

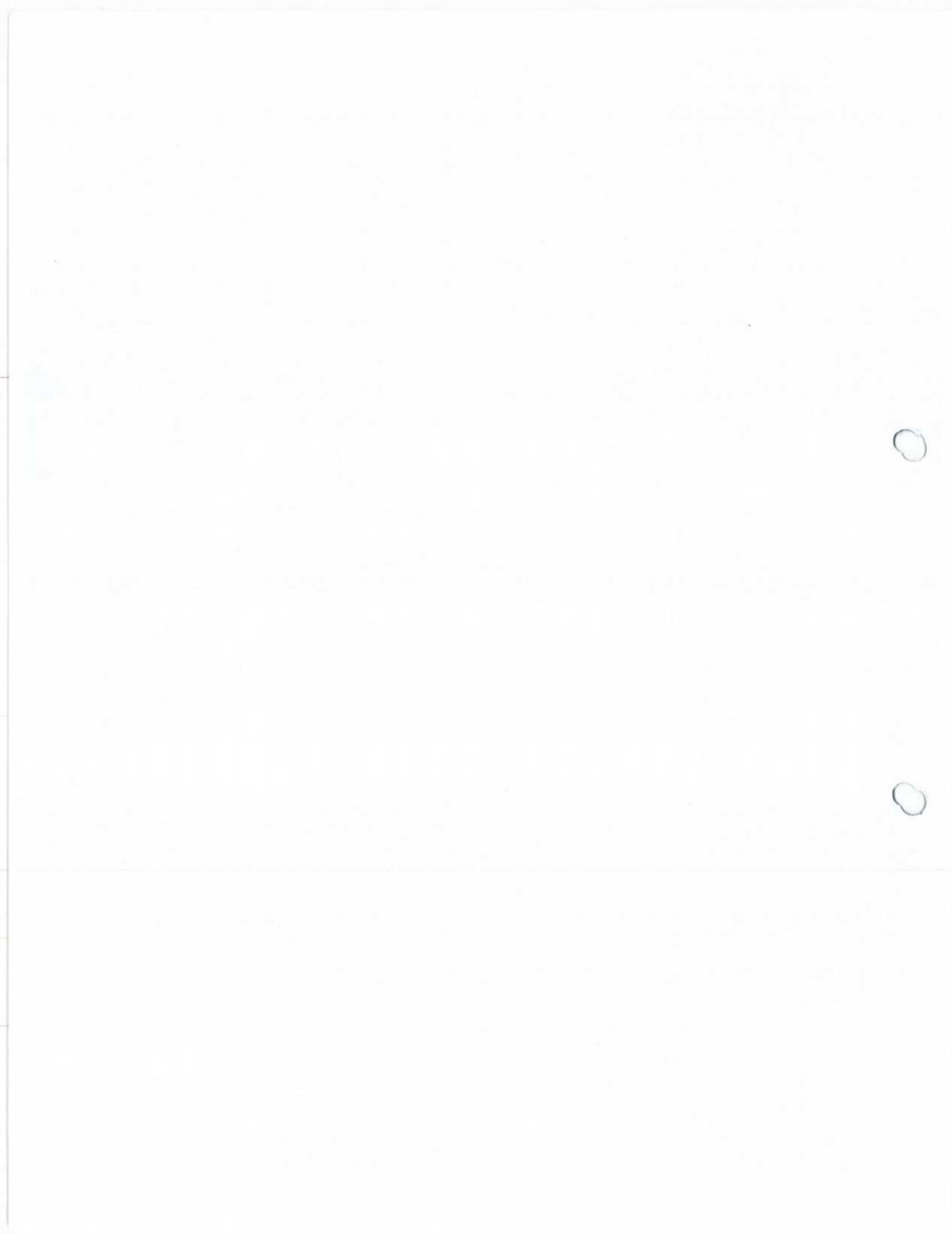
MINISTERIO DE CULTURA
DESPACHO MINISTERIAL DE CULTURA
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

**LINEAMIENTO PARA ELABORAR LA
PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL 2024**



MINISTERIO
DE CULTURA

El Salvador, 2023



LINEAMIENTO PARA ELABORAR LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL 2024



MINISTERIO
DE CULTURA

Mariem Pleitez
Ministra de Cultura

Claudia Ramírez de Iglesias
Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional

