
	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 1 de 12

ÍNDICE

TITULO I	2
GENERALIDADES	2
CAPITULO I	2
DISPOSICIONES GENERALES	2
Artículo 1. Objetivo y ámbito de aplicación del Reglamento Específico.	2
Artículo 2. Aprobación del Reglamento Específico.	2
Artículo 3. Revisión y Ajustes del Reglamento Específico.	2
Artículo 4. Sanciones por incumplimiento.	3
Artículo 5. Cláusula de Previsión.	3
Artículo 6. Marco Normativo.	3
Artículo 7. Salvaguarda de la Documentación.	4
TITULO II	4
COMPONENTES DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES	4
CAPITULO I	4
SUBSISTEMA DE FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL	4
SECCIÓN I	4
ARTICULACIÓN CON EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL Y EL PRESUPUESTO	4
Artículo 8. Articulación con el Plan Estratégico Institucional.	4
Artículo 9. Articulación POA – Presupuesto.	4
SECCIÓN II	5
PROCESOS DE ELABORACIÓN DEL POA	5
Artículo 10. Elaboración del Análisis de Situación.	5
Artículo 11. Determinación de Objetivos de Gestión Institucionales.	6
Artículo 12. Determinación de Objetivos de Gestión Específicos.	7
Artículo 13. Elaboración de Indicadores de Gestión.	7
Artículo 14. Determinación de Operaciones.	7
Artículo 15. Determinación de Recursos Humanos, Bienes y Servicios.	8
Artículo 16. Discusión y Aprobación del Programa de Operaciones Anual.	8
Artículo 18. Presentación del POA aprobado a las instancias competentes (Órgano Rector y Otras entidades que lo requieran).	9
CAPITULO II	9
SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	9
A LA EJECUCIÓN DEL POA	9
Artículo 19. Seguimiento de la Ejecución del POA.	9
Artículo 20. Evaluación de Resultados.	11
Artículo 21. Ajustes del POA.	11
Artículo 22. Presentación de información de seguimiento y evaluación del POA a instancias competentes.	12

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 2 de 12

TITULO I

GENERALIDADES

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objetivo y ámbito de aplicación del Reglamento Específico.

El Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE_SPO) de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional “COFADENA”, representa el conjunto de normas propias de la Corporación, para la elaboración, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones Anual (POA).

El presente Reglamento Específico es de aplicación y cumplimiento obligatorio para todas las Áreas Funcionales, Empresas y Unidades Productivas y cada uno de los servidores públicos sin distinción alguna de jerarquía del “COFADENA”.


Artículo 2. Aprobación del Reglamento Específico.

El Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones de “COFADENA”, será aprobado a través del Directorio de acuerdo al Estatuto Orgánico de la Corporación en su inciso f) Artículo 22° Capítulo VI con una Resolución de Directorio, previa compatibilización por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Órgano Rector del Sistema de Programación de Operaciones.

Artículo 3. Revisión y Ajustes del Reglamento Específico.

El Director de Planificación y Coordinación juntamente con el Director Administrativo Financiero, revisaran por lo menos una vez al año el presente reglamento, y de ser necesario lo actualizará, en base al análisis de la experiencia de su aplicación, la dinámica administrativa, el funcionamiento de otros sistemas y de las modificaciones de las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

El Reglamento ajustado deberá ser aprobado conforme lo previsto en el artículo precedente.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 3 de 12

Artículo 4. Sanciones por incumplimiento.

El cumplimiento de lo dispuesto por el presente reglamento es de carácter obligatorio por todos los servidores públicos de “COFADENA”, caso contrario las acciones y omisiones a éste, serán sujetas a responsabilidad de acuerdo a lo dispuesto en el Capítulo V de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, y a los Decretos Supremos N° 23215, 23318 – A y 26237.


Artículo 5. Cláusula de Previsión.

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del presente Reglamento Específico, éstas serán solucionadas en los alcances y previsiones de la Ley N° 1178, las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones SPO y demás disposiciones legales vigentes.

Artículo 6. Marco Normativo.

