de la actividad no cumplida, presentando 3 atestados y cumplimiento de 2 actividades.
- d. La presentación de atestados permite mantener el porcentaje de cumplimiento de las actividades, que se ve reflejado en el CUMPLIMIENTO POA. El no presentar atestados de realización de gestiones, para las actividades no cumplidas, disminuirá el indicador. En la ilustración 21 se observa como la presentación de atestados de las actividades afecta el indicador CUMPLIMIENTO POA. Tomando los resultados de la ilustración 20, al presentar atestados de todas las actividades el resultado se mantiene en 67%, al no presentar atestado de la actividad no cumplida, el indicador disminuye a un cumplimiento del 44%.

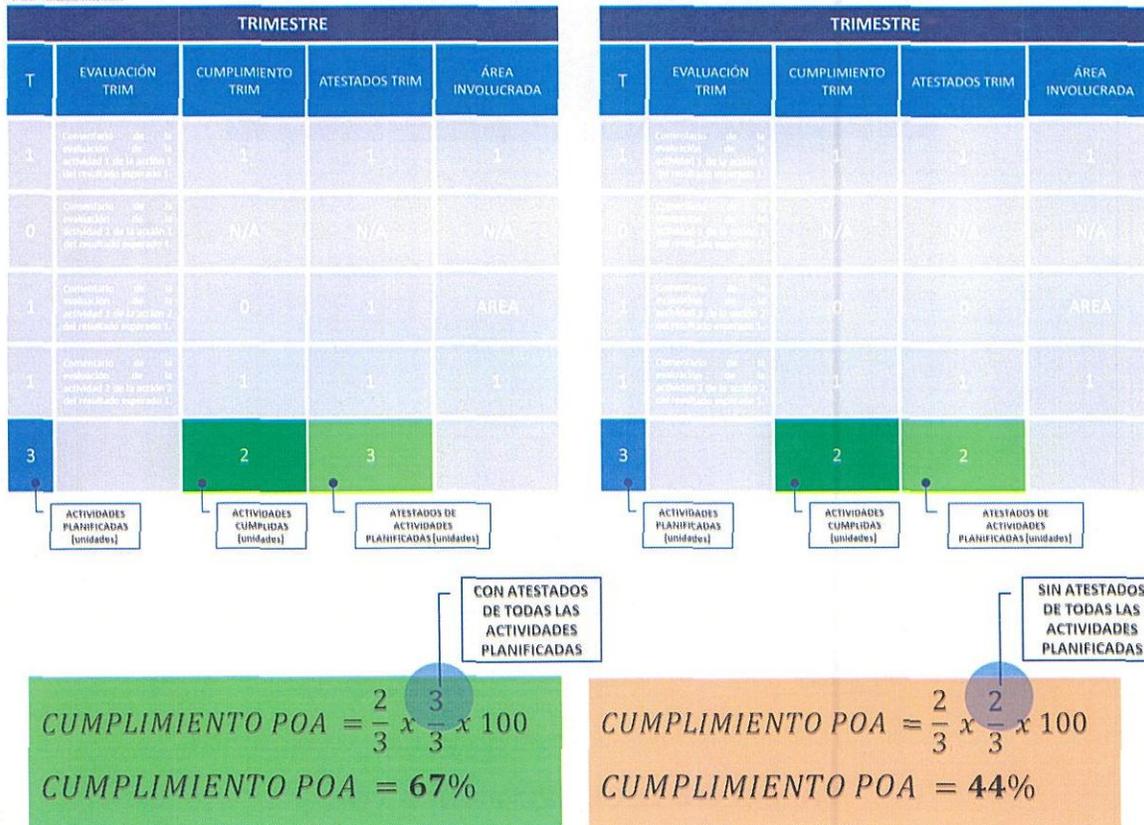


Ilustración 21. Comparación de indicador de CUMPLIMIENTO POA.

- e. El fin del indicador es la mejora continua, de forma que refleje el real cumplimiento de todas las actividades planificadas en tiempo y forma, y el grado de involucramiento de las unidades organizativas para ejecutar todas sus actividades de acuerdo con su planificación.

6.4. CRITERIOS CALIFICACIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL POA

- El técnico del DPLA a partir de los resultados generales del POA establece una evaluación de cada una de las áreas organizativas.
- Con base a la evaluación del área se define la causa principal identificada, relacionada al cumplimiento del POA. Las causas principales se detallan:

Tabla 8. Criterios de identificación de las causas principales de cumplimiento del POA.

