

**MINISTERIO  
DE JUSTICIA  
Y  
SEGURIDAD  
PÚBLICA**

**INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION  
DE PLAN ANUAL OPERATIVO  
INSTITUCIONAL DEL MJSP Y DE SUS  
DEPENDENCIAS.  
LINEAMIENTOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

Dirección de Planificación y Gestión, Julio 2014.

*Ministerio de Justicia y Seguridad Pública*



## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
I OBJETIVO .....	7
II ALCANCE .....	7
III BASE LEGAL .....	7
IV CONCEPTOS.....	8
V LINEAMIENTOS GENERALES.....	9
VI LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS.....	10
<b>6.1. Formato de Portada.....</b>	<b>10</b>
<b>6.2. Misión de la Dependencia.....</b>	<b>11</b>
<b>6.3. Visión de la Dependencia .....</b>	<b>11</b>
<b>6.4. Objetivos.....</b>	<b>12</b>
<b>6.5. Diagnóstico y Resultados.....</b>	<b>12</b>
<b>6.6. Resumen Presupuestario .....</b>	<b>12</b>
<b>6.7. Recurso Humano.....</b>	<b>12</b>
<b>6.8. Costos.....</b>	<b>13</b>
<b>6.9. Formato de Cronograma del Plan Anual Operativo .....</b>	<b>13</b>
<b>6.9.1. Relación con las Políticas Institucionales.....</b>	<b>13</b>
<b>6.9.2. Identificación de Acciones a Desarrollar.....</b>	<b>13</b>
<b>6.9.3. Unidades de Medida .....</b>	<b>13</b>
<b>6.9.4. Meta y Unidad de Medida.....</b>	<b>14</b>
Instructivo para Elaboración de Plan Anual Operativo Institucional.....	3

*Ministerio de Justicia y Seguridad Pública*

6.9.5.	Responsable.....	14
6.9.6.	Distribución en el Tiempo.....	14
VII	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	15
9.1.	<i>Forma de Identificación de Riesgos.....</i>	15
9.2.	<i>Alternativas a la ocurrencia de los riesgos.....</i>	15
9.3.	<i>Instrucciones para completar Matriz de Análisis de Riesgos. (Formato Anexo 2).....</i>	16
VIII	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLANES DE TRABAJO.....	18
	Anexo 4: <i>Indicadores Institucionales.....</i>	22
	Indicador de Gestión.....	22
	AUTORIZACION.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## INTRODUCCIÓN

Según las competencias de Ministerio de Justicia y Seguridad Pública enmarcados dentro de la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia y la *Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia*, y el Programa de Gobierno “El Salvador Adelante” la seguridad pública se vuelve “parte integrante de la seguridad humana la asume como una política de Estado, basada en la Constitución de la República, los Acuerdos de Paz, el respeto a la dignidad humana, la transparencia y rendición de cuentas y la participación ciudadana”. Es por ello que se definen como ejes fundamentales de abordaje la prevención, el control y combate de delito, la rehabilitación y readaptación, entre otros.

La Dirección de Planificación y Gestión, de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, emitidas a través del Decreto N° 31 con fecha 5 de septiembre de 2013 y publicadas en el Diario Oficial No. 181, Tomo 401, del 1 de octubre de 2013, específicamente en los artículos del 26 al 31; velará por el cumplimiento del Instructivo ya que ello dará como resultado el Plan Anual Operativo Institucional del MJSP, el cual estará conformado con las acciones de los planes anuales operativos de cada Dirección.

