



Ministerio de Hacienda

**Guía para la Elaboración de los Planes Operativos Anuales y su
Alineación con la Planificación de Compras y la Formulación del
Presupuesto**

(Séptima versión)

Elaborado por

Dirección de Planificación y Desarrollo
Departamento de Formulación, Monitoreo y Evaluación de
Planes, Programas y Proyectos

Junio 2020

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
I. ASPECTOS GENERALES	4
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.3 BENEFICIOS	4
1.4 APROBACIÓN.....	5
1.5 DIFUSIÓN.....	5
1.6 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	5
1.7 BASE LEGAL Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA	5
II. GLOSARIO DE TÉRMINOS	7
III. SIGLAS.....	12
IV. ESQUEMA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	13
V. POLÍTICAS	14
5.1 DE LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES	14
5.2 DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	16
5.3 DE LA FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO	17
5.4 DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PLANES OPERATIVOS ANUALES.....	17
VI. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS, PLANES DE COMPRAS Y FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	19
6.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS	20
1. COORDINACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO.....	20
2. SOCIALIZACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS POAS.....	20
3. ELABORACIÓN Y REVISIÓN VERSIÓN PRELIMINAR DE LOS POAS	20
4. ELABORACIÓN PLANIFICACIÓN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	21
5. LINEAMIENTOS, NORMAS E INSTRUCTIVOS PARA FORMULACIÓN ANTEPROYECTOS PRESUPUESTO	21
6. FORMULACIÓN ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO.....	21
7. COORDINACIÓN, PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN DE RRHH / ELABORACIÓN PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	22
8. DISTRIBUCIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GASTOS.....	22
9. REUNIONES PARA REVISIÓN Y AJUSTES DE LOS POAS Y PLANES DE COMPRAS.....	22
10. APROBACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS	23
11. CONSOLIDACIÓN DE LOS POAS	23
VII. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS INDICADORES.....	24
7.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	25
VIII. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ PLAN OPERATIVO ANUAL	26
IX. ANEXOS.....	29
X. CONTROL DE MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO.....	30

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Hacienda elaboró su Plan Estratégico Institucional 2017- 2021, con el objetivo de cumplir con su rol de articular y dar direccionalidad hacia un mismo propósito, a todo el quehacer del Ministerio.

Este Plan constituye una herramienta básica de mejora continua y en el mismo contiene los objetivos institucionales, que se desean alcanzar, los cuales están expresados en los siete (7) focos estratégicos siguientes:

- Foco 1. Liderazgo Institucional
- Foco 2. Fortalecimiento Institucional
- Foco 3. Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario
- Foco 4. Gestión de la Deuda Pública
- Foco 5. Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario
- Foco 6. Sistema de Administración Financiera y Tecnología.
- Foco 7. Comunicación Institucional

En los focos estratégicos, se expresan las principales líneas de actuación a desarrollar en el largo y mediano plazo, a fin de incorporar los cambios necesarios que permitan lograr la efectividad organizacional que demanda la modernización de la administración financiera del Estado.

En ese orden, la Dirección de Planificación y Desarrollo del Ministerio de Hacienda ha elaborado la presente Guía amparada en las directrices planteadas por los órganos rectores en materia de planificación, compras y contrataciones públicas y presupuesto, con el fin de alinear dichos procesos al Plan Estratégico Institucional del Ministerio y suministrar las herramientas que sirvan como marco de referencia para la elaboración de los Planes Operativos Anuales, y su articulación con el Plan Anual de Compras y Contrataciones y el Presupuesto Institucional.

De igual forma, se pretende lograr que dichos procesos contribuyan a la obtención de los objetivos y metas de mediano y largo plazo definidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Estamos confiados en que esta herramienta coadyuvará a cumplir con los requerimientos para la formulación y actualización, cada año, del Plan Operativo, en el marco del Plan Estratégico Institucional, el cual contribuye significativamente al logro de una gestión por resultados, así como a la transparencia y la rendición de cuentas que requiere una gestión financiera moderna y eficiente.

I. ASPECTOS GENERALES

1.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar los lineamientos y actividades del proceso, que servirán de orientación a las unidades organizativas e instituciones que integran el Ministerio de Hacienda para la elaboración de los Planes Operativos Anuales y su articulación con el Plan Anual de Compras y la formulación del Anteproyecto de Presupuesto Institucional.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estandarizar la preparación de los Planes Operativos Anuales, el Plan de Compras y Contrataciones y la formulación del Anteproyecto del Presupuesto del Ministerio de Hacienda.
- Facilitar la consolidación de los Planes Operativos Anuales, el Plan de Compras y Contrataciones y el Anteproyecto de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.
- Alinear la formulación del Presupuesto del MH con los Planes de Compras y Contrataciones, y con los Planes Operativos Anuales de las unidades organizativas e instituciones que integran el Ministerio de Hacienda.
- Facilitar el monitoreo y evaluación de los Planes Operativos Anuales y el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda, a través de la plataforma tecnológica establecida a estos fines.

