

PRESENTACIÓN

Este documento presenta los elementos básicos para la elaboración del Plan Anual Operativo (PAO). La etapa de formulación de este Plan tiene como propósito fundamental adecuar y desagregar operativamente las estrategias de desarrollo, previstos en el Plan Estratégico de la Dirección Gestión en Desastres, en actividades, metas, productos e indicadores. Aspectos que posteriormente resultan fundamentales en la formulación presupuestaria.

En primera instancia se presenta una base teórica general y desarrolla cada una de las etapas que están contempladas dentro del proceso.

En la etapa de formulación se distinguen las fases de Análisis de Situación, Prognosis, Indicadores y Proyección de Recursos, incluyendo además un esquema general de presentación del Plan Anual Operativo.

La segunda etapa comprende la discusión y aprobación del PAO, la cual comprende la descripción de los diferentes momentos identificados y señala los responsables en cada una de éstos.

La etapa de ejecución contempla los principales aspectos que deben tomarse en cuenta, como lo son: la organización, estrategia, dirección y Marco Jurídico.

Por último el control y evaluación comprende la definición de las principales acciones, tendientes a ejercer este proceso en forma permanente durante la ejecución del Plan.

PLAN ANUAL OPERATIVO

1. Definición:

El Plan Anual Operativo (PAO) es el instrumento formulado en concordancia con el Plan Estratégico, en el que se concreta el quehacer de cada una de las áreas ejecutoras de la Dirección, mediante la definición de los diferentes objetivos, actividades, metas, responsables y productos verificables, que se realizan durante el periodo para el cual se define dicho plan. Se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican los responsables de cada una de las diferentes áreas, programas y proyectos.

2. Propósitos:

El PAO se elabora con el propósito de:

- Operacionalizar las decisiones estratégicas
- Racionalizar la toma de decisiones
- Traducir los objetivos, estrategias y metas en actividades específicas, asignando responsabilidades y recursos
- Integrar la asignación de recursos con la programación de actividades
- Incorporar el tratamiento de la coyuntura, es decir, el conjunto de elementos que constituyen la situación presente

3. Características:

El PAO se caracteriza por.

- Es el instrumento que sistematiza y ajusta el conjunto de acciones por desarrollar y los resultados esperados durante un periodo determinado, teniendo en cuenta las decisiones de orientación vigentes y la evolución de la coyuntura
- Define y ordena las actividades por desarrollar en el tiempo y el espacio, asegurando su consistencia y viabilidad, considerando los resultados esperados y los recursos disponibles.
- Facilita la adecuada asignación de recursos y responsabilidades en los diferentes niveles.
- Facilita una mejor organización del trabajo, y por ende, una eficiente distribución del tiempo y mayor grado de cumplimiento en las metas propuestas

4. Etapas:

El PAO comprende las siguientes etapas:

4.1. Formulación

Por formulación del PAO se entiende la expresión en un documento final de un conjunto de decisiones ordenadas y coherentes, tomadas racionalmente, para alcanzar determinados objetivos y estrategias, con ciertos recursos en un periodo dado .

Además, éste debe basarse en el Análisis Situacional, a partir del cual se realiza un pronóstico. Posteriormente, se obtienen las conclusiones, las que son básicas para definir el Plan Estratégico que brinda los objetivos y estrategias que se traducen operativamente

actividades, las que permiten estimar los recursos necesarios para cumplir con las diferentes meta, según las diferentes áreas, programas y proyectos.

No debe olvidarse que para definir un programa hay que identificar la Unidad Productiva por excelencia , si no se cumple con este requisito es muy difícil establecerlo, como caso de excepción algunas funciones administrativas deben incluirse como programas, aunque estrictamente no lo son.

El área de Planificación de la Dirección tiene la responsabilidad de asesorar, coordinar y consolidar la realización del PAO. Por su parte cada unidad operativa debe tener una amplia participación en la formulación de este documento, pues son los responsables directos de su ejecución.

La formulación del Plan Anual Operativo debe, al menos:

- Determinar la población meta o usuarios potenciales que se han de satisfacer con la producción de servicios.
- Identificar con claridad y precisión las actividades, metas y productos de cada área, programa y proyecto, de acuerdo a las estrategias del Plan estratégico de la Dirección. (PED)."
- Enlistar en forma general, los programas y seleccionarlos según prioridades y disponibilidad de recursos.
- Estructurar los programas seleccionados, según categorías programáticas funcionales programa, subprograma y actividad.
- Elaborar un cronograma de ejecución física de los programas, que considere todas sus fases

- Determinar los costos totales de las metas y el costo por unidad de medida, que son las bases para la asignación de los recursos en los programas correspondientes en el presupuesto.
- Indicar la fuente de financiamiento para cada programa.
- Especificar la Unidad (dependencia de la Dirección) responsable de cada programa.