El presente instructivo contiene los lineamientos generales de cómo elaborar los planes anuales operativos, así como también, uniformiza y homogeniza los criterios de formulación, operación y funcionamiento tanto estratégicos, operativos y financieros; que permitirán se facilite el seguimiento de las acciones propuestas en los planes y que en su conjunto darán cumplimiento a las acciones que competen al Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Para dar cumplimiento y seguimiento a la visión gubernamental de seguridad es necesario establecer planes operativos que contengan acciones concretas que se deriven de la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia y de la *Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia* definida por nuestro Ministerio. Igualmente, se deberá tener en cuenta las líneas estratégicas emanadas del Programa de Gobierno “El Salvador Adelante”

Con el cumplimiento de estos lineamientos, se establecerá una herramienta útil para cada Director en la toma de decisiones y acciones correctivas y preventivas en la

*Ministerio de Justicia y Seguridad Pública*

gestión del cumplimiento de metas, ya que la ejecución de los planes seguirá un proceso lógico y ordenado, lo que culminará en el buen desempeño del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Por otro lado, es importante hacer mención de la relevancia de esta herramienta para la evaluación del desempeño de la gestión pública a través de resultados ya sea a nivel de Dirección, sección o área, así como también de manera individual.

## **I OBJETIVO**

Clarificar y Orientar a las Unidades Organizativas del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública para la elaboración y definición de los planes anuales operativos a fin de cumplir con los objetivos y metas institucionales.

## **II ALCANCE**

Mediante la aplicación de este Instructivo cada una de las dependencias del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública establecerá las acciones operativas a realizar en el año respectivo para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

## **III BASE LEGAL**

El presente documento tiene su base legal en los artículos del 26 al 31 de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, emitidas a través del Decreto N° 31 con fecha 5 de septiembre de 2013 y publicadas en el Diario Oficial No. 181, Tomo 401, del 1 de octubre de 2013, según se señala:

Art. 18 Para la aprobación de los documentos institucionales, se deberá cumplir lo siguiente:

- a.) El Titular aprobará los siguientes documentos: El Organigrama, Plan Estratégico y Manual de Organización y Funciones. Así como también, los Manuales Descripción de Puestos y el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Estado.
- b.) La Dirección General de Centros Penales y la Dirección General de Migración y Extranjería, elaborarán y aprobarán sus respectivos Manuales de Descripción de Puestos y de Procedimientos.
- c.) Cualquier otra normativa relacionada al Sistema de Control Interno será aprobada por los Directores Generales. En el caso de la Secretaría de Estado, éstos serán aprobados por cada Dirección.
- d.) Modificaciones al organigrama de cada dependencia, podrán realizarse en cualquier momento que el funcionario competente estime conveniente.

El cumplimiento de los manuales, estará bajo la responsabilidad directa de cada Unidad Organizativa

Art.26 La Dirección de Planificación y Gestión de la Secretaría de Estado velará por el cumplimiento del instructivo que definirá los lineamientos generales y específicos para la elaboración del Plan Anual Operativo Institucional del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, el cual consolidará las acciones contenidas en los

*Ministerio de Justicia y Seguridad Pública*

Planes Anuales Operativos de cada Dirección. Este plan contendrá, al menos, las acciones, cronogramas y presupuestos estimados para un periodo concreto. Además, contendrá el análisis de riesgos que incluirá impacto, probabilidad de ocurrencia y medidas de mitigación.

Art. 27 La Dirección Financiera Institucional, en coordinación con las Unidades Financieras de las dependencias, distribuirá las normas o lineamientos para la elaboración del presupuesto de cada Unidad Organizativa.

Art.28 Con los elementos proporcionados en los Planes Anuales Operativos de cada Unidad Organizativa, la Dirección Financiera Institucional en coordinación con la Dirección de Planificación y Gestión de la Secretaría de Estado, elaborarán el Plan Anual Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional, los cuales serán aprobados por el Titular.

Art.29 La Dirección de Planificación y Gestión de la Secretaria de Estado establecerá los indicadores de gestión para cada Dependencia, que estén acordes al logro de los objetivos y metas Institucionales. El estado de los indicadores será presentado trimestralmente al Titular.

