

MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

MARCO CONCEPTUAL PLANIFICACIÓN

Elaborado por:
UMC Soluciones Q y A S.A.

Agosto 2013

Marco Conceptual Planificación

Plan Operativo Anual

1.	Introducción.....	1
2.	Ciclo operativo anual del POA.....	3
3.	Fase de Formulación del Plan Operativo Anual.....	4
3.1	Definición del contexto para la elaboración del POA.....	4
3.1.1	Conformación del Comité Gerencial.....	4
3.1.2	Definición de Prioridades Institucionales.....	4
3.2	Formulación del Plan Operativo Anual.....	5
3.2.1	El Alineamiento.....	7
3.2.2	El Diagnóstico.....	7
3.2.2.1	Los Requerimientos.....	7
3.2.2.2	Recursos Humanos y Materiales.....	8
3.2.2.3	Las Fuentes de los Recursos, su Dimensión y Oportunidad.....	8
3.2.3	Alineamiento de Recursos con Requerimientos.....	9
3.2.4	Formulación preliminar de Objetivos y Metas.....	9
3.2.5	Aplicación del SEVRI.....	9
3.2.6	Formulación de Objetivos y Metas.....	10
3.2.7	Elaboración del Presupuesto.....	10
4.	Fase de Aprobación del Plan Operativo Anual.....	10
5.	Fase de Ejecución y Control del Plan Operativo Anual.....	11
6.	Fase de Evaluación del Plan Operativo Institucional.....	13
7.	Participantes y Responsabilidades.....	15
8.	Actividades y Procedimientos.....	17
	Anexos.....	27

Marco Conceptual de Planificación

1. Introducción

La Municipalidad de Turrialba con el propósito de fortalecer el sistema de control interno institucional ha impulsado una serie de acciones a llevar a cabo en el presente año, entre las que está el realizar la elaboración del plan operativo anual para el año 2014 de manera participativa, para lo cual se incluirá por primera vez en dicho proceso a los(as) funcionarios(as) de la institución que tienen a su cargo diferentes unidades y/o procesos. Siendo éste un aspecto fundamental en los cambios que en un horizonte a mediano plazo se pretende implementar en la institución, relacionados con la orientación a resultados, a la medición del desempeño y la rendición de cuentas.

Aunado a lo anterior, se está realizando el plan de mejoras institucional a los sistemas de control interno, producto de la autoevaluación aplicada, el cual evidentemente estará considerado en el plan operativo anual, logrando con ello la integración entre la autoevaluación y la planificación. Siendo entonces, que quedaría pendiente el aplicar en el siguiente año la metodología para la identificación, análisis y administración de riesgos con que cuenta la institución y que está definida en el Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI) que debe ser aprobado por el Concejo Municipal. Por lo que quedaría pendiente la integración de la gestión de riesgos con la planificación.

Es así como la Municipalidad de Turrialba está tomando decisiones orientadas a lograr la integración de la planificación, la autoevaluación de los sistemas de control interno y la gestión de riesgos. Por qué es esto importante?. En primer término porque el proceso de planificación de está realizando con la participación de los titulares subordinados con base en una metodología diseñada para facilitar el proceso de formulación y seguimiento del Plan Anual Operativo; en segundo término porque se define en la metodología el hecho de que cuando se esté formulando el plan paralelamente se debe de estar aplicando la identificación, análisis y valoración de riesgos sobre los objetivos y metas definidos en el plan y eso implica que se deban gestionar los riesgos mediante la definición de acciones para mitigarlos, las cuales

deben estar incluidas en el plan anual operativo, lo que en definitiva permitirá que existan mejores posibilidades de cumplir con lo definido en el citado plan. Y finalmente, las autoevaluaciones de control interno deben ir dirigidas a evaluar la efectividad de los controles establecidos para tener una garantía razonable en el cumplimiento de los objetivos y metas.

Lo anterior le permitirá a la Municipalidad de Turrialba lograr de manera efectiva la integración de los citados temas, facilitando con ello la gestión institucional y la respectiva rendición de cuentas.

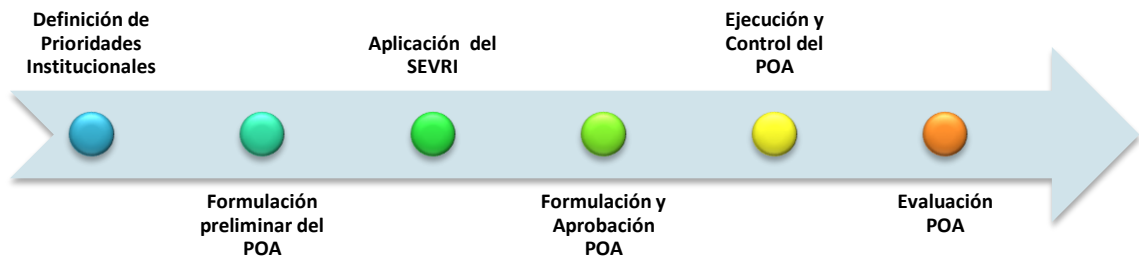
Valga comentar que en el caso de las autoevaluaciones de los sistemas de control interno, la Municipalidad de Turrialba está considerando en su plan anual operativo, las acciones que permitan el que cada una de las unidades o procesos cuenten con guías específicas para evaluar la efectividad de los controles.