La formulación del PAO comprende diferentes momentos:

- *Análisis de Situación:*

Consiste en analizar los datos pasados presentes y futuros, que proporcionan una base para seguir el proceso de planificación. El Análisis Situacional (ASI), principalmente consiste en identificar y analizar los problemas, causas, efectos y las posibilidades soluciones claves que tienen un impacto potencial en la formulación del Plan Anual Operativo. Además, el Análisis de Situación plantea la necesidad de una posterior evaluación del Plan.

Este debe al menos comprender la siguiente información.

- Contexto Económico-Social
- Ubicación de la oferta y la demanda de servicios en un tiempo tentativo de respuesta y los responsables del Plan.
- Demandas de los beneficiarios y oferta de servicios de la Dirección
- Recursos disponibles o los posibles para ejecutar el Plan. financieros, humanos, materiales, equipos, infraestructura, apoyo político, opinión pública.
- Organización administrativa

- *Prognosis (Pronóstico):*

Esta etapa consiste en evaluar o analizar críticamente la información obtenida en el análisis Situacional, con el fin de definir para el ejercicio anual, qué se quiere, cómo se quiere y cómo lograrlo, para ello se procede a enunciar: las actividades de acuerdo a cada estrategia, las metas, productos y los cronogramas respectivos de las fases de ejecución, así como los responsables por programas, subprogramas y proyectos.

Por lo tanto, la prognosis es analizar la realidad que se quiere variar o conservar y ubicar las causas de los problemas y determinar los efectos de futuras acciones sobre su entorno

- *Formulación de Indicadores:*

Los indicadores son unidades que sirven para medir el grado de obtención de una meta; son en consecuencia, evidencias que demuestran los logros. Estos deben ser: medibles y cuantificables, demostrativos, reales y concretos, cualitativa o cuantitativamente. Generalmente son un número o índice, un parámetro, una tasa u otros

Un número índice plantea una comparación, ya sea en el tiempo o en el espacio, respecto a un punto de referencia denominado base del índice

Un parámetro es un indicador que tiene la particularidad de que es dado y puede representarse por un número índice, un porcentaje, una cifra absoluta, o bien, por un determinado nivel de calidad debidamente definido y delimitado.

Una tasa se refiere a un periodo determinado o de observación e indica la frecuencia relativa de un fenómeno en un periodo dado

- *Proyección de Recursos:*

Concluidas las fases de Análisis de Situación y Prognosis, lo que significa informarse y prepararse para la acción, corresponde estimar los recursos que se necesitan para cumplir con todas las actividades por realizar, con el fin de llevar el Plan a la realidad.

Los recursos que se requieren generalmente son: materiales, financieros, humanos, de equipamiento y planta física.

La determinación de recursos implica tener bien definidas las metas y los productos que se quieren alcanzar en determinado plazo

Estructura del Plan:

Una vez concluidas las fases de formulación del plan, cumpliendo con los requisitos descritos, debe presentarse el Plan estructurado de la siguiente manera:

Esquema General de Presentación

Capítulo I. Presentación

- 1 Descripción de los propósitos
- 2 Fundamentación del Plan.

Capítulo II. Análisis de Situación

- 1 Análisis del entorno: demográfico, geográfico, social, económico y cultural.
- 2 Problemas importantes y sus causas
- 3 Jerarquización de problemas
- 4 Proyecciones realizadas
- 5 Metodología empleada

Capítulo III Prognosis y Proyección de Recursos

Programas definidos, cada uno debe contemplar:

- Nombre del programa
- Unidad o área responsable de la ejecución
- Estrategias (del Plan Estratégico de la Dirección)
- Objetivos específicos
- Actividades
- Metas
- Productos-(deberán expresar los indicadores específicos para u posterior evaluación)
- Recursos existentes (capacidad instalada)
- Necesidades de recursos
- Unidad de medida
- Cronograma de las metas
- Fuentes de financiamiento y posibles opciones

Capítulo IV Ejecución del Plan

- 1 Descripción de la organización para ejecutar el plan
- 2 Procedimientos administrativos
- 3 Responsables de la ejecución.

Capítulo V Elementos para la Evaluación. Control y Monitoreo del Plan.

- 1 Descripción del proceso
- 2 Implementación del proceso
- 3 Puesta en marcha

4.2 Discusión y Aprobación del Plan

El documento formulado constituye la primera versión o anteproyecto del PAO.

Debe quedar claro que un plan no es un ejercicio de precisión matemática, más bien es una labor que se realiza con aproximaciones sucesivas, considerando la disponibilidad y calidad de la información necesaria para la elaboración y posterior ajuste, ya que es un instrumento dinámico que obedece a la realidad.

