



¿CÓMO ELABORAR UN PLAN ANUAL OPERATIVO? (PAO)

El Plan Anual Operativo (PAO) es una herramienta de planeación que permite llevar a cabo los fines de la organización durante un tiempo determinado (en este caso sería a un año), mediante una adecuada definición de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, de manera que se utilicen los recursos disponibles con eficiencia, eficacia y economicidad.

Un PAO debe contener la siguiente información:

- Definir los objetivos específicos, los cuales se deben clasificar dentro de los temas estratégicos del Plan Institucional 2007-2011 y según el Plan Estratégico del Programa que corresponda; sea, Sector Administrativo, Organismo de Investigación Judicial, Ministerio Público, Defensa Pública.
- Establecer las metas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos específicos.
- Determinar los indicadores que permitan medir el logro de la meta.
- Describir las actividades que se deben desarrollar.
- Coordinar la realización de alguna actividad (sí ésta la ameritan), ante lo que se debe indicar ¿cuál(es) despacho, institución u organización?.
- Indicar el eje temático al que refiere el objetivo propuesto.

Al momento de elaborar los PAO's, es importante tener en consideración los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es la función o finalidad del despacho?
- ¿Cuáles son los problemas, debilidades o amenazas que se enfrentan?
- ¿Con qué recursos se dispone para llevar a cabo el plan?
- ¿Cuáles son los objetivos planteados a nivel regional e institucional?

A su vez, se hace necesario que la formulación de cada PAO sea asumida y dirigida por la jefatura del despacho, ya que para el planteamiento de objetivos y metas se debe tener pleno conocimiento de la situación actual de la oficina y así determinar la mejor manera de planificar la labor.

En este sentido, nuestra Institución cuenta con un "Plan Estratégico del Poder Judicial 2007-2011" aprobado por Corte Plena en julio de 2006, además del **Plan Estratégico 2013** de Consejo de Administración, Programa o centro de responsabilidad.



Por su parte, en cuanto a la presentación y entrega del Plan Anual Operativo cada Consejo de Administración, debe remitir los planes de los despachos jurisdiccionales y oficinas administrativas del Circuito Judicial; mientras que el Organismo de Investigación Judicial, el Ministerio Público, la Defensa Pública, Contraloría de Servicios y Centro de Conciliación del Poder Judicial, lo deben de presentar por separado, considerando para esto las salvedades indicadas en el apartado de observaciones generales.

ASPECTOS GENERALES:

- 1- Los objetivos planteados en el Plan Anual Operativo, deben ser consecuentes con los objetivos propuestos en el Plan Estratégico 2011 aprobado para cada Consejo de Administración, Programa (Organismo de Investigación Judicial, Ministerio Público, Defensa Pública) o Centro de Responsabilidad según corresponda.
- 2- Para elaborar y presentar el Plan Anual Operativo, se debe utilizar **sin excepción, el formulario que se adjunta** (no se acepta otro diseño o plantilla).
- 3- El documento debe ser confeccionado en formato **Word** o **RTF**, no se aceptarán en la hoja electrónica Excel o similares.
- 4- Cada Plan debe consignar el nombre correcto de la oficina, conforme la Relación de Puestos del Poder Judicial 2011.
- 5- Cada objetivo propuesto, debe indicar el Tema Estratégico al que refiere, acorde con el Plan Estratégico Institucional 2007-2011 y/o al Programa que corresponda.
- 6- Los objetivos, metas, indicadores y actividades, deben redactarse en forma sencilla, comprensiva, lógica y consecuente entre sí.
- 7- A su vez, es conveniente incorporar en la redacción del plan, el lenguaje inclusivo de género (masculino / femenino).
- 8- Cada Administración Regional y Oficina Administrativa, debe incorporar dentro de su Plan Anual Operativo, objetivos y metas que involucren a las unidades u oficinas que las integren, según la Relación de Puestos (Oficina Centralizada Notificaciones , Unidad de Localización, Citación y Presentación , Oficina de Recepción de Documentos).¹

¹ Se hace la salvedad, que cada una de estas oficinas o unidades, deben siempre de formular su respectivo PAO, el cual deben de remitir a cada superior jerárquico, para su validación, análisis y posterior incorporación en el plan que presente la Administración Regional u Oficina Administrativa según corresponda.



