

Guía para la elaboración del

Plan Operativo Anual de las Municipalidades (POAM)

**Región Central**

**Gerencia de Desarrollo Municipal**

**ISDEM**

**San Salvador, Mayo del 2020**

CONTENIDO

[ACRONIMAS Y SIGLAS 3](#_Toc40816116)

[INTRODUCCIÓN 4](#_Toc40816117)

[1. OBJETIVOS 5](#_Toc40816118)

[2. PLAN OPERATIVO ANUAL 6](#_Toc40816119)

[2.1 Definición 6](#_Toc40816120)

[2.2 Vinculación del Plan Operativo Anual Municipal con el Presupuesto Municipal 6](#_Toc40816121)

[2.3 Base Legal 7](#_Toc40816122)

[3. PROCESO METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN. 8](#_Toc40816123)

[3.1 PRIMERA ETAPA: PREPARACIÓN DE CONDICIONES PARA EL PROCESO DEL POAM 9](#_Toc40816124)

[a. Creación de una Comisión: 9](#_Toc40816125)

[b. Planificación para la elaboración del POAM 10](#_Toc40816126)

[3.2 SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL POAM 23](#_Toc40816127)

[a. Elaboración o actualización del Diagnóstico 24](#_Toc40816128)

[b. Determinación de elementos de direccionamiento estratégicos y operativos de la Planificación. 29](#_Toc40816129)

[c. Determinación o identificación de Proyectos y Actividades. 31](#_Toc40816130)

[d. Elaboración de las Matrices POA por cada unidad organizativa. 33](#_Toc40816131)

[e. Consolidación del Documento de Plan Operativo Anual Municipal-POAM 36](#_Toc40816132)

[3.3 TERCERA ETAPA: De Aprobación y Divulgación. 37](#_Toc40816133)

[3.4 CUARTA ETAPA: Seguimiento, Monitoreo y Evaluación. 38](#_Toc40816134)

[a. El Control de Avance: Seguimiento y Monitoreo 40](#_Toc40816135)

[b. Evaluación del POAM 42](#_Toc40816136)

[c. Medidas correctivas: toma de decisiones. 42](#_Toc40816137)

[BIBLIOGRAFÍA 44](#_Toc40816138)

[ANEXOS 45](#_Toc40816139)

## ACRONIMAS Y SIGLAS

|  |  |
| --- | --- |
| ACRONIMAS Y SIGLAS | SIGNIFICADO |
| Comisión POAM | Es el equipo de trabajo que tiene la responsabilidad de elaborar y monitorear la ejecución del Plan Operativo Anual de la Municipalidad. |
| DA | Estrategias para minimizar las Debilidades y las Amenazas, |
| DO | Estrategias para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades |
| FA | Estrategias para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas |
| FO | Estrategias para maximizar las Fortalezas y las Oportunidades |
| FODA | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas |
| FODES | Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador. |
| ISDEM | Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal |
| PEI | Plan Estratégico Institucional |
| PEP | Plan Estratégico Participativo. |
| PFGL | Proyecto de Fortalecimiento a los Gobiernos Locales. |
| PIP | Plan de Inversión Participativo |
| POA | Plan Operativo Anual de las Gerencias y Unidades |
| POAM | Plan Operativo Anual de la Municipalidad. |
| PROMUDE | Programa de Asesoramiento en el Fomento Municipal y la Descentralización, |
| ROA | Resultado Operativo Anual |
| SSDT | Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización. |
| UACI | Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales |

## INTRODUCCIÓN

Para tener mayores posibilidades de éxito en la gestión de las diferentes Instituciones, sean estas privadas o públicas, es fundamental que la alta dirección tenga claro el camino a seguir y los objetivos que se deben alcanzar para un mejor desarrollo de las empresas, es aquí donde la planificación juega un rol importante como herramienta de gestión, ya que en ella se definen la Misión, la Visión y los objetivos estratégicos, que al tenerlos identificados, se podrán definir las acciones concretas para un corto, mediano y largo plazo.

La herramienta que se presenta, es una guía que facilitara a las municipalidades del País, la formulación, monitoreo y evaluación de planes operativos anuales, en ella se describe un procedimiento práctico que orientará a los funcionarios municipales en dichos procesos. Tiene como propósito describir los pasos a seguir para la elaboración del Plan Operativo Anual Municipal (POAM), para efecto, que a todos los funcionarios de las municipalidades se les facilite el proceso en mención.

Es importante mencionar que para lograr los objetivos del POAM, se requiere que el proceso de elaboración sea participativo, de manera que se consideren las opiniones e intereses de los distintos niveles organizativos de la municipalidad (Concejo, Alcalde, Gerente, Jefes y Encargados de unidades).

Esta guía presenta cuatro etapas para el proceso de planificación municipal, iniciando con la **etapa de preparación**, que contiene la creación de una Comisión que trabajara en este proceso y la fase de planificación en la cual se construyen elementos básicos, como el cronograma y los formatos que se utilizaran en todo el proceso planificación.

En la segunda **etapa de elaboración**, se refiere a los elementos del diagnóstico a través de la herramienta del FODA, así como la determinación de los Objetivos, los Proyectos o Resultados Anuales y Actividades. También incluye la elaboración de las matrices del Plan Operativo Anual por cada Unidad organizativa (POA), así como, la consolidación del documento de Plan Operativo Anual Municipal (POAM).

La tercera etapa **es, la aprobación y difusión**, consiste en la aprobación por parte del Concejo Municipal y socialización con todos los empleados de la municipalidad.

La última etapa es, **la de Monitoreo y Evaluación**, la cual consiste en darle seguimiento, monitoreo y evaluación, para el cumplimiento de los objetivos y resultados durante la fase de ejecución del Plan.

# OBJETIVOS

1. Disponer de una herramienta que describa de manera ordenada, los pasos para elaborar y dar seguimiento y monitoreo al Plan Operativo Anual Municipal POAM, que permita detallar todos los procesos que se desarrollan en las municipalidades en un año de gestión.
2. Presentar un proceso metodológicos en la elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Operativo Anual de las Municipalidades del País (POAM), de manera que facilite el proceso de construcción del Plan Operativo Anual de las gerencias y unidades organizativas, para especificar los resultados operativos, las metas y actividades a desarrollar, en el marco de la ejecución del Plan Estratégico Institucional-PEI.
3. Proveer a los Gobiernos Locales un modelo de lineamientos que orienten a las diferentes áreas de la municipalidad, el proceso de formulación, monitoreo y evaluación de Planificación Operativa Anual Municipal –POAM-.
4. Facilitar los instrumentos técnicos y metodológicos para la adecuada formulación, implementación del POAM vinculado con el Presupuesto Municipal.

# 2. PLAN OPERATIVO ANUAL

## 2.1 Definición

El Plan Operativo se deriva del proceso de Planificación Estratégica Participativa y se define como una herramienta de planificación anual que sirve para operativizar las directrices establecidas en los Planes Estratégicos y dar un ordenamiento lógico a las acciones que se proponen realizar en el municipio, permitiendo optimizar el uso de los recursos disponibles en correspondencia directa con el presupuesto municipal y el cumplimiento de resultados y metas trazadas por el Municipio.

El Plan Operativo Anual Municipal (POAM), es un instrumento de gestión de corto plazo, que en el marco de los objetivos y líneas estratégicas, define los productos o resultados y las actividades, que se llevarán a cabo en períodos de un año, para el logro de los resultados anuales, establecidos en el Plan Estratégico de las Municipalidades, se puede resumir como:

* Una herramienta de planificación anual que sirve para operativizar las directrices establecidas en los Planes Estratégicos y dar un ordenamiento lógico a las acciones que se proponen realizar en el municipio.
* Proceso que muestra cómo o mediante qué actividades y con cuáles recursos se van a concretar los compromisos de cada unidad, departamento o gerencia, para lograr la visión concertada y cumplir su misión. Implica lo anterior que los planes operativos se articulan con el Plan Estratégico Participativo y el Presupuesto.

## 2.2 Vinculación del Plan Operativo Anual Municipal con el Presupuesto Municipal

Para alcanzar los objetivos, los resultados y metas establecidas en el POAM, es fundamental considerar la disposición de recursos con se cuente. De manera que se asignen los recursos que serán necesarios para el cumplimiento de los fines municipales en el periodo de un año (periodo fiscal), se hace necesario incluirlos dentro del Presupuesto de cada año de la municipalidad.

Por lo cual, es necesario multiplicar los esfuerzos para establecer los vínculos entre el Plan Operativo y el Presupuesto de las municipalidades; ya que el primero, sin el segundo, se constituye únicamente en ideas y buenas intenciones que no se concretizarán en soluciones a los problemas de la ciudadanía. Al vincular la planificación con el Presupuesto para la obtención de resultados, se busca potenciar un tipo de gestión orientada a entregarle a la población un bien o servicio público de calidad.