El Sistema de Programación de Operaciones de “COFADENA”, tiene como marco normativo las siguientes disposiciones:

- a) Constitución Política del Estado Plurinacional.
- b) Ley N° 1405 Ley Orgánica de la Fuerzas Armadas.
- c) Ley de Organización del Poder Ejecutivo 3351 y su decreto reglamentario N° 28631 del 8 de Marzo de 2006.
- d) Ley N° 1178 que establece los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales.
- e) D.S. 23318-A de 3 de Noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- f) D.S. 26237 del 29 de Junio de 2001 que modifica los artículos 12,14 al 16, 18, 21 al 31 y 67 del Reglamento de Responsabilidad Por la Función Pública normado por el D.S. 23318-A del 3 de Noviembre de 1992.
- g) Decreto Supremo N° 10576 del 10 de Noviembre de 1972 de Creación de COFADENA.
- h) Decreto de Ley N° 18335 del 21 de Mayo de 1981 que aprueba el Estatuto de COFADENA.
- i) Decreto Supremo N° 174 del 17 de Junio de 2009, de calificación a COFADENA como Empresa Pública Nacional Estratégica (EPNE).
- j) Ley 2042 del 21 de diciembre de 1999, de Administración Presupuestaria.
- k) Resolución Suprema N° 225557 del 01 de diciembre de 2005, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 4 de 12

Artículo 7. Salvaguarda de la Documentación.

La custodia de toda la información relacionada al Programa Operativo Anual (POA), su Seguimiento y Evaluación y otros documentos generados como resultado de la implementación del Sistema de Programación de Operaciones, estará a cargo de la Dirección de Planificación y Coordinación – Unidad de Planificación.

TITULO II

COMPONENTES DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

CAPITULO I

SUBSISTEMA DE FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL

SECCCIÓN I

ARTICULACIÓN CON EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL Y EL PRESUPUESTO


Artículo 8. Articulación con el Plan Estratégico Institucional.

El Programa Operativo Anual será elaborado en función al Plan Estratégico Institucional (PEI) puesto que es el instrumento en el que se establecen los objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo de la entidad, en base al Plan Nacional de Desarrollo y la Misión de la Corporación.

El Director de Planificación y Coordinación en coordinación con el Técnico de la Unidad de Planificación, deberán articular el Plan Estratégico Institucional con el Programa de Operaciones Anual.

Artículo 9. Articulación POA – Presupuesto.

El Director de Planificación y Coordinación y el Director Administrativo Financiero deberán coordinar para articular el Programa de Operaciones Anual (POA) con el Presupuesto que debe ser expresado monetariamente, definiendo la estructura o apertura programática según los Objetivos de Gestión establecidos y verificando que los requerimiento del Programa de Operaciones se sujeten a los recursos que se estime disponer para cada gestión fiscal.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 5 de 12

SECCIÓN II

PROCESOS DE ELABORACIÓN DEL POA

Artículo 10. Elaboración del Análisis de Situación.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA.

El Análisis de Situación interna se realizará en todas las áreas y unidades organizacionales de la Corporación, con el objeto de establecer los aspectos positivos y negativos institucionales que permitieron o dificultaron el logro de objetivos.


Principalmente se deberán describir los resultados alcanzados en la gestión anterior respecto a lo programado. Los desvíos, sus causas y las necesidades emergentes; el techo presupuestario; la funcionalidad de la estructura organizacional para sustentar el POA; así como la disponibilidad y limitación de recursos.

En base a la ejecución de actividades de la gestión anterior y su proyección respectiva para finalizar la gestión fiscal, se identificará internamente las necesidades que influyeron en cada una de las áreas y unidades organizacionales, Empresas y Unidades Productivas de la Corporación.

De acuerdo al análisis efectuado inicialmente se podrán determinar los factores internos que inciden en la determinación de los objetivos de gestión y operaciones a ser ejecutadas.

En el análisis interno debe considerarse las fortalezas y debilidades que se expresan como resultado de la evaluación de los factores clave y/o capacidades que han condicionado el desempeño de la gestión anterior y los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados a la hora de la mayor exigencia productiva.

- a) Fortalezas: son los factores positivos, que son favorables y pueden aportar para mejorar los procesos internos y representan ventajas para aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas del entorno tanto en Oficina Central como también en las Empresas y Unidades Productivas.
- b) Debilidades: son los factores negativos o restricciones que fueron identificados en las áreas organizacionales de Oficina Central también en las Empresas y Unidades Productivas, que dificultan los procesos internos que hacen vulnerable a la Corporación a los factores externos, afectando en la disminución del aprovechamiento de oportunidades.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 6 de 12

Dentro de este análisis es importante considerar mínimamente los siguientes recursos: humanos, organizacionales, financieros, tecnológicos, comerciales. Legales y otros que se consideren al interior de las áreas organizacionales de COFADENA y sus Empresas y Unidades Productivas.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN EXTERNA.