William Ernesto Rivas Pérez
Diseño y diagramación. DGPDI

Ministerio de Cultura 2023



MINISTERIO
DE CULTURA

**MINISTERIO DE CULTURA
DESPACHO MINISTERIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LINEAMIENTO PARA ELABORAR LA
PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL 2024**

EL SALVADOR, AÑO 2023



ÍNDICE

I. Introducción.....	4
II. Objetivos del Lineamiento.....	4
III. Fundamento Legal.....	4
IV. Ámbito de Aplicación.....	5
V. Definiciones.....	6
VI. Cuerpo Normativo.....	7
A. Aspectos Obligatorios.....	7
1. Plazo de presentación del POA.....	7
2. Modificaciones al POA.....	7
3. Equipo de Trabajo.....	7
4. Estructura del POA.....	8
5. Edición.....	9
6. Autorización del POA.....	9
B. Planificación de Actividades.....	9
1. Generalidades.....	9
2. Resultados y Acciones.....	10
3. Proyectos.....	10
4. Ejes Transversales.....	11
5. Presentación y Contenido.....	11
C. Análisis del Entorno de la Unidad Organizativa.....	15
1. Generalidades.....	15
2. Consideraciones para analizar el FODA.....	15
3. Forma de Presentación.....	17
D. Riesgos de la Unidad Organizativa.....	17
1. Generalidades.....	17
2. Identificación del Riesgo.....	18
3. Criterios de Medición del Riesgo.....	19
4. Cualificación y Evaluación del Riesgo.....	20



E. Gestión del Riesgo	21
VII. Vigencia y Autorización	22
VIII. Bitácora de Actualizaciones o Control de Cambios	23

I. Introducción.

El Ministerio de Cultura en cumplimiento a sus objetivos institucionales y planes de gobierno crea su Plan Estratégico Institucional para el período del año 2019 a 2024, el cual ejecuta año con año, por medio de su Plan Operativo Anual que se deriva del mismo Plan Estratégico Institucional.

El Plan Operativo Anual es una herramienta para obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia de una institución en el periodo de un año o más, ayudando a la institución a alcanzar sus objetivos.

El presente Lineamiento brinda los pasos y criterios para su elaboración, a fin de obtener una planificación orientada a resultados.

II. Objetivos del Lineamiento.

General

Orientar la elaboración de los Planes Operativos Anuales de las Unidades Organizativas que conforman el Ministerio de Cultura, mejorando el proceso de planificación institucional, a través de un instrumento metodológico.

Específico

1. Facilitar el proceso de elaboración de los Planes Operativos Anuales.
2. Fomentar la organización y participación de los equipos de trabajo para la identificación del entorno de las unidades organizativas, tanto, factores internos como externos, para la consecución de los resultados y acciones del Plan Estratégico Institucional.

III. Fundamento Legal

1. Ley de la Corte de Cuentas de la República. Artículo 30 numeral 6:

“La Auditoría Gubernamental podrá examinar y evaluar en las entidades y organismos del sector público: Los resultados de las operaciones y el cumplimiento de objetivos y metas.”

2. Ley de Acceso a la Información Pública. Artículo 10 numeral 8:

"Los entes obligados, de manera oficiosa, podrán a disposición del público, divulgarán y actualizarán, en los términos de los lineamientos que expida el Instituto, la información siguiente: El plan operativo anual y los resultados obtenidos en el cumplimiento del mismo; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos; y los planes y proyectos de reestructuración o modernización."

3. Ley de Administración Financiera del Estado. Artículo 24:

"Asimismo mostrarán los propósitos de la gestión, identificando la producción de bienes y prestación de servicios que generarán las instituciones correspondientes".

4. Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Presidencia de la República:

Artículo 15: "Con base al Plan Quinquenal, la máxima autoridad de cada dependencia, funcionarios, niveles gerenciales y jefaturas; planifican, elaboran y divulgan su plan estratégico a todos los servidores según su área de competencia, lo que les permite anticiparse a los cambios que pueden afectar la capacidad para alcanzar los resultados previstos."

Artículo 16: "La máxima autoridad de cada dependencia, funcionarios, niveles, gerenciales y jefaturas, deben efectuar por lo menos una vez al año un análisis de las amenazas a fin de identificar los riesgos en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales".