## 2.3 Base Legal

Las municipalidades del país están en la obligación de elaborar procesos de planificación estratégica y operativa, dentro del marco de definición de procesos de desarrollo ordenado y eficiente en el uso de los recursos con que cuentan. La base legal, principalmente se establece en la Constitución de la República y el Código Municipal.

**Constitución de La Republica de El Salvador**

Artículos 203, 204 numeral 2 y 3; y 206. EL Art. 203. Establece que “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en **los planes de desarrollo nacional o regional.”**

**Código Municipal**

Artículo 4, numerales 1 y 10; art. 6; art. 30, numerales del 5 al 7; art. 31, numerales 3 y 4; art. 72; art. 116, literal e) y h); art. 125-D Literales c) y d) y art. 125-E Literales a) y e).

El numeral 1, del Art. 4 establece la competencia de los municipios “**la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local**”. Y en el numeral 10 del mismo artículo, habla de **“la regulación y el desarrollo de planes y programas** destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley”.

El Art. 6. “La administración del Estado únicamente podrá ejecutar obras o prestar servicios de carácter local o mejorarlos cuando el municipio al cual competan,…………en todo caso, el Estado deberá actuar con el consentimiento de las autoridades municipales y en concordancia y coordinación con sus planes y programas”.

En el segundo inciso del mismo art. 6, establece que “Las instituciones no gubernamentales nacionales o internacionales, al ejecutar obras o prestar servicios de carácter local, coordinarán con los concejos municipales a fin de aunar esfuerzos y optimizar los recursos de inversión, en concordancia con los planes y programas que tengan los municipios.”

# 3. PROCESO METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN.

En esta metodología práctica, para el proceso Formulación, Monitoreo y Evaluación del Plan Operativo Anual de las Municipalidades-POAM, se identifican cuatro etapas principales: Preparación, Elaboración del Plan, Aprobación y socialización y Monitoreo y Evaluación, tal como se presenta en el siguiente esquema.

## 3.1 PRIMERA ETAPA: PREPARACIÓN DE CONDICIONES PARA EL PROCESO DEL POAM

En esta primera etapa, se realizara la formalización del proceso de elaboración del POAM y establecen las condiciones necesarias previas, a desarrollar dentro del proceso de planificación operativa, y se fundamenta en dos pasos:

1. Creación de una Comisión responsable de este proceso y
2. Planificación para la elaboración del POAM.

### a. Creación de una Comisión:

El proceso de planificación se inicia con la conformación de una Comisión para liderar el proceso de elaboración del POAM, la cual será formalizada mediante acuerdo Municipal.

En el caso que la municipalidad cuente dentro de su estructura Organizativa, con la Unidad de Planificación, será esta Unidad, la responsable de liderar el proceso de Planificación Operativa.

El número de integrantes que se recomienda es de 5 a 7, y el Perfil sugerido para conformar la Comisión es el siguiente:

* Representante(s) del Concejo Municipal
* Gerente(s)
* Representante(s) del área financiera
* Unidad de Proyectos
* Unidad de Planificación (si existiere)

Algunas de las funciones de la Comisión POAM se presentan a continuación:

* Liderar el proceso de planificación para elaboración, monitoreo y evaluación del POAM.
* Realizar un cronograma de actividades (para la formulación, monitoreo y evaluación).
* Elaboración de formatos de planificación y monitoreo.
* Realizar diagnóstico de la Municipalidad.
* Consolidar los Planes Operativos Anuales de cada Unidad, para unificar el documento final.
* Presentación POAM al Concejo Municipal para su aprobación.
* Divulgación del POAM a los funcionarios municipales
* Monitoreo permanente en la fase de implementación
* Revisión y análisis de la información presentada por las Gerencias y unidades.
* Evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas
* Elaboración y presentación de informes de avance (pueden ser trimestrales o semestrales)

### b. Planificación para la elaboración del POAM

**La Comisión POAM, es el equipo de trabajo que tiene la responsabilidad de elaborar y monitorear la ejecución del POAM, es la responsable de desarrollar los instrumentos que se utilizaran en todo el proceso de planificación y que se presentan en el siguiente esquema:**

1. ***Creación del Cronograma del proceso de elaboración del POAM***

El proceso de elaboración del POAM se inicia con la elaboración de un Cronograma de actividades que sirva de guía en el proceso. En él se exponen de manera ordenada los distintos pasos y sus actividades a realizar durante las cuatro etapas del proceso, se incluyen las fechas en que se realizarán, los recursos a utilizar, los responsables y responsables en cada actividad.

**Los responsables de realizar este Cronograma de actividades, es la Comisión POAM y para ello puede utilizar la propuesta de formato No 1, que se presenta en la siguiente tabla.**

**Formato No 1.**

**Tabla No 1,** **Cronograma de Actividades Alcaldía Municipal de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **GERENCIA: General** | | **UNIDAD: Comisión POAM** | | | | | | | | | **PERÍODO:** | | | | | | | | | | | | | | | |  |
| **ETAPA** | **ACTIVIDAD** | **RESPONSABLE** | **MES 1** | | | | **MES 2** | | | | **MES 3** | | | | **MES 4** | | | | **MES 5** | | | | **MES 6** | | | |  |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Para una mayor formalidad del proceso de planificación, se recomienda que el cronograma de actividades sea aprobado por el Concejo Municipal. En el anexo No 1, se presenta un ejemplo de cronograma de actividades para este proceso.

1. ***Lineamientos del Proceso de Planificación, Monitoreo y Evaluación***

Los lineamientos, son directrices establecidas por la Comisión POAM, para que orienten a las diferentes gerencia y unidades, en el proceso de formulación, monitoreo y evaluación del POAM. Al igual que el cronograma de actividades, se recomienda que los lineamientos sean aprobados por el Concejo Municipal.

Como ejemplo de los lineamientos para el proceso de formulación, monitoreo y evaluación del POAM, se presenta el siguiente modelo, de los cuatro temas a desarrollar:

ii.1 Formulación del plan operativo municipal.

ii.2. Seguimiento y monitoreo del plan operativo.

ii.3. Evaluación del plan operativo.

ii.4. Responsabilidades**.**

***ii. 1. Formulación del plan operativo municipal.***

*Los lineamientos a desarrollar dentro de este título, responderán al proceso de formulación del POAM.*

* Las diferentes jefaturas y/ o gerencias, presentarán a la Comisión POAM, sus Planes Operativos Anuales (POA) correspondientes, por lo menos 2 meses antes que inicie el año a planificar.
* Las diferentes jefaturas y/o gerencias, elaborará su POA de manera conjunta, con visión compartida con las Unidades Organizativas que la conforman, para lo cual utilizaran el formato de la tabla N° 2
* Las matrices de planificación del POA, contendrá los siguientes elementos: **Gerencia y unidad organizativa, fecha, ámbito, objetivos Estratégico, Líneas Estratégicas, Resultados, Supuesto/ Valoración del Riesgo Proyecto/Hito, Actividad Principal, unidad de medida, Indicador de Resultado, Medios de verificación, Programación Mensual, presupuesto, fuente de financiamiento.**
* Los indicadores de cumplimiento deberán estar especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo, de manera que facilite la evaluación.
* Se deberá elaborar una tabla con los indicadores de gestión y cumplimiento que se hayan formulado, donde se detallará la meta, el indicador, el cálculo del indicador, la expresión del resultado y los comentarios.
* Todas las actividades establecidas en los Convenios de Cooperación con Agencias Internacionales o Instituciones Gubernamentales son de obligatorio cumplimiento para la Municipalidad por lo que deberán ser incluidas en los POAM.
* En el caso de los convenios, los planes de trabajo deberán ser congruentes con los planes aprobados a los Consultores contratados (si aplica).
* En el Plan Operativo Municipal, se incluirán las actividades permanentes y eventuales, que contribuyen de forma indirecta para alcanzar la Misión y Visión Institucional (las mismas estarán comprendidas en una línea estratégica para lograr la Misión Institucional).

***ii. 2. Seguimiento y monitoreo del POAM:***

***Los lineamientos a desarrollar dentro de este título, responderán al proceso de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del POAM.***

* El seguimiento del Plan Operativo Municipal lo realizará la Comisión POAM, según lo establezca, para lo cual será de suma importancia que las Gerencias y Unidades presenten informes de avance de su respectivo plan (de acuerdo a NTCI).
* Las Gerencias y Unidades Organizativas, elaborarán los informes de avances, tomando como base las actividades programadas en el POA en el período que se informa. Sin embargo se deberán reportar los avances obtenidos independientemente que las actividades no estén programadas en el período informado.
* En los informes de avances, en la casilla correspondiente, especificar clara y concretamente el resultado obtenido en la ejecución de las actividades.
* Los informes de avance del POA presentados por las Gerencias y Unidades Organizativas, deberán ser entregados a la Comisión, entre el cinco y los diez días hábiles posteriores del período del mes reportado, o cuando lo solicite la Comisión POAM.
  + No se recibirán informes presentados en fechas posteriores a lo establecido en esta cláusula, a menos que estén respaldadas con la debida justificación de la jefatura, la cual será entregada por escrito.
* Los resultados de las actividades no reportadas en su oportunidad no se tomaran en cuenta para efectos del informe al Concejo Municipal.

