



---

## LINEAMIENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL  
DESARROLLO DE LA MUJER, ISDEMU  
ISDEMU

---

Enero 2019

**INDICE:**

PRINCIPIOS DEL SISTEMA .....	3
SISTEMA DE GESTION INTEGRAL.....	4
SUBSISTEMA DE MONITOREO: PEI.....	5
SUBSISTEMA DE MONITOREO: PLAN ANUAL OPERATIVO .....	6
PLAN OPERATIVO INDIVIDUAL .....	8
CONSIDERACIONES SE DEBEN TENER AL MOMENTO DE FORMULAR LOS POIs. ....	8
PREGUNTAS CLAVES PARA HACERSE AL MOMENTO DE DEFINIR LAS ACTIVIDADES DEL POI. ....	8
PASOS A SEGUIR PARA FORMULAR CADA PLAN OPERATIVO INDIVIDUAL .....	8
PASOS A SEGUIR PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POI.....	9
ARTICULACIÓN DEL POI CON EL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	11

El Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) de ISDEMU es un conjunto de procesos para el monitoreo y seguimiento a la ejecución y evaluación de resultados del Plan Estratégico Institucional y de los planes operativos anuales.

El Sistema de M&E tendrá un alcance general sobre el quehacer del ISDEMU, tiene su base en la gestión orientada a resultados, en donde el monitoreo y evaluación contribuya a la toma de decisiones que mejore las acciones estratégicas y actividades definidas. El sistema proveerá información cualitativa y cuantitativa de las actividades planificadas para facilitar el análisis sobre el desempeño en la gestión institucional, medir los resultados y monitorear las inversiones, con la finalidad de:

- a) Informar a la toma de decisiones sobre el desempeño actual o esperado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- b) Apoyar en la planificación institucional, con el desarrollo de planes anuales acordes a la realidad nacional y atribuciones del ISDEMU.
- c) Establecer mecanismos que orienten sobre la eficacia, efectividad y sostenibilidad institucional a partir de los resultados, acciones y actividades del PEI y PAO.
- d) Generar insumos para los ejercicios de transparencia y rendición de cuentas, y de retroalimentación que realizan las coordinaciones y jefaturas.

## PRINCIPIOS DEL SISTEMA

Los principios establecidos para este sistema son:

- **Confiabilidad:** la forma de aplicación y verificación del Sistema de M&E debe ser explícita y clara permitiendo un conocimiento de sus etapas y una aplicación homogénea para actoras y actores institucionales de los mecanismos establecidos.
- **Objetividad:** donde los procesos y procedimientos de seguimiento y verificación estén basados en decisiones y criterios técnicos, orientadas a la efectividad y la eficacia de los resultados.
- **Validez:** los indicadores de medición determinados por el ISDEMU, deben ser realmente esenciales, por ello su definición debe estar soportada en base a los resultados esperados y las metas establecidas.
- **Transparencia:** durante los procesos y procedimientos de seguimiento y monitoreo, así como la declaración de resultados, debe prevalecer los intereses del ISDEMU, de acuerdo a las atribuciones dadas por ley.
- **Calidad:** proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la institución y el involucramiento de todas las personas, centrándose en la satisfacción de usuarias del sistema.