CRITERIO	DEFINICIÓN
PLANIFICACIÓN DEFICIENTE	Es el fallo en la formulación de actividades, metas y en la calendarización de estas, por lo que se vuelve imposible realizar en tiempo y forma.
DEPENDENCIA INTERNA	Se refiere al hecho de no considerar el tiempo o forma de ejecución de una actividad, que se realiza con el apoyo de otras áreas de la institución.

DEPENDENCIA EXTERNA	Se refiere al hecho de no considerar el tiempo o forma de ejecución de una actividad, que se realiza con el apoyo de otras entidades externas a la institución.
COMUNICACIÓN DEFICIENTE	Respuesta nula o tardía a solicitudes de información a través de memorándums, correos electrónicos, entre otras, que imposibilite el cumplimiento de las actividades.
CUMPLIMIENTO TOTAL	Cumplimiento total de las actividades planificadas en tiempo y atestados.

- c. Según el resultado del indicador CUMPLIMIENTO POA, se define una escala de cumplimiento donde se detalla en función del indicador la Valoración del Cumplimiento, Descripción de la Valoración y Recomendaciones para las áreas organizativas según su resultado. Se detalla la matriz de Escala de Cumplimiento:

Tabla 9. Matriz de escala de ponderación del indicador CUMPLIMIENTO POA.

Escala de Cumplimiento	Valoración del Cumplimiento	Descripción de la Valoración	Recomendaciones
0%	Muy Deficiente	Total incumplimiento de las actividades planificadas en tiempo y forma	Reformular los resultados esperados, acciones, actividades y metas
10%			
20%			
30%	Deficiente	Incumplimiento parcial de las actividades planificadas	Mejorar seguimiento de actividades planificadas e identificar aquellas fuera de su competencia. Proponer acciones correctivas para la consecución de actividades propuestas
40%			
50%	Intermedio	Existe cumplimiento medio de las actividades planificadas	Realizar un análisis interno de los tiempos establecidos en la planificación y dar un seguimiento continuo
60%			
70%	Aceptable	Existe cumplimiento de la mayoría de las actividades planificadas	Mejorar seguimiento a la planificación establecida
80%			
90%	Satisfactorio	Cumplimiento total de las actividades planificadas en tiempo y forma	Mantener el cumplimiento actual e implementar la mejora continua
100%			



6.5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RESULTADOS DEL POA

- a. Cada una de las áreas organizativas es responsable de llevar el seguimiento y control de su POA.
- b. La DPLA llevará el registro de los resultados de cumplimiento de las actividades planificadas en el POA de cada una de las áreas organizativas.
- c. La DPLA con base a los resultados de cumplimiento de las actividades planificadas por las áreas organizativas realizará el resumen de evaluación y cálculo del indicador de CUMPLIMIENTO POA.
- d. La DPLA elaborará un informe sobre la evaluación trimestral del POA realizada a las áreas organizativas.
- e. El informe de evaluación trimestral del POA será compartido con todas las áreas organizativas, a más tardar, en la última semana del mes de evaluación.
- f. Los resultados del POA pueden ser sujeto a revisión por parte de las áreas organizativas, pero no serán sujeto a modificación, a menos que sea por error en el ingreso de datos por parte del técnico del DPLA. La modificación por error de ingreso de datos se verá reflejada en el siguiente informe de evaluación trimestral del POA y se justificará el cambio con la descripción del error de ingreso de datos.

7. IMPLEMENTACIÓN

Los lineamientos contenidos en este documento serán socializados con todas las áreas organizativas del INABVE para su aplicación en la elaboración de POA y conocimiento de los criterios de evaluación de cumplimiento de este.

8. CONTROL Y SEGUIMIENTO

La DPLA será el encargado de asesorar a las áreas organizativas en la elaboración de POA y posteriormente se encargará de realizar la evaluación de cumplimiento trimestral y generar el informe de diagnóstico como resultado del análisis de la información obtenida.

9. OFICIALIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El presente Lineamiento deberá cumplir lo establecido en el Instructivo para Aprobación de Documentos Institucionales para su oficialización y su difusión; asimismo, se deberá tener en cuenta la Política de Revisión de Documentos para su actualización o modificación.

10. VERSIONES ANTERIORES

Cualquier versión anterior de este documento será automáticamente sustituida por esta nueva versión a partir de la fecha de su autorización por Gerencia General. La nueva versión reemplaza todas las disposiciones, términos y condiciones establecidos en la versión previa.

11. VIGENCIA

El presente Lineamiento entrará en vigencia inmediatamente posterior a su autorización por Gerencia General.