Finalmente indicar que el participar a los(as) titulares subordinados en la elaboración del plan operativo anual, permitirá por primera vez el que se amplíe el proceso de rendición de cuentas, ya no solo a nivel institucional, sino a nivel de cada uno de los procesos que tienen a su cargo esos(as) funcionarios(as), siendo este un cambio muy importante dentro de la dinámica en que históricamente ha operado la municipalidad.

En los siguientes apartados de este documento se detalla la forma en que se ha definido llevar a cabo el proceso de planificación de manera participativa, el ciclo operativo anual, los participantes y sus responsabilidades, la estrategia de implementación y mantenimiento, las actividades y procedimientos que sirven para poder ejecutar el proceso de planificación y presupuestación, considerando en ello las fases de formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación, así como la definición de los instrumentos requeridos.

2. Ciclo Operativo Anual del POA

A efectos de ordenar el trabajo por efectuar en la Municipalidad de Turrialba en materia de planificación y que este se realice de manera eficaz, se ha conceptualizado para que se ejecute tal y como se muestra en la siguiente figura



Como puede verse una vez que se formulan de manera preliminar los objetivos y las metas a incluir en el plan operativo anual (para lo cual deben de tomarse en cuenta la definición de las prioridades institucionales), se aplica el SEVRI (Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional) el cual tal y como se indica en su marco orientador, está concebido para identificar, analizar, evaluar, administrar, revisar y comunicar los eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y las metas definidas en los planes operativos.

Siendo entonces que se logra establecer con claridad la vinculación entre Planificación y SEVRI, ya que al momento de estar formulando las metas, en forma paralela, se estarán ejecutando las actividades de identificación, análisis, evaluación y administración del riesgo, lo cual permitirá que se logre incorporar en los planes operativos, las acciones de respuesta al riesgo que se estimen necesarias para posibilitar el cumplimiento de los objetivos y las metas.

Ello permitirá a los Jerarcas de la Municipalidad de Turrialba (Alcaldía y Concejo Municipal) recibir un documento para su correspondiente análisis y aprobación, que posibilita aún más su cumplimiento y la respectiva rendición de cuentas.

De igual manera en las fases de ejecución y control se generará trimestralmente información acerca de si se está cumpliendo de manera eficaz con las metas y si estas se ejecutaron en el plazo establecido; finalmente en la etapa de evaluación se generará información definitiva acerca de los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores incluidos en los planes. Siendo que lo anterior permitirá establecer en la Municipalidad de Turrialba un proceso de rendición de cuentas de manera periódica.

Esto a su vez permitirá que la Municipalidad de Turrialba disponga de un ciclo continuo y permanente de funcionamiento de la planificación, con productos y propósitos claramente definidos en cada una de sus fases, los cuáles serán de utilidad y beneficio para la entidad.

3. Fase de Formulación del Plan Operativo Anual

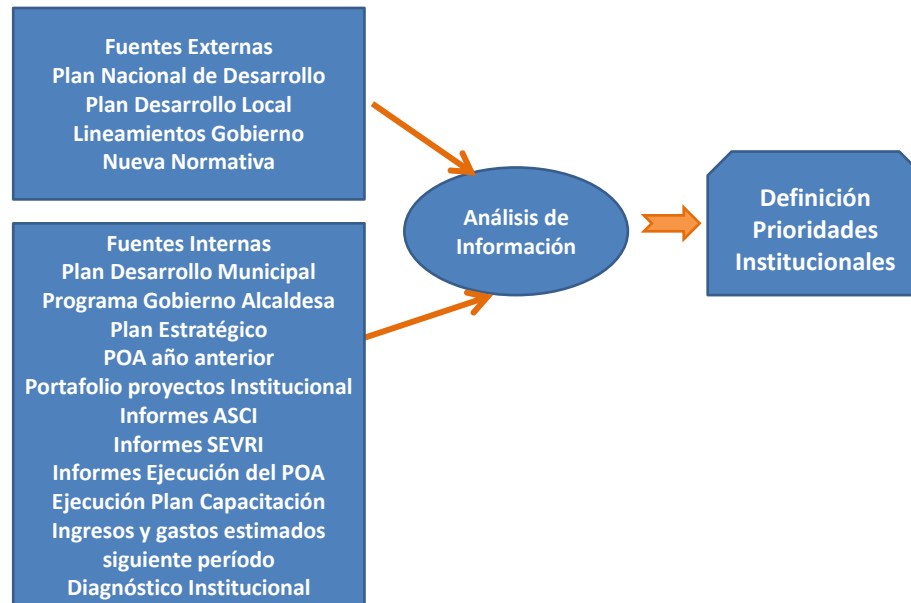
3.1 Definición del contexto para la elaboración del POA

3.1.1. Conformación del Comité Gerencial

En razón de la estructura orgánica vigente en la Municipalidad de Turrialba, se sugiere crear un Comité Gerencial que esté conformado por la Alcaldesa, el Vicealcalde y por los(as) funcionarios(as) que ocupan las jefaturas de Hacienda Municipal, Planificación, Servicios Jurídicos y Ordenamiento Urbano, el cual tendrá a su cargo la definición de las prioridades institucionales para la formulación del plan operativo anual del siguiente año.