Art.30 Las Unidades Organizativas, del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, podrán realizar reprogramaciones trimestrales de sus respectivas acciones programadas en el Plan Anual Operativo Institucional. Las reprogramaciones realizadas, serán enviadas a la Dirección de Planificación y Gestión y las mismas no tendrán carácter retroactivo.

Art.31 Cada Unidad Organizativa, deberá presentar mensualmente a la Dirección de Planificación y Gestión de la Secretaria de Estado o a las Unidades de Planificación de cada Dependencia, el avance del Plan Anual Operativo, para su respectivo seguimiento y evaluación. Lo anterior deberá hacerse durante los primeros cinco días hábiles de cada mes subsiguiente.

Las Unidades de Planificación de cada Dependencia, en los primeros ocho días hábiles de cada mes siguiente, remitirán el avance del Plan Anual Operativo a la Dirección de Planificación y Gestión de la Secretaría de Estado.

#### **IV CONCEPTOS**

**PLAN ANUAL OPERATIVO:** es un documento en el cual los responsables de la Institución o de Unidades Organizativas, plasman objetivos, acciones, programación, costos, entre otros, que serán su línea operativa para un año específico. El Plan Anual Operativo responde a las políticas instituciones y a los documentos o instrucciones superiores de carácter estratégico.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible dar seguimiento al cumplimiento de las acciones, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos e implementar medidas correctivas identificadas previamente por los Directores de cada dependencia.

**PLAN ANUAL INSTITUCIONAL** es un documento oficial aprobado por el Titular, el cual contiene el consolidado de las acciones reflejadas en los planes anuales operativos de las Unidades Organizativas del MJSP.

**V LINEAMIENTOS GENERALES.**

- 5.1. El Plan Anual Operativo Institucional contendrá las acciones, programación, costos y riesgos que las dependencias o unidades organizacionales del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública definan para la concreción de las políticas públicas e instrucciones estratégicas encomendadas al mismo.
- 5.2. La Dirección de Planificación y Gestión presentará, en coordinación con la Dirección de Finanzas Institucional, presentará al Titular el Plan Anual Operativo Institucional para su observación o aprobación.
- 5.3. Los Planes Anuales Operativos de cada dependencia cumplirán las indicaciones contenidas en el presente instructivo.
- 5.4. El Plan Anual Operativo Institucional será divulgado por la Dirección de Planificación y Gestión, previa autorización del Titular.
- 5.5. Cada dependencia o unidad organizativa podrá realizar reprogramaciones según la normativa establecida.
- 5.6. La Dirección de Planificación y Gestión realizará seguimiento del Plan Anual Operativo Institucional según lo normado en este documento.

## VI LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS.

### CONTENIDO DEL PLAN ANUAL OPERATIVO

#### 6.1. Formato de Portada

Con el objetivo de uniformizar los planes, se requiere que la portada del documento contenga los logos representativos: el Escudo de la República de El Salvador, y el del Gobierno de El Salvador y el logo de la Unidad respectiva si tuviere, el cual deberá ser aprobado por el Titular de la Institución. El tipo de letra de todo el documento es Arial #12 y el espaciado es sencillo y justificado.

Ejemplo de portada:



## 6.2. Misión de la Dependencia

La misión es una declaración escrita del **propósito o razón de ser de la Unidad**. Así como también, debe detallar su contribución hacia la misión general del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. Una de las funciones de la misión es coordinar los esfuerzos y acciones para el alcance de mandatos institucionales. La misión debe contestar las tres preguntas que capturan la razón de ser de la Dependencia:

**¿Qué hacemos?**

**¿Para quién lo hacemos?**

**¿Por qué lo hacemos?**

Un ejemplo de lo que podría ser una misión de la Dirección de Centros Penales:

“Procurar la readaptación social de los condenados y la prevención de la reincidencia delictiva, así como la custodia de los privados de libertad de tal manera que se logre una adecuada reinserción en el tejido social de nuestro país”

La misión no debe ser más que un párrafo de cinco líneas.