En el análisis de situación externa se considerarán los aspectos fuera de la Corporación, identificando aspectos existentes que de alguna manera pueden favorecer o afectar el normal desarrollo de la gestión; las variables económicas, tecnológicas, socio culturales, políticas y legales, y el grado de incidencia de cada una de ellas en la gestión de la Corporación. Además de establecer variables que seguirán teniendo vigencia en el futuro, a fin de prever posibles incidencias negativas o positivas que delimiten su campo de acción.

Se consideran los factores externos que corresponden a amenazas y oportunidades que pueden afectar en el desarrollo de las actividades inherentes a cada área organizacional de COFADENA y sus Empresas y Unidades Productivas; para este efecto se tendrá que considerar el entorno: económico, social, tecnológico, legal y otros, así como las políticas públicas enunciadas en el Plan de Desarrollo Nacional que incidan o condicionen a la determinación de los objetivos de gestión y sus operaciones.


- a) Oportunidades: son factores o hechos positivos externos a la Corporación, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de gestión.
- b) Amenazas: son factores externos a la Corporación, que pueden convertirse en riesgos o dificultades para el logro de los objetivos de gestión.

El análisis de situación interna y externa esta a cargo del profesional responsable en cada Empresa y Unidad Productiva, así como en las Direcciones de Oficina Central; y será consolidado en la Dirección de Planificación y Coordinación quien debe realizarlo hasta el día 15 DEL MES DE JUNIO.

Artículo 11. Determinación de Objetivos de Gestión Institucionales.

Considerando el nivel de ejecución del Plan Estratégico Institucional, así como los resultados del análisis de Situación Interna y Externa, el Director de Planificación y Coordinación, deberá coordinar con el Consejo Técnico la formulación de Objetivos de Gestión Institucionales que desarrollará la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional “COFADENA”, en la siguiente gestión.

La aprobación de los Objetivos de Gestión Institucionales, es responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 7 de 12

Artículo 12. Determinación de Objetivos de Gestión Específicos.

Cuando los Objetivos de Gestión Institucionales demanden la realización de varios procesos, o cuando demanden la generación de distintos productos, deberán ser desagregados en Objetivos de Gestión Específicos.

Los Gerentes de las Empresas o Unidades Productivas y Directores de Área de Oficina Central son responsables del contenido y alcance de los objetivos de gestión específicos, que deben ser formulados de manera coordinada.

La formulación de Objetivos de Gestión Específicos debe realizarse hasta la ÚLTIMA SEMANA DEL MES DE JUNIO.

Artículo 13. Elaboración de Indicadores de Gestión.

Corresponde a los Gerentes de las Empresas y Unidades Productivas y Directores de Oficina Central hasta el día 15 DEL MES JULIO, establecer indicadores cuantitativos y cualitativos de eficacia que permitan verificar el grado de alcance de los Objetivos de Gestión Institucionales y Específicos; así como, definir indicadores cuantitativos y cualitativos de eficiencia que permitan evaluar la asignación de recursos.

Tanto los objetivos de gestión institucional, como cada uno de los objetivos de gestión desagregados deben ser medibles en un tiempo determinado a través de indicadores de eficacia y eficiencia, debiendo considerar las siguientes características:


- a) Homogeneidad, es decir deben ser comparables en el tiempo.
- b) Competencia, es decir estar referidos al bien o servicio propio y no a otros productos que se relacionen con el.
- c) Oportunidad, deben considerar plazos para su ejecución.

Los indicadores de eficacia servirán para medir el grado de cumplimiento de los objetivos respecto a los resultados programados en el periodo analizado (corto plazo).

Los indicadores de eficiencia deberán ponderar los resultados alcanzados respecto a los recursos utilizados.

Artículo 14. Determinación de Operaciones.