1.3 BENEFICIOS

- Constituye una herramienta de enseñanza y capacitación para las unidades de Planificación y Desarrollo, en lo referente a la elaboración de los planes operativos, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y las disposiciones legales correspondientes.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

1.4 APROBACIÓN

Será facultad del Ministro de Hacienda o en quien este delegue, la aprobación de la presente Guía.

1.5 DIFUSIÓN

La distribución y socialización del presente documento le corresponderá a la Dirección de Planificación y Desarrollo, en coordinación con las Direcciones de Administración de Recursos Financieros, y de Bienes y Servicios del MH.

1.6 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La revisión y actualización del presente documento se realizará atendiendo a los cambios surgidos en los contextos legal, estratégico y operativo, así como a las disposiciones emanadas del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, la Dirección General de Presupuesto y la Dirección General de Contrataciones Públicas; y serán coordinados y ejecutados por la Dirección de Planificación y Desarrollo, las Direcciones de Administración de Bienes y Servicios y de Recursos Financieros del MH, así como por las unidades de Planificación y Desarrollo y las unidades administrativas y financieras que integran las Direcciones Generales del Ministerio de Hacienda.

1.7 BASE LEGAL Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley No. 1-12, de 25 de enero del 2012, Ley de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030.
- Ley No. 5-07, del 8 de enero del 2007, del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.
- Ley No. 498-06, del 28 de diciembre del 2006, de Planificación e Inversión Pública.
- Ley No. 494-06, del 27 de diciembre del 2006, de Organización de la Secretaria de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda.

- Ley No. 449-06, del 6 de diciembre de 2006, que modifica la Ley No. 340-06 sobre Contrataciones de Bienes, Obras, Servicios y Concesiones.
- Ley No. 423-06, del 17 de noviembre del 2006, Orgánica de Presupuesto para el Sector Público.
- Ley No. 340-06, del 18 de agosto de 2006, sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones.
- Decreto 15-17, del 08 de Febrero de 2017, sobre Control de Gasto y Pago a Proveedores.
- Decreto No. 134-14, del 9 de abril de 2014, que dicta el Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica No. 1-12, que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030.
- Decreto 543-12, del 6 de septiembre de 2012, Reglamento de la Ley sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones.
- Decreto No. 493-07, del 30 de agosto del 2007, que aprueba el Reglamento de Aplicación No. 1 para la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública.
- Decreto. No. 492-07, del 30 de agosto del 2007, Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público.
- Decreto No. 489-07, del 30 de agosto del 2007, aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda.
- Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda 2017-2021.
- Metodología para preparar los Planes Anuales de Compras y Contrataciones, emitida por la Dirección General de Contrataciones Públicas, del 4 de septiembre del 2012.

II. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Actividad:** Se refiere a las acciones que deben realizarse en un orden lógico y secuencial para lograr las iniciativas estratégicas establecidas en el Plan Estratégico Institucional.
- **Actividad Central:** Es la agrupación de las unidades organizativas e instituciones concentradas en la sede del Ministerio y sobre la cual se ejerce una gestión administrativa y financiera centralizada. Abarca las unidades asesoras y de apoyo, los Despachos de los Viceministerios y las Direcciones Generales: Crédito Público, Política y Legislación Tributaria y Análisis y Política Fiscal.
- **Estrategia Nacional de Desarrollo:** Definirá la imagen-objetivo del país a largo plazo y los principales compromisos que asumen los Poderes del Estado y los actores políticos, económicos y sociales, tomando en cuenta su viabilidad social, económica y política, y que para ello se identificarán los problemas prioritarios que deben ser resueltos y las estrategias o las líneas de acción necesarias para su resolución.

La Estrategia Nacional de Desarrollo constituye el marco de referencia para la formulación del Plan Nacional Plurianual del Sector Público, del Presupuesto Plurianual y su marco financiero, de los planes institucionales, sectoriales y territoriales y del Presupuesto General del Estado, debiendo existir la máxima coherencia y consistencia entre los instrumentos de la planificación y de la presupuestación.

- **Evaluación:** Proceso sistemático que posibilita el análisis de las acciones, proyectos o programas con la finalidad de determinar hasta qué punto, estos alcanzaron las metas inicialmente establecidas y basándonos en el estudio realizado para determinar su mérito o valor.
- **Financiamiento:** Es el conjunto de recursos monetarios y/o financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

- **Focos Estratégicos:** Son los pilares fundamentales, a partir de los cuales se cimienta o desarrolla todo el accionar de una organización y están contenidos explícita o implícitamente en la misión y visión de la organización. Son líneas básicas de desarrollo. Son las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia de cara al futuro.
- **Gastos:** Conjunto de erogaciones, generalmente monetarias que realiza el Estado para cumplir con sus fines, es decir, satisfacer las necesidades de la sociedad.
- **Indicadores de Éxito:** Es un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Son señales que revelan los cambios ocurridos en determinadas condiciones o los resultados de intervenciones concretas. Aportan pruebas de los progresos en cuanto al logro de los objetivos. Establecen una relación entre dos o más variables, donde una variable (1) está referida al objeto de medición y la variable (2) sirve como referencia para comparar el desempeño.
- **Ingresos:** Es la expresión monetaria de los valores recibidos, causados o producidos por concepto de ingresos fiscales, venta de bienes y servicios, transferencias y otros, en desarrollo de la actividad financiera, económica y social del ente económico.
- **Iniciativas Estratégicas.** Conjunto de acciones, proyectos y/o programas que se deben definir y ejecutar para el logro de los objetivos estratégicos.