## 6.3. Visión de la Dependencia

La visión es una declaración escrita de lo que se quiere ser. Una de las funciones de la visión es establecer el objetivo general de la Unidad, de tal manera que sea de conocimiento común entre los empleados. La visión debe contestar a la pregunta:

**¿Qué queremos ser?**

Un ejemplo de lo que podría ser una visión de la Dirección General de PREPAZ incluir :

Verificar “Ser la institución garante de la participación ciudadana en la prevención de la delincuencia y violencia a fin de que las comunidades se inserten en el desarrollo social y económico del país a partir de un mayor clima de seguridad ciudadana y participación social”.

La visión, al igual que la misión, no debe ser más de un párrafo de cinco líneas.

*Ministerio de Justicia y Seguridad Pública*

Tanto la misión y visión son responsabilidades de cada Director y deberán mantener la congruencia con otros documentos institucionales.

#### 6.4. Objetivos

Los objetivos son los elementos principales que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a las acciones. Cabe mencionar que estos deben ser cuantificables y con periodo de tiempo establecido.

Al establecerse los objetivos, estos sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.

#### 6.5. Diagnóstico y Resultados

En este apartado deberán describir brevemente, la situación actual de la Dependencia. Así como resumir los resultados obtenidos en el último año de Gestión.

Se podrá incluir además, todas aquellas actividades que fueron sobresalientes, de innovación, de crecimiento y/o fortalecimiento para la razón de ser de cada dependencia

#### 6.6. Resumen Presupuestario

Para elaborar este apartado se tomará en cuenta la información proporcionada por la Dirección Financiera Institucional como lo expresa el Art. 27 de las NTCl "La Dirección Financiera Institucional, en coordinación con las Unidades Financieras de las dependencias, distribuirá las normas o lineamientos para la elaboración del presupuesto de cada Unidad Organizativa".

Además se deberá considerar la información proporcionada por la DACI o instancias similares en las Dependencias, sobre lo relativo al Plan Anual de Compras.

#### 6.7. Recurso Humano.

Cada Dirección deberá agregar el personal asignado a su Dirección para realizar las actividades pertinentes a cada uno de ellas, según el siguiente cuadro:

N°	Nombre	Nivel Académico	Cargo Funcional	SALARIO	SISTEMA PREVISIONAL	COTIZACIONES PATRONALES		ACUMULADO	AGUINALDO	COSTO ANUAL
						AFP	ISSS	MENSUAL		
1	Juan José Aguirre	Lic. Administración	Técnico II	\$800.00	CRECER	\$54.00	\$51.43	\$905.43	\$336.15	\$11,201.31
2	Claudia Maribel Alegría	Secretaría Ejecutiva	Asistente	\$650.00	CONFIA	\$43.88	\$48.75	\$742.63	\$336.15	\$9,247.71

Nota: Copia de este formato podrá ser obtenido en la Dirección de Planificación y Gestión.

## **6.8. Costos.**

Todas las actividades presentadas deben tener asignado un costo que será presupuestado en base a los salarios devengados por las personas que estarán involucradas en el desarrollo de la actividad (incluyendo aportación patronal), así como el costo de los bienes y servicios utilizados para el desarrollo de la actividad (para lo cual ha realizado su programación anual de compras). Es decir, tomar en cuenta costos de recursos humanos (salarios), materiales y cualquier otro costo inherente a las metas planteadas.

Obviamente, el personal de cada unidad en muchas ocasiones desarrolla más de una actividad al mismo tiempo, por lo cual, no puede asignarse todo su salario a una sola actividad; por tanto, es necesario ponderar cuáles son las actividades que consumirán más tiempo y dedicación por parte del personal y de acuerdo a eso asignar un porcentaje del salario completando el costo de salarios con el resto de actividades, es decir, debe de tenerse cuidado en no duplicar salarios u otro tipo de costos.