## SUBSISTEMA DE MONITOREO: PEI

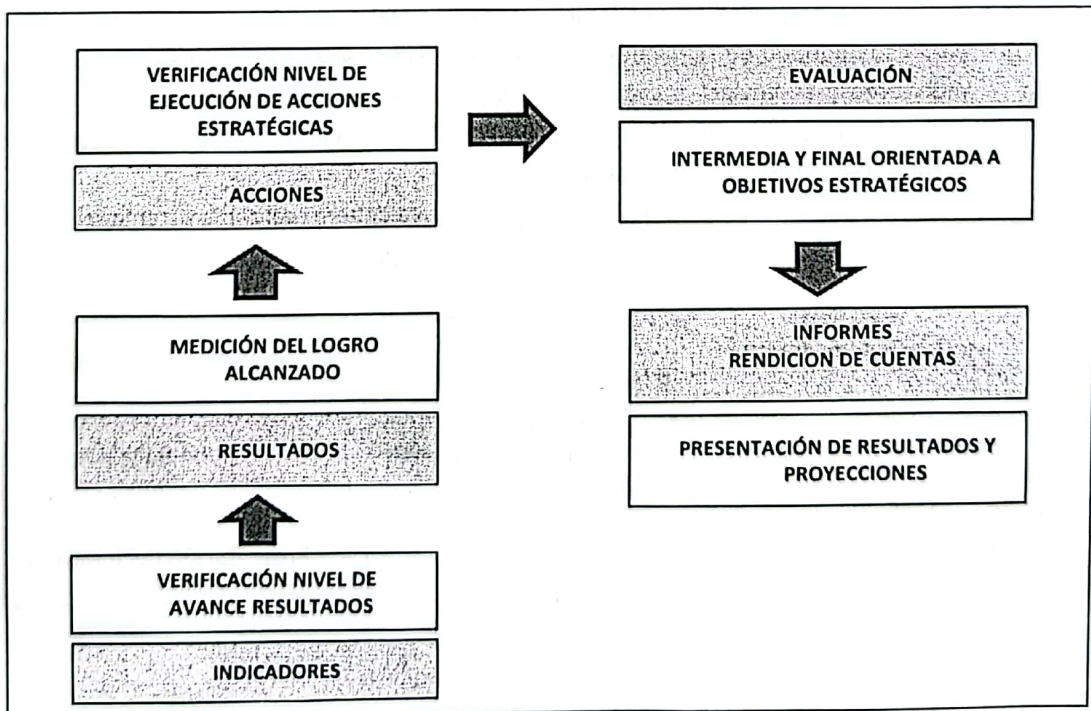
La matriz del Plan Estratégico Institucional, alineada al Plan Quinquenal de Desarrollo 2015-2019, detalla Objetivos Estratégicos, resultados, acciones estratégicas e indicadores que definen los retos planteados por el Instituto para el quinquenio.

El sistema de monitoreo del Plan Estratégico se llevará a cabo con el análisis de avances reflejados en los resultados anuales para cada una de las acciones estratégicas planteadas y de acuerdo a los lineamientos establecidos por la STPP.

La GTP, con información del sistema de M&E producirá los siguientes informes de seguimiento del PEI:

1. Informes anuales de seguimiento del nivel de cumplimiento de metas.
2. Evaluación Intermedia, da cuenta del nivel de cumplimiento de objetivos y la proyección de escenarios de cumplimiento y restricciones para el logro de los objetivos del PQD y propuesta de ajustes en la proyección quinquenal.
3. Evaluación final del quinquenio, da cuenta de la gestión institucional y los resultados en el período y recomendaciones para el próximo quinquenio.

Los informes anuales de seguimiento y los de evaluación son informes oficiales públicos y serán presentados a las instancias correspondientes y a la ciudadanía por medio de los ejercicios de rendición de cuentas.



## SUBSISTEMA DE MONITOREO: PLAN ANUAL OPERATIVO

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de las unidades organizativas, los objetivos a conseguir durante el presente año, y siguiendo los lineamientos del Plan Estratégico Institucional.

El sistema de monitoreo de los Planes Operativos anuales derivados de las matrices de programación estratégica del PEI, se llevará a cabo con un sistema de seguimiento trimestral que refleja los avances de las actividades y las metas alcanzadas, de acuerdo a lo programado para cada una de las acciones estratégicas planteadas.





El proceso da inicio con la presentación al conjunto de la institución del PAO aprobado para el año correspondiente y la definición de los planes operativos individuales bajo el lineamiento de las coordinaciones de cada unidad organizativa, que tienen la responsabilidad del seguimiento a la ejecución de metas mensuales de acuerdo a la periodicidad establecida. Esto implica la revisión de las actividades, metas, unidades de medida y de las fuentes de verificación para informar el avance en el cumplimiento.

