

# Instructivo para la Elaboración del Plan de Trabajo Anual (PTA)

**Elaborado por:**  
Unidad de Planificación Institucional

**Aprobación final:**  
Directora, Área de Desarrollo Estratégico

*v.4. Noviembre 2020*

## Presentación

El presente instructivo tiene como propósito orientar al Director y Subdirector General de Servicio Civil, Directores de las Áreas y Coordinadores de Unidades, enlaces de las Áreas y funcionarios de la Unidad de Planificación Institucional (UPI) en el proceso de planificación institucional en lo que respecta a la elaboración del Plan de Trabajo Anual (PTA), documento que es elaborado cada año, de manera participativa con todas las Áreas y unificado por la Unidad de Planificación Institucional del Área de Desarrollo Estratégico.

En este sentido, se contemplan las etapas que conforman el proceso de planificación de esta Dirección General: la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación; haciéndose énfasis en la metodología para elaborar dicho plan a partir de los elementos contenidos en la herramienta en Excel.

## Contenido

Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Alcance.....	4
Elementos Normativos.....	4
Concepto de planificación.....	5
Relación entre la planificación estratégica y operativa.....	5
Etapas de la planificación.....	6
1) Formulación del plan.....	6
2) Ejecución del plan.....	6
3) Seguimiento del plan.....	6
4) Evaluación del plan.....	7
Metodología para elaborar el Plan de Trabajo Anual (PTA).....	7
1) Matriz Plan de Trabajo Anual.....	7
a) Origen.....	7
b) Número de Intervención.....	8
c) Seleccione o describa la Intervención.....	8
d) Tipo de Intervención.....	9
e) Indicador de Gestión.....	9
f) Número de actividad.....	10
g) Actividades.....	10
h) Resultado esperado.....	10
i) Responsables (Área, servidores).....	11
j) Plazos (inicio, final).....	11
k) Reprogramación (inicio, final).....	11
l) Recursos disponibles.....	12
m) Estado de ejecución.....	12
2) Procedimiento para elaborar el Plan de Trabajo Anual (PTA).....	14
a) Formulación.....	14
b) Ejecución.....	15
c) Seguimiento.....	16
d) Evaluación.....	17

## **Objetivo General**

Brindar orientación metodológica al personal de la Dirección General de Servicio Civil, para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Trabajo Anual (PTA).

## **Objetivos Específicos**

- a) Promover en la Dirección General de Servicio Civil una cultura de planificación operacional.
- b) Explicar la relación entre el contenido de los distintos instrumentos de planificación de nivel nacional y los institucionales, como el Plan Estratégico y el PTA.
- c) Orientar a los Directores de Área, enlaces de la institución y funcionarios de reciente ingreso a la Unidad de Planificación Institucional del Área de Desarrollo Estratégico, en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Trabajo Anual de la Dirección General de Servicio Civil.

## **Alcance**

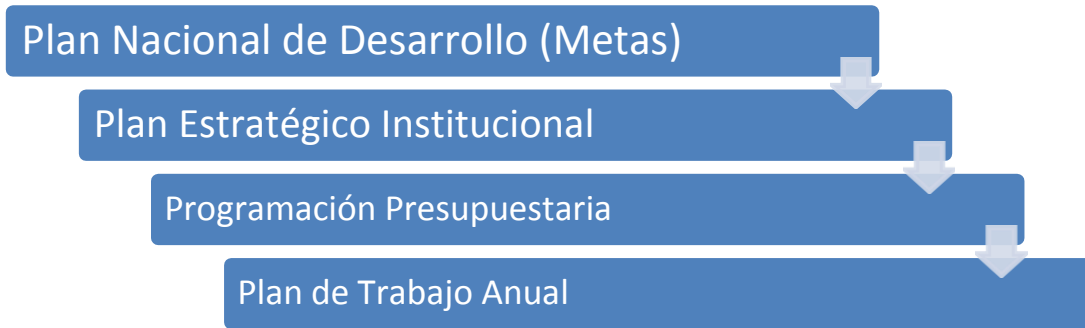
Esta guía está dirigida a los responsables de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Trabajo Anual, de la Dirección General de Servicio Civil.