***ii. 3. Evaluación del POAM.***

***La evaluación del Plan Operativo Anual Municipal, consistirá en analizar el rumbo que sigue la ejecución*** de éste, en el cumplimiento de las metas y productos o resultados propuestos, de manera de ir alcanzando cada una de los objetivos estratégicos descritos.

***Los lineamientos a desarrollar dentro de este título, responderán al proceso de evaluación del POAM:***

* Después de examinados (revisados) los informes de avance mensual, del Plan Operativo Anual (POA) de las Gerencia y Unidades Organizativas, se realizarán reuniones con los Jefes de Unidades, Coordinadores de Proyectos, con el propósito de analizar conjuntamente los resultados obtenidos en el período reportado.
* La Comisión POAM hará una evaluación trimestral (o semestral), tomando como base los avances alcanzados en los objetivos, resultados, indicadores y metas, establecidos en el POAM para período a evaluar.
* La Comisión elaborará los criterios de importancia de las unidades que serán seleccionadas como muestra, para la verificación de los resultados que se hubieren reportado. Este proceso de verificación (validación) de los resultados se hara de forma trimestral ( o semestral)

***ii.4. Responsabilidades.***

* Será responsabilidad de los Gerentes y jefes de Unidades de la municipalidad, la elaboración de los Planes Operativos Municipales de sus respectivas unidades y áreas, así como la presentación de los informes según lo establecido en los puntos anteriores a la Comisión, quien hará el consolidado final para su formulación, seguimiento y monitoreo.
* Los Gerentes, Jefes de Unidades de la municipalidad, serán responsables de la calidad y veracidad de la información contenida en los reportes presentados. Así como de facilitar los medios de verificación mencionados en dichos informes y los resultados reportados, requeridos por la Comisión POAM para el seguimiento respectivo.
* La Comisión POAM, será responsable de integrar el Plan Operativo Anual Municipal (POAM) y presentarlo a la Gerencia General (si la hubiere) para revisión, al Alcalde y al Concejo Municipal para su aprobación.
* Será responsabilidad de la Comisión POAM, dar seguimiento a la ejecución del Plan Operativo Municipal, procesar la información de los avances reportados por las Gerencias y Unidades y consolidar los resultados obtenidos, elaborar el informe de avance para ser presentados a la Gerencia General y al Concejo Municipal.
* Será responsabilidad de la Comisión POAM, evaluar en periodos trimestrales, el avance del Plan Operativo Municipal, considerando los indicadores, las metas y los objetivos estratégicos y luego presentar el informe de evaluación a la Gerencia General y al Concejo Municipal.

***iii. Formatos para la elaboración y monitoreo***

Para el proceso de formulación, monitoreo y evaluación del POAM, La Comisión POAM desarrollará, los formatos a utilizar en este proceso, según las características propias de la municipalidad. Para el proceso de planificación, monitoreo y evaluación son utilizados diferentes formatos de acuerdo a la dinámica de cada municipalidad, según la estructura de sus Planes Estratégicos. En esta guía se detallan los modelos de formatos de las tablas N° 2 y N° 3, a utilizar por las diferentes gerencias y unidades organizativas:

* Formato N° 2, Matriz de planificación operativa anual por unidad organizativa, tabla N°2
* Formato N° 3, Matriz de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del POAM, tabla N° 3.

**Formato No. 2**

**Tabla N° 2, Matriz de Planificación Operativa Anual por Gerencia y Unidad organizativa.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Logo Municipalidad** | **GERENCIA** | | | | **UNIDAD RESPONSABLE** | | | | | | | | **FECHA** | | | | | | **AMBITO** | | | |
|  | | | |  | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO:** | | | | | **LINEA ESTRATÉGICA:** | | | | | | | | **RESULTADO OPERATIVO/PROYECTO** | | | | | | **INDICADOR DE RESULTADO** | | | |
|  | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| **SUPUESTO/ VALORACIÓN DE RIESGO** | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **HITO (PROYECTO) PREVISTO POR PERIODO PARA LA CONSECUCIÓN DEL RESULTADO OPERATIVO** | | **UNIDAD DE MEDIDA** | **ACTIVIDADES PRINCIPALES** | | | **PROGRAMACION MENSUAL DE ACTIVIDADES (%)** | | | | | | | | | | | | | | **Fuente de Financiamiento** | **Presupuesto**  **($)** | **Medios de verificación** |
| **E** | **F** | **M** | **A** | **M** | **J** | **J** | | **A** | **S** | **O** | **N** | **D** | **Total %** |
|  | |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Firma y sello de encargado de unidad Firma y sello de autorización gerencia**

**Instructivo del formato N° 2:**

Para facilitar el proceso de llenado de la matriz POA a utilizar por las Gerencias y Unidades, se elabora este instructivo, en el que se explica de una forma sencilla, el llenado de los espacios que corresponden a cada uno de los elementos que están incluidos dentro de este formato:

* **Gerencia:** Escribir el nombre de la Gerencia Responsable del área correspondiente que se elabora el POA.
* **Unidad Responsable**: Escribir el nombre de la Unidad que elaborará su Plan operativo.
* **Fecha**: en este espacio, anotar la última fecha en que se elabora la matriz de planificación de la Unidad respectiva, la Comisión POAM, al consolidar el Plan, definirá la fecha definitiva.
* **Ámbito**: Escribir las dimensiones de desarrollo plasmadas en el Plan Estratégico ( socio-cultural, económico, ambiental o político institucional, según sea el caso para cada Unidad Organizativa), si es que la municipalidad cuenta con Plan Estratégico.
* **Objetivo Estratégico**: Transcribir a este espacio, el objetivo del Plan Estratégico, que corresponda al resultado operativo o proyecto definido por la gerencia o unidad para el año del POAM.
* **Línea Estratégica**: Transcribir a este espacio, la Línea Estratégica del PEP, que corresponda al resultado operativo o proyecto definido por la gerencia o unidad para el año del POAM.
* **Resultado Operativo Anual**: Se construye sobre la base del cumplimiento de las funciones de cada Gerencia o Unidad Organizativa. La redacción para su elaboración en tiempo pasado, Ejemplo:
* “Fortalecida la gestión de los gobiernos locales mediante la generación de capacidades técnicas administrativas, financieras y de planificación, contribuyendo así al desarrollo nacional”.

Debe existir una relación de correspondencia entre cada Resultado Operativo, Línea Estratégica, Objetivo Estratégico y Ámbito, al que pertenecen, pues uno contribuye al logro de otro

* **Indicador del Resultado**: Se formularan indicadores de cumplimiento para los resultados del plan, los cuales deberán estar especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo, de manera que facilite la evaluación del Plan.
* **Supuesto/ Valoración de Riesgo**: Construir el o los supuestos (valoraciones de riesgos), consiste en identificar las condiciones que deben cumplirse para poder lograr el Resultado Operativo o Proyecto de la Gerencia o Unidad Organizativa, y que se convierten en riesgos que pueden afectan en la ejecución de estos, Ejemplo:
* Si el Resultado fuera la ejecución de un proyecto de infraestructura; el supuesto podría ser, que no haya disponibilidad financiera o que no se logre la adjudicación.
* **Hito Previsto por Periodo para la Consecución del Resultado Operativo**: el hito es un nivel más pequeño del resultado, es un acontecimiento o evento notable de un proceso, cada unidad debe identificar los niveles para alcanzar el resultado. Ejemplo: si es resultado fuera, contar con plan estratégico aprobado, los hito serían cada una de las etapas del proceso de planificación:
* Etapa de Preparación (hito 1),
* Etapa de Elaboración (hito 2),
* Etapa de Aprobación y Difusión (hito 3).
* **Unidad de Medida**: para el caso del Hito: la unidad de medida es una cantidad estandarizada de una determinada magnitud física. Cualquier valor de una cantidad física puede expresarse como un múltiplo de la unidad de medida. Se determina para cada hito.
* **Actividades Principales**: son las que se desarrollar o realizan en un proceso para el logro del hito o resultado. Se debería tener como máximo tres actividades principales.
* **Programación mensual de actividades (%):** Anotar en el mes o meses correspondientes, (enero a diciembre) del año a planificar, el porcentaje que se estime, según la carga de trabajo para lograr el resultado operativo, en el mes que se considera ejecutar dicho resultado, hito o actividad.
* El 100% puede corresponder al resultado, al hito o a la actividad, repartido porcentualmente en los meses que considere ejecutar.
* **Fuente de financiamiento**: Se describe de dónde provienen los fondos que ejecutan determinado hito o proyecto: FODES, Fondos Propios, o Cooperación, entre otros.
* **Presupuesto**: es el costo ($) estimado para lograr el Resultado, hito, Proyecto o actividades.
* **Medios de Verificación**: Son las evidencias que respalda la realización de cada actividad, hito o resultado operativo

**Formato No 3: Matriz de Monitoreo y Evaluación del POAM.**

Este formato lo utilizaran todas las Gerencias y Unidades en el momento de la implementación, a medida se vayan ejecutando, los resultados y actividades, en cada uno de los meses que se tenga que informar el avance del POAM.