Ya que todas las acciones implican un costo, la sumatoria de todos esos costos programados mensualmente, darán como resultado el costo total de la meta. (Cfr. Formato de Anexo 1, literal F)

## **6.9. Formato de Cronograma del Plan Anual Operativo**

Cada Dirección deberá completar el formato del cronograma del Plan Anual Operativo 2015 de acuerdo a los siguientes elementos: (Cfr. Formato de Anexo 1):

### **6.9.1. Relación con las Políticas Institucionales.**

Las Direcciones Operativas deberán identificar sus acciones con las líneas estratégicas definidas en las políticas institucionales de nuestro Ministerio.

### **6.9.2. Identificación de Acciones a Desarrollar**

Cada dependencia o Unidad deberá incorporar las acciones aprobadas para su dependencia que respondan a la misión y visión institucional, así como otros documentos estratégicos de nuestro Ministerio. (Cfr. Formato de Anexo 1, literal B).

### **6.9.3. Unidades de Medida**

Ejemplo de la Identificación de Acciones

*Ministerio de Justicia y Seguridad Pública*

<b>Acciones</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Meta Anual</b>
Realización de anteproyecto de ley sobre....	Anteproyecto de Ley	<b>100%</b>
Desarrollo de nuevo diseño de pasaporte	Diseño de Pasaporte	<b>1</b>
Capacitaciones y charlas sobre....	Capacitaciones	<b>36</b>

Consideraciones importantes:

Se deben incorporar todas aquellas acciones que aunque no se encuentren identificadas con la Política o Estrategia, conlleven a alcanzar objetivos institucionales.

Las acciones definidas serán base para la elaboración del presupuesto institucional. Otras acciones podrán incorporarse trimestralmente, sin embargo, éstas tendrán el carácter de no programadas.

#### **6.9.4. Meta y Unidad de Medida.**

Cada Actividad Específica deberá estar acompañada de la unidad de medida y meta anual respectiva. Para tal efecto, se deberá establecer la medida más idónea del producto de la actividad específica que se realiza en la Dirección respectiva. (Cfr. Formato de Anexo 1, literal C). Las Unidades de Medida deberán seleccionarse del catálogo utilizado por la Dirección Financiera Institucional.

Las metas deberán establecerse de manera numérica ya sea de carácter absoluto o porcentual.

#### **6.9.5. Responsable.**

Deberá establecerse dentro de cada Dirección, la unidad responsable de la realización de tal acción. Esto es más fácil de realizar cuando la Dirección tiene diferentes departamentos o unidades. En las dependencias en que la estructura sea más simple, bastará con escribir la palabra "Dirección". (Cfr. Formato de Anexo 1, literal D)

#### **6.9.6. Distribución en el Tiempo.**

Cada acción se distribuirá en el tiempo con el propósito que sea informado el comportamiento de la misma durante el desarrollo en el año correspondiente. (Cfr. Formato de Anexo 1, literal E)

## **VII ANÁLISIS DE RIESGOS.**

Cada Dependencia o Unidad realizará una actualización del Análisis de Riesgos el cual está fundamentado según el Art. 26 de las Normas Técnicas de Control Interno, se debe realizar al menos una vez al año un análisis de riesgos. Favor utilizar el Formato del Anexo No 2.

Un análisis de riesgos, es el proceso mediante el cual se detectan las debilidades y amenazas internas o externas que aprovechándose de vulnerabilidades institucionales provoca impactos de diverso nivel que afectan la consecución de la misión, visión, objetivos y metas de dicha institución. Cada Director es responsable de definir sus propios riesgos institucionales, así como realizar el gerenciamiento necesario en caso de la ocurrencia de los mismos.

