



**GOBIERNO *de*
GUATEMALA**
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

SECRETARÍA DE
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN
DE LA PRESIDENCIA

GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA MULTIANUAL Y ANUAL

Guatemala, 2022



GOBIERNO *de*
GUATEMALA
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

SECRETARÍA DE
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN
DE LA PRESIDENCIA

GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA MULTIANUAL Y ANUAL

Guatemala, 2022

<p>338.9 S454 g22</p>	<p>Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo, Dirección de Programación Sectorial y Territorial. GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA MULTIANUAL Y ANUAL. Guatemala: SEGEPLAN, 2022.</p> <p>50 p. : il. ; 28 cm. (Anexos, Glosario, Siglas y Acrónimos, Índices)</p> <p>ISBN: 978-9929-692-62-6</p> <p>1. Planificación del desarrollo-Guatemala 2. Sistema Nacional de Planificación -SNP. 3. Plan Operativo Multianual POM 4. Plan Operativo Anual POA 5. Planificación Operativa Multianual y Anual 6. POM Y POA I. <i>Título</i></p>
---	---

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-

9ª. Calle, 10-44 zona 1, Guatemala, Centro América

PBX: 2504-4444

www.segeplan.gob.gt

Edición: **SEGEPLAN**

Diseño de Portada e interiores: **SEGEPLAN**

Coordinación proceso editorial: **SEGEPLAN**

Se permite la reproducción total o parcial de este documento, siempre que no se alteren los contenidos ni los créditos de autoría y edición.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN -

Conducción General

Luz Keila V. Gramajo Vilchez

Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia

Stuart Romeo Villatoro Perdomo

Subsecretario de Planificación y Programación para el Desarrollo, SEGEPLAN

Equipo coordinador del proceso:

Hilda Betzabé Arrechea Urbina

Directora de Programación Sectorial y Territorial

Alicia Miosoti Cifuentes Soto

Subdirectora de Programación Sectorial y Territorial

Equipo técnico y colaboradores:

Carlos Vásquez

Ismael Cuy

Danny Interiano

Julio Simón

Mynor Pineda

Ana Carolina García

Carlos García

Carlos Iván Herrera

Celia Argueta

Fidelino Saz

Higinio Tello

Pablo Lara

Allan Medrano

Equipo de apoyo

Dirección de Comunicación Social

Diseño y Diagramación

Alberto Andrade

Índice

Introducción	9
Fase 1. Marco legal y conceptual de la planificación operativa	10
Marco legal	10
Marco conceptual	13
a) ¿Qué es el Sistema Nacional de Planificación?	13
b) Enfoques transversales	13
c) Unidades sustantivas que participan en la planificación operativa	15
d) ¿Qué es el plan operativo multianual (POM)?	15
e) ¿Cuáles son las características de la planificación y el presupuesto multianual?	16
f) ¿Qué es el plan operativo anual (POA)?.....	16
Fase 2: ¿En qué consiste el proceso metodológico de la planificación operativa multianual y anual?	18
2.1 Elementos y proceso de la planificación operativa multianual y anual.....	18
Fase 3: ¿Cuáles son los elementos por considerar en la formulación del POM y el POA?	20
Fase 4: ¿Cuál es la importancia del seguimiento del POM y el POA en el año de ejecución?	23
4.1 Seguimiento	23
4.2 Reprogramación.....	23

Fase 5. Proceso de análisis y registro de la planificación operativa multianual y anual y la caja de herramientas	24
¿Cómo se utiliza la caja de herramientas para formular un POM?	24
¿Qué es el seguimiento a nivel multianual y para qué sirve?.....	28
¿Cómo se utiliza la caja de herramientas para formular el plan operativo anual (POA)?	30
Programación mensual e insumos del plan operativo anual.....	34
¿Cuál es el contenido de la ficha de seguimiento del POA?	38
Anexos.....	42
Glosario	44
Siglas y Acrónimos.....	48
Índice de figuras	
Ilustración 1. Enfoques transversales de la planificación.....	14
Ilustración 2. Elementos de planificación del POM y el POA.....	18
Ilustración 3. Contenido mínimo	24
Ilustración 4. Ruta plan-presupuesto del proceso de formulación del POM 2023-2027 y el POA 2023	43
Ilustración 5. Sistema Nacional de Planificación	43

Índice de tablas

Tabla 1. Hoja SPPD-14 POM	25
Tabla 2. Continuación de la Hoja 14 «POM: resultado estratégico de desarrollo o resultado institucional»	27
Tabla 3. Continuación de la hoja 14 POM_ «Productos y subproductos»	28
Tabla 4. Hoja 15, «Ficha de seguimiento POM»	29
Tabla 5. Hoja SPPD-16 POA	30
Tabla 6. Continuación de la hoja SPPD-16 POA «Resultado estratégico de desarrollo o resultado institucional»	32
Tabla 7. Continuación de la hoja «SPPD-16 POA: productos/subproductos»	33
Tabla 8. Hoja 17, «Acciones e insumos»	34
Tabla 9. Continuación de la hoja 17, «Acciones e insumos: cuantificación de metas»	36
Tabla 10. Continuación de la hoja 17, «Acciones e insumos: programación de insumos» ..	37
Tabla 11. Hoja 18, «Ficha de seguimiento POA»	38
Tabla 12. Continuación de la hoja 18, «Ficha de seguimiento POA: subproductos»	40

I. Introducción

La presente guía tiene como objetivo orientar de manera general el proceso de planificación y programación de las entidades de la administración pública en Guatemala, considerando con especial atención el enfoque de gestión por resultados (GpR), de acuerdo con la Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala.

La programación es la expresión operativa en términos del qué, quién, cuándo y con qué se realizarán los propósitos de la planificación sectorial, institucional y territorial de las políticas públicas y otros referentes nacionales, como el plan y las prioridades nacionales de desarrollo (PND). Tiene una función importante en la planificación, pues permite visualizar los bienes y servicios de forma multianual y anual para cada institución, y se vincula con la planificación estratégica mediante procesos lógicos contenidos en los instrumentos en la materia.

Cada institución implementa las acciones según su competencia, de manera que se formule y programe una producción de bienes y servicios eficiente y eficaz en función del mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en consonancia con los resultados estratégicos de desarrollo (RED) o institucionales por alcanzar.

El plan operativo multianual (POM) tiene un carácter indicativo; orienta el quehacer institucional y funciona como eslabón que permite vincular la planificación estratégica con la operativa anual. Además, contempla la programación de metas físicas y financieras para un período de cinco años, con base en los criterios establecidos en la metodología de GpR, con el fin de atender la problemática identificada en el plan estratégico institucional (PEI).

El plan operativo anual (POA) contiene, por cada cuatrimestre, los productos, subproductos, acciones, insumos, unidades de medida, presupuesto anual, metas físicas y financieras, indicadores, seguimiento y evaluación.

Es de esta manera como la GpR se concreta en la planificación anual y multianual, orientando los esfuerzos, recursos humanos, financieros y tecnológicos a la consecución de resultados de desarrollo, y contribuye a que la gestión pública responda a las necesidades de la población, articulando en sus procesos de planificación las políticas públicas, estrategias institucionales y recursos, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas.

Fase 1. Marco legal y conceptual de la planificación operativa

Marco legal

Las distintas entidades deben conocer y tomar en cuenta que el proceso de planificación se basa en un marco legal que responde a las demandas ciudadanas y busca el desarrollo de la población y su territorio. A continuación se presenta una breve descripción de las principales normativas que fundamentan los procesos implicados en los planes operativos multianual y anual.

a) Constitución Política de la República de Guatemala

Artículo 119. Obligaciones del Estado. Son obligaciones fundamentales del Estado:

- b) Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país;
- m) Mantener dentro de la política económica, una relación congruente entre el gasto público y la producción nacional.

Artículo 171. Otras atribuciones del Congreso. Corresponde al Congreso de la República: b) Aprobar, modificar o improbar, a más tardar treinta días antes de entrar en vigencia, el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado. El Ejecutivo deberá enviar el proyecto de presupuesto al Congreso con ciento veinte días de anticipación a la fecha en que principiará el ejercicio fiscal. Si al momento de iniciarse el año fiscal el presupuesto no hubiere sido aprobado por el Congreso, regirá de nuevo el presupuesto en vigencia en el ejercicio anterior, el cual podrá ser modificado o ajustado por el Congreso.

Artículo 237. Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. La unidad del presupuesto es obligatoria y su estructura programática. Todos los ingresos del Estado constituyen un fondo común indivisible destinado exclusivamente a cubrir sus egresos. El Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y su ejecución analítica, son documentos públicos, accesibles a cualquier ciudadano que quiera consultarlos [...]. Incurrirá en responsabilidad penal el funcionario público que de cualquier manera impida o dificulte la consulta.