Tabla N° 3, formulario de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del POAM 20\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| GERENCIA |  | UNIDAD | |  | | | | | | | FECHA | |  | INDICADORES |
| MES REPORTADO |  | | | | | | | | | | | | |  |
| AMBITO. |  | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO |  | | | | | | | | | | | | | FUENTE DE FINANCIAMIENTO |
| LÍNEA ESTRATEGICA |  | | | | | | | | | | | | |  |
| RESULTADO OPERATIVO |  | | | | | | | | | | | | |
| HITO (PROYECTO) | ACTIVIDADES PRINCIPALES | | **EN PORCENTAJE (%)** | | | | | | | | | | |
| PROGRAMADO | | | | REALIZADO | | | REPROGRAMADO | | ACUMULADO AL MES INFORMADO | | RESULTADO  OBTENIDO |
| E | | F | M | E | F | M |
|  |  | |  | |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  | |  | |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  | |  | |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  |  |  |  |  |  | |  | |  |

**Instructivo del formato, tabla N° 3:**

**En este instructivo, se explica de una forma sencilla, la forma de llenado de los espacios, de cada uno de los elementos que están incluidos dentro del formulario de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del POAM:**

**Gerencia:** Escribir el nombre de la Gerencia Responsable del área correspondiente que se elabora el POA.

**Unidad:** Escribir el nombre de la Unidad responsable de elaborar el informe de avance del POA

**Fecha:** en este espacio, anotar la última fecha en que se elabora el informe de avance para presentarlo a la Comisión POAM.

**Mes reportado:** Anotar en este espacio el mes que se está informando.

**Ámbito:** Transcribir el ámbito que corresponde al Plan Operativo de la Unidad responsable, sobre el avance del mes que se esta informando.

**Objetivo Estratégico:** Transcribir el objetivo que corresponda a su resultado o proyecto que se encuentra definido en la Matriz POA y en el PEP y que corresponde a la Unidad responsable en el mes que se está informando.

**Línea Estratégica:** Transcribir la línea estratégica con su respectivo número que corresponda a su resultado o proyecto que se encuentra definido en la Matriz POA y en el PEP, que corresponde a la Unidad responsable en el mes que se esta informando.

**Resultado Operativo:** Transcribir a este espacio, el Resultado Operativo con su respectiva numeración que corresponde al Plan Operativo de la Unidad responsable, que le corresponde informar en el mes correspondiente.

**Indicador de resultado**: Transcribir a este espacio, los indicadores que corresponde al Plan Operativo de la Unidad responsable, que le corresponde informar en el mes correspondiente. los cuales deberán estar especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo.

**Fuente de Financiamiento**: Transcribir la fuente de financiamiento definida en el Plan operativo correspondiente a la gerencia o unidad que corresponde presentar el informe en el mes correspondiente.

**Hito/actividad**: Se deben informar los hitos y las actividades que están programadas en el POA de la gerencia o unidad en el mes que corresponde elaborar el informe de actividades, las que se han reprogramado del mes o meses anteriores, así como, las que han tenido avance en el mes que informa, aunque no estén programadas en dicho mes.

**Programado (E, F,M):** Se llenan únicamente las casillas del meses que se están informando, de los hitos o actividades programadas en el POA de la gerencia o unidad correspondiente, se anota el porcentaje que se tiene programado en el Plan Operativo para dicho mes, este no puede variar y no deberá modificarse.

**Realizado (E, F, M):** Se llena únicamente las casillas del mes que se están informando, el porcentaje que se anota debe reflejar el avance que la actividad tenga en el mes reportado, éste podrá ser:

* El mismo porcentaje programado en el POA de la Gerencia o Unidad (o que haya sido reprogramado), cuando el porcentaje de la actividad se ha ejecutado en la misma proporción al que está programada en el mes correspondiente que se está reportando.
* Menor al porcentaje programado en el POA de la gerencia o unidad, en el caso que no se haya ejecutado en su totalidad el porcentaje programado (o que haya sido reprogramado) de la actividad en ese mes, y se tengan atrasos por alguna razón.
* Mayor al programado en el POA de la gerencia o unidad, cuando el avance de la actividad en ese mes, sea mayor al que está programado (o reprogramado) en ese mes respectivo.

**Reprogramado:** Es la diferencia entre el porcentaje programado en el POA de la gerencia o unidad y el porcentaje de avance realizado, en el período que se reporta. Cuando la actividad no se ha ejecutado en su totalidad en el mes respectivo.

**Acumulado al mes reportado:** Es la sumatoria de los porcentajes de avance realizados hasta el mes que se reporta del trimestre. Como ejemplo, para el formato 3, sería la suma de los porcentajes de avance de los meses de enero, febrero y marzo; en el reporte que se haga del mes de marzo, final del trimestre.

**Resultado obtenido:** Anotar en este espacio el producto concreto logrado en la realización de la actividad, que sea proporcional al porcentaje de avance reflejado en el mes respectivo que se está reportando. En Caso de reprogramación o que no tener avance, anotar la justificación.

Las autoridades municipales deberán apoyar y legitimar el proceso de elaboración y ejecución del POAM, siendo recomendable que el Concejo Municipal y el Alcalde (sa) conozcan y aprueben las diferentes herramientas que se utilicen el proceso del POAM, con lo cual se contribuirá a sensibilizarles sobre la importancia de elaborar un POAM.

Al finalizar esta etapa, se deberá contar con un Acuerdo municipal de aprobación del cronograma de actividades, los lineamientos y los formatos para el proceso de formulación del POAM, los cuales serán enviados a todas las Gerencias y Unidades Organizativas de la municipalidad para su implementación.

## 3.2 SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL POAM

Esta etapa consiste en recopilar y analizar la información clave para formular el Plan Operativo Anual Municipal (POAM) y en definir los objetivos, los proyectos (los resultados operativos) y actividades a ejecutar, así como la integración del documento POAM, comprende las 5 fases siguientes:

### a. Elaboración o actualización del Diagnóstico

**En este fase se puede retomar el Diagnostico Municipal realizado durante la Planificación Estratégica Participativa,** bastando con realizar una revisión rápida sobre la vigencia de su contenido, identificando necesidades y demandas que hayan podido surgir en el año anterior, con el propósito de evitar duplicidad de esfuerzos, aprovechando el insumo existente que permitirá un sondeo general de la realidad y determinar las prioridades de acción.

**En el caso que la municipalidad no cuente con este diagnóstico**, podrán ser utilizadas diferentes metodologías, entre ellas se pueden mencionar: Análisis FODA y Árbol del Problemas. No obstante, en este proceso de planificación para esta guía, se utilizara la herramienta del FODA, que es una técnica de diagnóstico para los procesos de planificación, la cual permite crear o reajustar estrategia de desarrollo, también ayuda a visualizar la situación actual de la municipalidad, para obtener un diagnóstico preciso que contribuya a la toma de decisiones.

En el caso de los planes estratégicos dentro del marco del Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales-PFGL, los diagnósticos se elaboraron con una metodología que identificaba **los ámbitos** siguientes:

**Socio-cultural**: Describe la situación actual relacionada con la vivienda, agua y saneamiento, energía eléctrica, recolección de desechos, conectividad vial, educación, salud, seguridad ciudadana, organización comunal y sectorial, identidad local y cultura.

**Económico:** Se construye el mapa económico, identificando y caracterizando los sectores económicos, analizando lo mejor desarrollado y con potencial de desarrollo,  la producción, el intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios.

**Ambiental:** Describe las características biofísicas y uso actual del suelo; la situación actual relacionada con el agua y ecosistema estratégico, biodiversidad; desechos sólidos, aguas residuales, dispersión de sustancias peligrosas, suelos y tierras contaminadas, aire-atmósfera y gestión de riesgos.

**Político- institucional**: Se debe incluir la organización y funcionamiento administrativo-financiero y de prestación de servicios del Gobierno Municipal; los instrumentos jurídicos, políticos y programáticos; los mecanismos de transparencia y de participación ciudadana; y los vínculos de asociatividad del municipio.

Como se mencionó anteriormente, la metodología del diagnóstico a utilizar en esta guía es el FODA, ya que el análisis a través de la matriz FODA, facilita la evaluación de los problemas dentro y fuera de un Institución. Está compuesto por una evaluación de las competencias internas: Fortalezas (F) y Debilidades (D), así como los factores externos: Oportunidades (O) y Amenazas (A), proporcionando un esquema para la toma de decisiones estratégicas.