## **Elementos Normativos**

Este instructivo se sustenta en lo dispuesto en la Ley N° 5525, Ley de Planificación Nacional del 2 de mayo de 1974; Ley N°8131 de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y El Decreto N° 37735-PLAN, artículo 4, Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación.

De conformidad con esta normativa, la formulación del PTA, encuentra referencia en documentos de planificación de mayor rango, especialmente de carácter político y estratégico.

**Figura N°1**  
**Relación entre instrumentos de planificación**



**Fuente:** Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), MIDEPLAN, 2018.

## Concepto de planificación

La planificación es el proceso que permite identificar en donde se encuentra la Institución y hacia donde se desea llegar, motivo por el cual se deben definir metas, objetivos, estrategias y proyectos, determinando: “qué hacer”, “como hacerlo”, “cuándo”, “quién debería llevarlo a cabo” y “qué recursos se requieren”. En este sentido, planificar involucra organizar, integrar y hacer factibles las decisiones tomadas para el logro de los objetivos y metas propuestas en el plazo fijado, dicho proceso es continuo e involucra a todos los miembros de la Institución.

## Relación entre la planificación estratégica y operativa

Planificación estratégica se define como un proceso de evaluación sistémica, la cual, define objetivos a largo plazo, identifica metas, objetivos y desarrolla estrategias para alcanzar dichos propósitos, asignando los recursos necesarios para la ejecución del plan, este debe ir alineado con la misión, visión institucional y el Plan Nacional de Desarrollo emitido por el gobierno de turno.

La planificación del trabajo anual corresponde a la formulación de planes a corto plazo (un año) en donde se especifican los proyectos a ejecutarse en ese periodo, los cuales deben contener las intervenciones y resultados esperados, actividades, fechas de cumplimiento, recursos, metas, entre otros elementos.

Para el caso de la Dirección General de Servicio Civil, el Plan de Trabajo Anual se elabora con la participación de todas las Áreas, esfuerzo que es integrado por

la Unidad de Planificación Institucional del Área de Desarrollo Estratégico.

## **Etapas de la planificación**

### **1) Formulación del plan**

En esta etapa se debe realizar un diagnóstico, con el fin de detectar los principales problemas presentes en el entorno, los objetivos institucionales a cumplir y los recursos existentes, para que documentalmente se especifique el conjunto de decisiones de forma ordenada, integrada y coherente, las cuales han sido tomadas para alcanzar los objetivos propuestos a través de ciertos medios y con determinados recursos en un periodo dado.

Como fuente de información para la formulación del Plan de Trabajo Anual, se toman los siguientes documentos:

- Plan Estratégico Institucional.
- Planes de Trabajo Anual anteriores.
- Sistema de Control Interno y Valoración de Riesgo.
- Recomendaciones producto de auditorías realizadas por entes fiscalizadores y/o por la Contraloría de Servicios (CS) de la Dirección General de Servicio Civil.
- Iniciativas propias de las Áreas.
- Otros.

### **2) Ejecución del plan**

La ejecución inicia cuando el PTA se encuentra debidamente aprobado por el Director General y divulgado entre los responsables de su ejecución. Esta fase es donde se alcanzan los resultados esperados de cada una de las intervenciones programadas. Asimismo, se generan las evidencias documentales que permitan comprobar el cumplimiento del PTA.

### **3) Seguimiento del plan**

Esta fase de la planificación consiste en realizar comparaciones periódicas de las acciones ejecutadas contra lo programado, con el fin de verificar la ejecución progresiva de éstas, o en su defecto, tomar las decisiones correctivas respectivas a fin de asegurar la consecución de dicho plan.

La información que se genera en esta etapa permite salvaguardar información actualizada que puede ser utilizada para la elaboración de informes de gestión solicitados por autoridades institucionales, entes nacionales e internacionales a los que esta Dirección General deba rendir cuentas de su gestión.