Artículo 238. Ley Orgánica del Presupuesto. La Ley Orgánica del Presupuesto regulará:

a) La formulación, ejecución y liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y las normas a las que conforme esta Constitución se somete su discusión y aprobación.

b) Ley del Organismo Ejecutivo

Artículo 14. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Asume las siguientes funciones:

d) Elaborar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas los procedimientos más adecuados para lograr la coordinación y la armonización de los planes y proyectos anuales y multianuales del sector público con los correspondientes presupuestos anuales y multianuales.

e) Preparar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas, de acuerdo con la política general del Gobierno y en consulta con los demás ministerios de Estado, el anteproyecto de presupuesto de inversión anual y multianual.

h) Coordinar el proceso de planificación y programación de inversión pública a nivel sectorial y público y territorial.

c) Ley Orgánica del Presupuesto

Artículo 2: Ámbito de aplicación

Están sujetos a las disposiciones de la presente ley [...] f) Todas las entidades de cualquier naturaleza que tengan como fuente de ingresos, ya sea total o parcialmente, recursos, subsidios o aportes del Estado, respecto a los mismos.

Artículo 8. Segundo párrafo

El Organismo Ejecutivo, por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas, consolidará los presupuestos institucionales y elaborará el presupuesto anual, multianual y las cuentas agregadas del sector público, éstos deberán estar en concordancia con los indicadores de desempeño, impacto, calidad del gasto y los planes operativos anuales entregados por las instituciones públicas a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Artículo 11. Los presupuestos del Gobierno Central y de sus entidades Descentralizadas y Autónomas, independientemente de la fuente de financiamiento deben [...] d) Definirse en un contexto multianual de mediano plazo.

El presupuesto multianual, constituye la programación del gasto público que permite establecer las necesidades presupuestarias de mediano plazo que faciliten la provisión oportuna de productos estratégicos de calidad para el logro de resultados preestablecidos en favor del ciudadano y será el marco de referencia para la presupuestación programática por resultados.

Para la correcta y uniforme planificación, formulación, presentación, aprobación, programación, ejecución, seguimiento, control, evaluación, liquidación y rendición de cuentas de los presupuestos de cada período fiscal, son de uso obligatorio los manuales siguientes: [...] h) La Guía Conceptual de la Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala; i) Los lineamientos y planes de desarrollo territorial que para el efecto emita la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia; y, j) Los que en un futuro se emitan y las demás disposiciones que sobre la materia sean aplicables.

Artículo 21.

Los Organismos del Estado y sus entidades descentralizadas y autónomas, deberán presentar al Ministerio de Finanzas Públicas, en la forma y en el plazo que se fije en el reglamento, sus anteproyectos de presupuesto, adjuntando sus respectivos planes operativos. (Reglamento de la ley, **artículo 4, que regula las competencias y funciones de las unidades de planificación, indica: a) Coordinar la elaboración de los Planes Operativos Anuales, Multianuales y los Estratégicos Institucionales.**³

d) Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto

Artículo 4.

Son competencias y funciones de las Unidades de Planificación, las siguientes: a) Coordinar la elaboración de los Planes Operativos Anuales, Multianuales y los Estratégicos Institucionales; [...] c) Participar conjuntamente con la Unidad de Administración Financiera, en la formulación del anteproyecto de presupuesto institucional anual, en los aspectos relacionados con la aplicación del plan estratégico institucional y con la estructura programática del presupuesto, en el contexto de la planificación y presupuesto por resultados.

Marco conceptual

De acuerdo con lo establecido por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), la planificación estratégica y operativa aplica para todo el sector público. En este marco, deben elaborarse tres instrumentos fundamentales para contribuir con la operativización del *Plan nacional de desarrollo (PND)*: *plan estratégico institucional (PEI)*, *plan operativo multianual (POM)* y *plan operativo anual (POA)*.

a) ¿Qué es el Sistema Nacional de Planificación?

El Sistema Nacional de Planificación (SNP), busca la integración y armonización de la planificación en los diferentes niveles: nacional, regional, departamental y municipal. No obstante, cada uno debe responder a sus competencias e intervenciones, así como, orientarse hacia la consecución de los resultados planteados como prioridades de país para lograr los cambios en las condiciones de vida de la población guatemalteca.

La SEGEPLAN como órgano de planificación del Estado, es responsable de apoyar en la formulación, gestión, monitoreo y evaluación de los resultados de desarrollo del país mediante los procesos de planificación, para lo cual debe facilitar los mecanismos, instrumentos metodológicos y la asistencia técnica a todas las instituciones de la administración pública (Administración central, instituciones descentralizadas y autónomas).

b) Enfoques transversales

La planificación debe incorporar al menos los tres enfoques que se mencionan a continuación: equidad, gestión por resultados, gestión de riesgo y adaptación al cambio climático.

La importancia de considerar estos enfoques en la planificación radica en que la identificación y definición de metas promoverá cambios integrales en las condiciones de vida de la población, obteniendo como resultado la igualdad de condiciones y oportunidades para todos y todas.

Ilustración 1. Enfoques transversales de la planificación



Fuente: SEGEPLAN (2022)

1. El enfoque de equidad toma como referente la universalidad, la igualdad y la no discriminación, de donde se derivan acciones preferenciales hacia los grupos vulnerables o excluidos de la sociedad. Tal como se aplica en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), este enfoque tiene como finalidad la mejora de la calidad de vida de todas las personas (hombres, mujeres, niños, jóvenes, pueblos indígenas, adultos mayores, población con discapacidad, etc.). Por ejemplo, la atención a un grupo de personas debe proveerse de acuerdo con su idioma materno, localización y vulnerabilidad.
2. La gestión por resultados (GpR) tiene como prioridad dirigir todos los recursos – humanos, financieros y tecnológicos–, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas, logrando así la consistencia y coherencia buscadas entre los resultados de desarrollo del país y el quehacer de cada una de las instituciones (MINFIN, 2013).

La gestión por resultados se ha implementado para mejorar las acciones de las instituciones públicas, cuyo fin primordial es que la población reciba productos de calidad para mejorar su nivel de vida. Este proceso implica que tanto instituciones como autoridades locales y actores externos contribuyan a aportar elementos para que la GpR sea eficaz y que las acciones puedan llegar al territorio.

3. El enfoque de gestión de riesgo y cambio climático como enfoque de la planificación alude a la incorporación de criterios, orientaciones e instrumentos que contribuyan al desarrollo resiliente y sostenible. Aporta de forma anticipada las medidas necesarias para reducir el efecto de los eventos naturales y antropogénicos que afectan el desarrollo nacional y territorial. En este sentido, la prospectiva es un elemento clave para anticiparse a los efectos adversos en la población, en los medios de vida y en la infraestructura vital (SEGEPLAN, 2018).

c) Unidades sustantivas que participan en la planificación operativa

Son unidades de una institución que proporcionan lineamientos técnico-operativos y funciones para una determinada operación; contribuyen directa o indirectamente al cumplimiento de un objetivo o un producto.

En la gestión pública, es indispensable que todas las unidades administrativas, técnicas y operativas intervengan en la elaboración del POM y el POA (planeación, programación, presupuesto, implementación, seguimiento y evaluación), pues ello contribuirá al fortalecimiento institucional a través de las metas de corto y mediano plazos. Para el cumplimiento de sus funciones, estas unidades establecen sus requerimientos en función de sus metas físicas.

d) ¿Qué es el plan operativo multianual (POM)?

Es un instrumento de planificación que sirve como orientador para el quehacer institucional en un período de cinco años; constituye una vinculación entre la planificación estratégica y la planificación operativa anual de la institución, dado que en él se visualizan las PND y la PGG.

El POM presenta las metas multianuales de la producción, que se calculan con base en necesidades, capacidad de producción y entrega, estimaciones presupuestarias y de ejecución, de acuerdo con la elaboración de escenarios. Opera como el marco referencial del POA para apoyar al cumplimiento de los resultados estratégicos.

e) ¿Cuáles son las características de la vinculación planificación y el presupuesto multianual?

- Permite el establecimiento a 5 años de una producción institucional en congruencia con el presupuesto multianual.
- Diseñar y programar productos, subproductos y proyectos que efectivamente contribuyan al alcance los resultados institucionales o estratégicos.
- Establecimiento de metas físicas y financiera acorde a la asignación presupuestaria en cada producto y subproducto.
- Estimación del costo de productos y subproductos que la institución ofrece a la población.

f) ¿Qué es el plan operativo anual (POA)?

Es el instrumento de gestión operativa que refleja los detalles de los productos y subproductos institucionales (bienes o servicios) que la institución tiene programado realizar durante un año y que facilita el seguimiento de los procesos de planificación y programación, los cuales se concatenan con el presupuesto en las categorías presupuestarias. Así mismo debe presentar concordancia con los resultados institucionales, Prioridades Nacionales de Desarrollo PND, Metas Estratégicas de Desarrollo MED, la PGG vigente 2020-2024 según lo establecido en el PEI y el POM. Permite y facilita la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto.