3.1.2. Definición de Prioridades Institucionales

Para llevar a cabo la definición de las prioridades institucionales a considerar por parte de los titulares subordinados en la formulación del plan operativo anual del siguiente año, el Comité Gerencial deberá recabar para su respectivo análisis, entre otra, la siguiente información:



Siendo entonces que producto del análisis de la citada información, el Comité Gerencial definirá las prioridades institucionales a considerar por parte de los Titulares Subordinados al momento que deban formular su respectivo plan. Lo cual evidentemente implica que las prioridades institucionales deben estar definidas previo a que se inicie el proceso de formulación del plan.

3.2 Formulación del Plan Operativo Anual.

Toda planificación podría sintetizarse en la siguiente frase: “reflexión ordenada sobre un futuro deseado”.

Al describir el contexto en el que se desarrolla la planificación, de acuerdo con Fayol y otros autores, el proceso administrativo (que se da en toda organización) ubica a la planificación en la parte inicial del proceso (que según el mencionado autor se compone de planificación, organización, dirección, coordinación y control), cuyo fin elemental es el logro de los objetivos organizacionales. Así, la planificación constituye la base que define aspectos

esenciales del funcionamiento de cada organización, al establecer los objetivos de esta y la labor que deberán de desarrollar cada una de sus partes integrantes para concretarlos. (Ander-Egg; 1995).

Es así que en el caso de la Municipalidad de Turrialba, tal y como ya se comentó, se tomó la decisión por parte de la Alcaldía Municipal de participar a los titulares subordinados en la formulación del plan operativo anual.

El proceso de formulación del plan operativo anual a realizar por cada titular subordinado, se conceptualizó de la siguiente manera:



3.2.1 El Alineamiento

Tal y como ya se comentó, el Comité Gerencial debe de definir las prioridades institucionales a considerar en la formulación del plan operativo anual.

Siendo entonces necesario el que la totalidad de los titulares subordinados de la institución tengan meridiana claridad de cuáles son esas prioridades institucionales y como alinear las acciones por emprender en la unidad o proceso a su cargo hacia el cumplimiento de esas prioridades.

De manera tal, que los titulares subordinados no podrán formular ningún objetivo o meta que no esté alineado con esas prioridades institucionales.

3.2.2 El Diagnóstico

El recabar datos sobre la situación del proceso o unidad a cargo de los(as) titulares subordinados, permitirá analizarlos e interpretarlos a efectos de definir cuál es su realidad y que se pretende o puede llevar a cabo en el siguiente año.

De manera tal que es necesario establecer los requerimientos, la disponibilidad de los recursos humanos y materiales, así como con cuantos recursos económico financieros se podrá contar y cuando estarán estos disponibles, siendo esta información básica a considerar y analizar por parte de los titulares subordinados.

3.2.2.1 Los Requerimientos

Con fundamento en las prioridades institucionales, los(as) titulares subordinados deberán establecer si les corresponde llevar a cabo algún proyecto en particular.

Adicionalmente, deberán de considerar si tienen proyectos relacionados con el fortalecimiento o mejora de sus unidades o procesos en materias de su incumbencia, tales como: desarrollo

tecnológico, mejora en los servicios, desarrollo de capacidades, etc.

3.2.2.2 Recursos Humanos y Materiales

Es necesario establecer por parte de cada uno(a) de los(as) titulares subordinados en cada uno de los procesos o unidades a su cargo, la disponibilidad de tiempo que tendrían los recursos humanos que laboran en los mismos, con el fin de tener un criterio certero acerca de la posibilidad de llevar a cabo los nuevos proyectos. De igual forma se debe de establecer la disponibilidad o la necesidad de los recursos materiales con que se cuenta o serían requeridos.

3.2.2.3 Las Fuentes de Recursos, su Dimensión y Oportunidad

De igual forma es requerido que previo a tomar cualquier decisión relacionada con el llevar a cabo algún proyecto en la unidad o proceso a su cargo, el (la) titular subordinado(a) conozca con exactitud con cuantos recursos económico-financieros cuenta y de que fuentes provienen.

Aunado a lo anterior es requerido que también se cuente con información acerca de las fechas del período anual en las que tendrá a disposición los recursos, con el fin de asegurar y garantizar que la calendarización de actividades que va a realizar se efectúe dentro de las fechas y plazos previstos. El tener información fidedigna sobre la oportunidad en la que se contará con los montos de las diferentes fuentes de financiamiento, evitará que se genere un atraso en la ejecución del Plan Operativo Anual por no contar con los mismos, con el consecuente impacto en la imagen institucional.