La Gerencia Técnica y de Planificación (GTP), con información del sistema de monitoreo producirá los siguientes informes de seguimiento del PAO:

1. Informe trimestral de avances en el cumplimiento de metas y ejecución del presupuesto, sobre la base de la matriz de PAO. Cada responsable de unidad organizativa prepara el informe de cumplimiento de metas y remite a la GTP para el seguimiento a la planificación institucional y la preparación de los informes trimestrales.
2. Para cada periodo de seguimiento, la GTP elaborará la matriz del PAO con las alertas de monitoreo y se enviará a cada coordinadora o jefatura para que en conjunto con sus respectivos equipos revisen y discutan las actividades que les correspondan y establezcan las rutas a seguir para su logro satisfactorio.
3. Cada coordinación o jefatura de unidad organizativa deberá realizar la sistematización de la información de los resultados bajo el siguiente esquema:

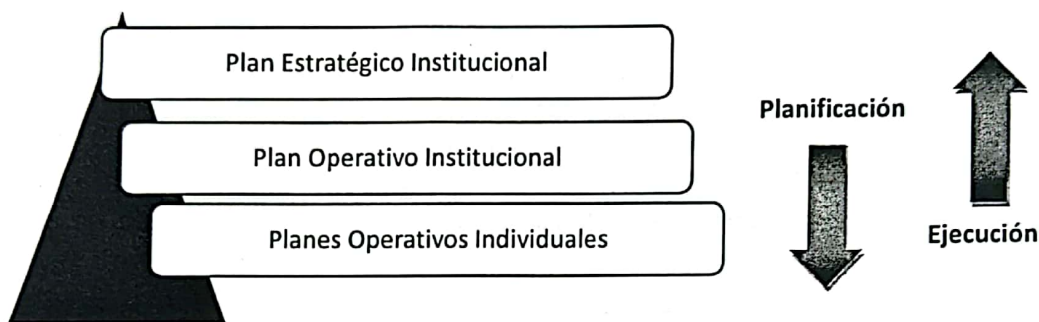
Informe de resultados	Evaluación del desempeño	Análisis de resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de resultados obtenidos en la matriz de informe.</li> <li>• Organiza los medios de verificación de cada resultado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de avances.</li> <li>• Análisis de resultados: gestión de alertas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación del desempeño de la unidad.</li> <li>• Acciones de mejora para el logro de los resultados.</li> <li>• Presentación del informe.</li> </ul>

4. Para el análisis de resultados y determinar el nivel de amenazas y riesgos en el logro de resultados y actividades planificadas, cada coordinación o jefatura de unidad organizacional deberá aplicar el sistema de alertas de monitoreo bajo los parámetros establecidos en el numeral 6, de tal forma, que disponga de los criterios para generar ajustes en la implementación, incrementar los niveles monitoreo para orientar la gestión a resultados, proponer acciones correctivas y facilitar el diálogo y la retroalimentación de los equipos de trabajo.
5. La GTP convocará dos veces al año, a las coordinaciones y jefaturas de todas las unidades organizativas institucionales para revisar y actualizar los resultados del análisis de riesgos a nivel del conjunto de la institución con el propósito de facilitar la gestión de riesgos, el análisis de los procesos implementados y la toma de decisiones.
6. Parámetros del sistema de alertas de monitoreo:

SEMAFORO	SIGNIFICADO	ACCION REQUERIDA
 BLANCO	Meta sin resultados registrados	Informar
 VERDE	Meta con nivel de avance de acuerdo a lo programado. Alerta: Bajo riesgo	Mantener desempeño. Verificar calidad y efectividad de resultados
 AMARILLO	Meta con un nivel de avance entre el 50 y 60% de lo programado. Alerta: mediano riesgo	Evaluar el riesgo. Definir acciones correctivas – preventivas Incrementar el nivel de monitoreo
 ROJO	Meta sin resultados o con un nivel de avance nulo o no significativo entre el 0 y 40% de lo programado. Alerta: alto riesgo	Informe que incluya propuesta para corregir el problema Incrementar nivel de monitoreo

## PLAN OPERATIVO INDIVIDUAL

Es la planificación que cada persona dentro de la institución realiza para determinar su contribución y responsabilidad dentro de las actividades establecidas por resultado en el Plan Anual Operativo Institucional y que la sumatoria de los esfuerzos permite el logro de las actividades y por ende de los resultados establecidos por unidad organizativa.



### CONSIDERACIONES SE DEBEN TENER AL MOMENTO DE FORMULAR LOS POIs.

- Los Planes Operativos Individuales contiene actividades sustantivas, no tareas, que contribuyen al logro de las actividades de la unidad organizativa que integra.
- Las actividades establecidas en los POIs no son actividades repetitivas propias del puesto de trabajo, por ejemplo: revisar correo electrónico, contestar llamadas, etc.