Una vez definidos los Objetivos de Gestión Específicos, los Gerentes de las Empresas y Unidades Productivas y Directores de Oficina Central hasta el día 20 DEL MES DE JULIO, determinarán las operaciones necesarias para cumplir con los objetivos.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 8 de 12

La determinación de operaciones deberá estimar el tiempo de ejecución, los recursos físicos y servicios necesarios y determinará metas y unidades responsables de su ejecución, y deben permitir la factibilidad en términos de resultados de cada objetivo de gestión y para su determinación los responsables de área, Dirección o Empresa u Unidad Productiva aplicarán el siguiente proceso:

- a) Ordenación lógica y secuencial de las operaciones críticas necesarias para alcanzar los objetivos de gestión específicos.
- b) Estimación de los tiempos que demandará la ejecución de las operaciones, estableciendo su inicio y finalización.
- c) Las operaciones deben señalar la meta cuantificable que pretende alcanzar.
- d) Identificación de las unidades responsables de la ejecución de las operaciones.

Artículo 15. Determinación de Recursos Humanos, Bienes y Servicios.

Para cada Objetivo de Gestión Institucional o Específico los Directores de Oficina Central y los Gerentes de las Empresas y Unidades Productivas en coordinación con el personal Técnico de su área, deberán definir la cantidad de recursos humanos y de bienes y servicios requeridos para su desarrollo.


El requerimiento deberá considerar:

- a) El análisis de los recursos existentes.
- b) La disponibilidad de recursos para la gestión y las políticas públicas definidas sobre el uso de estos recursos.
- c) El cronograma de requerimientos, definiendo los plazos máximos para la obtención de los insumos, materiales, activos fijos, servicios, u otros que permitan el cumplimiento de los objetivos y operaciones.

Los requerimientos de recursos deben efectuarse, hasta la ÚLTIMA SEMANA DEL MES DE JULIO.

Artículo 16. Discusión y Aprobación del Programa de Operaciones Anual.

El Director Administrativo Financiero en coordinación con el Director de Planificación y Coordinación, presentará para su aprobación, el Proyecto de Programa de Operaciones consolidado hasta el día 15 DE AGOSTO.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 9 de 12

La MAE en uso de sus atribuciones, aprobará a través de Resolución Administrativa el Programa de Operaciones Anual debidamente articulado con el presupuesto.

Artículo 17. Plazos.

La elaboración de cada actividad durante el proceso de elaboración del POA establecida en el presente reglamento, podrá variar de acuerdo a las directrices e instructivos emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Artículo 18. Presentación del POA aprobado a las instancias competentes (Órgano Rector y Otras entidades que lo requieran).

En concordancia con las leyes en actual vigencia y las Directrices de Formulación Presupuestaria y de Programación de Operaciones, el Director de Planificación y Coordinación, es el máximo responsable de la presentación del Programa Anual de Operaciones y el Presupuesto aprobados, al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en los plazos y condiciones establecidas para tal efecto.

CAPITULO II


SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL POA

Artículo 19. Seguimiento de la Ejecución del POA.

Se realizará seguimiento de la Ejecución del Programa de Operaciones en función al desarrollo de actividades de verificación. Los Directores de Área y Gerentes de Empresas y Unidades Productivas, deben verificar que el POA sea ejecutado de acuerdo con lo programado; revisando los resultados de cada una de las operaciones, los bienes y/o servicios producidos, los recursos utilizados, y el tiempo invertido.

La verificación de la ejecución del Programa de Operaciones deberá constatar:

- a) Que se están ejecutando las operaciones aprobadas en el POA.
- b) Que se está ejecutando de acuerdo a lo programado, en términos de las especificaciones técnicas previamente definidas, tiempo y lugar.
- c) Verificar que los costos en que están incurriendo están dentro de los márgenes aprobados.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 10 de 12

De acuerdo a Ley de Administración y Control Gubernamentales, corresponde realizar la verificación y seguimiento de la ejecución del Programa de Operaciones a la Dirección de Planificación y Coordinación - Unidad de Seguimiento y Evaluación al POA, para coadyuvar en el seguimiento de la ejecución del POA en cada área así también en las Empresas y Unidades Productivas, los Directores de Oficina Central y los Gerentes de Empresas en coordinación con el personal Técnico de su área, emitirán información mensual, trimestral y semestral dirigida a la MAE a través de informes y reportes constituidos en base del sistema de información gerencial, mismos que servirán para realizar una oportuna toma de decisiones y se pueda realizar medidas correctivas en caso de ser necesario en base a sus instrucciones, mismas que deberán ser de ejecución por el personal técnico-operativo en las Empresas y Unidades Productivas y en todas las Áreas Organizacionales de COFADENA.