3.2.3 Alineamiento de Recursos con Requerimientos

Siendo entonces, que una vez que se realizó y el diagnóstico en la unidad o proceso, los(as) titulares subordinados contarán con información fidedigna para tomar decisiones en cuanto a la posibilidad real de poder llevar a cabo los proyectos definidos en los requerimientos, en razón de que cuentan con los recursos humanos, materiales y financieros para poder ejecutarlos.

3.2.4 Formulación preliminar de Objetivos y Metas

A partir del alineamiento entre los requerimientos y los recursos, los(as) titulares subordinados podrán iniciar con la formulación preliminar de los objetivos y metas a incluir en el plan operativo institucional de la unidad o proceso a su cargo, considerando para ello que está relacionado con la operativa y que puede desarrollarse como mejora. Para ello deberán utilizar el formulario que sobre el particular fue diseñado.

3.2.5 Aplicación del SEVRI

Tal y como se estableció en el Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, el sistema de control interno cuenta con un conjunto de componentes que de forma articulada buscan el que la Municipalidad de Turrialba tenga una seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos.

Uno de sus componentes es la gestión de riesgos. Siendo entonces que el SEVRI de la Municipalidad de Turrialba está diseñado para identificar, analizar, evaluar, administrar, revisar y comunicar los eventos de riesgo, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y las metas definidas en los planes operativos.

Para lograr la vinculación con el proceso de planificación, durante la formulación de metas, en forma paralela, se deben estar ejecutando las actividades de identificación, análisis, evaluación y administración de riesgos, de manera que se logre incorporar en los planes operativos, las acciones de respuesta al riesgo que se

estimen necesarias para posibilitar el cumplimiento de los objetivos y las metas.

Este aspecto, deberá ser considerado para ser aplicado a partir de la formulación del Plan Anual Operativo para el año 2015, en razón de que el Marco Orientador debe ser presentado a aprobación por parte del Concejo Municipal. Razón por la cual en el plan del año 2014 deben de considerarse las actividades requeridas para la aplicación del SEVRI al momento de estar formulando la planificación para el año 2015.

3.2.6 Formulación de Objetivos y Metas

A partir de la aplicación del SEVRI, los(as) titulares subordinados deberán de proceder a formular los objetivos y metas a incluir en los planes anuales operativos de los procesos o unidades a su cargo, de manera definitiva.

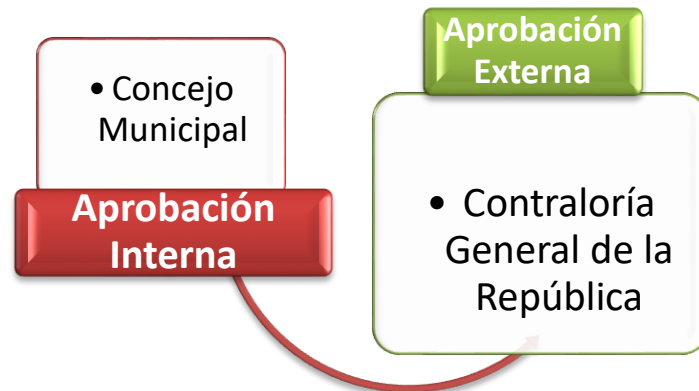
Asimismo, deberán de incluir en sus respectivos planes las acciones de respuesta al riesgo que se definieron.

Para llevar a cabo este punto, los(as) titulares subordinados deberán de definir los objetivos, las metas asociadas a esos objetivos, la forma de evaluar su cumplimiento (indicadores claros, precisos, medibles sean estos de gestión o de resultados), el detalle de las actividades a realizar, los recursos requeridos, junto con su respectiva calendarización y los(as) responsables de llevarlas a cabo.

4. Fase Aprobación del Plan Anual Operativo

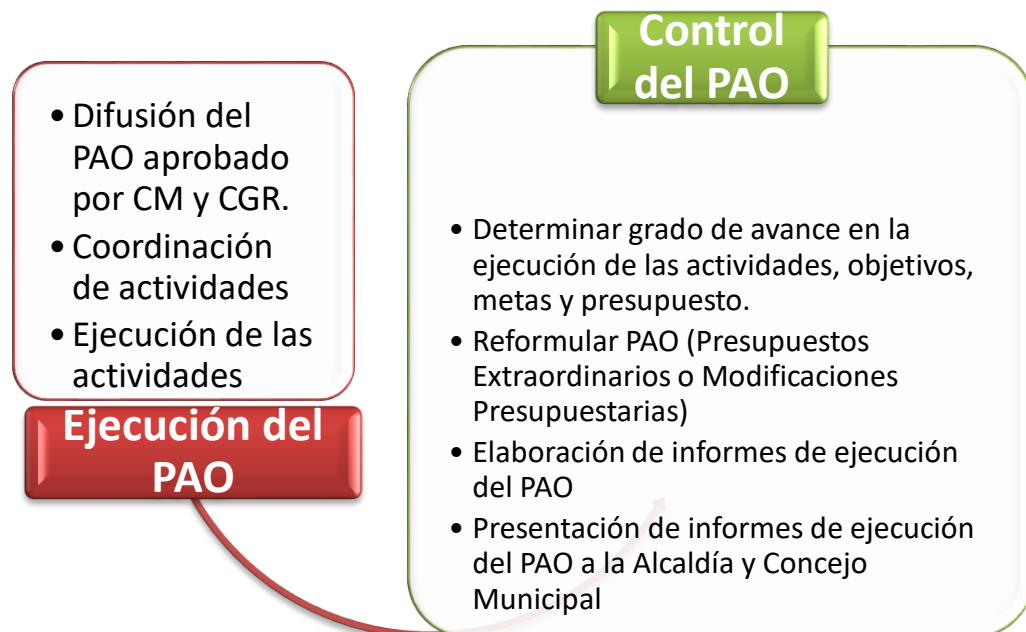
La fase de aprobación del Plan Anual Operativo debe de realizarse en primera instancia a nivel interno por parte del Concejo Municipal, a efectos de que el mismo tenga validez y eficacia jurídica.