Son las estrategias que la institución implementará para lograr los objetivos. Ellas utilizan las fortalezas de la institución para aprovechar las oportunidades que el mercado y la sociedad ofrecen o pueden ofrecer para generar valor a los clientes y a la sociedad, al tiempo que contribuyen al cumplimiento de su misión y al fortalecimiento de la imagen.

Se deben generar Iniciativas Estratégicas que tiendan a eliminar o minimizar el efecto que pueden tener en el logro de los objetivos estratégicos, las debilidades de la institución y las amenazas a las que puede estar expuesta en los últimos años.

- **Marco Estratégico:** Conjunto de definiciones fundamentales que establecen la cultura organizacional de una institución, facilitando la articulación y direccionalidad, hacia un mismo propósito y permitiendo que iniciativas particulares dirigidas al desarrollo y accionar institucional, se reenfoquen y alineen al plan en ejecución.

El marco estratégico es uno de los componentes de un plan estratégico y está compuesto por la Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos.

- **Matriz Plan Operativo:** Es la representación esquemática, según formato homogéneo, de las diferentes actividades que constituyen el Plan Operativo. Permite racionalizar la planificación y el seguimiento, de manera lógica y estructurada. En ella, se pueden identificar las actividades, sub-actividades, medios de verificación, responsables y participantes, cronograma y presupuesto.
- **Meta:** Constituye la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado periodo de tiempo con relación a los objetivos previamente definidos. Son aspiraciones que la unidad funcional debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos y resultados.
- **Misión:** Define a la organización en el presente. Es el mandato que establece el propósito o razón de ser de la organización; describe el fin último de la misma.
- **Monitoreo:** Es el seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad o proyecto para verificar el avance en la ejecución de la meta física (eficacia), la adecuada utilización de los recursos para lograr dicho avance (eficiencia) y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad), con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajustes.
- **Objetivos Estratégicos:** Concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.

- **Plan Anual de Compras y Contrataciones:** Documento en el que se consignan los resultados del proceso de formulación en la planificación, no mayor a 12 meses, dando como resultado un programa detallado de todo lo que se requiere adquirir durante un ejercicio presupuestal en la entidad.
- **Plan Estratégico Institucional:** Es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales de las unidades organizativas y Direcciones Generales del Ministerio de Hacienda. Contiene la descripción de los Focos, objetivos, iniciativas y acciones estratégicas institucionales, así como indicadores de éxito, entre otros.
- **Plan Operativo Anual:** Es un instrumento de planificación detallada que operativiza el PEI. Describe y detalla minuciosamente las actividades estratégicas necesarias para conseguir los resultados durante un período de un año. Estima el tiempo de ejecución, determina los medios (recursos), designa a los responsables para el desarrollo de las actividades.
- **Planificación Estratégica:** Es el proceso a través del cual los miembros de una organización visionan y crean su futuro y desarrollan las estrategias necesarias para alcanzarlo.

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

- **Planificación Operativa:** Consiste en la desagregación del plan estratégico, mediante el diseño de sus acciones operacionales y, por tanto, programa en detalle los procesos productivos que la institución desarrollará a través de sus centros de gestión productiva.
- **Presupuesto Público:** Es una herramienta de política gubernativa, mediante la cual se asignan recursos y se determinan gastos, para cubrir los objetivos trazados en los planes

de desarrollo económico y social en un período dado, en el cual se cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