### **9.1. Forma de Identificación de Riesgos.**

Las formas de identificación pueden ser cualitativas y cuantitativas. Mediante las primeras se aplica la intuición del administrador a fin de crear escenarios posibles que ameriten la implementación de procesos alternos de solución a la problemática presentada. Muchas veces se complementan éstos con proyecciones de riesgo determinadas en base a estimaciones e información muchas veces incompleta o informal pero que es la única que se cuenta en un momento dado.

En cuanto a los métodos cuantitativos, estos se fundamentan en la medición del riesgo a fin de señalar su fuerza e impacto sobre los objetivos y metas institucionales, de tal manera que puedan priorizarse y así realizar un mejor plan alternativo de solución.

Ambos métodos pueden ser implementados a través de técnicas como la lluvia de ideas, entrevistas, análisis de causa y efecto, árbol de problemas y soluciones, marco lógico, método FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas).

### **9.2. Alternativas a la ocurrencia de los riesgos.**

Una vez identificados y cuantificados los riesgos se deben de enfrentar mediante la aplicación de medidas alternativas a fin de mitigar su impacto, eliminar ocurrencia, trasladar su ocurrencia y responsabilidad a terceros o en última instancia, aceptarlos. Las alternativas nacen de la metodología y creatividad utilizada para su definición, por lo que los ejemplos que se propondrán no son más que eso, ya que pueden surgir diferentes medidas que puedan ser utilizadas según las posibilidades y fortaleza de cada Dirección que las identifica.

### 9.3. Instrucciones para completar Matriz de Análisis de Riesgos. (Formato Anexo 2)

- 1). Identificar el nombre de la Dirección que presenta su análisis de riesgos y medidas alternas.
- 2). En la Columna “**Nº**” define el número de riesgo.
- 3). En la Columna “**riesgo**” define el riesgo que puede ser una amenaza para el alcance de un objetivo o metas sustanciales de la Dirección que informa. Ejemplo: Equipo informático puede colapsar. Para identificar el riesgo se puede hacer las siguientes preguntas: “¿Qué afecta la consecución de mis metas y objetivos institucionales?”. El riesgo puede ser interno si ocurre por causas institucionales o externo si sus causas son independientes al actuar de nuestra institución.
- 4). En la Columna “**Vulnerabilidad**”, define qué debilidad existe en la dependencia por el cual el riesgo se hace presente. Ejemplo: Los equipos informáticos están desactualizados o no son capaces de procesar el nivel de manejo de información requerido. Los riesgos se dan porque las vulnerabilidades están presentes.
- 5). En la Columna “**Responsable**”, se identifica a la persona que debe estar atenta a la ocurrencia del riesgo. Ejemplo: Departamento de Mantenimiento de Equipo Informático. Cuando no sea posible identificar, se deberá escribir “Dirección”.
- 6). En la Columna “**Posibilidad**” se establecerá el grado de posibilidad que pueda ocurrir dicho riesgo. Se establece el rango del 1 al 5 para estos grados. El grado “uno” implica que la posibilidad de ocurrencia es mínimo y el grado “cinco” es que la posibilidad raya en la certeza de que ocurrirá dicho riesgo identificado. Los grados intermedios implicará un menor o mayor posibilidad de ocurrencia. En esta columna y la siguiente se debe ser muy objetivo ya que no pueden estar todos en un determinado nivel, sino que la clasificación implica un análisis que podrá ser contrastado con la información que respalde dicha clasificación.
- 7). La Columna “**Impacto**”, se completará haciendo un análisis de que tanto afecta la ocurrencia del riesgo a los objetivos y metas de la Dirección que informa. De esta manera, puede ser que un riesgo se tenga la seguridad que ocurra (grado cinco de la columna anterior), pero que tenga un impacto mínimo a los objetivos y metas institucionales, es decir, que tenga un grado de impacto “uno”. Se establece un rango del 1 al 5 para estos grados de impacto. El grado “uno” implica que el impacto sobre los objetivos y metas institucionales es mínimo y el grado “cinco” señala que el impacto o amenaza es sumamente grave para los objetivos y metas de la Dirección que informa. Igualmente, no todos los riesgos deben estar clasificados en un mismo grado. Su clasificación es producto del análisis objetivo y deberá estar respaldado con argumentos igualmente objetivos.
- 8). En la Columna “**Nivel**”, se establecerá la prioridad de atención que dicho riesgo tendrá para la Dirección que informa. Es el resultado de multiplicar el grado de la columna “posibilidad” con la columna “impacto”. De tal manera que los riesgos con puntuación de “veinticinco”, serán riesgos que muy probablemente ocurran y que su ocurrencia implique una amenaza alta para los objetivos y