Luego de aprobado el Plan Anual Operativo y su Presupuesto, este es remitido a la Contraloría General de la República, para que realice el estudio del mismo y dé su aprobación, logrando con ello también el que se tenga validez y eficacia jurídica, permitiendo con ello su ejecución en el período respectivo.



5. Fase Ejecución y Control Operativo Institucional

La Fase de Ejecución y Control se ha concebido tal y como se muestra en la siguiente imagen:



Siendo entonces que la primera actividad a realizar en la Ejecución del Plan Anual Operativo es efectuar la difusión del mismo a todo el personal de la Municipalidad de Turrialba.

Lo anterior permitirá la identificación del personal con lo que la institución pretende llevar a cabo y será el banderazo de salida para que los Coordinadores de Área, las Jefaturas de Departamento y los Titulares Subordinados a su cargo inicien el proceso de coordinación de las actividades que son responsables de llevar a cabo y las puedan ejecutar en el tiempo y con los costos establecidos.

En cuanto al Control sobre la ejecución del Plan Anual Operativo, los(as) responsables de ejecutar los objetivos y metas que están en el Plan Anual Operativo, deberán controlar trimestralmente el grado de avance en el cumplimiento del mismo, así como en la ejecución de los recursos asignados.

Esto permitirá el que la Municipalidad cuente oportunamente con información sobre el grado de avance en la ejecución del PAO y pueda tomar decisiones en cuanto a la reformulación o

reprogramación del mismo (presupuestos extraordinarios o modificaciones presupuestarias).

Adicionalmente, otro aspecto a destacar en cuanto al control de gestión es que los Jerarcas (Alcaldía y Concejo Municipal) estarán recibiendo informes periódicos acerca de la ejecución del PAO y grado de avance en el cumplimiento de los objetivos y metas.

6. Fase Evaluación Plan Anual Operativo

Tal y como se mencionó al inicio de este documento, la elaboración del Plan Anual Operativo de manera participativa, permitirá a la Municipalidad de Turrialba implementar un proceso de rendición de cuentas en cuanto al cumplimiento o no de los objetivos y metas incluidos en el PAO.

- Elaboración de informes finales sobre el cumplimiento del PAO.
- Presentación de Informes finales sobre el cumplimiento del PAO a la Alcaldía y Concejo Municipal
- Análisis y aprobación de Informe final sobre el cumplimiento del PAO por CM
- Remisión a CGR de Informe sobre la ejecución del PAO

Evaluación del PAO

Para lo cual cada uno de los titulares subordinados deberá de emitir un informe final sobre el cumplimiento de los objetivos y metas que le fueron asignados, los cuales deberán ser revisados y aprobados por las jefaturas de departamento y los(as) Coordinadores de Área, quienes a su vez deberán consolidar la información sobre el particular y remitirla a la jefatura de la

Oficina de Planificación, para que esta prepare la información a remitir a la Alcaldía y Concejo Municipal para su correspondiente análisis y aprobación interna,. Siendo que cumplido con lo anterior, se procederá a remitir la información respectiva a la Contraloría General de la República,

7. Participantes y responsabilidades.

La ejecución del proceso de planificación requiere la participación activa de diferentes órganos y funcionarios(as) de la Municipalidad de Turrialba. A continuación se describe la lista de participantes así como la descripción de las responsabilidades que se espera que cumpla cada uno de ellos.

Participante	Responsabilidades
Concejo Municipal	<p>Conocer, analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar el plan anual operativo.</p> <p>Conocer, analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar los informes de ejecución del plan y el presupuesto.</p> <p>Conocer, analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar la rendición de cuentas con respecto al cumplimiento del plan anual operativo.</p> <p>Conocer, analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar la liquidación del plan presupuesto</p>
Alcaldía Municipal	<p>Analizar y aprobar y/o ajustar y aprobar el marco conceptual que regula el proceso de planificación en sus diferentes fases.</p> <p>Analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar la definición de prioridades institucionales</p> <p>Brindar el soporte logístico y los recursos para la operación correcta del proceso de planificación</p> <p>Coordinar institucionalmente el proceso de planificación en todas sus fases</p> <p>Velar por el correcto funcionamiento del Comité Gerencial</p>
Comité Gerencial	<p>Mantener un marco conceptual de la planificación que se ajuste a la realidad institucional.</p> <p>Brindar asesoría en materia de planificación a los titulares subordinados.</p> <p>Analizar los productos consolidados de la formulación de la Planificación que serán presentados a conocimiento de la Alcaldía.</p> <p>Analizar los resultados de la ejecución del Plan Presupuesto .</p>