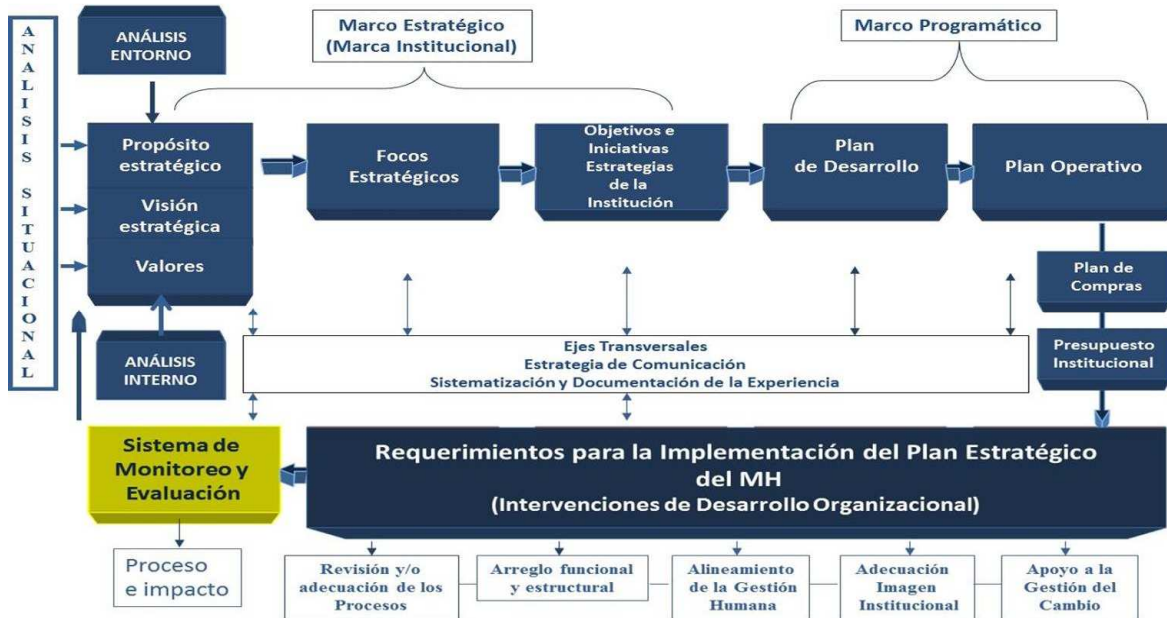
- **Sistema de Monitoreo:** Es una herramienta que permite medir los resultados de los planes estratégicos y operativos del MH y sus Direcciones Generales.
- **Sub-actividad:** Son acciones específicas asociadas a la tarea que permitirán lograr los objetivos y alcanzar las iniciativas estratégicas propuestas.
- **Unidad Organizativa:** Es el término genérico que se utiliza para identificar la distribución funcional dentro de una organización. Las unidades de la estructura organizacional son sus roles y sus conjuntos de roles en los que se dividen las distintas tareas, funciones y puestos de la organización.
- **Valores:** Son el conjunto de normas y creencias que rigen una organización, pues son el soporte de la visión, misión, de los objetivos y de las estrategias.
- **Visión:** Una expresión clara que indica hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo y en qué deberá convertirse.

III. SIGLAS

- **DABS:** Dirección de Administración de Bienes y Servicios
- **DAFI:** Dirección de Administración Financiera Integrada
- **DARF:** Dirección de Administración de Recursos Financieros
- **DIGEPRES:** Dirección General de Presupuesto
- **DGCP:** Dirección General de Contrataciones Públicas
- **DPD:** Dirección de Planificación y Desarrollo
- **DPDs:** Departamentos de Planificación y Desarrollo de las instituciones que integran el MH.
- **MH:** Ministerio de Hacienda
- **PACC:** Plan Anual de Compras y Contrataciones
- **PEI:** Plan Estratégico Institucional
- **POA:** Plan Operativo Anual

IV. ESQUEMA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Para la elaboración e implementación del plan estratégico se utilizó la metodología presentada en el siguiente gráfico.



V. POLÍTICAS

5.1 DE LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES

- a) Los Planes Operativos Anuales (POAs) de las unidades organizativas y Direcciones Generales del MH, deberán elaborarse de acuerdo con los lineamientos establecidos en el presente documento.
- b) La formulación del POA, se realizará dentro de un proceso de interacción institucional, bajo la coordinación de la DPD, y deberá estar basada en estudios reales de las necesidades, expectativas y recursos disponibles de la organización.
- c) La Versión Preliminar de los documentos Operativo Anual y de la Matriz de Planificación Anual de Compras (por unidad) deberán ser elaborados cada año, a más tardar el quince (15) de julio y treinta y uno (31) de julio, respectivamente. Esta fecha está sujeta a variación, atendiendo a cualquier cambio en el proceso de formulación presupuestaria, indicado por el Órgano Rector.
- d) El POA contendrá la planificación operativa de las unidades organizativas e instituciones que integran el MH y cubrirá el periodo equivalente a un año calendario (Enero-Diciembre).
- e) El documento del POA tendrá el mismo esquema que las matrices del Plan Estratégico Institucional, a fin de asegurar uniformidad y mantener la misma terminología y unidades de medida.
- f) Las actividades y sub-actividades indicadas en el POA deberán ser definidas y alineadas a los correspondientes focos estratégicos, objetivos e iniciativas estratégicas del PEI. En el caso de que surja la necesidad de realizar alguna modificación, la unidad organizativa o institución presentará la propuesta a la DPD.

- g) La Dirección de Planificación y Desarrollo deberá velar porque el plan operativo contenga aspectos relevantes, presentado en forma esquemática y alineado al PEI.
- h) En la elaboración de los POAs se realizarán los ajustes que correspondan, de acuerdo a los resultados del monitoreo realizado en forma continua y oportuna, así como las reuniones de seguimiento realizadas con las unidades e instituciones del MH.
- i) Para la elaboración de los POAs se deberán tomar en cuenta los avances logrados en el año anterior para así incorporar las actividades, sub-actividades y metas del período correspondiente.
- j) Los Directores Generales y Directores de Área de las unidades organizativas e instituciones que integran el MH serán los responsables de aprobar sus respectivos Planes Operativos, mediante comunicación en formato digital vía TRANSDOC dirigida a la Dirección de Planificación y Desarrollo, y en los casos que correspondan se incluirá copia para el Viceministro correspondiente.
- k) El instrumento que se utilizará para la elaboración de los POAs es la Matriz Plan Operativo Anual, y una vez sea validada por la DPD y aprobada por el responsable de la unidad correspondiente, se procederá a incorporar estas informaciones en la plataforma digital establecida a estos fines.
- l) Es responsabilidad de la DPD y de los DPDs registrar en el Sistema establecido a esos fines, las informaciones de los POAs de las unidades organizativas, a los fines de seguimiento y evaluación.
- m) Las matrices de los POAs deberán incluir los recursos financieros y no financieros correspondientes a cada actividad por ejecutar durante el período correspondiente.