La metodología de diagnóstico a través de la matriz FODA, se puede emplear para la evaluación de Instituciones pequeñas, medianas y grandes, y así determinar las estrategias a seguir. Mediante el análisis FODA, podrás aclarar mejor tus estrategias de corto, mediano y largo plazo, debido a que es una herramienta útil para la planificación y análisis de la competencia que poseen las instituciones.

Se recomienda realizar el análisis de los elementos FODA, para cada uno de los ámbitos mencionados anteriormente. Los elementos que conforman la matriz FODA, se detallan a continuación:

**FORTALEZAS:**

Son las capacidades especiales de la Instituciones y por las que cuenta, con una posición privilegiada frente a la competencia, características que se pueden mencionar:

* Fortalezas que los identifican,
* Recursos que se controlan,
* Capacidades y habilidades que se poseen,
* Actividades que se desarrollan positivamente entre otros.
* Aspectos en los que se destacan
* Fortalezas que perciben los demás sobre ti
* Relaciones interpersonales que benefician
* Si la localización geográfica es mejor que la de tu competencia
* Si los precios son mejores en relación a tu competencia
* Se cuenta con acreditaciones, certificados, títulos que fortalecen la institución
* Sistemas tecnológicos, comunicaciones, distribución, ventas que te fortalecen?
* Se cuentas con productos, marcas, modelos de negocio innovadores.

**DEBILIDADES:**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia:

* Recursos de los que se carece.
* Habilidades que no se poseen.
* Actividades que no se desarrollan positivamente.
* Definir aquellos aspectos en que se deben mejorar en las diferentes áreas de la Institución
* Definir las debilidades que perciben los demás sobre la Institución.
* Disponer de poca liquidez financiera
* Problemas de reputación que se percibe de la institución.

**OPORTUNIDADES:**

Son aquellos factores **de origen externo** que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la Municipalidad y que permiten tener ventajas competitivas. Se debe responder a la pregunta: ¿Qué oportunidades hay disponibles para la municipalidad?

* Identificar las tendencias y condiciones del entorno externo que impactan de forma positiva en la municipalidad.
* Desarrollo del entorno que favorecen a la municipalidad, como por ejemplo, el desarrollo tecnológico e innovaciones favorables
* La existencia de distribuidores, agencias, sociedades que que representen ventajas para la Institución.
* El clima y estaciones que favorecen a la municipalidad.

**AMENAZAS:**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno (externo) y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la municipalidad, se podrán considerar:

* Las tendencias y condiciones del entorno que impactan de forma negativa en la institución.
* Lo que se está haciendo en el entorno competitivo que signifiquen amenazas para la municipalidad.
* Nuevas regulaciones legales o políticas que afecten a la municipalidad.
* Una situación financiera externa que impacta de forma negativa.
* Las regulaciones ambientales que afectan
* Los cambios climatológicos que afectan.

Para facilitar el análisis de los elementos FODA, se presentan las tablas N°: 4 a la N° 7

Tabla N° 4, origen e impactos de los elementos FODA

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ANÁLISIS | POSITIVOS | NEGATIVOS |
| Origen Interno | **F**  **Fortaleza** | **D**  **Debilidades** |
| Origen Externo | **O**  **Oportunidades** | **A**  **Amenazas** |

En el análisis de los elementos del FODA, se deben identificar los que tienen origen interno (Fortalezas y Debilidades), que es lo propio de la institución y lo puede manejar o transformar.

Los elementos de origen externo (Oportunidades y Amenazas), son condiciones que se dan en el entorno y no se los puede controlar la institución.

Tabla N° 5, Impactos, acción indicada y contexto de los elementos FODA

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ABREVIATURA | ELEMENTOS | IMPACTO QUE GENERA | ACCIÓN INDICADA | CONTEXTO |
| F | Fortalezas | Positivo | Incrementar, reforzar, potenciar | Diagnostico interno |
| O | Oportunidades | Positivo | Aprovechar | Análisis externo |
| D | Debilidades | Negativo | Reducir, disminuir | Diagnostico interno |
| A | Amenazas | Negativo | Neutralizar, contrarrestar | Análisis externo |

En la tabla N° 5, se resulta, que en la medida apliquemos ciertas acciones, podemos generar impactos positivos o negativos.

Una vez se hayan identificado todos los elementos del FODA, (las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Institución, se pueden construir los **objetivos estratégicos**, haciendo el análisis del cruce de variables FODA. (Proceso que se explicara en otra oportunidad)

Si la municipalidad cuenta con un Plan Estratégico, se analizan todos los elementos del FODA, para efecto de la formulación de **objetivos operativos** para el plan anual.

Tabla N° 6, Cruce de elementos FODA para construir los tipos de Estrategias.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| CUATRO TIPOS DE ESTRATEGIAS | | |
| FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS  (FODA) | ESTRATEGIAS  FO | ESTRATEGIAS  DO |
| ESTRATEGIAS  FA | ESTRATEGIAS  DA |

Tabla N° 7, Elementos Matriz FODA para construir cuatro tipos de Estrategias.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Factores**  **Internos**  **Factores**  **Externos** | **Lista de Fortalezas**  **F1**  **F2**  **…**  **Fn** | **Lista de Debilidades**  **D1**  **D2**  **…**  **Dn** |
| **Lista de Oportunidades**  **O1**  **O2**  **…**  **On** | FO (Maxi-Maxi)  Estrategias para maximizar las Fortalezas y las Oportunidades. | DO Mini-Maxi)  Estrategias para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades. |
| **Lista de Amenazas**  **A1**  **A2**  **…**  **An** | FA (Maxi-Mini)  Estrategias para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas. | DA (Mini-Mini)  Estrategias para minimizar las Debilidades y las Amenazas. |

### b. Determinación de elementos de direccionamiento estratégicos y operativos de la Planificación.

En este punto, es importante describir los propósitos que persiguen las municipalidades en el ejercicio de sus competencias, es decir, la gestión que debe realizar para alcanzar la visión, misión y valores. En ese sentido se establecerán elementos de tres tipos, que se presentan en el siguiente esquema:

1. ***Determinación de los Objetivos Estratégicos***

Los Objetivos Estratégicos corresponden a los grandes lineamientos que orientan la gestión municipal en el año de ejecución del POAM, según las prioridades identificadas en el diagnóstico.

Siendo que la Municipalidad cuenta con un ***Plan Estratégico Participativo (a largo plazo)*** los objetivos estratégicos para el Plan Operativo Anual Municipal deberán retomarse de dicho plan.

De no existir un Plan Estratégico en la municipalidad, la Comisión POAM, ya sea siguiendo la metodología planteada en esta guía, o utilizando otra metodología que facilite este proceso, construirá los objetivos estratégicos que orientaran la gestión municipal para cinco años como mínimo, de manera que le permita la construcción de las matrices POA de las diferentes Unidades Organizativas. Ya que todo el quehacer de una Institución (municipalidad), de las diferentes Gerencias y Unidades, debe estar vinculado y responder a un direccionamiento estratégico de largo plazo.

1. ***Determinación de las Líneas Estratégicas***

Las Líneas Estratégicas son las vías que encaminan grupos de programas y proyectos hacia el logro de los objetivos Estratégicos. Son los medios para lograrlos, serán definidos para un periodo menor al del Objetivo Estratégico y que podrían corresponde al periodo del Gobierno Local.

* Siendo que la Municipalidad cuenta con un Plan Estratégico Participativo (a largo plazo), las líneas estratégicas para la elaboración del Plan Operativo Anual Municipal, deberán retomarse de dicho Plan Estratégico, si en la estructura temática las tiene definidas. De lo contrario, el formato del POAM para las gerencias y unidades, deberá adecuarse a la estructura del contenido temático del Plan Estratégico con que cuenta la municipalidad.
* Al igual que en los objetivos estratégicos, de no existir un Plan Estratégico en la municipalidad, la Comisión POAM, ya sea siguiendo la metodología planteada en esta guía, o utilizando otra metodología que facilite este proceso, construirá los líneas estratégicas que orientaran la gestión municipal para un periodo menor de cinco años, de manera que le permita la construcción de las matrices POAU de las diferentes Gerencias y Unidades Organizativas.

1. ***Determinación de los Resultados Operativos Anuales-ROA***

Los Resultados Operativos Anuales-ROA son aquellos elementos de la planificación que el gobierno local espera lograr en el término del año. Este varía cada año, ya que su construcción está en función de las metas anuales de cada Gerencia y Unidad Organizativa, y se redacta en relación de su contribución a los Objetivos Estratégicos y Líneas Estratégicas.

Las Gerencias y Unidades Organizativas construirán sus Resultados Operativos Anuales, que esperan alcanzar en relación a las metas en el año planificado, para efecto de colocar en la matriz POAM de la tabla N° 8. Y debe existir una relación de correspondencia entre cada Resultado Operativo, Línea Estratégica y Objetivo Estratégico al que pertenecen, pues uno contribuye al logro de otro, para alcanzar la misión y visión Institucional.