*Ministerio de Justicia y Seguridad Pública*

metas de la Dirección que informa. Estos riesgos serán priorizados por la Dirección que los ha identificado a través de la implementación de las medidas alternas.

- 9). En la Columna “**Medidas**”, se establecerán las medidas que la Dirección realizará para disminuir, eliminar o cambiar las consecuencias del riesgo identificado. Por ejemplo, las medidas para eliminar el riesgo pueden ser aquellas que determinen la implementación de un proceso diferente al ejecutado, o tal vez con la modificación del mismo se pueda eliminar el riesgo identificado. Ejemplo “Utilizar otro tipo de sistema operativo o programa” o inclusive “La gestión de nuevo equipo informático”. Puede ser que la medida sea de tipo preventiva de la ocurrencia del riesgo, es decir, para evitar que éste suceda. Así se puede establecer “Auditorias de uso de equipo informático”, o cualquier medida que prevenga la ocurrencia del riesgo. Las medidas también pueden dirigirse a revisar los procedimientos implementados a fin de que no ocurran los riesgos. Ejemplo: “Análisis de programas instalados y niveles de usuarios institucionales”. Otro tipo de medida radicales y solo se usan sino existen otras, son las que van dirigidas a reducir la exposición de los riesgos. Ejemplo: Disminuir cantidad de usuarios.
- 10). Colocar nombre de la persona o personas que completaron el formato “**Análisis de Riesgos y Medidas Alternas**”. Además, escribir nombre de la persona que autoriza dicho formato. Colocar fecha, firma y sello de la Dirección respectiva.

## **VIII SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLANES DE TRABAJO.**

El seguimiento de los Planes de Trabajo se realizará en forma mensual.

El Ministerio de Justicia y Seguridad Pública realizará el control de gestión de los planes por medio de la Dirección de Planificación, la cual podrá verificar los avances mediante una serie de instrumentos tales como:

1. Plan Anual Operativo.
2. Documentos de Avance Mensual.
3. Entrevistas.
4. Visitas de campo a las unidades.
5. Verificación del alcance y cumplimiento de las metas.
6. Evaluación de Indicadores de Gestión.

Para uniformizar la elaboración y el seguimiento de planes de trabajo con todas las unidades del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, se hará uso de formatos preestablecidos por la Dirección de Planificación y ésta determinará también el medio que se utilizará para el manejo de planes (sistema, archivo, etc.), los cuales serán de uso riguroso por parte de las unidades.

En el **anexo 3** se muestra el reporte mensual de actividades, en el cual se podrán observar los avances de las actividades en el mes transcurrido y si hubiere desfase (negativo o positivo) a lo planificado; se muestran también las causas y acciones correctivas. Este reporte deberá ser entregado según los plazos establecidos en las Normas Técnicas de Control Interno, ya que esta Dirección remitirá a los Titulares en forma trimestral los avances enviados por las Dependencias.

En caso de existir en cualquiera de los meses programados, actividades en las que no se haya cumplido la meta mensual, favor exponer la razón de no cumplimiento en el formato de seguimiento mensual.

También se debe informar si se realizó una actividad que no estuviera programada a efecto de llevar control de ella.

Instructivo para Elaboración de Plan Operativo.