En este instrumento se programan los productos definidos por la institución, estableciendo sus metas físicas y financieras, así como los entregables (Que servicio se entrega, a quien se entrega y donde se entrega). La formulación de la producción institucional busca establecer el contenido mínimo del producto, de tal manera que sea posible asegurar que su entrega al beneficiario directo, generará el cambio esperado en la cadena de resultados.

¿Qué es un producto?

Es el conjunto estandarizado de bienes y servicios que se entregan a la población (i.e., estudiantes de nivel primario atendidos en el sistema escolar).

¿Qué es un subproducto?

- Consiste en la serie de acciones, proyectos o insumos que realiza o recibe la institución según sus competencias, y que luego son transformados para generar productos (bienes y servicios). Se registran los proyectos de inversión que forman capital fijo o no forman capital fijo, de acuerdo con las normas del SNIP. Esto también es válido para los proyectos con fuentes de cooperación reembolsable o no reembolsable.

Ejemplos:

- o Padres y madres sensibilizados en la educación primaria de sus hijos
- o Docentes de educación primaria fortalecidos en sus capacidades didácticas
- o Construcción de escuela de educación primaria en el municipio de Mixco

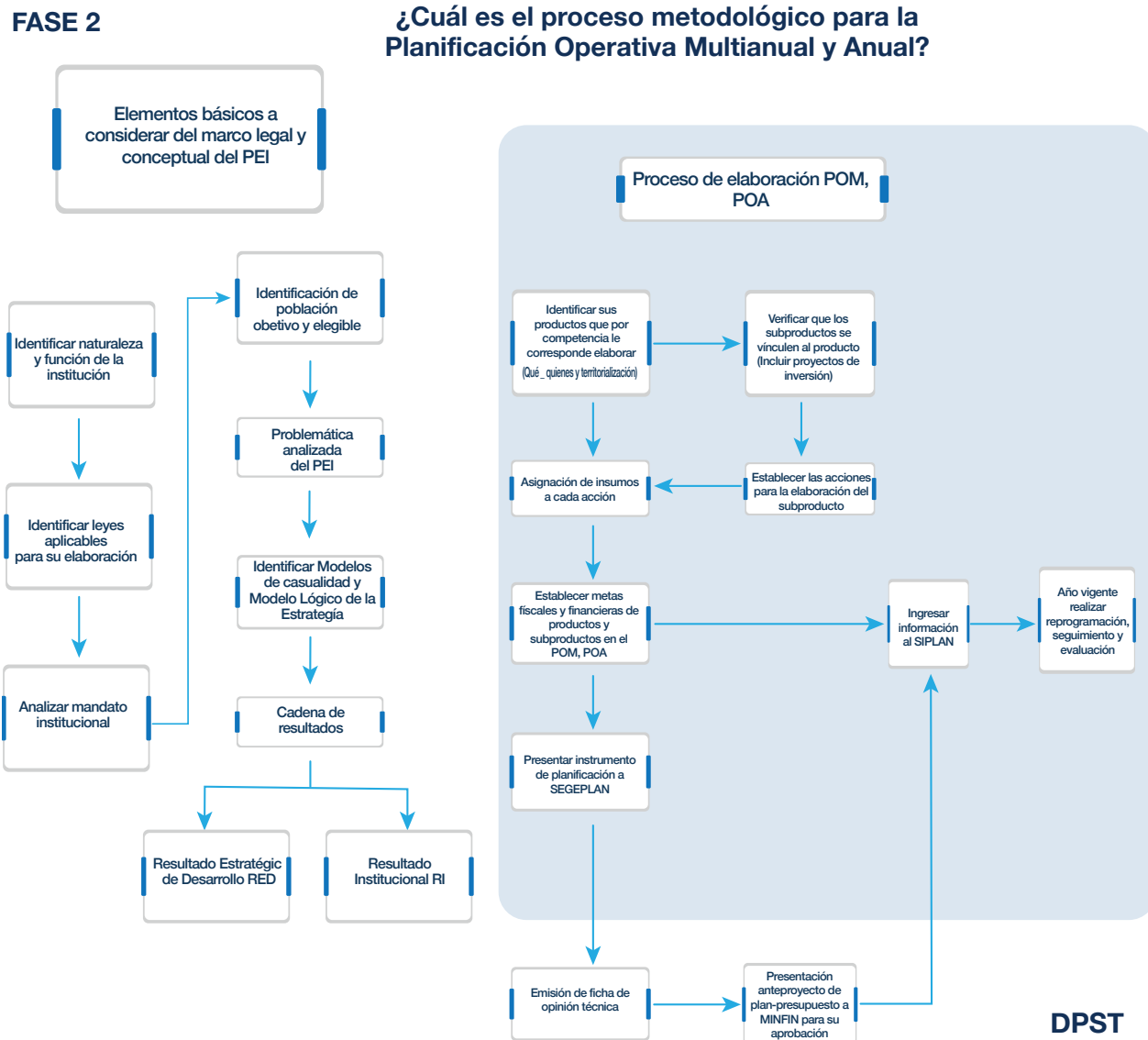
¿En qué consisten las acciones e insumos?

Recursos humanos, físicos, económicos, tecnológicos, entre otros, que, combinados con un conjunto de acciones, permiten la generación de subproductos.

Fase 2: ¿En qué consiste el proceso metodológico de la planificación operativa multianual y anual?

2.1 Elementos y proceso de la planificación operativa multianual y anual

Ilustración 2.
Elementos de planificación del POM y el POA



Fuente: SEGEPLAN (2022)

El gráfico anterior ilustra los elementos básicos de la planificación estratégica que deben considerarse para el inicio del proceso metodológico de la planificación operativa multianual y anual.

2.2 Contenido mínimo sugerido del POM

Retomar la vinculación institucional realizada en el PEI:

- o Prioridad nacional de desarrollo (PND)
- o Meta estratégica de desarrollo (MED)
- o Política general de gobierno (PGG)
- o Resultado estratégico de desarrollo
- o Resultado institucional

Definir y registrar en la herramienta del POM:

- o Producto / subproducto
- o Unidades de medida
- o Metas físicas y financieras

2.3 Contenido mínimo sugerido del POA

- Producto y subproductos vinculados con el POM
- Metas físicas y financieras por cada cuatrimestre del año
- Programación de acciones
- Programación de insumos
- Red de categorías programáticas propuestas

Las metas y resultados esperados deben ser claramente conocidos y difundidos en todos los niveles de la institución.

Fase 3: ¿Cuáles son los elementos por considerar en la formulación del POM y el POA?

El POM y el POA deben integrar elementos del marco estratégico. El POM incluye un período de cinco años, se programa de forma anual y tiene una vinculación directa con el POA, que se programa cuatrimestralmente. En el documento descriptivo¹ y la caja de herramientas Excel –que podrá encontrarse en el futuro inmediato en el sitio web de SIPLAN (instituciones)– deben considerarse los siguientes elementos:

- 3.1 La capacidad instalada de la institución, que permitirá conocer si esta cuenta con la infraestructura apropiada, el equipo tecnológico, insumos y recurso humano para la entrega del producto. Además, se deberá actualizar la identificación de necesidades relacionadas con las brechas que se desea atender.
- 3.2 Vinculación del POM con el marco estratégico del PEI, con las PND, las MED, la PGG, el resultado estratégico de desarrollo (RED) y el resultado institucional (RI) a lograr (identificados en el marco estratégico del PEI).
- 3.3 Identificar los productos y subproductos que la institución entregará para la solución de la problemática priorizada, según lo analizado y establecido en el PEI.
- 3.4 Programar los productos, subproductos, acciones e insumos necesarios para alcanzar los resultados, tanto institucionales como estratégicos.
- 3.5 Programar y presupuestar los productos, subproductos (incluidos los proyectos), acciones, insumos, así como la identificación de los programas y subprogramas que persiguen un resultado que se asocia con la Red de Categorías Programáticas.
- 3.6 Para la formulación de la producción es necesario analizar la caracterización de la población en función de su ubicación geográfica, identidad, idioma y cultura, tomando en cuenta los enfoques transversales. Agregar la estimación de las metas físicas y financieras por cada producto y subproducto.
- 3.7 Identificar la territorialización, indicando el departamento y municipio donde se entregará el producto (bien o servicio). Deberá emplearse la herramienta diseñada para el efecto (en el futuro inmediato, en los registros de SIPLAN [instituciones] que correspondan).

1. Consiste en la descripción detallada del POM y el POA.

Modelo operativo

Este modelo permite identificar las acciones e insumos que se requieren para la entrega de la producción institucional, partiendo del concepto que un subproducto es la combinación de insumos y acciones que son transformados en bienes y servicios entregados a la población, como se muestra en el siguiente esquema:



Pasos para la elaboración del modelo operativo

1. Cuantificar la meta física del producto durante un año o la vigencia del programa presupuestario. Si un resultado involucra la participación de varias instituciones, la meta física se debe realizar de forma coordinada.
2. En caso existan restricciones presupuestarias, se debe establecer criterios para priorizar los productos y si fuese el caso ajustar metas.