Toda la cadena de elementos: Objetivos **estratégicos, líneas estratégicas y resultados operativos**, **para efecto de esta guía**, se coloca en una matriz para visualizarlos en conjunto y asegurar su coherencia, como se muestra a continuación:

Tabla N° 8, Cadena de elementos Objetivo Estratégico, Línea estratégica y Resultado Operativo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objetivos Estratégicos | Líneas Estratégicas | Resultados Operativos Anuales |
| Mejorar la habitabilidad en el Municipio. | Ampliar y mejorar la dotación de equipamiento urbano. | Mejorar las instalaciones de cementerios. |
| Mejorar las condiciones de lugares de esparcimiento. |
| Fortalecimiento de las finanzas municipales. | Búsqueda de la auto-sostenibilidad económica financiara. | Elaboración de presupuestos de ingresos y egresos |
| Realizar gestiones de Cooperación Nacional |

### c. Determinación o identificación de Proyectos y Actividades.

***Proyectos:*** En esta fase, se deberán detallar las acciones concretas que tendrán que realizarse por las Gerencias y Unidades Organizativas, para alcanzar los objetivos y resultados operativos identificados en el paso anterior, dentro de la cadena de elementos de la tabla N° 9, las cuales pueden ser proyectos o actividades específicas.

Para los efectos de la construcción del POAM, se establecerá que un proyecto se realiza en un tiempo limitado (un año). En el caso que un proyecto tenga una duración de más de un año, para efecto del POAM, se delimitara la parte del Proyecto que se ejecutara en el año. Estos proyectos serán retomados de lo planteado en el Plan Estratégico Participativo PEP, si la municipalidad cuenta con un Plan Estratégico y priorizados en el Presupuesto Municipal.

En caso que la municipalidad no cuente con un Plan Estratégico, la Unidad responsable (Gerencia, Departamento de Proyectos con el apoyo de Unidad de Adquisiciones Institucionales-UACI), determinará los proyectos a ejecutar en el año a planificar y que hayan sido aprobados por el Concejo Municipal. Para efecto del llenado en la matriz POAM, se podrá colocar y redactar como parte del resultado operativo, o adecuarlo al formato aprobado por el Concejo para elaborar el POAM.

***Actividades:*** Las actividades responden a las acciones que llevan a la ejecución de un proyecto específico y su periodo de realización será menor al del proyecto. Para el caso de los servicios que presta la municipalidad, las actividades a desarrollar serán de manera permanente y su objetivo es mantener u operar un servicio; son retomadas de las acciones específicas de las unidades organizativas de la municipalidad; por ejemplo, la provisión del servicio de recolección de desechos sólidos en la ciudad, el barrido de calles y otros.

Los proyectos y actividades se agregan a la matriz de planificación institucional. Dentro de esta lógica, para cada resultado se identificarán los proyectos y actividades necesarios para alcanzarlo. Los proyectos que hayan sido aprobados en el Presupuesto o Plan de Inversión PIP, si la Municipalidad, contare con uno, se incorporaran en este momento.

Para cada proyecto o actividad, también se señalará la Unidad Organizativa de la Municipalidad que será responsable de su ejecución. En este caso, aunque se conozca que el proyecto lo ejecutará una empresa contratada (contratista o consultor), se señalará la unidad organizativa que será responsable final de la acción o proyecto. Como se muestra en un ejemplo de la tabla No. 9, que se presenta a continuación:

Tabla N° 9, Cadena de elementos Objetivo Estratégico, Línea estratégica, Resultado Operativo y Actividades.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Objetivos Estratégicos | Línea Estratégica | Resultado Operativo | Nombre del Proyecto/ Actividad | Responsable |
| 1. Mejorar la habitabilidad en el Municipio. | 1.1 Ampliar y mejorar la dotación de equipamiento urbano. | 1.1.1 Se ha mejorado las instalaciones de cementerios | 1.1.1.1 Construcción de Muro Perimetral. | Departamento de Proyectos |
| 1.1.1.2 Construcción de pasos peatonales internos. | Departamento de Proyectos |
| 1.1.2 Mejorar las condiciones de lugares de esparcimiento. | 1.1.2.1 Reforestación de Zonas verdes. | Unidad de Medio Ambiente |
| 1.1.2.2 Construcción de Cancha de Basquetbol. | Departamento de Proyectos |
| 2. Fortalecer las finanzas de la municipalidad | 2.1 Búsqueda de la auto-sostenibilidad económica financiara. | 2.1.1 Elaboración de 2.1.2 presupuestos de ingresos y egresos | Conformación de Comisión | Departamento de Presupuestos |
| 2.2 Preparación de las condiciones para gestiones de Cooperación Nacional | Realizar gestiones de Cooperación | Unidad de Cooperación. |

### d. Elaboración de las Matrices POA por cada unidad organizativa.

**Después de haber recibido la capacitación por parte de la Comisión POAM**, cada Unidad Organizativa de la municipalidad, elaborará su propia planificación anual, la cual dará seguimiento a las actividades señaladas en el POAM de la Municipalidad, que son de su responsabilidad.

Para la elaboración de su Plan Operativo Anual POA, cada Unidad Organizativa utilizará la información que contenga la matriz de la tabla No.9 (como insumo) y el formato de la tabla No. 2, el cual deberá contar con información que permita el monitoreo de los resultados, proyectos y las actividades en el año planificado, esta información podrá ser como mínimo, para cada Resultado Operativo, Proyecto o Actividad, la siguiente:

* Gerencia
* Unidad Responsable
* Ámbito
* Objetivo estratégico
* Línea estratégica
* Resultados Operativo
* Indicadores de Resultado.
* Supuesto/valoración de riesgo
* Hito previsto por periodo para la consecución del resultado operativo.
* Unidad de medida.
* Actividades principales.
* Programación de actividades.
* Fuentes de financiamiento
* Medios de verificación.
* Presupuesto estimado (en concordancia con el Plan Anual de Compras y Plan de Inversiones para cada trimestre, que facilita el seguimiento presupuestario).

Para facilitar el llenado de cada casilla del formato No.2, el cual formará el POA de cada Unidad Organizativa, con la información mencionada anteriormente, se ha elaborado un instructivo que describe este proceso, ya que en algunos casos como por ejemplo la construcción del Resultados Operativo, indicadores y supuestos, de las Unidades Organizativas, requiere de mayor análisis.

Un ejemplo de Plan Operativo Anual de una Unidad Organizativa específica (Departamentos de Proyectos), se presenta en la tabla N° 10.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabla N° 10, Matriz de Planificación Operativa Anual por Gerencia y Unidad organizativa, Noviembre del\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Logo**  **Municipalidad** | | **GERENCIA** | | | **UNIDAD RESPONSABLE** | | | | | **FECHA** | | | | | | | | **AMBITO** | | | | | |
| Gerencia General | | | Departamentos de Proyectos | | | | | 15 de Diciembre de 2019 | | | | | | | | Sociocultural | | | | | |
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO:** | | | | | **LINEA ESTRATÉGICA:** | | | | | **RESULTADO OPERATIVO/PROYECTO** | | | | | | | | **INDICADOR DE RESULTADO** | | | | | |
| 1- Mejorar la habitabilidad en el Municipio. | | | | | 1.1 Ampliar y mejorar la dotación de equipamiento urbano. | | | | | 1.1.1 Se han ejecutado obras de infraestructura para mejorar el equipamiento urbano. | | | | | | | | * Construida verja perimetral del cementerio a diciembre de 2020 * Construido 4 pasos peatonales a diciembre de 2020 en 100%. * Construida la casa comunal en el Barrio el Chile en un 100% a diciembre de 2020 * Remodelado en 50% en la remodelación del Parque del Barrio La Sierpe. | | | | | |
| **SUPUESTO/ VALORACIÓN DE RIESGO** | Que se adjudique la compra en tiempo establecido/ Que no se adjudique la licitación de la compra. Que se cuente con los recursos necesarios/ Que no se cuente con presupuesto disponible. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **HITO (PROYECTO) PREVISTO POR PERIODO PARA LA CONSECUCIÓN DEL RESULTADO OPERATIVO** | **UNIDAD DE MEDIDA** | | **ACTIVIDADES PRINCIPALES** | | | **PROGRAMACION MENSUAL DE ACTIVIDADES (%)** | | | | | | | | | | | | | | | **Fuente de Financiamiento** | **Presupuesto**  **($)** | **Medios de verificación** |
| **E** | **F** | **M** | **A** | | **M** | **J** | **J** | **A** | **S** | **O** | **N** | | **D** | **Total %** |
| 1.1.1. 1. Mejorar las condiciones del Cementerio principal | 1 verja perimetral  4 pasos peatonales | | 1.1 | Construcción de verja perimetral de cementerio principal | | 15 | 15 |  |  | |  |  | 20 | 25 | 15 | 10 |  | |  | 100 | FODES | $10, 000 | Bitácoras de trabajo  Obra física |
| 1.2 | Construcción de 4 pasos peatonales internos del cementerio municipal | |  | 10 | 10 | 10 | |  | 15 | 15 | 20 | 20 |  |  | |  | 100 | FODES | $10, 000 | Bitácoras de trabajo |
| 1.1.1.2 Mejorar la dotación de lugares de esparcimiento. | 1 casa comunal  Remodelación del 50% del parque | | 2.1 | Construcción de casa comunal en Barrio El Chile | |  |  |  |  | |  |  |  |  | 25 | 25 | 25 | | 25 | 100 | FONDOS PROPIOS | $25, 000 | Obra física |
| 2.2 | Remodelación de parque en el Barrio La Sierpe. | |  |  |  |  | |  |  |  | 20 | 20 | 20 | 20 | | 20 | 100% | COOPERACION | $10, 000 | Bitácoras de trabajo |

El conjunto de estas matrices completadas por cada Gerencia y Unidad Organizativa, constituyen en esencia del POAM de la municipalidad; la Comisión POAM será la encargada de recopilar y consolidar los planes operativos de todas las Unidades Organizativas.