Sin ser limitativas, a continuación se señalan las atribuciones y funciones que corresponde a cada Área:

- Gerencia.

Solicitar informes mensuales sobre la ejecución del Programa de Operaciones.

Recibir y analizar, aprobar o rechazar sobre los informes de ejecución del Programa de Operaciones Anual.

- Subgerente, Gerentes de las Empresas y Unidades Productivas y Directores de Área

Supervisar el funcionamiento de las diferentes áreas, bajo su dependencia, en términos de cumplimiento de las metas y plazos establecidos.


Presentar informes mensuales, trimestrales y semestrales a solicitud de la Dirección de Planificación y Coordinación – Unidad de Seguimiento y Evaluación del POA, sobre la marcha y ejecución del Programa de Operaciones anual que le corresponda.

Realizar un seguimiento permanente respecto a las operaciones asignadas a su competencia, en aspectos de:

Oportunidad; se cumpla el cronograma establecido,
Cobertura y Calidad de acuerdo a especificaciones y metas preestablecidas.

- Jefes de Unidad y Personal Técnico Operativo.

Verificar que las operaciones se estén ejecutando de acuerdo con lo programado; analizando los resultados de cada una de las operaciones, los bienes y/o servicios producidos y el tiempo invertido.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 11 de 12

La Dirección de Planificación y Coordinación, deberá realizar cronogramas para la verificación de la ejecución de actividades y operaciones contempladas en el POA previamente informadas por conducto regular, por medio de una verificación EX POST.

Artículo 20. Evaluación de Resultados.

Los resultados de los objetivos deberán ser evaluados semestralmente y anualmente por los Directores de Área y Gerentes de las Empresas y Unidades Productivas contemplando aspectos cuantitativos y cualitativos, en base a la información obtenida de la verificación de la ejecución, a los indicadores de eficacia, eficiencia y otros aspectos que permitan medir el grado de cumplimiento de las operaciones y el logro de los objetivos, la evaluación debe contemplar el siguiente detalle:

- a) El análisis de situación, o los factores internos y externos que han influido en el cumplimiento de los resultados.
- b) Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos en base a los indicadores previstos (eficacia y eficiencia) y el cronograma de realización.
- c) En caso de detectarse desviaciones respecto a la programación, se tendrá que disponer las medidas correctivas necesarias que permitan cumplir con los objetivos de gestión previstos.


Según los resultados de la evaluación, la MAE promoverá las acciones administrativas para el cumplimiento de los objetivos de gestión, o en otro caso para determinar las responsabilidades y sanciones por incumplimiento de metas y objetivos.

Artículo 21. Ajustes del POA.

El Programa Operativo Anual podrá ser ajustado en consideración a los siguientes factores:

- a) Por la incorporación de nuevos objetivos por la asignación de nuevas competencias, que cuenten con el respectivo financiamiento.
- b) Por la variación de las metas iniciales previstas, cuando se evidencie la imposibilidad de su realización por factores ajenos a la gestión interna de la Corporación.

Corresponde a la Dirección de Planificación y Coordinación, presentar ante la MAE toda la información y documentación técnica y económica que sustente el requerimiento de la modificación del POA.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES “COFADENA”	COD.: RE-SPO
		VERSIÓN : 1
		PÁGINA: 12 de 12

Artículo 22. Presentación de información de seguimiento y evaluación del POA a instancias competentes.

Es responsabilidad de la Dirección de Planificación y Coordinación – Unidad de Seguimiento y Evaluación, presentar el informe final de seguimiento y ejecución física y financiera del POA, debidamente aprobado por la MAE, al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en los plazos y condiciones que este establezca.

ANEXO Nº 1

CRONOGRAMA DE DESARROLLO DEL POA

DESCRIPCIÓN	PERIODO												RESPONSABLE
	JUNIO				JULIO				AGOSTO				
	1ra. Sem.	2da. Sem.	3ra. Sem.	4ta. Sem.	1ra. Sem.	2da. Sem.	3ra. Sem.	4ta. Sem.	1ra. Sem.	2da. Sem.	3ra. Sem.	4ta. Sem.	
1. Análisis de situación.													
Análisis sobre el avance del POA de la gestión anterior.	■												Empresas y Unidades Productivas y Directores de Oficina Central.
Análisis situacional.		■											
2. Articulación Plan de Desarrollo Sectorial, Plan Estratégico Institucional y POA.													Dirección de Planificación y Coordinación.
Enlace con los Objetivos Estratégicos.			■										Dirección de Planificación y Coordinación.
Articulación PGDES, PDS, PEI con los objetivos de Gestión Institucionales.				■									Dirección de Planificación y Coordinación.
3. Programación de operaciones anual.													
Inducción al personal para el proceso de formulación del POA.					■								Empresas y Unidades Productivas y Directores de Oficina Central.
Formulación de los Objetivos de Gestión Institucional.					■								