Para la entrega de un producto se deben considerar los aspectos siguientes:



3. Es necesario identificar la capacidad instalada de la institución, tomando en consideración los elementos siguientes:

Bienes	Materiales físicos para entregar el producto.
Servicios	Mantenimiento de equipos, impresión, servicios no personales, etc.
Recurso Humano	Maestros, médicos, personal administrativo, etc.
Mobiliario, Maquinaria y equipo	Generalmente son requeridos para varios productos: Computadoras, materiales de laboratorio, escritorios, etc.
Infraestructura	Representa las instalaciones o edificaciones necesarias para proveer las intervenciones.
Servicios Generales	Luz, agua, teléfono, entre otros.

4. Es en este momento que se hace necesario considerar la implementación de los proyectos de inversión que generen o no capital fijo, tomando en cuenta lo que establecen las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública.

5. Para la entrega de los productos debe considerarse los elementos: ¿Qué se entrega?, ¿Quién entrega? y ¿Dónde lo entregan?, para este último es necesario definir el territorio en donde se prestan los servicios.

Fase 4: ¿Cuál es la importancia del seguimiento del POM y el POA en el año de ejecución?

Una adecuada planificación y programación permite asegurar que, una vez asignado y aprobado el presupuesto, diseñar y dar seguimiento a los indicadores de productos y subproductos de forma multianual y anual

4.1 Seguimiento

Demanda la medición constante del avance de las metas programadas, con base en los indicadores de insumo, proceso y producto que, a la vez, responden a la cadena de resultados de la planificación estratégica, que permite el seguimiento de las metas físicas y financieras de la ejecución presupuestaria. Los indicadores posibilitan el seguimiento de forma continua, con la finalidad de detectar y corregir posibles dificultades a tiempo, y realizar ajustes mínimos y necesarios en la planificación.

4.2 Reprogramación

Consiste en los ajustes que pueden hacerse al POA durante su ejecución como resultado del seguimiento a las metas físicas y financieras que, ante cambios repentinos o imprevistos en las condiciones, obliguen a introducir modificaciones en la programación con causa justificada. Esto se encuentra establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento.

Fase 5. Proceso de análisis y registro de la planificación operativa multianual y anual y la caja de herramientas

El POM y el POA requieren el ingreso de información a la caja de herramientas de apoyo que se proporciona e incluye la programación de productos, subproductos, acciones e insumos a utilizar en los períodos correspondientes. La información deberá estar proyectada con base en datos estadísticos e históricos; para el caso de los proyectos, deberá cumplirse con las fases del ciclo de vida, indicando las metas físicas y financieras, tomando en consideración lo indicado por la GpR y las normas del SNIP.

¿Cómo se utiliza la caja de herramientas para formular un POM?

En el traslado de lineamientos de planificación a las instituciones se incluye un archivo en formato Excel, denominado «Caja de herramientas», que sirve de apoyo para formular el POM y el POA; el archivo debe ser complementado con un documento en el que se describa su contenido.

Ilustración 3.
Contenido mínimo

Índice de caja de herramientas de apoyo para POM 2023-2027 y POA 2023		Haga click en el vínculo para ir a la herramienta
POM	POM	SPPD-14
	Ficha de seguimiento POM	SPPD-15
POA	POA	SPPD-16
	Programación mensual: productos-subproductos-acciones	SPPD-17
	Ficha de seguimiento POA	SPPD-18
Anexos		
	Ruta de trabajo	ANEXO 1
	Clasificadores temáticos	ANEXO 2
		Regresar a carátula

Fuente: SEGEPLAN (2023)

A continuación, el procedimiento para ingresar la información a la caja de herramientas:

Tabla 1.
Hoja SPPD-14 POM

VINCULACIÓN INSTITUCIONAL						RESULTADO INSTITUCIONAL			PRODUCTO / SUBPRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	META POR AÑO											
Prioridad nacional de desarrollo	Meta estratégica de desarrollo	Política general de gobierno 2020-2024 (PGG 2020-2024)				RED	Descripción de resultado	Nivel			2023	2024	2025	2026	2027	2028						
		Pilar	Objetivo sectorial	Acción estratégica	Meta			Final									Intermedio	Inmediato	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera
										Producto 1:		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-
										Subproducto 1												
										Subproducto 2												
										Subproducto n												
										Producto 2:		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-
										Subproducto 1												
										Subproducto 2												
										Subproducto n												
										Producto 3:		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-
										Subproducto 1												
										Subproducto 2												
										Subproducto n												
										Producto 6:		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-
										Subproducto 1												
										Subproducto 2												
										Subproducto n												
										Producto 7:		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-
										Subproducto 1												
										Subproducto 2												
										Subproducto n												
										Producto n:		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-
										Subproducto 1												
										Subproducto 2												
										Subproducto n												
										TOTAL		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-		Q-

Fuente: SEGEPLAN (2023)

Retomar la vinculación institucional realizada en la planificación estratégica e incorporarla en la herramienta POM

Paso 1: Vinculación institucional

a) Prioridad nacional de desarrollo: Consiste en identificar a qué PND se vincula la producción de la institución, de acuerdo con su mandato. Para describir la prioridad puede utilizarse como referencia la matriz denominada: ALINEACIÓN_VINCULACION ESTRATEGICA A NIVEL SECTORIAL E INSTITUCIONAL (hoja: 03 Alineación-Vinculación) del PEI, en la caja de herramientas.

b) Meta estratégica de desarrollo (MED): Después de que un producto se vincule con una PND/MED no debe realizarse vinculación con otra PND/MED.

c) En el apartado relativo a la PGG 2020-2024, anote a qué pilar se vincula la producción institucional, de acuerdo con las siguientes competencias y funciones:

Pilar 1. Economía, competitividad y prosperidad

Pilar 2. Desarrollo social

Pilar 3. Gobernabilidad y seguridad en desarrollo

Pilar 4. Estado responsable, transparente y efectivo

Pilar 5. Relaciones con el mundo

c.1: Identificar el objetivo sectorial de la PGG 2020-2024, según el pilar seleccionado en el paso anterior. Esta descripción corresponde a los casos que no cuentan con una vinculación directa a una meta identificada en la PGG.

c.2: Siguiendo la línea de vinculación de la PGG 2020-2024, colocar las acciones estratégicas del pilar. Esta descripción corresponde a los casos que no cuentan con una vinculación directa a una meta identificada en la PGG.

c.3: De acuerdo con la PGG 2020-2024, vincular la producción a la meta PGG 2020-2024 en función del pilar identificado.

c.4 En caso de no encontrar vinculación directa con una meta de la PGG, entonces es necesario vincularse con un objetivo sectorial o con una acción estratégica que tenga relación con el cumplimiento de la función institucional, según los pasos anteriores (c.1 y c.2).

c.5 Luego de que un producto se vincule con un pilar, meta u objetivo sectorial no debe realizarse vinculación con otro pilar, meta u objetivo.

Paso 2: Resultado estratégico de desarrollo (RED)

a) Revisar si la institución tiene vinculación con alguno de los resultados estratégicos de desarrollo (RED) e indicarlo. Agregar el resultado institucional cuando no se encuentre ninguna vinculación con un RED.

b) Analizar la vinculación de la producción con RED según la matriz SPPD-03 del PEI de la caja de herramientas. Se deberá revisar que la intervención de la institución se visualice en una causa del modelo conceptual, según lo formulado en el PEI.

Paso 3: Resultado institucional (RI)

- c) En caso de no vincularse a algún RED, describir el resultado institucional (RI) que corresponde según el paso 3. Marcar con una «X», en la clasificación del RI, el nivel de resultado final, intermedio o inmediato, según la cadena de resultados vinculada a la producción institucional.
- d) Es obligatorio elegir uno de los dos (RED/RI); no se puede programar producción sin resultados.
- e) Un producto no se debe vincular a más de un RED/RI.

Tabla 2.
Continuación de la hoja 14,
«POM: resultado estratégico de desarrollo o resultado institucional»

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL						
RESULTADO INSTITUCIONAL					PRODUCTO / SUBPRODUCTO	
RED	Descripción de resultado	Nivel				
		Final	Intermedio	Inmediato		
					Producto 1:	
						Subproducto 1
						Subproducto 2
						Subproducto n
					Producto 2:	
						Subproducto 1
						Subproducto 2
						Subproducto n
					Producto 3:	
						Subproducto 1
						Subproducto 2
						Subproducto n
					Producto 6:	
						Subproducto 1
						Subproducto 2
						Subproducto n
					Producto 7:	
						Subproducto 1
						Subproducto 2
						Subproducto n
					Producto n:	
						Subproducto 1
						Subproducto 2
						Subproducto n
					TOTAL	

Fuente: SEGEPLAN (2023)

Paso 3: Productos y subproductos

- f) Por cada producto y subproducto que se describa para cada uno de los cinco años del POM, se deberá colocar la unidad de medida según la coherencia que corresponda, así como la meta física y financiera de forma anual, que permitan lograr los resultados descritos y vinculados a los RED y/o el RI.