### e. Consolidación del Documento de Plan Operativo Anual Municipal-POAM

Cuando todas las Gerencias y Unidades Organizativas hubieren completado la información correspondiente relacionada a sus POA, la Comisión POAM consolidará el documento que contiene las Matrices de Planificación Operativa Anual de la Municipalidad.

Es importante realizar una revisión de lo establecido en el Plan Operativo Anual Municipal con lo señalado en el presupuesto de la municipalidad, a efectos de no incurrir en una incongruencia y asegurarse que lo plasmado en el POAM tenga financiamiento para su ejecución. La Comisión POAM deberá coordinarse con el jefe o encargado del Presupuesto a modo de verificar que la municipalidad disponga de recursos para ejecutar los proyectos y actividades previstos.

Si los proyectos y actividades sobrepasan la provisión de ingresos en el presupuesto, la Comisión POAM, en coordinación con el jefe o encargado de Presupuesto, hará una evaluación recomendando aquellos proyectos y actividades que tendrán que ejecutarse en otro periodo o que necesitaran financiamiento externo.

El documento preliminar del POAM se presentará al Concejo Municipal para su revisión. La Comisión POAM con el apoyo de las gerencias y unidades, realizarán los ajustes si fuera necesario, incorporando las correcciones en el caso que el Concejo Municipal le haga observaciones.

Posteriormente, la Comisión POAM consolidará un sólo documento de Plan Operativo Anual Municipal, que tendrá el siguiente contenido:

**1- Una presentación que incluya:**

* Portada
* Índice
* Introducción explicando brevemente el proceso y la metodología utilizada.

**2.- Diagnóstico municipal que contenga:**

* Análisis FODA (y otras herramientas utilizadas como cuestionario de preguntas específicas).

**3.- Planificación Operativa Municipal.**

* Comprenderá las matrices **POA** de cada Gerencia y Unidad Organizativa, de acuerdo a su estructura (Gerencias, departamentos, unidades, secciones).

**4.- Anexos**:

Incluir cualquier dato que se considere importante para la comprensión del documento y los listados de personas participantes de todas las actividades, así como fotografías del Proceso de elaboración del POAM.

La Comisión, entregará el documento final de POAM al Concejo Municipal; a fin de continuar con la siguiente etapa.

## 3.3 TERCERA ETAPA: De Aprobación y Divulgación.

**Aprobación**

La Comisión será la responsable de presentar al Concejo Municipal, el documento consolidado POAM, que resulte de la etapa anterior, el cual será aprobado mediante acuerdo municipal, pudiendo ser observado y ser aprobado posteriormente al haber superado las observaciones.

**Divulgación.**

El POAM aprobado debe ser ampliamente difundido al interior de la Municipalidad en una presentación a todo el personal. Un ejemplar del POAM se entregará al Jefe o Encargado de cada Unidad Organizativa de la Municipalidad.

También se recomienda socializar el POAM con la comunidad, ya sea en una presentación ante invitados representantes de las fuerzas vivas del municipio, a través de medios de comunicación como la página web de la Municipalidad, el mural de la municipalidad, los eventos de rendición de cuentas, y/o mediante la elaboración y difusión de cartillas informativas.

## 3.4 CUARTA ETAPA: Seguimiento, Monitoreo y Evaluación.

Una vez esté aprobado el POAM por parte del Concejo Municipal, los gerentes, Jefes o encargados de cada una de las Unidades Organizativas de la Municipalidad, serán responsables de la ejecución de sus Planes Operativos que contienen los Resultados Operativos, proyectos y actividades planificadas.

Para tener mayor éxito en la ejecución del POAM, será importante realizar el proceso de seguimiento monitoreo y evaluación del cumplimiento de los Objetivos Estratégico, las Líneas Estratégicas Resultados Operativos y Proyectos que contenga, para lo cual se recomienda que las Gerencias y Unidades Organizativas utilicen el formato No. 3 de esta guía, que permite verificar el avance alcanzado en cada uno de los meses del año planificado. Es necesario controlar su avance, evaluar los resultados que se van obteniendo y aplicar las medidas correctivas o ajustes que sean necesarios, para asegurar que se logren los objetivos definidos.

El seguimiento y monitoreo se realiza de manera permanente, durante la ejecución del POAM, de manera que facilite una evaluación del progreso hacia los objetivos estratégicos.

Un ejemplo para dar Seguimiento, Monitoreo y Evaluación, de una Unidad Organizativa específica (Departamentos de Proyectos), del mes de enero de 2020, se presenta en la tabla N° 11. Y para su llenado, mientras no se domine este proceso, se deberá revisar el instructivo del formato N° 2

Tabla N° 11, Matriz de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del Operativa Anual por Gerencia y Unidad organizativa, Marzo del\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **GERENCIA** | General | **UNIDAD** | | | | Proyectos Municipales | | | | | | **INDICADORES** |
| **MES REPORTADO** | Enero de 2020 | **FECHA** | | | | 10 de febrero de 2020 | | | | | | * Construida verja perimetral del cementerio a diciembre de 2020 * Construido 4 pasos peatonales a diciembre de 2020 en 100%. * Construida la casa comunal en el Barrio el Chile en un 100% a diciembre de 2020 |
| **AMBITO.** | Sociocultural | | | | | | | | | | |
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO** | 1- Mejorar la habitabilidad en el Municipio. | | | | | | | | | | | **FUENTE DE FINANCIAMIENTO** |
| **LÍNEA ESTRATEGICA** | 1.1 Ampliar y mejorar la dotación de equipamiento urbano. | | | | | | | | | | |  |
| **RESULTADO OPERATIVO** | 1.1.1 Se han ejecutado obras de infraestructura para mejorar el equipamiento urbano. | | | | | | | | | | |
| **HITO (PROYECTO)** | **ACTIVIDADES PRINCIPALES** | | **EN PORCENTAJE (%)** | | | | | | | | |
| **PROGRAMADO** | | | | **REALIZADO** | | | **REPROGRAMADO** | **ACUMULADO AL MES INFORMADO** | **RESULTADO OBTENIDO** |
| **E** | **F** | **M** | | **E** | **F** | **M** |
| 1.1.1. 1. Mejorar las condiciones del Cementerio principal. | Construcción de verja perimetral de cementerio principal | | 15 |  |  | | 15 |  |  |  | 15 | Verja perimetral de cementerio principal en un 15% de avance. |
| Construcción de 4 pasos peatonales internos del cementerio municipal | |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |

Las actividades que se informan en la matriz de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de la tabla anterior, son las que están programadas, en el mes que se informa, tengan o no avances, según se refleje en la matriz POA, de la tabla No. 10; así como, las actividades que se han reprogramado del mes anterior, para darles seguimiento y las que aunque no están programadas en el mes, han tenido avance en la ejecución.

Las actividades “Construcción de 4 pasos peatonales internos del cementerio municipal” y “Remodelación de parque en el Barrio La Sierpe” del primer Hito, no están programadas en el mes de enero según el POA de la tabla No. 10, ni han tenido avance, por lo cual no se reflejan ningún dato en las casillas respectivas.

El responsable de cada Unidad Organizativa, presentara este informe de avance mensual a la gerencia respectiva, quien consolidara todos los informes de la gerencia para luego enviarlo al/los responsable/s (delegados de la Comisión POAM) de dar seguimiento, Monitoreo y Evaluación de la Municipalidad.

El/los responsable/s (delegados de la Comisión POAM) de dar seguimiento, Monitoreo y Evaluación de la Municipalidad, consolidara todos los informes mensuales de las diferentes gerencias de la Municipalidad, para presentarlo, ya sea mensual o trimestral al alcalde y Concejo Municipal, para la toma de decisiones, y hacer las correcciones respectivas, dependiendo del logro de las metas.