presupuesto.													Planificación y Coordinación, Dirección Administrativa Financiera
Aprobación del POA 2012 y remisión a las instancias correspondientes.													Dirección de Planificación y Coordinación.

Nota.- El desarrollo del contenido mínimo para la elaboración del POA de cada gestión será complementado con las Directrices emanadas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de cada gestión y remitidos a través de instructivos elevados por la MAE.

DEFINICIONES PRINCIPALES

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.- Es el instrumento en el que se establecen los objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo de la entidad, en base a los planes de desarrollo nacional, departamental, municipal y la misión de la entidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ENTIDAD.- Es la expresión de la situación futura deseada o lo que se quiere lograr en un mediano plazo para cumplir su misión y concretar su Visión.

OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONALES.- Son proporciones concretas de orden cuantitativo y/o cualitativo, respecto de lo que pretende alcanzar la corporación en la gestión fiscal en cada una de las Empresas y Unidades Productivas, proyectos y Direcciones de Oficina Central de COFADENA, aprobadas por la Máxima Autoridad Ejecutiva guardan relación con los objetivos estratégicos de la Corporación y consideran el análisis de situación.

OBJTIVOS ESPECÍFICOS DE GESTIÓN.- Son resultados que se pretenden alcanzar en una determinada gestión fiscal, en coherencia a los objetivos de gestión institucionales, debiendo los mismos ser medibles cuantitativamente. Sirven de fundamento, dirección y medida para las operaciones a ejecutarse en las áreas organizacionales.

ÁREA ORGANIZACIONAL.- Es parte de la estructura de la organización, conformada por una o varias unidades con un contenido funcional específico.

OPERACIÓN.- Es un conjunto de tareas establecidas de manera integrada de para el logro de los objetivos, las operaciones de una entidad pública pueden ser de funcionamiento, pre inversión e inversión.

Las operaciones de funcionamiento son actividades recurrentes de carácter productivo y administrativo destinadas a la producción de bienes y/o servicios, y a las de pre inversión e inversión son actividades destinadas a incrementar, mejorar o reponer la existencia de capital físico o humano.

PROGRAMA DE OPERACIÓN DE LA ENTIDAD.- El Programa de Operaciones es el instrumento que para el logro de los objetivos de gestión, define las operaciones necesarias, estima el tiempo de ejecución determina los recursos, designa a los responsables por el desarrollo de las operaciones y establece indicadores de eficacia y eficiencia de los resultados a obtenerse.

METAS.- Son los resultados por objetivos de gestión específicos y/o institucionales, los cuales corresponderán a la agregación ascendente que se realice de las metas de operación.

RESULTADO ESPERADO.- Son los resultados por objetivos de gestión específicos y/o institucionales, los cuales corresponderán a la agregación ascendente que se realice de las metas de operación.

INDICADORES.- Los indicadores de medición que pueden utilizarse para programar, controlar y evaluar las operaciones y recursos.

INDICADORES DE EFICACIA.- Son los que miden el grado de cumplimiento de los objetivos, se calcula dividiendo el resultado de obtenido en la gestión entre el objetivo de gestión planteado al indicar en el Programa de Operaciones.

INDICADORES DE EFICIENCIA.- Los que miden los resultados obtenidos en la gestión respecto a la asignación de los recursos empleados, las tareas y las operaciones ejecutadas, es decir la eficiencia define como la relación existente entre los medios utilizados (inputs) y los resultados a conseguir (outputs), por ejemplo:

- La eficiencia competitiva; consiste en comparar los resultados de la empresa o unidad operativa respecto a sus competidores que trabajan en el mismo sector, por los mismos y con similares productos.
- La eficiencia en el tiempo consiste en comparar los valores de una empresa a lo largo del tiempo (años, meses, días).