### PREGUNTAS CLAVES PARA HACERSE AL MOMENTO DE DEFINIR LAS ACTIVIDADES DEL POI.

¿Cómo visualizó mi trabajo en los resultados de la unidad a la que pertenezco?

¿Cómo puedo medir mi contribución a los resultados de la unidad a la que pertenezco?

Lo identificado, ¿forma parte de mis actividades sustantivas y no de mi quehacer cotidiano?

### PASOS A SEGUIR PARA FORMULAR CADA PLAN OPERATIVO INDIVIDUAL.

1. Complete el encabezado de la matriz de Plan Operativo Individual.
2. Identifique en la matriz de PAO los resultados y actividades de la unidad organizativa a la que usted pertenece.
3. Traslade a la matriz de POI la información relacionada con el Plan Operativo Institucional.
4. Describan las actividades individuales que abonan al logro de estas actividades.
5. Establezca la meta anual de esa actividad Individual.
6. Establezca la Unidad de Medida. Por ejemplo: Informes de seguimiento, publicaciones, convenios, etc.
7. Establezca la desagregación de la meta por trimestre (nota: la sumatoria de la meta de los trimestres es igual a la meta anual).
8. Establezca el o los medios de verificación que den cuenta de los avances y logros de las actividades individuales establecidas.

9. Establezca los diferentes medios de verificación que den cuenta de los avances y logros de las actividades individuales.
10. La jefatura inmediata y la persona responsable del POI revisan en forma conjunta el POI.
11. Al llegar a acuerdo, la jefatura inmediata y la persona responsable del POI firman en el encabezado de este.
12. Envían a la Unidad de Recursos Humanos una copia del POI firmado, para ser archivo.

**PASOS A SEGUIR PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POI.**

El seguimiento y evaluación del Plan Operativo Individual es el insumo para completar el apartado de "Cumplimiento de resultados" del proceso de evaluación del desempeño que realiza la Unidad de Recursos Humanos.

**PARA EL SEGUIMIENTO**

Este corresponde al seguimiento del primer semestre de cada año. Tiene por objetivo monitorear el avance en las actividades y resultados establecidos, y de ser necesario establecer acciones de mejora para cumplir satisfactoriamente.

Los pasos a seguir son:

1. Concertar una reunión entre la jefatura inmediata y la persona responsable del POI a dar seguimiento.
2. Con el original del POI aprobado, revisar cada uno de los avances que se deberían tener para el periodo de seguimiento.
3. Colocar en cada una de las actividades individuales en la casilla correspondiente en "Seg. POI PRIMER SEMESTRE"
4. Establecen sobre esa base del cumplimiento del conjunto de actividades el cumplimiento global del POI. Marcando en la columna correspondiente. En el cuadro ubicado al final del POI y firma la persona responsable y la jefatura como medio de verificación que están de acuerdo con los resultados del seguimiento. El cumplimiento global del POI va desde 0% hasta el 100%. Por ejemplo:

	SEGUIMIENTO PRIMER SEMESTRE Enero a junio 2019	EVALUACIÓN Enero a diciembre 2019
	<b>82%</b>	
<b>Firma de persona evaluada</b>		
<b>Firma de jefatura evaluadora</b>		

5. Si el resultado de seguimiento no es el deseado, establecer de forma conjunto un plan de mejora o acciones a tomar para lograr las actividades propuestas con la calidad esperada, en los plazos establecidos.

LINEAMIENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA 2019

**PARA LA EVALUACIÓN**

Este corresponde a la evaluación anual del cumplimiento del POI. Tiene por objetivo establecer los logros alcanzados en las actividades y resultados planificados.