- n) Las Direcciones de Comunicaciones, Planificación y Desarrollo, Bienes y Servicios, Recursos Financieros y Recursos Humanos, previo a la formulación de los planes operativos, darán a conocer las líneas de acción en sus diferentes ámbitos. Posteriormente, la DPD consolidará dicha información y remitirá a los Directores Generales y de Áreas para referencia y conocimiento.
- o) La Dirección de Planificación y Desarrollo será responsable de consolidar el Plan Operativo del MH.
- p) El seguimiento del Plan Operativo Anual se realizará trimestralmente, a través de la herramienta establecida a estos fines, como parte del Sistema de Monitoreo y los resultados se plasmarán en el Informe Trimestral de Monitoreo.
- q) El POA podrá ser ajustado o modificado debido a situaciones que estén debidamente justificadas y avaladas con los soportes correspondientes.
- r) Los Directores Generales y Directores de Área deberán socializar sus respectivos Planes Operativos, con los integrantes de sus unidades a fin de garantizar el correcto cumplimiento de las metas establecidas.

5.2 DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

- a) El Plan Anual de Compras y Contrataciones deberá estar alineado a los Planes Operativos Anuales, y constituye un insumo para la formulación del Presupuesto Institucional, en lo referente a los recursos y requerimientos previstos en el POA para la consecución de las metas.
- b) El Plan Anual de Compras y Contrataciones del MH deberá elaborarse, de acuerdo con los lineamientos y formatos establecidos por la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP).

5.3 DE LA FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO

- a) La formulación del anteproyecto de presupuesto del Ministerio Hacienda se realizará en base a los lineamientos emitidos por la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES).
- b) El Anteproyecto de Presupuesto del MH deberá estar finalizado a más tardar el treinta y uno (31) del mes de agosto de cada año. Esta Fecha está sujeta a variación según disposición del órgano rector.
- c) En base al Presupuesto Institucional aprobado por el Congreso Nacional se realizarán los ajustes y priorización de actividades y metas en el Plan Operativo Anual y Plan de Compras en base a los logros previstos en el Plan Estratégico Institucional.

5.4 DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PLANES OPERATIVOS ANUALES

- a) El monitoreo y evaluación de los Planes Operativos se realizará, a través del Sistema de Monitoreo en la plataforma tecnológica establecida a estos fines.
- b) Las Unidades Organizativas y las Direcciones Generales deberán registrar las ejecutorias realizadas, de manera oportuna, atendiendo a las notificaciones enviadas por el Sistema, las cuales se remitirán semanalmente, a través de una alerta, vía correo electrónico, a los responsables de las diferentes actividades, subactividades e indicadores, según corresponda.
- c) La DPD y los DPDs deberán realizar un seguimiento oportuno a los avances registrados por las Unidades Organizativas y las Direcciones Generales en la plataforma tecnológica establecida, a los fines de validar las ejecutorias realizadas.

- d) Se otorgará un plazo de diez (10) días después de cada trimestre del año que corresponda, para efectuar el corte de las ejecutorias incorporadas por las Unidades, a los fines de realizar la evaluación de los POAs correspondientes al período.

- e) La DPD y los DPDs deberán elaborar, en forma trimestral, los Informes de Monitoreo y Evaluación de los Planes Operativos Anuales de las Unidades correspondientes y presentar los resultados a las autoridades correspondientes.

VI. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS, PLANES DE COMPRAS Y FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO

No.	Etapas	Responsables	Fechas Límite Aproximadas*
1	Coordinación de las etapas del proceso	DPD, DABS, DARF, DARH y DC	31 de mayo
2	Socialización Guía para elaboración de los POAs	DPD, DABS y DARF	05 de junio
3	Elaboración y Revisión Versión preliminar POAs	DPD y los Departamentos de Planificación y Desarrollo	15 de julio
4	Elaboración Planificación Anual de Compras	DABS / Unidades Administrativas Financieras	31 de julio
5	Coordinación Planificación y Presupuestación de RRHH	DARF, DARH / Unidades Administrativas Financieras y de RRHH	31 de julio
6	Lineamientos, normas e instructivos para formulación anteproyectos presupuesto	DIGEPRES	15 de julio
7	Formulación Anteproyecto Presupuesto	DARF / Unidades Administrativas Financieras	04 de septiembre
8	Distribución Administrativa de los gastos	DIGEPRES	31 de enero
9	Reuniones revisión y ajustes de los POAs/PACC (atendiendo a distribución presupuesto)	DPD, DABS y DARF / DPDs	15 de diciembre
10	Aprobación de los Planes Operativos (ajustados en base a distribución presupuestaria)	Directores Generales / Directores de Área	31 de diciembre
11	Consolidación de los Planes Operativos	DPD	31 de diciembre

* Fechas sujetas a variación atendiendo a cualquier cambio en el proceso de formulación presupuestaria indicado por el Órgano Rector.