9- Con respecto a la entrega, las siguientes dependencias judiciales deben presentar un plan para la sede central y otro para cada una de sus respectivas sedes, oficinas o unidades regionales que los integran, a saber:

- Departamento de Trabajo Social y Psicología
- Departamento de Medicina Legal
- Contraloría de Servicios
- Centro de Conciliación del Poder Judicial

Esta división es importante realizarla, ya que si bien son oficinas que realizan las mismas labores, el Circuito Judicial donde se ubican, las cargas de trabajo, la logística con que disponen, el tipo de usuario, entre otros factores, inciden en que las condiciones y necesidades sean diferentes.

ASPECTOS ESPECÍFICOS:

a) COLUMNA 1 (objetivos):

Los objetivos específicos, constituyen la concreción anual de los objetivos estratégicos; es decir, reflejan el nivel concreto de resultados fijados para ser conseguidos en el plazo de un año presupuestario. Estos deben ser viables y expresarse de manera clara, concisa y medible, de manera que sea posible determinar con precisión el grado en que se están alcanzando.

Los objetivos específicos deben ser consecuentes con los recursos aprobados en el presupuesto; las modificaciones de las propuestas de presupuesto deben ajustar los objetivos propuestos en el PAO original.

Cada uno de estos objetivos se debe clasificar dentro de uno de los temas Estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2007-2011, en atención a los temas definidos para el Programa al que pertenece el despacho. Dentro de un Tema Estratégico Institucional se pueden incluir varios objetivos específicos.

Ahora bien, un objetivo es un deseo de lo que se quiere lograr. Este propósito debe ser expresado en forma clara y concisa. Todo **objetivo** debe responder a la pregunta: **¿Para qué?**, en relación al tema estratégico.



Al respecto, la Contraloría General de la República indica:

“...En la definición de objetivos se deben tomar en cuenta aspectos rutinarios, que están estrechamente vinculados con las funciones permanentes del ente u órgano; aspectos innovadores, que están orientados a desarrollar nuevas situaciones y mejorar las existentes en procura del crecimiento y excelencia de la organización; y aspectos coyunturales que tienen que ver con situaciones del momento. Los objetivos se pueden ordenar de acuerdo con prioridades, analizando criterios de conveniencia, oportunidad y capacidad institucional, entre otros.”/ 2

Características de los objetivos:

- ✓ **Precisos:** De tal forma que se pueda realizar una buena planificación y adecuada evaluación de los objetivos. Permite que cada individuo de la organización se identifique plenamente con su trabajo.
- ✓ **Adecuados en el tiempo:** Que se puedan cumplir en un período razonable de trabajo.
- ✓ **Flexibles:** Que sean posibles de modificar cuando se presenten situaciones inesperadas.
- ✓ **Motivadores:** Que sean para las personas un reto posible de alcanzar. Que los involucrados se sientan identificados con el desarrollo de actividades que mejoren la labor desarrollada.
- ✓ **Participativos:** Los mejores resultados se logran cuando los responsables del cumplimiento de los objetivos pueden participar en su establecimiento.
- ✓ **Factibles:** Deben ser reales, prácticos y posibles de lograr.
- ✓ **Convenientes:** Que sus logros apoyen los propósitos y misiones básicas de la organización.

² Circular con algunas disposiciones legales y técnicas sobre el sistema planificación-presupuesto de los entes y órganos, sujetos a la aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República.



✓ **Obligatorios:** Una vez establecidos debe existir una obligación razonable, para lograr su cumplimiento.

Todo objetivo ya sea general o específico, debe ser redactado en infinitivo, debido a que implica una acción o compromiso. Por ejemplo: **acelerar**, **actualizar**, **adecuar**, **atender**, **establecer**, **favorecer**, **abrir**, **cumplir**, **contribuir**, entre otros.

b) COLUMNA 2 (metas):

Las metas reflejan lo que se va a lograr en un tiempo determinado, respondiendo **cuánto** se desea alcanzar. La principal característica de una meta es que debe explicar claramente: **¿qué se quiere?**, **¿cuánto se quiere?** y **¿para cuándo se quiere?**, en relación con el objetivo.