Tabla 3.
Continuación de la hoja 14 POM_
«Productos y subproductos»

PRODUCTO / SUBPRODUCTO		UNIDAD DE MEDIDA	META POR AÑO									
			2023		2024		2025		2026		2027	
			Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera
Producto 1:			Q-		Q-		Q-		Q-		Q-	
	Subproducto 1											
	Subproducto 2											
	Subproducto n											
Producto 2:			Q-		Q-		Q-		Q-		Q-	
	Subproducto 1											
	Subproducto 2											
	Subproducto n											
Producto 3:			Q-		Q-		Q-		Q-		Q-	
	Subproducto 1											
	Subproducto 2											
	Subproducto n											
Producto 6:			Q-		Q-		Q-		Q-		Q-	
	Subproducto 1											
	Subproducto 2											
	Subproducto n											
Producto 7:			Q-		Q-		Q-		Q-		Q-	
	Subproducto 1											
	Subproducto 2											
	Subproducto n											
Producto n:			Q-		Q-		Q-		Q-		Q-	
	Subproducto 1											
	Subproducto 2											
	Subproducto n											
TOTAL			Q-		Q-		Q-		Q-		Q-	

Fuente: SEGEPLAN (2023)

¿Qué es el seguimiento a nivel multianual y para qué sirve?

Esta clase de seguimiento tiene la finalidad de monitorear el avance de los indicadores de forma multianual, es decir, durante el lustro que comprende el POM. También busca monitorear el avance de los productos y subproductos formulados durante el período de cinco años.

Para ello, en el mismo archivo («Caja de herramientas») se dispone de la siguiente «Ficha de seguimiento»:

Datos relativos: En esta columna se coloca la meta anual del indicador de producto, en porcentaje. Se refiere a la relación entre la meta estimada del valor absoluto entre la línea de base del último año ejecutado por cien. Esto se registra para los cinco años del multianual en función de la línea base del último año ejecutado (2021) (relación meta estimada del dato absoluto/meta año línea base*100).

f) Ejecución estimada: En esta columna se coloca, en números enteros, el dato de la meta que se pretende ejecutar durante el ejercicio fiscal, en función del indicador del producto. La información se completa al término de cada año, una vez cobre vigencia el POA y el presupuesto. El dato sirve como un referente dentro de la formulación para cuantificar y visibilizar la estimación de la ejecución, con miras a alcanzar las metas programadas. El registro de esta información es opcional.

¿Cómo se utiliza la caja de herramientas para formular el plan operativo anual (POA)?

En la caja de herramientas, la información sobre el POA debe ser coincidente con la información registrada en el año que corresponda al POM.

**Tabla 5.
Hoja SPPD-16 POA**

VINCULACIÓN INSTITUCIONAL						RESULTADO INSTITUCIONAL			PRODUCTO / SUBPRODUCTO	MUNICIPIOS PRIORIZADOS	2023								
Prioridad nacional de desarrollo	Meta estratégica de desarrollo	Política general de gobierno 2020-2024 (PGG 2020-2024)				RED	Descripción de resultado				Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	
		Pilar	Objetivo sectorial	Acción estratégica	Meta		Final	Intermedio											Inmediato
										Producto 1:	(Ejemplo: municipio de Tactic)...		Q-		Q-		Q-		Q-
										Subproducto 1									
										Subproducto 2	(Ejemplo: municipio de Tactic)...								
										Subproducto n									
										Producto 2:	(Ejemplo: Municipio de Tactic)...		Q-		Q-		Q-		Q-
										Subproducto 1	(Ejemplo: municipio de Tactic)...								
										Subproducto 2									
										Subproducto n									
										Producto 3:	(Ejemplo: Municipio de Tactic)...		Q-		Q-		Q-		Q-
										Subproducto 1	(Ejemplo: municipio de Tactic)...								
										Subproducto 2									
										Subproducto n									
										Producto 4:	(Ejemplo: Municipio de Tactic)...		Q-		Q-		Q-		Q-
										Subproducto 1	(Ejemplo: municipio de Tactic)...								
										Subproducto 2									
										Subproducto n									
										TOTAL		Q-		Q-		Q-		Q-	

Fuente: SEGEPLAN (2023)

Es preciso registrar en el POA información que sea consistente con lo registrado en el POM, como corresponda:

Paso 1: Vinculación institucional

- a) **Prioridad nacional de desarrollo:** Consiste en identificar a qué PND se vincula la producción de la institución, de acuerdo con su mandato. Para describir la prioridad puede utilizarse como referencia la matriz denominada: **ALINEACIÓN_ VINCULACION ESTRATEGICA A NIVEL SECTORIAL E INSTITUCIONAL** (Hoja: 03 Alineación-Vinculación) del PEI, en la caja de herramientas.
- b) **Meta estratégica de desarrollo (MED):** Después de que un producto se vincule con una PND/MED, no debe realizarse vinculación alguna con otra PND/MED.
- c) En el apartado relativo a la PGG 2020-2024, anotar a qué pilar se vincula la producción institucional, de acuerdo con las competencias y funciones pertinentes:

Pilar 1. Economía, competitividad y prosperidad

Pilar 2. Desarrollo social

Pilar 3. Gobernabilidad y seguridad en desarrollo

Pilar 4. Estado responsable, transparente y efectivo

Pilar 5. Relaciones con el mundo

- c.1: Determinar el objetivo sectorial de la PGG 2020-2024 según el pilar seleccionado en el paso anterior. Esta descripción corresponde a los casos que no cuentan con una vinculación directa a una meta identificada en la PGG.
- c.2: Siguiendo la línea de vinculación con la PGG 2020-2024, coloque las acciones estratégicas del pilar relacionado. Esta descripción corresponde a los casos que no cuentan con una vinculación directa con una meta PGG identificada.
- c.3: De acuerdo con la política general de gobierno, vincular la producción con la meta PGG 2020-2024 en función del pilar identificado.
- c.4 En caso de no encontrar vinculación directa con una meta PGG, se requiere establecer relación con un objetivo sectorial o con una acción estratégica que se asocie con el cumplimiento de la función institucional, según los pasos anteriores (c.1 y c.2).

c.5 Luego de que un producto se vincule con un pilar, meta, u objetivo sectorial, no debe realizarse vinculación alguna con otro pilar, meta u objetivo de la PGG.

Paso 2. Resultado estratégico de desarrollo (RED)

- d) Revise si la institución se relaciona con alguno de los RED, indicando con cuál. Agregue el resultado institucional (RI) cuando no se relacione con un RED.
- e) Analizar la vinculación de la producción con un RED según la matriz SPPD-03 del PEI de la caja de herramientas. Se deberá revisar que la intervención de la institución se visualice en una causa del modelo conceptual, según lo formulado en el PEI.

Paso 3. Resultado institucional (RI)

- f) En caso de no existir relación con algún RED, describa el resultado institucional (RI) que corresponda según el paso 3. En la clasificación del RI, marque con una «X» el nivel de resultado final, intermedio o inmediato, según la cadena de resultados asociada con la producción institucional.
- g) Es obligatorio elegir un RED o un RI; no se puede programar producción sin resultados.
- h) Un producto no se debe vincular con más de un RED o un RI.

Tabla 6.
Continuación de la hoja SPPD-16 POA,
«Resultado estratégico de desarrollo o resultado institucional»

RED	RESULTADO INSTITUCIONAL				PRODUCTO / SUBPRODUCTO	MUNICIPIOS PRIORIZADOS	2023							
	Descripción de resultado	Nivel					Cuatrimestre 1		Cuatrimestre 2		Cuatrimestre 3		Total anual	
		Final	Intermedio	Inmediato			Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera
					Producto 1:	(Ejemplo: municipio de Tactic)...		Q-		Q-		Q-		Q-
					Subproducto 1	(Ejemplo: municipio de Tactic)...								
					Subproducto 2									
					Subproducto n									
					Producto 2:	(Ejemplo Municipio de Tactic)...		Q-		Q-		Q-		Q-
					Subproducto 1	(Ejemplo: municipio de Tactic)...								
					Subproducto 2									
					Subproducto n									
					TOTAL			Q-		Q-		Q-		Q-

Fuente: SEGEPLAN (2023)

Paso 4. Productos y subproductos

- Se debe registrar cada producto y subproducto.
- Asimismo, es necesario describir la territorialización del producto y el subproducto, indicando el o los municipios priorizados hacia los cuales se dirigirá el bien o servicio.
- Programar, para cada cuatrimestre del POA, la meta física y financiera de los productos y subproductos que den respuesta a los resultados RED o RI.
- Colocar el total anual de la meta física y la meta financiera.
- La meta financiera debe cuadrar tanto de manera horizontal como vertical.