En la discusión y aprobación del Plan se pueden señalar varios momentos:

- La discusión y aprobación interna, las cuales se llevan a cabo en el seno de la propia unidad que formula el Plan. En la discusión es obligatoria la participación de cada uno de los responsables de las diferentes áreas de la Dirección que han participado en la formulación del Plan, con esto se pretende eliminar inconsistencias en los casos en que el PAO se componga de trabajos individuales.
- Concluida esta actividad, se prepara un documento en limpio de la primera versión del PAO, el cual se envía, para su aprobación a la Dirección, el que a su vez lo hace del conocimiento de la Dirección Ejecutiva, la Presidencia Ejecutiva y por último la Junta Directiva.»

Aprobado el PAO es fundamental divulgarlo dentro de la Dirección, para que los funcionarios lo asuman como guía de trabajo y compromiso con la institución en general y con el país.

Este documento contiene todo el material que servirá de insumos para la formulación del presupuesto.

4.3 Ejecución del Plan

Cuando el Plan ha sido aprobado y divulgado ampliamente entre todos los responsables de su administración, debe ponerse en ejecución para traducirlo en resultados. Para esto debe considerarse, al menos cuatro aspectos básicos:

- **La Organización:**

Esta representada por el conjunto de relaciones administrativas internas y externas a la Unidad que ejecuta el plan.

Está conformada por un conjunto de puestos de trabajo debidamente jerarquizados con funciones y responsabilidades racionalmente asignadas. Comprende, además, los sistemas y normas de trabajo, el recurso tecnológico y los demás medios necesarios para el accionar.

- **La Estrategia:**

La estrategia de acción juega un papel determinante en el resultado de la ejecución del PAO. Significa elegir la mejor manera de aprovechar los recursos de una unidad, para alcanzar las metas preestablecidas.

- **La Dirección:**

Es la guía, la orientación y control de los esfuerzos de un grupo de individuos dirigidos hacia un objetivo común.

En cuanto a la ejecución del PAO, el encargado de cada área debe conducir a sus compañeros, inculcarles una adecuada apreciación de los objetivos y metas e informarles permanentemente acerca del desarrollo de la gestión.

No obstante el responsable de cada área no se debe limitar sólo a informar, orientar, motivar y guiar a sus subalternos, sino que también debe asumir el papel más importante. **TOMAR DECISIONES, COMUNICARLAS Y VELAR PARA QUE SEAN CUMPLIDAS.**

- **Marco Jurídico:**

Está constituido por el conjunto de normas y disposiciones de tipo legal y administrativo que regulan el accionar de las organizaciones en los respectivos campos:

Dentro del marco jurídico se puede contemplar:

La Constitución Política

La Ley Nacional de Planificación

La Ley General de la Administración Pública

La Ley General de la Administración Financiera.

La Ley del Equilibrio Financiero

La Ley Nacional de Emergencia

Decretos de Emergencia, y otros.

4.4 Control y Evaluación:

A medida que se ejecuta un Plan, se hace necesario controlar los resultados de estas acciones. Para ello, se debe obtener información periódica de cómo se están cumpliendo las metas del programa de trabajo. De ser posible, esas informaciones deben expresarse en estadísticas que muestren con claridad los logros establecidos.

Esta corriente continua de información debe establecerse desde las bases de la administración hacia los niveles jerárquicos superiores, con el fin de permitir una visión oportuna de lo que está aconteciendo.