	<p>Procurar que el personal de la Municipalidad de Turrialba que debe ejecutar el plan anual operativo posea el conocimiento y el instrumental requerido.</p> <p>Gestionar capacitaciones y consultorías que posibiliten el fortalecimiento del proceso de planificación en todas sus fases.</p>
Planificación	<p>Coordinar institucionalmente la ejecución de las actividades del proceso de planificación institucional en todas sus fases.</p> <p>Consolidar institucionalmente la información sobre la formulación de los planes operativos elaborados por los Coordinadores de Área y Jefaturas de Departamento.</p> <p>Consolidar institucionalmente la información sobre la ejecución de los planes operativos elaborados por los Coordinadores de Área y Jefaturas de Departamento</p> <p>Consolidar institucionalmente la información sobre los resultados de la ejecución del plan presupuesto elaborados por los Coordinadores de Área y las Jefaturas de Departamento.</p>
Coordinadores de Área	<p>Coordinar las actividades para la formulación del plan anual operativo en su Área</p> <p>Verificar la correcta ejecución de las actividades de la Planificación que realicen los titulares subordinados a su cargo</p> <p>Analizar , consolidar y aprobar la información de los planes operativos anuales elaborados por los titulares subordinados a su cargo</p> <p>Verificar la correcta ejecución de los planes operativos anuales en el Área su cargo.</p> <p>Analizar, consolidar y aprobar la información sobre la ejecución de los planes operativos de los titulares subordinados a su cargo.</p> <p>Analizar, consolidar y aprobar la información sobre la rendición de cuentas efectuada por los titulares subordinados a su cargo.</p>
Titulares Subordinados	<p>Ejecutar las actividades definidas para elaborar los planes operativos anuales.</p> <p>Ejecutar los objetivos y las metas que les compete.</p> <p>Elaborar los informes de ejecución del plan anual operativo</p> <p>Efectuar la rendición de cuentas en cuanto al cumplimiento de las metas que les competen</p>
Auditoría Interna	<p>Realizar estudios de auditoría para verificar el correcto cumplimiento del marco conceptual de la planificación y de la normativa vigente sobre esta materia.</p>

Funcionarios	Realizar las acciones que les compete para ejecutar los objetivos y las metas que se hayan definido en el departamento, unidad o proceso donde laboren
---------------------	--

8. Actividades y Procedimientos

Actividad 1. Definición del contexto Formulación del POI		
Paso	Acción	Responsable
	<p>Entradas:</p> <p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Desarrollo • Planes de Desarrollo Local • Lineamientos del Gobierno (plazas, transferencias) • Directrices o nuevas normativas (Contraloría General de la República) <p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Desarrollo Municipal • Programa Gobierno Alcaldesa • Plan Estratégico Institucional • Plan operativo anual del año previo • Presupuesto institucional del año previo • Portafolio de proyectos institucional • Informes de Autoevaluación de Control Interno • Informes de ejecución de planes operativos y de ejecución presupuestaria • Informes generados por el proceso en valoración de riesgos • Avance en el Plan de Capacitación • Recursos Disponibles y Gastos de Operación estimados para el siguiente año (permitirá establecer cuantos recursos se destinaran a la operativa y cuantos recursos a objetivos y metas de mejora) • Diagnóstico Institucional 	

	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos Internos (ejemplo si dos áreas tienen que ver con una meta cuál sería responsable) 	
1	Elaborar una propuesta de las prioridades institucionales para la formulación del plan operativo anual del siguiente año	Comité Gerencial
2	Analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar las prioridades institucionales para la formulación del plan operativo del siguiente año	Alcaldía Municipal
3	Divulgar y sensibilizar a los titulares subordinados sobre las prioridades institucionales aprobadas por la Alcaldía	Comité Gerencial
	Salidas: Definición de prioridades institucionales para la formulación del plan anual operativo aprobadas por la Alcaldía	
	Fin del procedimiento.	

Actividad 2. Fase Formulación del Plan Operativo Anual		
Paso	Acción	Responsable
	<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de prioridades institucionales para la formulación del plan anual operativo Lineamientos para la formulación del Plan Presupuesto 	
1	Establecer si en las prioridades institucionales existe uno o varios proyectos por realizar a cargo del proceso o unidad del cual es responsable	Titulares Subordinados
2	Determinar los proyectos de mejora a realizar en el proceso o unidad a su cargo	Titulares Subordinados
3	Definir el tiempo disponible del personal en el proceso o unidad a su cargo. Complete formulario PLAN – 01	Titulares Subordinados
4	Determinar los recursos materiales y económico financieros requeridos para llevar a cabo el proyecto y cuando se podría disponer de los mismos	Titulares Subordinados
5	Definir preliminarmente los objetivos y las metas a incorporar en el PAO del siguiente año para el proceso o unidad a su cargo. Utilice el formulario PLAN-02	Titulares Subordinados
6	Remitir a los Coordinadores de Área el formulario PLAN-02	Titulares Subordinados
7	Analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar la definición preliminar de objetivos y metas a incorporar en el Plan Operativo Anual del siguiente año	Coordinadores de Área
8	Aplicar Valoración de Riesgos. Utilice el formulario SEVRI-01	Titulares Subordinados
9	Para cada objetivo y meta definida complete el formulario PLAN-02 que incluye: <ul style="list-style-type: none"> a) Identificar el eje estratégico con el que están relacionados b) Establecer los indicadores (gestión o resultados) 	Titulares Subordinados