#### **4) Evaluación del plan**

Mediante la evaluación se cierra el ciclo de la planificación, se analizan los objetivos propuestos y los resultados conseguidos para determinar si corresponde a lo planificado, ejercicio que permite recomendar las medidas correctivas y preventivas de manera oportuna.

En la Dirección General de Servicio Civil se aplican evaluaciones semestralmente por parte de la Unidad de Planificación Institucional y por entes externos. Los resultados se documentan en informes que son presentados ante el Director General y las Direcciones de Área, e incluyen conclusiones y recomendaciones para los responsables de las etapas de formulación, ejecución y seguimiento del PTA.

### **Metodología para elaborar el Plan de Trabajo Anual (PTA)**

#### **1) Matriz Plan de Trabajo Anual**

El Plan de Trabajo Anual es un documento que se elabora cada año, para lo cual, la Unidad de Planificación Institucional, emite los lineamientos oportunamente para su conformación.

Se hace uso de un archivo en Excel que debe ser completado por los responsables de las Áreas de esta Dirección General, en la que se consignan las intervenciones para el año calendario.

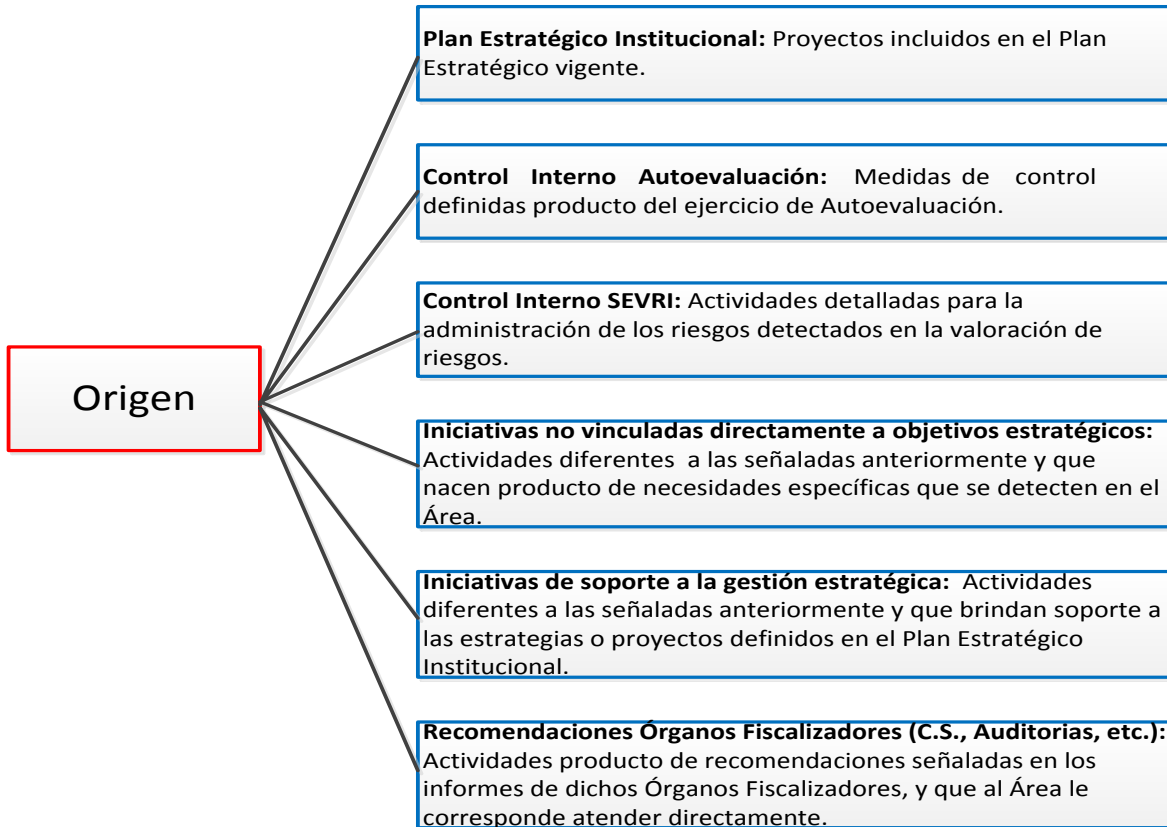
Para poder completar esta matriz corresponde haber concluido el Plan Estratégico Institucional (en el primer año de cambio de gobierno), la autoevaluación de control interno y la valoración de riesgos, ya que las intervenciones elegidas producto de estos ejercicios deberán ser incorporadas en el PTA.