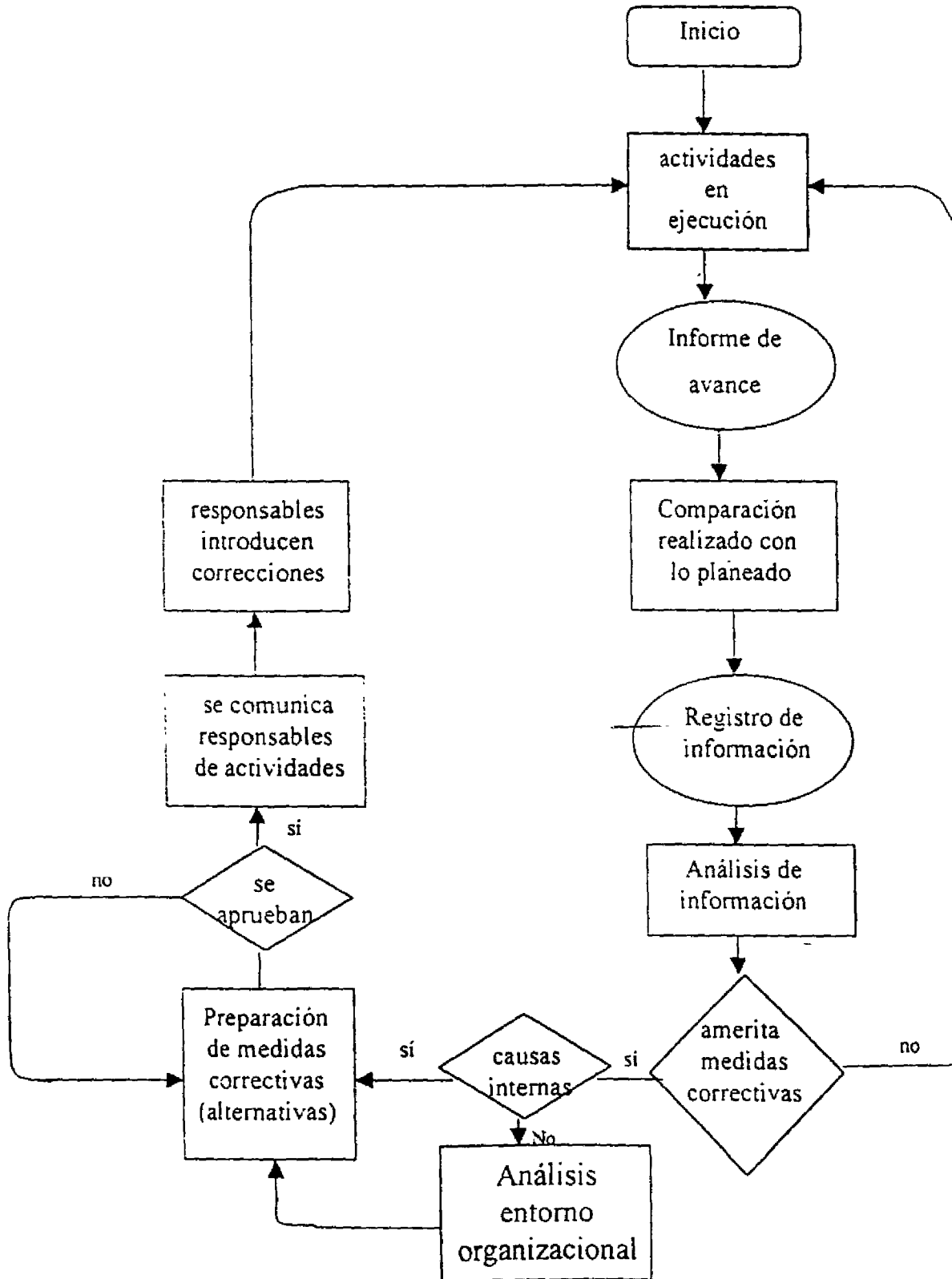
Los propósitos fundamentales del control y evaluación son:

- Verificar la vinculación de las actividades que se realizan según los objetivos y metas.
- Identificar el estado del avance de las actividades en un momento dado, y la utilización de los recursos.
- Señalar y precisar fallas que se presentan, con el fin de corregirlas y evitar su repetición.
- Asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

La obtención de estos fines requiere del siguiente proceso

- ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y ESTÁNDARES de lo que se requiere obtener con el trabajo desarrollado
- MEDIR EL DESEMPEÑO Y EL RENDIMIENTO EN LA EJECUCIÓN de las actividades del Plan en un periodo dado
- COMPARACIÓN DE LAS MEDICIONES OBTENIDAS en el informe de control, con las NORMAS Y ESTÁNDARES PREESTABLECIDOS.
- TOMAR DECISIONES CORRECTIVAS en los aspectos de la ejecución que presentan problemas

SISTEMA DE INFORMACION PARA EL CONTROL



ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

C.C.S.S. Guía metodológica para el planeamiento, programación, información, control y evaluación de resultados. San José, Costa Rica. Gerencia de División Administrativa, Asesoría Técnica, Sistema de Planificación Gerencial, 1994.

Cartín, Adolfo. Plan Anual Operativo. San José, Costa Rica. Dirección Regional de Servicios Médicos Central Sur de la CCSS, 1992.

Contraloría General de la República. Manual de Normas técnicas sobre Presupuesto que deben observar las entidades, órganos descentralizados, unidades desconcentradas y municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República. San José, Costa Rica. Dirección General de Presupuestos Públicos; en la "La Gaceta N. 183" del 27 9 88.

Contraloría General de la República. Circular N. 14919. Disposiciones sobre presentación de presupuestos ordinarios, extraordinarios y modificaciones. San José, Costa Rica. Dirección General de Presupuestos Públicos. 1994.

FORMULARIO 1

AREAS DE ACCION
AÑO 1999

GRAMA: _____

PLAN ANUAL OPERATIVO					
IN ESTRATEGICO	Objetivos Especificos	Actividades	Metas	Productos	Responsables