6.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS

1. COORDINACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO

La DPD, la DABS, la DARF, la DARH y DC realizarán las coordinaciones previas requeridas para dar inicio al proceso. Dichas unidades emitirán sus lineamientos y lo socializarán, a los fines de garantizar que estén debidamente alineadas.

Direcciones Generales del MH

Los Departamentos de Planificación y Desarrollo coordinarán este proceso a lo interno de sus instituciones.

2. SOCIALIZACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS POAS

El Ministro de Hacienda o en quien este delegue, emitirá circular para dar inicio al proceso y coordinar las reuniones con las distintas unidades organizativas e instituciones que integran el MH con el objetivo de dar a conocer los lineamientos e intercambiar inquietudes sobre la formulación de los planes operativos, planes de compras y la formulación del presupuesto.

3. ELABORACIÓN Y REVISIÓN VERSIÓN PRELIMINAR DE LOS POAS

Unidades organizativas e instituciones de la Actividad Central del MH

La DPD, previa coordinación con los Directores, realizará reuniones para revisar los planes operativos en ejecución y proponer las actividades y metas del próximo año. La DPD remitirá las propuestas que se elaboren, vía correo electrónico.

Direcciones Generales del MH

Los Departamentos de Planificación y Desarrollo coordinarán este proceso a lo interno de sus instituciones. Remitirán borradores de los POAs a la DPD vía correo electrónico. La DPD revisará e indicará comentarios y observaciones, si aplica, por esta misma vía, debiendo remitir la validación preliminar.

La DPD deberá remitir las propuestas de las Direcciones Generales a la Dirección de Administración Financiera Integrada (DAFI), para su información y fines correspondientes.

4. ELABORACIÓN PLANIFICACIÓN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

Unidades organizativas e instituciones de la Actividad Central del MH

La DABS suministrará a estas unidades organizativas e instituciones, las matrices/planillas elaboradas para la identificación de los bienes y servicios, las cuales realizarán los requerimientos en base a las actividades y metas previstos en el POA. De igual manera, incluirán los requerimientos de la operatividad diaria de las unidades tomando como referencia los datos históricos de las solicitudes de material gastable, y las remitirán directamente al Encargado del Departamento de Compras, vía correo electrónico.

Los requerimientos de recursos tecnológicos deben ser incluidos tanto en el POA como en el PACC y a su vez remitir estas informaciones, mediante comunicación, a la DAFI, a los fines de elaborar el PACC consolidado con los requerimientos de las necesidades de recursos tecnológicos de las diferentes unidades del MH.

Las proyecciones correspondientes a gastos de viáticos (interior y exterior) y las informaciones relativas a los viajes al exterior deberán ser presentadas por cada unidad organizativa y reflejadas en las matrices/planillas de compras.

Direcciones Generales del MH

Las unidades administrativas y financieras deberán coordinar el referido proceso a lo interno de sus instituciones.

5. LINEAMIENTOS, NORMAS E INSTRUCTIVOS PARA FORMULACIÓN ANTEPROYECTOS PRESUPUESTO

La elaboración de los lineamientos, normas e instructivos para la formulación del Anteproyecto de Presupuesto, estará a cargo de la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES).

6. FORMULACIÓN ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO

Unidades organizativas e instituciones de la Actividad Central del MH

La DARF realizará reuniones con cada unidad organizativa e institución para la revisión de las proyecciones de gastos y sus respectivos planes de compras, a fin de elaborar el Anteproyecto de Presupuesto del año correspondiente.

Las direcciones DARF y DARH realizarán reuniones para verificar la planificación anual de los recursos humanos antes de su inclusión en el Anteproyecto de Presupuesto del año correspondiente.

Direcciones Generales del MH

Las Unidades Administrativas y Financieras deberán coordinar el referido proceso a lo interno de sus instituciones.

7. COORDINACIÓN, PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN DE RRHH / ELABORACIÓN PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

La elaboración del presupuesto de Recursos Humanos, así como los planes de capacitación, corresponden a la Dirección de Administración de Recursos Humanos, la cual coordinará estas actividades con las unidades organizativas correspondientes, según los procesos y lineamientos establecidos.

A tales fines, se realizarán reuniones entre las unidades administrativas y financieras y las unidades de recursos humanos para estructurar la planificación y presupuesto de recursos humanos, que incluirá el Plan Anual de Capacitación.

8. DISTRIBUCIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GASTOS

Esta distribución estará a cargo de la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES).