Los pasos a seguir son:

1. Concertar una reunión entre la jefatura inmediata y la persona responsable del POI a dar seguimiento.
2. Con el original del POI aprobado, revisar cada uno de los avances que se deberían tener para el periodo de seguimiento.
3. Colocar en cada una de las actividades individuales en la casilla correspondiente en "EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO POI" valores desde 0% hasta el 100%, las cuales están relacionadas con los criterios de calidad establecidos en el proceso de evaluación del desempeño:

ESCALA	%	DESCRIPCIÓN
A CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS	100	La persona empleada demuestra un desempeño consistente en competencias, habilidades y cumplimiento de sus metas de trabajo. Sus resultados son confiables y de alta calidad tal como lo plantean los requerimientos del puesto.
B CUMPLE CASI TODOS LOS REQUERIMIENTOS	75	La persona empleada demuestra un desempeño adecuado en la mayoría de áreas pero necesita mejoras en uno o más aspectos significativos críticos para la posición.
C OCASIONALMENTE CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS	50	La persona empleada demuestra un desempeño inconstante, no alcanzando en muchas ocasiones el nivel esperado, siendo necesaria una supervisión cercana.
D DEBAJO DE LOS REQUERIMIENTOS	25	La persona empleada demuestra un desempeño por debajo del nivel esperado. Le falta competencias y conocimientos sobre aspectos críticos de su posición y constantemente falla al cumplir los requerimientos del puesto.

1. Establecen sobre esa base del cumplimiento del conjunto de actividades el cumplimiento global del POI. Marcando en la columna del rango correspondiente. En el cuadro ubicado al final del POI y firma la persona responsable y la jefatura como medio de verificación que están de acuerdo con los resultados del seguimiento.

	SEGUIMIENTO PRIMER SEMESTRE Enero a Junio 2019	EVALUACIÓN Enero a diciembre 2019
	82%	91%
Firma de persona evaluada		
Firma de jefatura evaluadora		

2. Ambas partes pueden colocar alguna observación si lo consideran necesario.
3. Enviar copia de POI evaluado a la Unidad de Recursos Humanos. El POI original quedará en el archivo de la Unidad Organizativa y la persona evaluada tendrá otra copia para su archivo.

### ARTICULACIÓN DEL POI CON EL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los pasos a seguir para el traslado de la información a la evaluación del desempeño anual será el siguiente:

1. Completar en el numeral III (evaluación de resultados) de la evaluación del desempeño una descripción de metas que corresponda al "Cumplimiento global del POI", como se muestra a continuación:

III. EVALUACION DE RESULTADOS

CRITERIOS	DESCRIPCION DE METAS	A	B	C	D	TOTAL
		100%	75%	50%	25%	
CUMPLIMIENTO DE METAS	1	Cumplimiento global de POI				FALSO
	2					FALSO
TOTAL						0%

2. Revisar en la evaluación de POI el acuerdo al que llegaron y trasladar ese a la casilla correspondiente.

POI

	SEGUIMIENTO PRIMER SEMESTRE Enero a Junio 2019	EVALUACIÓN Enero a diciembre 2019
	82%	91%
Firma de persona evaluada		
Firma de jefatura evaluadora		

EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO

III. EVALUACION DE RESULTADOS

CRITERIOS	DESCRIPCION DE METAS	A	B	C	D	TOTAL
		100%	75%	50%	25%	
CUMPLIMIENTO DE METAS	1	Cumplimiento global de POI				91%
	2					FALSO
TOTAL						91%

A continuación el formato para el Plan Operativo Individual 2019.

<b>Unidad Organizativa:</b>	
<b>Nombre de persona a la que corresponde el POI:</b>	_____ Firma
<b>Nombre de la jefatura inmediata:</b>	_____ Visto Bueno de jefatura y sello
<b>Periodo que comprende:</b>	De enero a diciembre de 2019

OE	No. de acción estratégica	No. y enunciado de actividad del PAO 2019	Plan Operativo Individual							Seg. POI PRIMER SEMESTRE	EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO POI	
			Actividades Individuales	Meta Anual	Programación trimestral				Unidad de Medida			Medio(s) de verificación
					1	2	3	4				

Identificación del Plan Anual Operativo Institucional 2019		Plan Operativo Individual						Seg. POI PRIMER SEMESTRE	EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO POI		
OE	No. de acción estratégica	No. y enunciado de actividad del PAO 2019	Actividades Individuales	Meta Anual	Programación trimestral				Unidad de Medida	Medio(s) de verificación	
					1	2	3	4			

**SEGUIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE POI 2019**

SEGUIMIENTO Enero a junio 2019	EVALUACIÓN Enero a diciembre 2019
Firma de persona evaluada	
Firma de jefatura evaluadora	

**OBSERVACIONES:**

---



---



---