Una explicación de la forma de llenado de esta matriz de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación se hace en el instructivo de la tabla No.3

Se recomienda que el/los responsable/s para dar el seguimiento, monitoreo y evaluación del POAM, presente trimestral o semestralmente, al Concejo Municipal, el informe de seguimiento y monitoreo. Así mismo, se deberá presentar un informe semestral y anual de la evaluación del POAM, según se presenta en los temas siguientes:

1. El Control de Avance.
2. Evaluación.
3. Medidas correctivas.

### a. El Control de Avance: Seguimiento y Monitoreo

Para el seguimiento y monitoreo de la ejecución del POAM, es recomendable que los miembros de la Comisión, deleguen a dos o tres de ellos para su monitoreo y evaluación (si no existiera la Unidad de Planificación en la municipalidad).

El personal delegado por la Comisión POAM, deberá valorar los avances en la ejecución y la frecuencia periódica para proponer las medidas si fuese necesario, a través del cronograma de trabajo, establecido en la matriz de planificación POAM, de la tabla No 2, y efectuar el control de avance de los Resultados Operativos, los Proyectos y Actividades.

Se recomienda que el monitoreo sea mensual, ya que es permanente, para ello las unidades o gerencias presentaran informes de avance del POAM en los formatos elaborados para tal efecto, los cuales serán revisados por el personal delegado de la Comisión. Los resultados de estas revisiones deberán ser analizados por los tomadores de decisiones de la Municipalidad.

Cuando el seguimiento y monitoreo se realice a los Proyectos que ejecuta la municipalidad, se puede utilizar en formato No. 4, que se presenta en la tabla No. 12.

Formato No. 4,

Tabla N° 12, Informe de Monitoreo y Evaluación del Operativa Anual por Gerencia y Unidad organizativa, Mayo del\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INFORME DE MONITOREO POAM** | | | | | |
| **RESULTADO:** CONSTRUCCIÓN DE MURO PERIMETRAL | | | | **Fecha:** 10 de febrero de 2020 | |
| **Técnica:** Entrevistas con apoyo de bitácora del Proyecto Construcción de Muro Perimetral | | Fuente de financiamiento: | | **Período del informe:** Enero-marzo | |
| **Gerencia:** | | | | | |
| **Unidad o Departamento:** Departamento de Proyectos/UACI | | | | | |
| **Lógica de intervención** | **Indicadores** | | **Estado de avance** | | **Comentarios o recomendaciones** |
| **Objetivos Estratégico:** | 1- Mejorar la habitabilidad en el Municipio. | |  | |  |
| **Línea Estratégica:** | 1.1 Ampliar y mejorar la dotación de equipamiento urbano. | |  | |
| **Hito** | **Actividades** | | | |
| Diseños de muro perimetral | | 100% | |
| Licitación pública para adjudicación de construcción | | 60% | |
| Visitas públicas del proyecto | | 100% | |
| Contratación de la empresa. | | 0% | |
| Construcción de muro perimetral | | 0% | |
| Supervisión de la construcción | | 0% | |
| Recepción de la Obra | | 0% | |
| **Recursos** | $26,800.00  40% recursos propios.  60% donación cooperación internacional | | 1 desembolso en Marzo  $5,360.00 (20%) | |  |

### b**.** **Evaluación del POAM**

La evaluación se realiza en momentos específicos de la ejecución del POAM o del ciclo de un proyecto y su enfoque es a los Resultados, Líneas y Objetivos Estratégicos. Para la presentación no se requiere de un formato estandarizado, se podrá elaborar a iniciativa de la comisión POAM, tomando en cuenta los informes de monitoreo, pero el análisis deberá hacerse con mayor profundidad.

La evaluación pueden ser trimestral, semestral y anual, será realizada los delegado por Comisión POAM para el proceso de monitoreo y los resultados de estas revisiones deberán ser presentados en un informe de evaluación del POAM para el periodo establecido y analizados por los tomadores de decisiones de la Municipalidad. Puede identificar los avances y problemas en la ejecución, considerando aspectos de: financiamiento, comunicación institucional, nivel de satisfacción de las acciones y proyectos realizados.

### c. Medidas correctivas: toma de decisiones.

Son las que se aplican a partir del control de avance en la ejecución y evaluación del POA, sobre el logro que se vaya alcanzando en los objetivos estratégicos, líneas estratégicas y resultados operativos, como producto de reflexionar de los resultados obtenidos en el seguimiento y de la evaluación del POAM. Estas medidas pueden implicar decisiones por parte del Concejo Municipal, sobre cómo continuar, corregir, ampliar el enfoque, los alcances, plazos, responsables del Plan. En términos sencillos, estas medidas son sugerencias para lograr lo que se haya planificado.

## BIBLIOGRAFÍA

* ***Guía para la Planificación Participativa Municipal****; Programa de Asesoramiento en el Fomento Municipal y la Descentralización PROMUDE, componente asistencia técnica ISDEM/GIZ. Primera Edición, San Salvador 1998.*
* ***Guía para elaborar el Plan Operativo Anual–POA- 2014 de las municipalidades del País en el marco de la Gestión por Resultados***  *Secretaría de Planificación y Programación de La Presidencia*
* *Guía Metodológica para la Formulación, Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual Municipal (POAM), Unidad de Planificación, Gerencia de Desarrollo Municipal, ISDEM, Versión 1.0. al 22 de mayo de 2014*
* *Guía para elaborar el Plan Operativo Anual de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (AUTM), Sistema Administrativo Tributario Municipal Simplificado-SATMUS, ISDEM, San Salvador, Octubre 2008.*
* ***Pautas Metodológicas para la Planificación Estratégica Participativa del Municipio con énfasis en el Desarrollo Económico de su Territorio;*** *Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización (SSDT), primera edición, San Salvador, El Salvador, 2011.*

## ANEXOS

* Anexo 1, Cronograma de actividades
* Anexo 2, Planteamiento de ejercicio práctico
* Anexo 3, …….

**Anexo 1, cronograma de actividades**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **GERENCIA: General** | | **UNIDAD: Comisión POAM** | | | | | | | | | **PERÍODO:** | | | | | | | | | | | | | | | |  |
| **ETAPA** | **ACTIVIDAD** | **RESPONSABLE** | **MES 1** | | | | **MES 2** | | | | **MES 3** | | | | **MES 4** | | | | **MES 5** | | | | **MES 6** | | | |  |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |  |
| **PREPARACION** | Convocatoria reunión de inicio. | Gerencia General o Alcalde Municipal |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Conformación de Comisión POAM por acuerdo municipal | Concejo municipal |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Planificación proceso elaboración del POAM | Comisión  POAM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaborar Cronograma de actividades. | Comisión  POAM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaborar lineamientos y formatos | Comisión  POAM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |
| **ELABORACIÓN** **POAM** | Diagnostico | Comisión  POAM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Determinación elementos estratégicos y operativos de la Planificación | Comisión POAM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Determinación o identificación de Proyectos y Actividades | Comisión POAM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración del POA por cada Unidad Organizativa. | Comisión POAM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Consolidación documento POAM | Comisión POAM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **APROBACIÓN Y DIVULGACIÓN** | Presentación al Concejo Municipal para probación. | Comisión POAM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Aprobación del POAM por el Concejo Municipal | Concejo municipal |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Socialización con el personal |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **MONITOREO Y EVALUACIÓN POAM (en la ejecución del POAM)** | Solicitud de informes a las diferentes unidades |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Revisión de la información |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración de informe |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Presentación de Informe al Concejo Municipal |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Aprobación del Informe |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Anexo 2, Planteamiento de ejercicios prácticos.**

**Caso 1. POAM de Unidades Organizativas**

Elaboración del Plan Operativo de la Municipalidad el Manguito, utilizando el Plan Estratégico de la municipalidad, la tabla N° 9 y el formato N° 2, elabore el POA de su Unidad Organizativa, para el año 2020.

**Caso 2. E**laboración del Informe de avance del mes de \_\_\_\_\_\_\_

Utilizando el Plan Operativo de la Gerencia o Unidad y el formato 3, elabore los informes de avance de los meses enero, febrero y marzo 2020.

**Consideraciones a tomar en cuenta:**

* Se ejecutan en un 100% las actividades que están planificadas para el mes de enero.
* Por motivos de atrasos ocasionados en el trabajo, dado que se tiene una auditoria de la Corte de Cuentas de la República, las unidad de Contabilidad y UACI, solamente ejecutaron el 50% de la planificado para el mes de febrero, reprogramando para marzo el otro 50%.

**Otras consideraciones a tomar en cuenta:**

* Se ejecuta el 100% de las actividades reprogramadas de febrero para marzo, al igual que las programadas para dicho mes.
* Se solicita elaborar los informes de avance de los meses de enero, febrero y marzo y remitirlos a la Comisión POAM para revisión.