Tabla 7.
Continuación de la hoja
«SPPD-16 POA: productos/subproductos»

PLAN OPERATIVO ANUAL										
PRODUCTO / SUBPRODUCTO		MUNICIPIOS PRIORIZADOS	2023							
			Cuatrimestre 1		Cuatrimestre 2		Cuatrimestre 3		Total anual	
			Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera
Producto 1:		(Ejemplo: municipio de Tactic)...		Q-		Q-		Q-		Q-
	Subproducto 1	(Ejemplo: municipio de Tactic)....								
	Subproducto 2									
	Subproducto n									
Producto 2:		(Ejemplo Municipio de Tactic)....		Q-		Q-		Q-		Q-
	Subproducto 1	(Ejemplo: municipio de Tactic)...								
	Subproducto 2									
	Subproducto n									
Producto 3:		(Ejemplo Municipio de Tactic)....		Q-		Q-		Q-		Q-
	Subproducto 1	(Ejemplo: municipio de Tactic)...								
	Subproducto 2									
	Subproducto n									
Producto 4:		(Ejemplo Municipio de Tactic)....		Q-		Q-		Q-		Q-
	Subproducto 1	(Ejemplo: municipio de Tactic)...								
	Subproducto 2									
	Subproducto n									
TOTAL				Q-		Q-		Q-		Q-

Fuente: SEGEPLAN (2023)

Paso 4. Programación mensual producto-subproducto-acciones del POA

- f) En la columna denominada «Programa», indique el programa al cual pertenece el producto que desea obtener durante el período correspondiente, según la Red de Categorías Programáticas aprobada por el Ministerio de Finanzas (MINFIN) en un análisis conjunto con SEGEPLAN y la institución.
- g) Si adicionalmente el producto cuenta con un subprograma, es necesario ingresar el número correspondiente en la columna denominada «Subprograma».
- h) Si fuera el caso, coloque el número correspondiente al proyecto, actividad u obra según la Red de Categorías Programáticas estipulada para el año en el que está trabajando.
- i) Si el mandato de la institución le permite realizar proyectos de inversión pública, indíquelo en la columna denominada «Obra», e ingrese su código SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública) en la columna destinada para este fin.
- j) En la celda denominada «Producto 1», anote el nombre del primer producto, el cual debe cumplir con los requisitos establecidos en la guía GpR. Debe procederse de la misma manera en la celda llamada «Producto 2», anotando el segundo producto, y así sucesivamente hasta agotar todos los productos institucionales.
- k) En la columna denominada «Unidad de medida», indique la unidad de medida de cada producto.
- l) En la celda «Subproducto 1», anote el nombre del subproducto 1; si este integra más de un subproducto, anótelos en la celda «Subproducto 2», y así sucesivamente hasta anotar todos los subproductos del producto 1. Proceda de la misma manera con los subproductos del producto 2 y con el resto de los productos.
- m) Si la generación de subproductos demanda varias acciones, estas deben indicarse en las celdas denominadas «Acción 1», «Acción 2», y así sucesivamente hasta anotarlas todas. Repita el procedimiento en cada subproducto.

Paso 5. Metas físicas y financieras del POA

- n) Ingrese las metas físicas y financieras a formular en el año. Programe las metas de forma mensual si la naturaleza de la institución lo permite.
- o) Indique, en las columnas agrupadas en la «Cuantificación de metas» del año a programar, la meta física y financiera mensual prevista para cada producto, subproducto y acción. De ser posible, anote la cantidad que se programa cada mes o cada cuatrimestre, de acuerdo con la experiencia e información de años anteriores y según la naturaleza de la institución.

Tabla 9.
Continuación de la hoja 17,
«Acciones e insumos: cuantificación de metas»

Programación mensual producto-subproducto-acciones											SPP-17										
Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra	Código snip	Producto /subproducto / acciones	Unidad de medida	Meta física	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Ag.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Meta física y financiera
						Producto 1 cooperativas beneficiadas con asistencia técnica y administrativa	Meta física			10											10.00
						Subproducto 1 capacitaciones en microfinanzas dirigidas a cooperativas	Meta física			2											2.00
							Meta financiera			Q5,000.00											Q5,000.00
						Acción 1 taller a cooperativas de la región norte	Meta física			1											1.00
							Meta financiera			Q2,000.00											Q2,000.00
						Acción 2	Meta física														0.00
							Meta financiera														Q-
						Subproducto 2	Meta física														0.00
							Meta financiera														Q-
						Acción 1	Meta física														0.00
							Meta financiera														Q-
						Subproducto n	Meta física														0.00
							Meta financiera														Q-
						Acción 1	Meta física														0.00
							Meta financiera														Q-
						Acción 2	Meta física														0.00
							Meta financiera														Q-
						Acción n	Meta física														0.00
							Meta financiera														Q-
Total																					

Fuente: SEGEPLAN (2023)

Paso 5. Insumos del POA

Indique en la matriz los insumos necesarios para la elaboración de un producto. Puede estimar las cantidades con base en las acciones que se requieren para la transformación de insumos a subproductos y productos. Esta programación debe llevarse a cabo cuatrimestral o anualmente, con el objeto de asegurar que se cuenta con los recursos para cumplir responsablemente con la entrega de bienes y servicios a la población elegible.

En las columnas agrupadas bajo el título «Programación de acciones de los insumos» debe anotarse la información solicitada, indicando su requerimiento cuatrimestral.

- p) En la columna «Insumo», registre el nombre del insumo requerido.
- q) En la columna «Cantidad», anote el total de unidades que se demandarán durante el año.

- r) En la columna «Unidad de medida», señale la presentación en la que se requiere el insumo, por ejemplo, en litros, libras, metros cuadrados, etc.
- s) En la columna «Renglón», especifique el renglón presupuestario con el que se financiará la adquisición de los insumos. Este es un registro opcional.
- t) Registre en la columna «Código de insumo» el código obtenido en el renglón presupuestario según los manuales existentes en la institución, en el Sistema Informático de Gestión (SIGES) o en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN). Este registro es únicamente un referente, de manera que se trata de algo opcional.
- u) La columna «Fuente de financiamiento» se refiere al financiamiento obtenido del renglón presupuestario, por ingresos propios u otra fuente. Este es un registro opcional.
- v) En la columna «Precio unitario» registre el costo estimado por unidad del insumo.
- w) En la columna «Precio total» indique el precio de unidad multiplicado por el total de los insumos requeridos.
- x) En las columnas agrupadas bajo el título «Programación por cuatrimestre» marque con una «X» el cuatrimestre en el cual se requiere el insumo.
- y) En la columna «Responsable», agregue la unidad ejecutora o dependencia interna dentro de la institución que es responsable del insumo a programar, así como la acción.

Tabla 10.
Continuación de la hoja 17,
«Acciones e insumos: programación de insumos»

Programación de insumos de las acciones											SPP-17
Insumo	Cantidad	Unidad de Medida	Renglón	Código de insumo	Fuente de financiamiento	Precio unitario	Precio Total	Programación por Cuatrimestre			Responsable
								Cuatri. 1	Cuatri. 2	Cuatri. 3	

Fuente: SEGEPLAN (2023)

¿Cuál es el contenido de la ficha de seguimiento del POA?

El seguimiento se realiza a nivel de producto y subproducto, para lo cual se aplican dos herramientas de apoyo:

Tabla 11.
Hoja 18, «Ficha de seguimiento POA»

Ficha de seguimiento multianual																	
Nombre de la institución:																	
Seguimiento de resultados a nivel multianual																	
Producto	Unidad de Medida	Indicador de producto y fórmula	Indicadores de Producto														
			Línea de base			Cuatrimestre I 2023			Cuatrimestre II 2023			Cuatrimestre III 2023			Total pom		
			Año	Meta		Meta		Ejecución estimada		Meta		Ejecución estimada		Meta		Ejecución estimada	
			Datos absolutos	Datos relativos	Datos absolutos	Datos relativos	Ejecución estimada	Datos absolutos	Datos relativos	Ejecución estimada	Datos absolutos	Datos relativos	Ejecución estimada	Datos absolutos	Datos relativos	Ejecución estimada	
Brindar asistencia tecnológica y de gestión a las cooperativas asociadas	Entidad	Cooperativas activas / Cooperativas inscritas	2021	200	100 %	25	8 %		250	83 %		25	8 %		300	11%	0
					100	25 %		100	25 %		200	50 %		400	100 %	0	
								Nota: información a completar al término de cada año						Nota: información a completar al término de cada año			Nota: información a completar al término de cada año

Fuente: SEGEPLAN (2023)

Paso 5. Seguimiento del POA

z) Se escribe el nombre de la institución.

aa) Se registra el nombre del producto (para la tabla de abajo), según corresponda.

bb) Se anota el nombre de la unidad de medida para cada producto.

cc) «Indicador producto y fórmula»: En esta columna se copia de manera literal el indicador del producto previamente formulado en el POM, así como la fórmula mediante la cual se calcula el indicador la que debe estructurarse de un numerador en relación al elemento “Qué, Quiénes” y un denominador relacionado al elemento “Quiénes²”.

2. Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados, pág. 57.