9. REUNIONES PARA REVISIÓN Y AJUSTES DE LOS POAS Y PLANES DE COMPRAS

Unidades organizativas e instituciones de la Actividad Central del MH

Después de la aprobación del presupuesto, la DPD, DABS y DARF coordinarán reuniones con los Directores correspondientes, a fin de revisar las variaciones en los POAS y Planes de Compras y procederán a aplicar los ajustes requeridos. La DPD presentará la versión preliminar de los planes operativos, la DABS presentará los ajustes en la planificación de compras y la DARF presentará los ajustes en el presupuesto. La DPD emitirá la validación final de los planes operativos anuales, y remitirá a las unidades e instituciones correspondientes, vía correo electrónico.

Direcciones Generales del MH

Los Departamentos de Planificación y Desarrollo coordinarán este proceso a lo interno de sus instituciones.

10. APROBACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS

Los Directores de las Unidades Organizativas y las Direcciones Generales del Ministerio tendrán la responsabilidad de aprobar los planes operativos de sus áreas. Cada-página del plan deberá presentar el sello gomígrafo de la institución o unidad organizativa.

11. CONSOLIDACIÓN DE LOS POAS

Es responsabilidad de la DPD la consolidación de los Planes Operativos Anuales. Este documento será remitido en formato digital a los Viceministros, Directores Generales y Directores de Áreas. Finalmente, se procederá a publicar el POA consolidado en el Portal de Transparencia de la Página Web del MH.

VII. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS INDICADORES

Los indicadores son una parte esencial de la planificación institucional, estos permiten monitorear y evaluar el grado de cumplimiento de las metas de gestión establecidas en el plan operativo.

A los fines de este documento nos vamos a referir a los siguientes indicadores:

Un indicador de gestión es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión. Al medir el progreso hacia el logro de estas metas, estos funcionan como una “alerta” que muestra si se está trabajando en el camino correcto de acuerdo con los resultados planificados. En este sentido, sirven para detectar posibles desvíos y corregirlos.

Tomando en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar un proceso (planificación, organización, dirección y control).

Adicional a los indicadores de gestión, tenemos los indicadores de eficacia y de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos e indica si se realizaron las actividades que se debían hacer, es decir, los aspectos correctos del proceso.

Mientras los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso, se relacionan con la productividad.

7.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

A continuación se describen los principales atributos de los indicadores:

- Pertinencia: El indicador permite describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
- Funcionalidad: El indicador sea Medible, es decir, que sea cuantificable en términos, del grado o frecuencia de la cantidad. De igual manera, debe permitir la identificación automática de cambios en los datos registrados.
- Disponibilidad: Los indicadores deber ser contruidos a partir de variables sobre las cuales existan registros estadísticos de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
- Interpretabilidad: Se espera que sean fáciles de entender por los interesados, aun cuando no sean especialistas.
- Utilidad: Que los resultados y análisis permitan y faciliten la toma de decisiones.
- Confiabilidad: Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares de confiabilidad y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.

Finalmente, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información, para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer, a la vez que debe estar disponible en el momento oportuno para la toma de decisiones, y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información resultante.

VIII. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ PLAN OPERATIVO ANUAL

A continuación se presentan los elementos que integran la Matriz del Plan Operativo Anual, los cuales están alineados a la Matriz del Plan Estratégico. A saber:

a) **Foco Estratégico.**

Son líneas básicas de desarrollo. Agrupan un objetivo o varios que tienen un ámbito común.

b) **Iniciativa Estratégica.**

Establece el marco en el cual se insertan las actividades o tácticas que se pondrán en ejecución. Primero definimos las estrategias y posteriormente establecemos e implementamos las tácticas. Dichas iniciativas deben ser expresadas en acción.

c) **Actividad.**

Son las acciones que deben realizarse para cumplir con las metas y objetivos, es decir, para lograr los resultados deseados. Cada actividad conlleva un conjunto de tareas que deben ser realizadas en un orden lógico para que las metas sean cumplidas.

Pautas para definir las acciones que integran las iniciativas estratégicas:

- Las actividades deben ser expresadas en acción y debidamente enumeradas indicando su ubicación dentro de la matriz del Plan Estratégico Institucional.
- Ordenamiento lógico y secuencial de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de gestión.
- Determinación de los tiempos que demanda la ejecución de las operaciones, estableciendo el inicio y fin.
- Determinación de los recursos humanos necesarios.
- Determinación de recursos materiales, equipos, bienes muebles e inmuebles, entre otros.

- Determinación de servicios de consultoría, auditoría, transporte, energía, mantenimiento, entre otros necesarios para concretar los objetivos.
- Identificación de las unidades y puestos responsables de la ejecución de las actividades.

Las actividades asiduas o rutinarias deberán ser colocadas en un renglón al final del esquema de contenido del POA. Las mismas corresponden a las actividades del día a día que soportan la gestión de las Unidades Organizativas e Instituciones.

d) Indicador:

Provee evidencia cuantitativa y cualitativa en relación al cumplimiento de las actividades y proyectos.

e) Meta:

Es la expresión concreta y cuantificable de lo que se espera alcanzar con el proyecto o actividad.

f) Subactividad:

Se refieren al ¿Cómo lo vamos a hacer?. Las sub-tareas deben evidenciar las fases que se llevarán a cabo para la consecución de las tareas propuestas y que a su vez contribuirán con el logro de las iniciativas estratégicas.

g) Medios de Verificación:

Las fuentes o medios de verificación o de información como también se les llama, corresponden al conjunto de evidencias que dan cuenta del logro de los actividades y metas establecidas en el plan.

h) Responsables y Participantes:

Corresponden a las unidades organizativas e instituciones vinculadas al cumplimiento de los objetivos, iniciativas, actividades y metas del plan estratégico y operativo.