**Identificación, Programación y Costos Aproximados de Acciones Plan Anual Operativo**  
**Ministerio de Justicia y Seguridad Pública**  
**Dirección:**

RELACION POLITICAS O Programa de Gobierno	ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	RESPONSABLE	PROGRAMACION MESES												COSTO
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>												<b>F</b>
<b>TOTAL</b>																	

ELABORADO POR:	AUTORIZADO POR:  FECHA	FIRMA Y SELLO
----------------	------------------------------	---------------

Formato de Anexo 1. Este formato se encuentra custodiado por la Dirección de Planificación y Gestión, donde podrá solicitarse impreso o de forma digital Instructivo para Elaboración de Plan Operativo.



Ministerio de Justicia y Seguridad Pública

**Ministerio de Justicia y Seguridad Pública**  
**Reporte Mensual de Avances de Acciones**  
**Dirección:**

RELACION POLITICAS O Programa de Gobierno	Acciones	Unidad de Medida	Cantidad de técnicos que realizaron la actividad	Programado	No Programada	Mete Real Mensual	Ejecución	Observaciones	Acciones Correctivas
<b>TOTAL</b>									

ELABORADO POR:	AUTORIZADO POR:
	FECHA

Anexo 3. Este formato se encuentra custodiado por la Dirección de Planificación y Gestión, donde podrá solicitarse impreso o de forma digital.

## **Anexo 4: Indicadores Institucionales**

Los Indicadores son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado. A fin de realizar un seguimiento del alcance de las metas institucionales fijadas por cada Dirección, se establece un sistema para la definición de indicadores de gestión para este Ministerio:

### **Indicador de Gestión**

Un indicador es de gestión cuando:

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.
- Incluye los indicadores de Actividades y de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

### **Indicadores de Gestión para las Direcciones del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública**

Con el objetivo de analizar el desarrollo de la gestión y dar cumplimiento a la normativa interna del Ministerio se ha establecido tres clases de indicadores que definen la gestión de las actividades realizadas y que pueden ser trabajados como seguimiento durante el año por cada una de las dependencias, estas se presenta a continuación:

Indicador de Eficacia:

Es el resultado de comparar el producto o meta programada o bien el valor estándar<sup>1</sup> establecido con lo que realmente se logró o ejecuto. Y se define matemáticamente con la siguiente formula:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Metas Ejecutadas}}{\text{Metas Programadas}} * 100$$

---

<sup>1</sup> El valor estándar es el valor del comportamiento normal de una variable o fenómeno, o bien del que se decida establecer como aceptable o ideal y que permite comparar en cualquier momento la variable o fenómeno de que se trate. Este valor estándar se obtendrá de una forma estadística según los meses que se vayan operando y se utilizará como un indicador más.

*Ministerio de Justicia y Seguridad Pública*

Para citar un ejemplo, si en una dependencia para un mes cualquiera se programó 10 actividades de una actividad cualquiera, y en realidad se realizaron 8 en el mes, entonces el índice de eficacia de ese mes es de:

$$\text{Eficacia} = (8/10) * 100 = 80\% \text{ de eficacia}$$

En el mejor de los casos este índice debe ser de 100%, sin embargo un margen de error de  $\pm 20\%$  se considera bastante bueno también.

**Seguimiento.**

En cumplimiento del art. 29 de las NTCl, la Dirección de Planificación y Gestión enviará trimestralmente un informe al Titular sobre el avance de los indicadores de gestión de este Ministerio.

Ministerio de Justicia y Seguridad Pública

## AUTORIZACION

El presente Instructivo entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

Elaborado por:	Visto Bueno:
 <p data-bbox="430 1029 755 1113"><b>Dirección de Planificación y Gestión</b></p>	 <p data-bbox="836 1029 1088 1071"><b>Dirección Ejecutiva</b></p>
Fecha: julio 2014.	Fecha: JULIO 2014