Artículo 17: "La máxima autoridad de cada dependencia, funcionarios niveles generales y jefaturas, deben analizar los riesgos identificados, mediante actividades específicas de verificación continua e instrumentos necesarios y oportunos en áreas críticas relacionadas con el cumplimiento de los objetivos institucionales":

IV. Ámbito de Aplicación

Este Lineamiento deberá ser aplicado por las unidades organizativas del Ministerio de Cultura en la elaboración y presentación de sus planes operativos anuales.

V. Definiciones

Acciones Estratégicas: Reflejan los servicios que deben ser provistos a las entidades o ciudadanos que servimos, de manera que van a permitirnos alcanzar los objetivos estratégicos institucionales planteados.

Acciones Operativas: Son el medio necesario y suficiente que contribuyen en la entrega de servicios a los usuarios, garantizando el cumplimiento de una acción estratégica institucional.

Ejes Estratégicos: Agrupan diversos temas prioritarios, cada uno contiene objetivos y estrategias específicas para resolver los problemas públicos identificados.

Ejes Transversales: Constituyen temas recurrentes que emergen de la realidad social y que aparecen entrelazados en cada una de las áreas del plan.

Estrategia: Es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

FODA: (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) También conocido como análisis DAFO, evalúa la situación actual de una organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de planificar una estrategia a futuro.

Indicador: Es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado.

Medios de Verificación: Son el instrumento por medio del cual se acredita el cumplimiento de la gestión estratégica y operativa.

OEI: Objetivo Estratégico Institucional.

Plan: Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

POA: Plan Operativo Anual.

Presupuesto: se refiere a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un plan o proyecto. De tal manera, se puede

definir como una cifra anticipada que estima el coste que va a suponer la realización de dicho objetivo.

Responsable de Ejecución: Nombre y cargo de la persona que cumplirá los resultados y acciones del POA.

Resultados: Los resultados esperados son los productos o servicios que la institución generará para alcanzar sus objetivos.

Unidad Organizativa: Es la forma en que una Institución Pública organiza su personal y confiere funciones; las cuales pueden llamarse: Direcciones o Unidades.

VI. Cuerpo Normativo.

A. Aspectos Obligatorios.

1. Plazo de presentación del POA

Las unidades organizativas del Ministerio de Cultura deberán presentar su Plan Operativo Anual dentro de los primeros diez días hábiles del mes de octubre del año previo al de su ejecución a la Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional quién deberá consolidar los planes operativos de todas las unidades organizativas del Ministerio de Cultura en un solo documento. Por lo anterior, es obligación de cada unidad organizativa presentar su POA dentro del periodo indicado y conforme a lo establecido en este Lineamiento.

2. Modificaciones al POA

Para modificar un Plan Operativo Anual Autorizado, deberá presentar a la Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional, una nota conteniendo las justificaciones de las modificaciones solicitadas y anexar la nueva propuesta.

3. Equipo de Trabajo

Se deberá formar un equipo de trabajo con las personas claves de la unidad organizativa, quienes deben conocer los objetivos de esta, los servicios que presta, planes de gobierno, políticas, acciones estratégicas y operativas, así como sus indicadores. El equipo debe ser liderado por la máxima autoridad de la unidad organizativa.

4. Estructura del POA

Los Planes Operativos Anuales que se presenten a la Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional deberán contener la siguiente estructura:

1. Portada.
En el encabezado: nombre de la institución, jefatura inmediata y nombre de la unidad organizativa. Al centro: título y año del documento "Plan Operativo Anual de la Unidad Organizativa Año x"; Nombre de los responsables de la unidad organizativa, iniciando por Director Nacional, Director General y Jefe de la Unidad organizativa. En la Parte inferior: lugar y año de elaboración del documento.
2. Índice.
Numerar el contenido del Plan Operativo Anual presentado.
3. Introducción.
Iniciar con un párrafo que hable del que hacer de la unidad organizativa, esto puede ser su objetivo y los servicios que presta a la población, luego, el propósito del documento presentado y su contenido.
4. Objetivos del POA de la Unidad Organizativa.
Debe presentar un objetivo general y un máximo de tres objetivos específicos, los cuales deben estar orientados al fin que se desea alcanzar y por el cual se elabora el POA.
5. Análisis del Entorno de la Unidad Organizativa.
Se deberá analizar el entorno de la unidad organizativa, tanto factores internos como externos, mediante la herramienta FODA, ver literal C de este documento.
6. Riesgos de la Unidad Organizativa.
Ver literal D de este documento.
7. Gestión del Riesgo de la Unidad Organizativa.
Ver literal E de este documento.
8. Planificación de Actividades.
Ver literal B de este documento.
9. Programación de Actividades.
Ver literal B numeral 7 de este documento.