Los responsables, están vinculados directamente a la producción del bien o servicio; tienen capacidad para la toma de decisiones y manejan los recursos requeridos.

Los participantes, realizan las tareas en coordinación con el responsable. Está relacionado indirectamente en la generación del bien o servicio, facilitando algún insumo al responsable.

i) Cronograma:

Esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el período en donde se debe dar cuenta del logro de las metas.

j) Recursos:

Estos están referidos a la inversión monetaria que se debe realizar para posibilitar el logro de las actividades y subactividades establecidas en el plan operativo. Cuantificación económica-monetaria requerida como inversión o financiamiento para posibilitar el logro de las actividades y subactividades. Son la base fundamental para la formulación del presupuesto del Plan.

En este renglón la Unidad Organizativa, debe indicar los recursos requeridos, de manera detallada, para la consecución de las Actividades, a saber: viajes, viáticos, capacitación de personal, recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros.

Es importante destacar, que tanto los Focos, Iniciativas y Actividades estratégicas provienen del Plan Estratégico Institucional y se incluyen en el Plan Operativo Anual, a los fines de visualizar su alineación con las actividades y subactividades operativas que integran las mismas.

Para otras especificaciones referirse al documento *Pasos para el Registro de Informaciones en la Matriz Plan Operativo Anual* .

IX. ANEXOS

X. CONTROL DE MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO

REV	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	APROBACIÓN DEL CAMBIO	FECHA
01	Adecuación al contenido atendiendo a las nuevas Normativas emitidas por las Autoridades.	Director de Planificación y Desarrollo Institucional	Noviembre 2012
	Modificación de los mecanismos utilizados para la difusión de POA Consolidado, PPCC y FAP, así como para la validación y aprobación de los Planes Operativos Anuales de las Áreas Funcionales del MH.	Director de Planificación y Desarrollo Institucional	Noviembre 2012
02	Modificación e incorporación de las etapas del proceso de elaboración y validación de los Planes Operativos Anuales, con la finalidad de mejorar su articulación con la elaboración del Plan de Compras y el Presupuesto institucional. Variación en las fechas límite de ejecución de las etapas.	Director de Planificación y Desarrollo Institucional	Julio 2013
03	Ajuste en el formato del documento y cambio en la denominación genérica de las Unidades del MH.	Director de Planificación y Desarrollo Institucional	Marzo 2014

	Inclusión de lineamientos referentes a la proyección de capacitación al personal, viáticos y gastos de viajes.		
04	<p>Actualización de la base legal, donde se incluye los siguientes documentos: Decreto No. 134-14 d/f 9 abril 2014 y la Metodología para preparar los Planes Anuales de Compras y Contrataciones d/f 4 septiembre 2012.</p> <p>Inclusión de política literal (q) de acuerdo a lo establecido en las Normas de Control Interno.</p> <p>Ajuste en la nomenclatura de las Direcciones de: Planificación y Desarrollo y Comunicaciones.</p> <p>Modificación de la definición y características de los siguientes elementos de la matriz del plan operativo anual: Indicadores y Meta.</p> <p>Cambio de fecha para la realización de las Reuniones de revisión y ajustes de los POAs/PACC (atendiendo a distribución presupuesto) a 15 diciembre.</p>	Director de Planificación y Desarrollo	Septiembre 2016

05	<p>Se realizó adecuación al contenido a raíz de la formulación e implementación del PEI 2017-2021. Se procedió además a la inclusión de los lineamientos referentes a la nueva metodología. Se realizaron los ajustes en el formato del documento.</p> <p>Finalmente, se modificaron las fechas límite de ejecución de las etapas.</p>	Director de Planificación y Desarrollo	de y Agosto 2019
----	--	--	------------------

<p>06</p>	<p>Se incluyeron elementos concernientes a indicadores y metas en el apartado Estructura de la Matriz Plan Operativo Anual.</p> <p>Adecuación de política, atendiendo a contexto actual, relativas a instancias revisoras y de validación sobre documento POA.</p> <p>Reformulación de política concerniente a cambio de formato y mecanismo de remisión comunicación de aprobación documento POA.</p> <p>Ajustes en la Etapa relativa a la coordinación del proceso elaboración POAs e incorporación de política en torno a este tema, con la finalidad de hacer más expedito y eficaz su alineación con los instrumentos de planificación y presupuestación.</p> <p>Variación en las fechas límites de ejecución contenidas en el apartado VI, atendiendo a Calendario Formulación Presupuesto General del Estado 2021, emitido por la Dirección General de Presupuesto.</p>	<p>Director de Planificación y Desarrollo</p>	<p>de y</p> <p>Junio 2020</p>
------------------	--	---	-------------------------------

	Se enriqueció el apartado VII relativo a indicadores.		
--	---	--	--