La fijación de metas hace posible la medición de los resultados y la evaluación del grado de cumplimiento y eficiencia logrados por el responsable. En otras palabras, la meta es la cuantificación del objetivo específico ubicado en el tiempo y lugar.

Las metas definen la cantidad y calidad de lo que se desea alcanzar a través de los objetivos específicos y pueden establecerse en términos absolutos por ejemplo; 10 unidades, 20 reuniones o en términos relativos por ejemplo; 20% del personal, 100 % de los casos entrados.

Las metas deben ser:

- ✓ **Realistas:** Que se pueden alcanzar con los recursos disponibles.
- ✓ **Precisas:** Debidamente explícitas.
- ✓ **Periódicas:** Definir la fecha en la que se desean alcanzar.
- ✓ **Medibles:** Señalar unidades de medida.
- ✓ **Coherentes:** Vinculadas con los objetivos.

Se recalca que cada objetivo específico debe tener **como mínimo una meta** (puede tener varias metas).

c) COLUMNA 3 (indicadores):

Estos son parámetros de medida por medio de los cuales se determina el logro de la meta y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos específicos. Los indicadores tienen que ser medibles en cantidad y tiempo. El conjunto de indicadores permite analizar, evaluar y justificar las actividades y los resultados de la organización.



Para cada meta se deberá establecer al menos un indicador que permita posteriormente medir y verificar el alcance o su cumplimiento. El indicador debe referirse al documento, informe, acción, directriz, taller, o situación específica que se desea realizar, aumentar o disminuir, y debe incluir datos que se refieran a la cantidad, porcentaje, número u otro, que mida su cumplimiento.

d) COLUMNA 4 (actividades):

Las actividades son todas aquellas tareas o eventos destinados al cumplimiento de las metas previstas. Describen los pasos o el camino que se debe seguir para contribuir al logro de las metas. Las actividades deben responder a las preguntas: **¿qué se debe hacer? y ¿cómo se debe hacer?** y al igual que los objetivos su redacción debe de iniciar con un verbo en infinitivo (**actualizar, establecer, abrir**).

Para cada una de las metas establecidas es necesario identificar las actividades necesarias para posibilitar su cumplimiento.

e) COLUMNA 5 (coordinación):

Debido a que el desarrollo de un PAO conlleva un proceso integral a través del cual se relacionan varias unidades con el fin de alcanzar los objetivos, surge la necesidad de coordinar con otros despachos o instituciones. Esto con el propósito de no duplicar esfuerzos y optimizar el uso de los recursos. En esta columna es necesario identificar de antemano los entes internos y/o externos con los que será necesario coordinar las actividades.

f) COLUMNA 6 (ejes temáticos):

Como parte del Plan Estratégico Institucional 2007-2011, se definieron un conjunto de Ejes Temáticos cuya vinculación en los PAO's **tiene carácter obligatorio**. Estos Ejes son: - Género, -Accesibilidad, -Valores, - Autoevaluación y – Riesgos.

Por lo tanto, en el PAO se debe incluir objetivos asociados a cada uno de estos ejes e indicar en esta columna 6 el eje temático asociado.

En línea con lo descrito, el Consejo Superior en la sesión celebrada el 08 de enero del presente año, artículo XXXVIII, acordó:

“1) Solicitar a la Comisión de Valores, al Departamento de Planificación y a la Secretaría Técnica de Ética y Valores que continúen promoviendo y verifiquen que los despachos judiciales incluyan en los Planes Anuales Operativos y acciones relacionadas con los valores, que cumplan con lo establecido en el Plan Estratégico...”



Finalmente, es importante recalcar que todo objetivo y meta anotados, deben ser desarrollados y logrados por la oficina o despacho. Cualquier objetivo o meta cuya realización corresponda a otro órgano o Departamento, se convierte en un trámite interno, y no puede ser valorado como objetivo operativo, por tanto se elimina del PAO. Diferente es la situación cuando alguna de las actividades de la meta debe realizarse en coordinación con otro Departamento para lograr su cumplimiento.