10. Vigencia y Autorización

Contiene la fecha a partir de la cual el documento normativo tendrá validez, así como el periodo en el cuál será aplicable. A la vez, contiene las firmas de los empleados o funcionarios que participaron en el proceso de elaboración, para ser publicado y socializado.

5. Edición

Por efectos de consolidación se deberá cumplir con los siguientes requisitos indispensables:

1. Papel: tamaño carta.
2. Márgenes: 2.5 cm excepto el izquierdo que debe ser 3 cm.
3. Letra: Bembo Std, color negro, tamaño 12. En caso de tablas o matrices tamaño 9.
4. Interlineado: Múltiple 1.15 y Espaciado: Cero.
5. Encabezados de tablas o matrices en Color: Celeste Claro (Azul, Énfasis 5, Claro 80%)
6. Forma de Entrega del documento: Impreso, en archivo editable y en PDF.

6. Autorización del POA

El Plan Operativo Anual ya elaborado debe ser revisado y autorizado por la máxima autoridad de la unidad organizativa y enviarlo a la Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional, quien de encontrar observaciones lo devolverá para su corrección, caso contrario, remitirá el documento para que sea firmado por las autoridades correspondientes.

Una vez autorizado el POA, la Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional lo enviará a la unidad organizativa correspondiente, quién deberá difundirlo y socializarlo con todos los miembros de la unidad organizativa para su puesta en marcha.

B. Planificación de Actividades.

1. Generalidades

Un Plan Operativo es un documento oficial en el que los responsables de una institución o un fragmento de este (unidad organizativa) enumeran los objetivos y las directrices que deben

cumplir en el corto plazo, dando coherencia a los programas y proyectos previstos para la obtención de los objetivos, reduciendo de esta manera el grado de incertidumbre y evitando la improvisación en la ejecución de proyectos ya que contribuye a su preparación y organización.

El Plan Operativo anual estará compuesto por los resultados que la institución espera obtener para alcanzar sus objetivos, las acciones que realizará para alcanzar esos resultados, los indicadores que le servirán para monitorear el avance de lo logrado, los medios de verificación con los cuales comprobará dicho logro, la fuente de datos, es decir, de donde se obtendrá la información y la respectiva programación de actividades a ejecutar.

2. Resultados y Acciones

Los resultados y acciones que se deben incluir en el Plan Operativo Anual se encuentran establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) el cual incluye:

1. Objetivos Estratégicos Institucionales
2. Plan Cuscatlán
3. Plan de Desarrollo Social
4. Plan Control Territorial Fase II
5. Política Crecer Juntos
6. Agenda Digital
7. Ejes Transversales

Asimismo, se deben incluir los resultados y acciones operativas que establezcan las unidades organizativas.

3. Proyectos

Si en el presupuesto del año a ejecutar el Plan Operativo anual se han contemplado proyectos de bienes y/o servicios se deberán incluir en este los resultados esperados del proyecto y las acciones a realizar; previa verificación de que el proyecto esté aprobado por el Ministerio de Hacienda. Asimismo, en caso de que el monto aprobado fuera diferente al propuesto, deberá actualizar el documento de proyecto presentado con el nuevo monto aprobado y someterlo a la autorización correspondiente.

4. Ejes Transversales

Asimismo, se debe incluir en la planificación anual los siguientes ejes transversales, contactando para ello a la unidad organizativa responsable del eje transversal, quién dará las instrucciones necesarias para incluir los resultados esperados en la planificación:

1. Género y Diversidad (Dirección General de Género y Diversidad)
2. Medio Ambiente, Ahorro y Eficiencia Energética (Dirección General de Medio Ambiente)
3. Gestión Documental y Archivo (Unidad de Gestión Documental y Archivo)
4. Acceso a la Información pública. (Unidad de Acceso a la Información Pública)

5. Presentación y Contenido

La información contenida en el PEI y los resultados operativos establecidos por las unidades organizativas debe vaciarse en el siguiente formato:

Códigos	Resultados y Acciones	Indicadores	Medios de Verificación	Fuente de Datos	Persona Responsable de Ejecución	Unidad de Medida	Meta anual (Cantidad de Acciones Anuales)	Presupuesto	Meses													
									E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)														
	Al año 2024 se tendrá autorizado siete nuevos documentos normativos	Número de documentos normativos autorizados.	Documento Normativo autorizado por la máxima autoridad.	Página de Transparencia y/o Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional		Documento Normativo	7															
	Elaboración de documentos normativos.		Memorándum o correo de la gestión realizada.	Expediente del Documento Normativo en Desarrollo.			7															
	Gestión de la autorización del marco normativo.		Memorándum o correo de la gestión realizada.	Expediente del Documento Normativo en Desarrollo.			7															
	Dinamizada la oferta cultural de las unidades de la DNA, en el territorio nacional durante todo el año 2022.	Número de espectáculos realizados.	Publicación en redes institucionales de la Invitación y de la realización del espectáculo.	Dirección General de Comunicaciones Institucionales		Espectáculos de Música o Danza	205	\$200,000.00														
	Planificación y Montaje o rodaje del espectáculo						205															
	Gestión de comunicación y realización						205															

Códigos	Resultados y Acciones	Indicadores	Medios de Verificación	Fuente de Datos	Persona Responsable de Ejecución	Unidad de Medida	Meta anual (Cantidad de Acciones Anuales)	Presupuesto	Meses													
									E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
	del espectáculo																					
	Dinamizada al 100% de la oferta cultural de la DNFA, a partir de 2020	Número de personas que han participado en cursos de formación artística y cultural	Publicación en redes institucionales del período de inscripción y de la clausura de los cursos.	Dirección General de Comunicaciones Institucional		Cursos	228	\$999,999.00														
	Proceso de formación en artes y cultura.		Listado de Registro al Curso amparado con los formularios de inscripción y pago de matrícula.	Registro Académico de la dependencia			228															

Nombre director/a - jefe/a: _____
Firma y sello

Se debe tener en cuenta que:

1. En la columna (1) indicará con las siguientes iniciales a que plan corresponde ese resultado, si corresponde a varios, deberá dejarse indicado:

OEI	Objetivos Estratégicos Institucionales
PC	Plan Cuscatlán
PDS	Plan de Desarrollo Social.
PCT	Plan Control Territorial Fase II
AD	Agenda Digital
PNI-PNVLM 2021-2025	Política nacional de Igualdad y a la Política Nacional para el acceso de las mujeres a una Vida Libre de Violencia.
LIEV	La Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres. Plan Nacional de Igualdad
LIE	Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la discriminación contra la mujer.
LMA	Medio Ambiente, Ahorro y Eficiencia Energética
LGDA	Gestión Documental y Archivo
LAIP	Acceso a la Información pública.
RO	Resultados Operativos

2. En la columna (2) vaciará los resultados y acciones contenidos en el Plan Estratégico Institucional y los resultados y acciones operativas establecidas por su unidad organizativa, colocando en las filas de color celeste los resultados y en las filas sin color las acciones de ese resultado.

Los resultados es lo que se desea lograr para alcanzar los objetivos trazados, deben ser alcanzables definiendo un plazo para ello. El resultado debe tener los siguientes

elementos implícitos: Qué, Quiénes, Dónde, Cuándo y Cuánto. Ejemplo:

“Al final de cada año (Cuándo) la proporción de niños y niñas de 0 a 7 años (Quiénes) con un desarrollo integral adecuado (Qué) superará el 60% (Cuánto) en los 100 municipios priorizados del país (Dónde)”.

Las acciones deben estar dirigidas a alcanzar el resultado establecido, por lo anterior, debe ser específico, es decir, detallar en que consiste la actividad a realizar. No se debe transcribir el resultado.

3. En la columna (3) vaciará los indicadores, al colocarlos deberá analizar si en verdad es un indicador de ese resultado, caso contrario deberá solicitar su modificación. Solo debe existir un indicador por cada resultado por lo cual deben dejar el que mejor compruebe su logro.

Un indicador es algo que nos permite medir, definir el criterio, que nos permitirá formar un juicio sobre el logro de un resultado. El indicador debe tener implícito la variable tiempo, ser específico, medible, alcanzable, relevante (pertinente) y localizable. Los indicadores sin Fuente de Datos no sirven.