Actividad 2. Fase Formulación del Plan Operativo Anual		
	c) Detallar las actividades por realizar d) Estimar la cantidad de recursos humanos, materiales y financieros requeridos. e) Calendarizar las actividades por realizar f) Definir responsables	
10	Remitir el Formulario Plan-02 a los Coordinadores de Área	Titulares Subordinados
11	Analizar y aprobar y/o ajustar y aprobar los Planes elaborados por los titulares subordinados	Coordinadores de Área
12	Consolidar la información del plan presupuesto del Área a su cargo	Coordinadores de Área
13	Remitir la información consolidada al Proceso de Presupuesto	Coordinadores de Área
14	Realizar la clasificación de los ingresos y gastos en los programas presupuestarios que correspondan y de conformidad con los clasificadores de ingresos y gastos	Encargada del proceso de Presupuesto
15	Remitir el Plan Presupuesto al Coordinador de Hacienda Municipal	Encargada del proceso de Presupuesto
16	Analizar la información del presupuesto y determinar si es necesario realizar ajustes en los recursos solicitados	Coordinador de Hacienda Municipal
17	Comunicar al Comité Gerencial los resultados del análisis del plan presupuesto	Coordinador de Hacienda Municipal
18	Tomar decisiones en cuanto a eventuales ajustes que deben de realizarse en el plan presupuesto	Comité Gerencial
19	Realizar los ajustes que correspondan en el plan operativo anual	Coordinadores de Área y

Actividad 2. Fase Formulación del Plan Operativo Anual		
		Titulares Subordinados
20	Consolidar la información del Plan Presupuesto de las Áreas y Jefaturas de Departamento y remitirlo a la Alcaldía Municipal	Unidad de Planificación
21	Aprobar el Plan Presupuesto	Alcaldía Municipal
	Salidas: • Plan Annual Operativo	
	Fin del procedimiento.	

Actividad 3 Fase Aprobación del Plan Operativo Anual		
Paso	Acción	Responsable
	Entradas: <ul style="list-style-type: none"> Plan Operativo Anual 	
1	Remitir el Plan Operativo Anual al Concejo Municipal	Alcaldía Municipal
2	Analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar el Plan Operativo Anual	Concejo Municipal
3	Remitir el Plan Operativo Anual a la Contraloría General de la República para su respectiva aprobación	Alcaldía Municipal
	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> Plan Operativo Anual Aprobado por Contraloría General de la República 	
	Fin del Procedimiento	

Actividad 4. Fase Ejecución y Control del Plan Anual Operativo		
Paso	Acción	Responsable
	<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan Operativo Anual Aprobado por la Contraloría General de la República 	
1	<p>Ejecución</p> <p>Difusión del Plan Operativo Anual Aprobado</p>	Alcaldía Municipal
2	Remisión a cada una de los Coordinadores de Área del plan anual aprobado	Unidad de Planificación
3	Remisión a cada uno de los titulares subordinados de los planes que están aprobados y son responsables de ejecutar	Coordinadores de Área
4	Coordinación de las diversas actividades contenidas en los planes por ejecutar	Coordinadores de Área y Titulares Subordinados
5	Ejecución de las actividades contenidas en el Plan	Coordinadores de Área y Titulares Subordinados
6	<p>Seguimiento y Control</p> <p>Para cada una de las metas y actividades que le corresponde efectuar a su unidad o proceso realice las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar el grado de avance en el cumplimiento de la actividad y compararlo con el cronograma propuesto para establecer si hay desviaciones. Determinar trimestralmente el grado de avance en el cumplimiento de las metas y compararlo con el cronograma propuesto para establecer desviaciones. (Aplicar los indicadores de gestión). Determinar trimestralmente el grado de avance en la ejecución del presupuesto para el cumplimiento de la meta y compararlo con el presupuesto asignado para establecer diferencias. 	Titulares Subordinados