- dd) Línea de base:** En esta columna se coloca el dato de referencia o el punto de partida del indicador del producto, incluyendo los datos del año anterior ejecutado (2021), los datos absolutos y los datos relativos del año a formular. Para elaborar indicadores de la producción es necesario considerar los datos del año anterior ejecutado, pues constituyen una referencia para la programación y el seguimiento de metas físicas y financieras. Es así como se estima la línea de base.
- ee) Para tener un control interno y un seguimiento oportunos, se recomienda elaborar una ficha por cada indicador que la institución formule.
- ff) Se registra la información de cada cuatrimestre, utilizando datos absolutos (enteros) y relativos (porcentajes; cuatrimestre 1, 2 y 3).
- gg) Meta = datos absolutos:** En cada una de estas columnas se coloca la meta del indicador del producto para cada cuatrimestre, en función de la meta anual considerada en el POA.
- hh) Meta = datos relativos:** En cada una de estas columnas se obtendrá el resultado en función de la relación de la meta anual ingresada en los datos absolutos. (La fórmula también deberá funcionar si se aplica la relación $\text{cantidad estimada/dato absoluto de la línea de base} \times 100$).
- ii) En este paso, la herramienta debe contemplar las sumas automáticas de los datos absolutos (reales) y relativos (porcentajes).
- jj) Ejecución estimada:** En esta columna se coloca el dato en números enteros, de la meta que se pretende ejecutar durante el ejercicio fiscal, en función del indicador del producto. La información se completa al término de cada año, una vez cobre vigencia el POA y el Presupuesto, sirve como un referente dentro de la formulación para cuantificar y visibilizar la estimación de la ejecución de manera de alcanzar las metas programadas, esta información es de registro opcional. Esta herramienta es de apoyo para la entidad en la cual puede registrar por cada final del cuatrimestre el avance respectivo de las metas físicas y financieras.

Paso 6 Seguimiento del Subproducto Plan Operativo Anual

- kk) Se escribe el nombre del subproducto, según corresponda.
- ll) Se anota el nombre de la unidad de medida para cada caso de los productos.
- mm) Indicador producto y fórmula:** En esta columna, se copia de manera literal el indicador del producto que ha sido previamente formulado en el POM, así como la fórmula mediante la cual se calcula el indicador.
- nn) Línea de base:** En esta columna se coloca el dato de referencia del indicador del producto, incluyendo los datos del año anterior ejecutado, los datos absolutos y los datos relativos del año a formular.

- oo) Para formular indicadores de producción es necesario considerar los datos del año anterior ejecutado, los cuales constituyen una referencia para la programación y el seguimiento de metas físicas y financieras. De esta manera se estima la línea de base.
- pp) Para tener un control interno y un seguimiento oportunos, se recomienda elaborar una ficha por cada indicador que la institución formule.

Tabla 12.
Continuación de la hoja 18,
«Ficha de seguimiento POA: subproductos»

Ficha de seguimiento multianual																	
Nombre de la institución:																	
Seguimiento a nivel anual de los subproductos																	
Producto	Unidad de Medida	Indicador de producto y formula	Indicadores de Subproducto													Total 2023	
			Línea de base			Cuatrimestre I 2023			Cuatrimestre II 2023			Cuatrimestre III 2023			Total 2023		
			Año	Meta		Meta		Ejecución estimada	Meta		Ejecución estimada	Meta		Ejecución estimada	Meta		Ejecución estimada
				Datos absolutos	Datos relativos	Datos absolutos	Datos relativos		Datos absolutos	Datos relativos		Datos absolutos	Datos relativos		Datos absolutos	Datos relativos	
Brindar asistencia tecnológica y de gestión a las cooperativas asociadas	Entidad	Cooperativas activas / Cooperativas inscritas	2021	25	13 %	5	20 %		5	20 %		15	60 %		25	100 %	0
								Nota: información a completar al término de cada año			Nota: información a completar al término de cada año			Nota: información a completar al término de cada año			Nota: información a completar al término de cada año

Fuente: SEGEPLAN (2023)

Paso 7. Seguimiento del Plan Operativo Anual Subproductos

- qq) Se registra la información de cada subproducto por cuatrimestre, utilizando datos absolutos (enteros) y relativos (porcentajes, cuatrimestre 1, 2 y 3).
- rr) **Meta = datos absolutos:** En cada una de estas columnas se coloca la meta del indicador del subproducto, tomando en cuenta la estimación a programar en cada cuatrimestre, en función de la meta anual considerada en el POA.
- ss) **Meta = datos relativos:** En cada columna se obtendrá automáticamente el resultado en función de la relación de la meta anual ingresada en los datos absolutos. (La fórmula también deberá funcionar si se aplica la relación dato estimado absoluto/dato absoluto línea de base * 100).
- tt) En este paso, la herramienta contempla las sumas automáticas de los datos absolutos (reales) y relativos (porcentajes).
- uu) **Ejecución estimada:** Coloque, en números enteros, el dato de la meta que se pretende ejecutar durante el ejercicio fiscal en función del indicador del producto. La información se completa al término de cada año, cuando cobre vigencia el POA y el presupuesto, y sirve como un referente dentro de la formulación para cuantificar y visibilizar la estimación de la ejecución, de manera que se alcancen las metas programadas. El registro de esta información es opcional. Esta herramienta es de apoyo para la entidad en la cual puede registrar por cada final del cuatrimestre el avance respectivo de las metas físicas y financieras.

Anexos

Normas SNIP

Las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)³ determinan el método de costeo de los proyectos. Cada proyecto contará con un calendario de ejecución multianual (que se incorporará al plan-presupuesto operativo multianual). El modelo operativo debe tener clara la estrategia anual que se adoptará para la entrega de los productos al ciudadano. Debe consultarse la publicación actualizada que cada año se realiza de las Normas SNIP, para seguir la coherencia de la formulación de proyectos.

Cooperación para el desarrollo

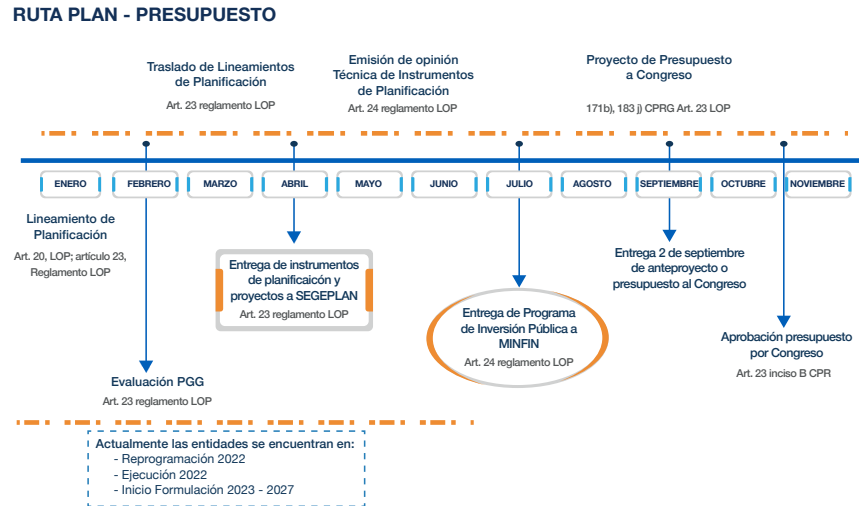
Son todas aquellas acciones acompañadas por aportes tanto técnicos como financieros provenientes de fuentes bilaterales o multilaterales, así como de otros actores que contribuyen a la consecución de las prioridades establecidas para impulsar el desarrollo del país.

En el proceso de identificación de necesidades de financiamiento para los proyectos y programas deben tomarse en cuenta los aportes de otros actores del desarrollo, como el sector privado, la academia y organizaciones de la sociedad civil que, mediante alianzas para el desarrollo, pueden sumar esfuerzos financieros y técnicos en función de las metas de desarrollo estipuladas.

Los programas y proyectos de cooperación para el desarrollo (donaciones y cooperación sur-sur) que se encuentren en ejecución o cuenten con la opinión técnica favorable de SEGEPLAN deben visualizarse en la planificación operativa anual y multianual.