Los indicadores son parámetros verificables que constituyen la cualidad o cuantificación de los efectos o resultados esperados. Para saber si un indicador está bien construido es necesario hacerle 4 preguntas fundamentales: ¿Cuánto? ¿Cualitativo? ¿En qué tiempo-plazos? ¿Dónde?

4. En la columna (4) establecerá el medio de verificación para cada uno de los resultados y acciones vaciadas en el formato. Es responsabilidad de cada unidad organizativa tener debidamente respaldado la ejecución de sus acciones.

El Medio de Verificación es la evidencia del logro o no del resultado o acción, debe ser de preferencia aquella que resulte de la actividad realizada, es decir, que debe ser el producto o resultado de ejecutar la acción o alcanzar el resultado, no se debería de preparar un informe adicional como justificación, excepto que sea necesario.

Por ejemplo: Si el resultado esperado es que los docentes se certifiquen en pedagogía, entonces, el medio de verificación será el certificado en pedagogía otorgado por la institución correspondiente y no un reporte indicando que los docentes se certificaron en pedagogía, en este caso la fuente de datos sería la Unidad de Talento Humano.

Resultado	Indicador	Medio de Verificación	Fuente de Datos
Al menos 50 docentes certificados en pedagogía en áreas artísticas para el año 2024.	Número de docentes certificados en pedagogía.	Certificado de Pedagogía	Unidad de Talento Humano

5. En la columna (5) indicará la Fuente de Datos, es decir, a donde conseguir la información sobre los indicadores. Deben ser confiables. En caso de no poder obtenerse una Fuente de Datos confiable, el indicador asociado, debe ser sustituido.
6. En la columna (6) designará al responsable de que la acción establecida se cumpla.
7. En la columna (7) y fila de color celeste, es decir para el resultado esperado se establecerá la unidad de medida del resultado a alcanzar.
8. En la columna (8) y fila de color celeste, es decir para el resultado esperado se establecerá la cantidad de la meta a alcanzar.
9. En la columna (9) colocará el dato que le proporcione la Dirección General Financiera Institucional según los techos presupuestarios proporcionados por el Ministerio de Hacienda.
10. En la columna (10) meses; deberá programar en que meses se ejecutarán los Resultados y Acciones.

Deberá evaluar el mes más adecuado para programar la ejecución de las actividades a fin de alcanzar los resultados esperados.

En aquellas actividades cuyo tiempo de realización es mayor a un mes, deberá sombrear con color gris claro las casillas de los meses en los que se ejecutará la actividad y en la casilla del mes o meses en que espera lograr su término colocará la cantidad en números de las actividades que se han planificado lograr, por lo cual, cuando se dé seguimiento deberá reportar el avance o logro que se vaya alcanzando en el periodo marcado.

Cuando ya haya incluido todas las actividades en el cronograma verifique que una actividad no impida que se realice otra, si esto es así, deben reacomodarse las fechas.

C. Análisis del Entorno de la Unidad Organizativa

1. Generalidades

Planear representa una acción básica y central que nos permite trazar el rumbo a seguir, identificando claramente información relativa al ambiente interno y externo en función de los programas, proyectos y objetivos específicos a alcanzar con la aplicación de los recursos presupuestarios, humanos y materiales para su ejecución; situación que da objetividad, certeza y coherencia a los compromisos planteados en los programas anuales de las dependencias, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como determinar prioridades.

El análisis FODA es una herramienta sencilla, pero de gran utilidad para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una institución, sus oportunidades y amenazas externas a su bienestar futuro.

Las ventajas y desventajas del FODA son las siguientes:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Permite identificar factores claves de éxito o fracaso que inciden en la institución. ❖ Se obtiene una visión general de la institución que permite conocer el estado actual. ❖ Permite determinar la coherencia entre los planes y programas institucionales con la política que los generan. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se puede obtener una visión superficial. ❖ Se cometen errores de análisis si no se selecciona correctamente la fuente de información.