	<ul style="list-style-type: none"> Documentar las metas que se lograron completar dentro del tiempo y presupuesto definido. Utilice Formulario PLAN-02 	
7	Cuando se detecten atrasos significativos en la ejecución de las metas y/o el presupuesto proceder a hacer una reformulación de estos y remitirlo a las Jefaturas de Departamento y/o Coordinadores de Área	Titulares Subordinados
8	Analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar la reformulación del Plan Presupuesto y remitirlo a la Alcaldía.	Coordinadores de Área
9	Analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar la reformulación del plan presupuesto y remitirla al Concejo Municipal	Alcaldía Municipal
10	Analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar la reformulación al Plan Presupuesto	Concejo Municipal
11	Emisión de Informes trimestrales de ejecución del plan anual y presupuesto por parte de cada uno de los titulares subordinados y remisión de estos a los Coordinadores de Área	Titulares Subordinados
12	Análisis y aprobación, y/o ajuste y aprobación de los informes trimestrales de ejecución del plan presupuesto	Coordinadores de Área
13	Elaboración de informe consolidado de la ejecución del plan presupuesto de las unidades o procesos a su cargo y remisión de este a la Unidad de Planificación	Coordinadores de Área
14	Elaboración del informe institucional de la ejecución del Plan Presupuesto y remisión del mismo a la Alcaldía	Unidad de Planificación
15	Analizar y aprobar y/o ajustar y aprobar el informe institucional sobre la ejecución del Plan Presupuesto	Alcaldía Municipal
16	Remitir al Concejo Municipal los informes periódicos sobre la ejecución del Plan Presupuesto	Alcaldía Municipal
17	Analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar los informes institucionales sobre la ejecución del Plan Presupuesto	Concejo Municipal
	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Informes trimestrales de ejecución del plan presupuesto 	

	Fin del Procedimiento	
--	------------------------------	--

Actividad 5. Fase Evaluación Plan Operativo Institucional		
Pas o	Acción	Responsable
	<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	
1	<p>Para cada una de las metas que se incorporaron en el plan operativo institucional realice las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el grado de avance final alcanzado en la ejecución de los objetivos y las metas a su cargo. • Establecer el grado de avance final alcanzado en la ejecución del presupuesto asignado. • Documentar los objetivos y metas que se lograron completar dentro del tiempo y presupuesto definido • Para las metas que no se logró completar o realizar, hacer un análisis de las causas que lo impidieron. <p>Utilice el Formulario PLAN-02</p>	Titulares Subordinados
2	Elaborar informe final sobre la ejecución del plan presupuesto de la unidad o proceso a su cargo y remitirlo a la Jefatura de Departamento y/o Coordinador de Área	Titulares Subordinados
3	Analizar y aprobar , y/o ajustar y aprobar los informes finales de la ejecución del plan presupuesto de las dependencias o procesos a su cargo.	Coordinadores de Área
4	Consolidar los informes de las unidades o procesos a su cargo y hacer informe final de la ejecución del plan presupuesto del departamento a su cargo y remitirlo a la Oficina de Planificación	Coordinadores de Área
5	Consolidar los resultados institucionales de la ejecución del Plan Presupuesto y preparar informe final para hacerlo del conocimiento de la Alcaldía Municipal	Oficina de Planificación
6	Analizar y aprobar, y/o ajustar y aprobar el informe final de la ejecución del Plan Presupuesto y remitirlo al Concejo Municipal	Alcaldía Municipal

Actividad 5. Fase Evaluación Plan Operativo Institucional		
Pas o	Acción	Responsable
7	Analizar y aprobar , y/o ajustar y aprobar el Informe Final de la ejecución del Plan Presupuesto	Concejo Municipal
	Salidas: <ul style="list-style-type: none">• Informe institucional sobre los resultados de la ejecución del Plan Presupuesto	

ANEXOS

Municipalidad de Turrialba

Formulario para determinación del tiempo disponible

Tiempo disponible		
Información General	Nombre del funcionario(a)	
	Año	
	Nombre del Departamento y/o Proceso	
Cálculo	Días Calendario	
	Menos:	
	Sábados y Domingos	
	Feridos	
	Vacaciones	
	Incapacidades	
	Actividades de la Institución	
	Reuniones	
	Otras Actividades	
	Sub-total	0

Municipalidad de Turrialba

Formularios para las actividades de Formulación y Seguimiento del POI

FORMULACIÓN DE METAS					
Información General	Periodo anual	2014			
	Departamento o Proceso				
	Área Estratégica:				
	Programa Presupuestario:				
	Objetivo				
	Meta				
Funcionarios	Funcionario que completa los formularios				
	Fecha de elaboración				
	Funcionario que aprueba los formularios				
	Fecha de aprobación				
Metas, Indicadores	Meta				
	Unidades o Procesos participantes:				
	Tipo de Indicador				
	Indicador				
	Fórmula del indicador				
	Fecha planeada de inicio de ejecución				
	Fecha estimada de finalización de su ejecución				
Detalle actividades	Actividades, calendarización y responsables				
	Descripción de la actividad	Recursos asignados o requeridos para su ejecución	Fecha inicio	Fecha final	Responsable de la ejecución
0.00					

I Seguimiento de Ejecución del PAO					
Control sobre la ejecución	Grado de avance actual de las metas				
	Costo o inversión actual de las metas				
	Registro de fechas reales de conclusión				
	Descripción de la actividad	Fecha inicial real	Fecha final real	A tiempo	En costo
				SI	SI
Funcionarios	Funcionario que efectuó el seguimiento al PAO				
	Fecha de elaboración				
	Funcionario que aprueba el seguimiento al PAO				
	Fecha de aprobación				