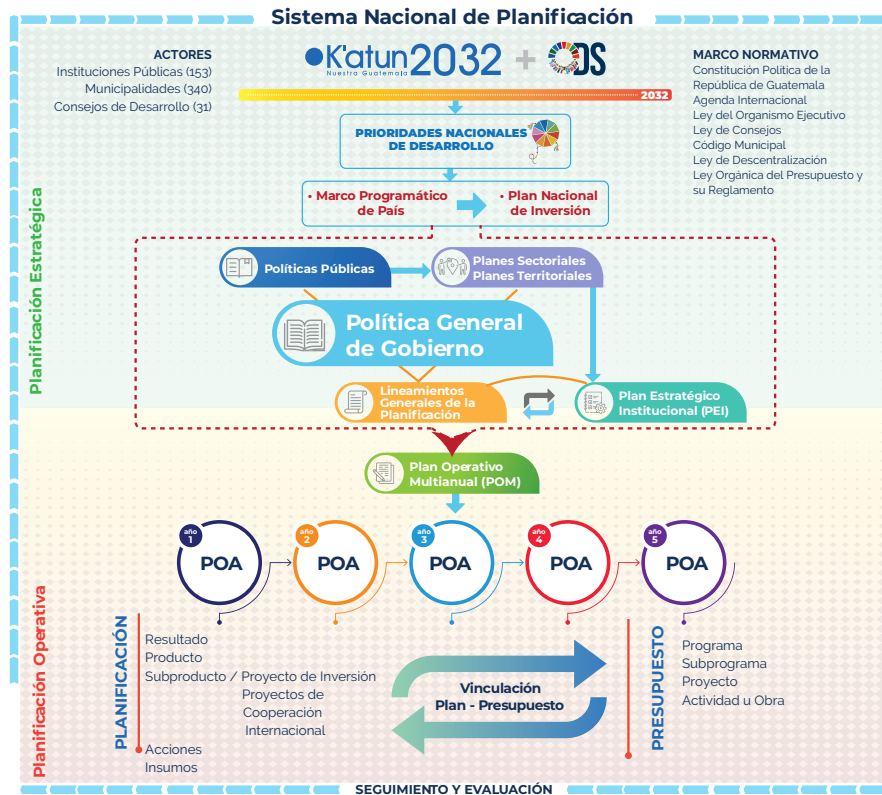
3. Véanse en: www.segeplan.gob.gt

Ilustración 4. Ruta plan-presupuesto del proceso de formulación del POM 2023-2027 y el POA 2023



Fuente: SEGEPLAN

Ilustración 5. Sistema Nacional de Planificación



Fuente: SEGEPLAN

Glosario

Actividad	Actividad: Grupo de acciones que persiguen un mismo fin.
Cadena de resultados	Cadena de resultados: Instrumento que ayuda a identificar la lógica de las relaciones de causalidad de las políticas, las estrategias y los programas. Desde la perspectiva de la cadena de resultados, los insumos y los procesos son necesarios para proveer servicios, actividades y productos que conduzcan lógicamente al logro de los efectos directos y los impactos.
Cambio climático	Alteraciones ocurridas en el clima como consecuencia directa o indirecta de las actividades humanas que aumentan la concentración de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera, provocando un incremento en la temperatura global y produciendo impactos negativos en los ecosistemas.
Centro de costo	Unidad administrativa en donde se realiza el proceso productivo para la entrega de productos. Un centro de costo puede ser un punto de atención en el que se presten los servicios al ciudadano, o bien, unidades administrativas que generan producción intermedia (Guía del Módulo de PpR, sistema de gestión, Dirección Técnica del Presupuesto, MINFIN).
Descentralización	Proceso mediante el cual se transfiere desde el Organismo Ejecutivo a las municipalidades, instituciones del Estado y comunidades organizadas legalmente, con participación de las municipalidades, el poder de decisión o titularidad de la competencia, las funciones y los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales mediante la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de la ciudadanía.
Equidad	Este enfoque parte del conocimiento preciso y claro de la situación, condición y posición de la población. Aunque los ciudadanos son iguales en derechos, sin distinción alguna, es necesario conocer sus diferencias (de género, sexo, etnia, edad, nivel educativo, etc.) para determinar especificidades que permitan brindar a todos y todas una mejor atención en la planificación para el desarrollo.

Gestión de riesgo	Proceso mediante el cual se identifica, analiza y responde a factores de riesgo a lo largo de la vida de un proyecto, en beneficio del logro de sus objetivos. La gestión de riesgos adecuada implica el control de posibles eventos futuros; además, es proactiva, en lugar de reactiva.
Gestión por resultados	Enfoque que orienta la administración pública para definir estrategias centradas en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país. Favorece la toma de decisiones en función del mejoramiento de las condiciones de vida de la población.
Indicador de producto	Mide los bienes y servicios que son generados y entregados, cumpliendo los estándares de calidad definidos como consecuencia de la transformación de los insumos a través de un proceso de producción.
Insumos	Son aquellos recursos físicos, económicos, tecnológicos, entre otros, que se integran a través de un proceso para generar subproductos y productos.
Planificación	Se conoce como planificación el proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo del medio a aplicarse. En la gestión, la acción de planear se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes. Generalmente, es una filosofía adaptativa que pretende conciliar los diferentes intereses implicados para lograr los resultados de la organización.
Planificación operativa	Consiste en la programación de bienes o servicios, así como en la identificación de proyectos, acciones, insumos, responsabilidades o corresponsabilidades y la estimación cuantitativa de los recursos necesarios para su realización. Tiene carácter instrumental y se deriva de la planificación estratégica, sectorial y territorial.
Plan operativo multianual	Es el instrumento de planificación que sirve como orientador para el quehacer institucional en un período de cinco años; constituye una vinculación entre la planificación estratégica institucional y la planificación operativa anual de la institución, dado que en él se visualizan las prioridades nacionales de desarrollo y la política general de gobierno.

Plan operativo anual	Es el instrumento de gestión operativa que refleja los detalles de los productos y subproductos (bienes o servicios) que la institución tiene programado realizar durante un año. Facilita el seguimiento de los procesos de planificación y programación, los cuales se concatenan con el presupuesto en las distintas categorías presupuestarias.
Presupuesto	Se refiere al cálculo, planificación y formulación anticipada de los gastos e ingresos de una actividad económica. Es un plan de acción expresado en términos financieros que se dirige a alcanzar un objetivo en un tiempo determinado y bajo ciertas condiciones. Este concepto se aplica a todos los centros de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por el plazo de un año.
Plan nacional de desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032	Instrumento de planificación de largo plazo que plantea la visión de país y constituye la hoja de ruta que define las transformaciones estructurales necesarias para cerrar las brechas de desigualdad e inequidad que persisten en Guatemala.
Producto	Los productos se caracterizan por ser de mayor capacidad y resistentes en su composición debido a que normalmente brindan servicio a muchas personas de manera continua. Asimismo, en su mayoría son productos con diseños básicos y funcionales. Constituyen los bienes y servicios que por mandato institucional se entregan a una población elegible. Conjunto estandarizado de bienes y servicios.
Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)	Sistema administrativo del Estado que, con base en un conjunto de principios, métodos, procedimientos y normas técnicas, certifica la calidad de los proyectos de inversión pública.
Proyecto	Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es contribuir a resultados o metas específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas de manera anticipada, y un lapso previamente definido (que, en la mayoría de casos, presenta un carácter multianual).

Resultado	Son los cambios deseados en un grupo poblacional y su entorno, en magnitud y período específicos.
Sostenible	Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión, se aplica a la explotación de un recurso por debajo del límite de renovación. Por consiguiente, para lograr este objetivo común debemos apelar a la responsabilidad social de cada país, organización y persona.
Subproducto	Consiste en la serie de acciones, proyectos o insumos que realiza la institución de acuerdo con sus competencias; un subproducto se transforma para generar productos (bienes y servicios).
Territorializar	Se refiere a la descripción de la entrega, en un territorio determinado, del bien o servicio programado por una institución.
Unidades sustantivas	De las unidades que conforman una entidad, aquellas que cumplen funciones importantes, fundamentales o esenciales por las cuales deben participar en los procesos conjuntos de la planificación, programación y elaboración de presupuesto.

Siglas y acrónimos

COCODE	Consejo comunitario de desarrollo
CODEDE	Consejo departamental de desarrollo
COMUDE	Consejo municipal de desarrollo
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
DPS	Dirección de Planificación Sectorial
DPST	Dirección de Programación Sectorial y Territorial
DPT	Dirección de Planificación Territorial
EPI	Entidades públicas de inversión
GdR	Gestión de riesgo
GpR	Gestión por resultados
LOP	Ley Orgánica del Presupuesto
MED	Metas estratégicas de desarrollo
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
PDM-OT	Plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial
PEI	Plan estratégico institucional
PGG	Política general de gobierno
PND	Plan nacional de desarrollo
POA	Plan operativo anual
POM	Plan operativo multianual
PPR	Planificación y presupuesto por resultados
RED	Resultado estratégico de desarrollo
RI	Resultado institucional
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

SICOIN	Sistema de Contabilidad Integrada
SIGES	Sistema Informático de Gestión
SIPLAN	Sistema de Planes
SCDUR	Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SPPD	Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo
PEI	Planificación Estratégica Institucional
PGG	Política General de Gobierno
PLUS	Plan de Uso del Suelo
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
PRONACOM	Programa Nacional de la Competitividad
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RIC	Registro de Información Catastral
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
ROT	Reglamento de Ordenamiento Territorial
UE	Unión Europea
URL	Universidad Rafael Landívar
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (siglas en idioma inglés)



SEGEPLAN



www.segeplan.gob.gt

ISBN: 978-9929-692-62-6



9 789929 692626