2. Consideraciones para analizar el FODA

El equipo de trabajo ya conocedor de los resultados y acciones esperados deberá realizar un análisis de los factores internos y externos por medio de la identificación de los cuatro componentes del FODA, teniendo en cuenta lo siguiente para su conclusión:

Consideraciones en la Identificación de los Componentes del FODA. ¹		Listado de Conclusiones de la Unidad Organizativa	
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	<p>Las fortalezas de una institución dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que se puede evaluar la calidad con objetividad. La unidad organizativa debe evaluar las fortalezas teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencias y capacidades de éxito. ❖ Condición financiera sólida. ❖ Amplia cobertura geográfica de los servicios a los usuarios. ❖ Reputación de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tecnología disponible. ❖
	Debilidades	<p>Se debe tener especial atención en las debilidades de la institución, ya que es algo de lo que la entidad carece o realiza inadecuadamente, las debilidades internas de una institución se relacionan, entre otros, con: Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas claves e importantes de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Personal contratado insuficiente. ❖
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades	<p>Las oportunidades son un gran factor en la elaboración de la estrategia de la institución, según las circunstancias prevalecientes, las oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas y varían de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Muy atractivas (la institución debe aprovecharlas) ❖ Más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales) ❖ No adecuadas (no corresponden a las fortalezas de recursos y las capacidades que la institución tiene) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incremento del uso de medios digitales. ❖
	Amenazas	<p>Al momento de analizar las amenazas, se debe considerar factores del ambiente externo que pueden afectar a la institución. Entre las potenciales amenazas que debe tener en cuenta están:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Condiciones económicas adversas ❖ Cambios demográficos ❖ Cambios de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Delincuencia y actos vandálicos. ❖

3. Forma de Presentación.

Al finalizar las conclusiones deberá presentarlas por medio de una tabla como la siguiente:

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
❖ Tecnología disponible. ❖	❖ Personal contratado insuficiente. ❖

FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
❖ Incremento del uso de medios digitales. ❖	❖ Delincuencia y actos vandálicos ❖

Al concluir se debe evaluar si dicho análisis afecta a lo ya planteado en el Plan Operativo Anual.

D. Riesgos de la Unidad Organizativa. ²

1. Generalidades

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos institucionales. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Cada entidad enfrenta una variedad de factores de riesgos, derivados de fuentes externas e internas, que deben ser considerados para alcanzar los objetivos institucionales. Por eso, una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental. Corte de Cuentas de la República. Edición 2016.

2

2. Identificación del Riesgo

Las unidades organizativas deben elaborar una matriz de riesgos, enfocada a los riesgos relevantes, cuyo impacto potencial se mantenga a un nivel aceptable, utilizando el formato siguiente:

Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos

Códigos	Acciones de la Unidad Organizativa	Identificación del riesgo			Análisis del riesgo					Descripción de la calificación del riesgo
					Cualificación del riesgo		Nivel de Riesgo			
		Tipo	Descripción del Riesgo	Responsable	Probabilidad	Impacto	E	A	M	

Para poder identificar los riesgos, se debe considerar como mínimo los siguientes aspectos:

1. Identificar los resultados y acciones del PEI de la Unidad Organizativa.
2. Describir las actividades claves relacionadas con los objetivos.
3. Clasificar el riesgo, de acuerdo con las siguientes definiciones:
 1. **Riesgo estratégico:** Obstáculos internos o externos que no le permitirían a la unidad organizativa el cumplimiento de sus objetivos.
 2. **Riesgo político:** son las acciones de un gobierno transformadas por medio de decisiones del sistema judicial, nuevas leyes, decretos presidenciales.
 3. **Riesgo legal:** Incumplimiento a las leyes y reglamentos pertinentes.

5. **Riesgo de imagen (Reputacional):** Resultará cuando la credibilidad de la entidad este en tela de juicio por acontecimientos dados a conocer al público.
 6. **Riesgo tecnológico:** Fallas y/o inadecuación de los sistemas tecnológicos, derivados de recursos humanos, infraestructura y/o desastres naturales.
 7. **Riesgo de personal:** riesgo que ocasiona la incapacidad de atraer y retener empleados productivos y competentes.
 8. **Riesgo de organización, roles y responsabilidades:** Los que se ocasionan por una falta de esfuerzos coordinados entre distintos miembros de la unidad, para el logro de los objetivos.
 9. **Riesgo de procedimientos y procesamiento de transacciones:** Son riesgos ocasionados por decisiones inapropiadas y la incapacidad de asegurar el procesamiento confiable de las transacciones.
 10. **Riesgo de planeación, administración y coordinación:** Riesgo que se ocasiona por falta de esfuerzo coordinado entre diferentes unidades de negocio para lograr objetivos comunes.
4. Describir el riesgo: Se refiere a la explicación del evento identificado.
 5. Responsable del riesgo: Identificar el cargo del personal responsable del área relacionado con el riesgo.
 6. Cualificación del riesgo: Se deberá estimar la probabilidad e impacto del riesgo, para determinar si la calificación será extrema, alta, moderada o baja.

3. Criterios de Medición del Riesgo

El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad, a continuación, se detallan los criterios de medición para cada uno de estos términos:

1. Criterios de Probabilidad

Clasificación	Descripción	Frecuencia
Improbable	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
Remoto	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos se ha presentado una vez en los últimos 5 años.
Medianamente probable	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos se ha presentado una vez en los últimos 3 años.
Alta probabilidad	El evento probablemente ocurriría en la mayoría de las circunstancias.	Al menos se ha presentado una vez en el último año.
Muy probable	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año

2. Criterios Impacto

Clasificación	Descripción
Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la institución.
Bajo	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
Serio	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la institución.
Muy Serio	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad.
Grave	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad

4. Cualificación y Evaluación del Riesgo

Para determinar si la calificación del riesgo será extrema, alta, moderada o baja, se utilizará la siguiente tabla de calificación:

		IMPACTO				
		Insignificante	Bajo	Serio	Muy Serio	Grave
PROBABILIDAD	Muy Probable	A	A	E	E	E
	Alta Probabilidad	M	A	A	E	E
	Medianamente Probable	B	M	A	E	E
	Remoto	B	B	M	A	E
	Improbable	B	B	M	A	A

Con los resultados obtenidos en la tabla de probabilidad e impacto se pueden evaluar el riesgo de la siguiente forma:

E= Riesgo Extremo; requiere acción inmediata.

A= Riesgo Alto; necesita atención de alta gerencia.

M= Riesgo Moderado; debe especificarse responsabilidad gerencial.

B= Riesgo Bajo; administrar mediante procedimiento rutinario.

Al concluir se debe evaluar si el resultado de la matriz de riesgo afecta a lo ya planteado en el Plan Operativo Anual.

E. Gestión del Riesgo

Se deben listar los riesgos bajos, moderados, altos y extremos identificados en la matriz de riesgos y proponer las acciones que se tomarán para su eliminación o reducción. Este análisis debe ser realista es decir deben ser acciones que se puedan llevar a cabo en el momento en el que el riesgo se haga una realidad.

Las acciones para gestionar el riesgo se presentarán utilizando la siguiente tabla:

Riesgos	Gestión del Riesgo
❖	❖
❖	❖



MINISTERIO
DE CULTURA

VII. Vigencia y Autorización.

El presente Lineamiento tendrá vigencia a partir de la autorización de la Ministra de Cultura.

Autorizado:



Mariem Pleitez Quiñonez.
Ministra de Cultura.



Presentado:



Lcda. Claudia Ramirez de Iglesias.
Directora General de Planificación y Desarrollo Institucional.



Fecha de autorización:



- OCT 2023

VIII. Bitácora de Actualizaciones o Control de Cambios

N°	Fecha	Cambios	Situación anterior	Razón del cambio	Responsable
1	Enero 2020	Este documento es actualización y mejora del Manual de Planificación Anual Operativa de 2020,	Manual de Planificación anual operativa 2020, para definir línea de trabajo del año anterior.	Actualización y mejora en contenido, para avalarse por máxima autoridad del Ministerio de Cultura.	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional
2	Octubre 2020	Actualización de documento y nombre del documento Manual para elaboración de la Planificación Operativa Anual 2021	Planificación Anual Operativa de 2020	Actualización y mejora en contenido, para avalarse por máxima autoridad del Ministerio de Cultura.	Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional, DGPDI.
3	Septiembre 2021	Se establecen aspectos obligatorios y se mejora algunos contenidos.	Planificación Anual Operativa de 2021.	Estandarizar y mejorar el contenido del POA para facilitar su elaboración y presentación.	Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional, DGPDI.
4	Agosto 2022	Actualización del Lineamiento en contenido e indicaciones, para la planificación anual 2023.	Planificación Anual 2022	Mejora en el proceso de elaboración del POA 2023	Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional, DGPDI.
5	Septiembre 2023	Actualización del Lineamiento en contenido e indicaciones, para la planificación anual 2024	Planificación Anual 2023	Actualización de la matriz del cronograma para la planificación anual 2024.	Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional, DGPDI.



dgpd
Dirección General de Planificación
Calle 10 de Agosto 10



MINISTERIO
DE CULTURA