La matriz referenciada contiene los siguientes elementos:

#### **a) Origen**

El origen corresponde a los documentos utilizados como referencia para la formulación de las actividades a incluirse en el PTA, igualmente, permite identificar y vincular la fuente de donde ha sido tomada.

En la matriz se muestra de la siguiente manera:



Fuente: Matriz PTA, DGSC.

## b) Número de Intervención

Se debe indicar el número que corresponde a cada una de las intervenciones, es decir, definir las intervenciones correspondientes continuando la cronología de la numeración a saber 1, 2, 3, 4...etc., hasta definir el total de intervenciones a registrar en el PTA.

## c) Seleccione o describa la Intervención

Para los orígenes de "Plan Estratégico Institucional", "Control Interno Autoevaluación" y "Control Interno SEVRI", se debe realizar una revisión de las pestañas referentes a cada ejercicio, y determinar las estrategias o acciones que le corresponden al Área que se encuentra formulando el PTA.



Una vez identificadas las estrategias o acciones producto de los ejercicios mencionados, estas deben ser copiadas y pegadas (exactamente iguales) en la matriz PTA, desde donde se realizará la operacionalización.

Para los casos de Iniciativas no vinculadas directamente a objetivos estratégicos, Iniciativas de soporte a la gestión estratégica y Recomendaciones Órganos Fiscalizadores, se debe describir la intervención pertinente.

#### d) Tipo de Intervención

Se refiere al tipo de actividad que se va a desarrollar, de acuerdo con la siguiente clasificación:

- **Estrategia:** se entiende como las actividades a realizarse para procurar alcanzar los objetivos, oportunidades de mejora, administrar riesgos, iniciativas o recomendaciones.
- **Proyecto:** Conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, delimitadas en tiempo y coste, que permiten dar una solución integral a una necesidad institucional, y de esta manera el cumplimiento de los objetivos y entregables definidos.
- **Investigación:** se refiere al desarrollo de modelos, sistemas, procesos de gestión y mejora continua, que mediante metodologías y herramientas, conduzcan a la mayor profesionalización y mejora del desempeño, dentro del campo de la gestión del talento humano y el empleo público. Cuando amerite realizar una investigación se debe diseñar bajo los lineamientos indicados en la “Guía metodológica para el diseño y desarrollo de investigaciones, 2018”.

#### e) Indicador de Gestión

Cada intervención debe tener un indicador de gestión, definido según la guía de indicadores emitida por el Despacho del Director General.

El nombre del indicador y su fórmula se indicarán en la matriz; adicionalmente se deberá llevar la ficha del indicador en la carpeta de evidencias. La UPI dará seguimiento al avance de la intervención a partir de la información que se consigne.

#### f) Número de actividad

Se debe indicar el número que corresponde a cada una de las actividades, es decir, definir las actividades correspondientes continuando la cronología de la numeración a saber 1, 2, 3, 4...etc., hasta definir el total de actividades de la intervención.

#### g) Actividades

En esta casilla se define, iniciando con verbo infinitivo y de una forma breve, la actividad a realizarse. Para algunos casos, el inicio de fase depende de la terminación de otra, por lo que las actividades deben ser programadas en períodos cortos que no sobrepasen un año, ya que la vigencia del PTA es anual.

En este sentido, las actividades consideradas como “operativas” son aquellas en las que no se tiene certeza real de cuándo se van a realizar durante el año o cuánto van a durar, ya que estas dependen de la demanda de los usuarios, las mismas por lo general, se programan de enero a diciembre aspecto que permite identificarlas. Las acciones que cumplan con estas características no deben ser incluidas en el PTA.

Por tipo de intervención, solo se pueden definir como máximo cinco actividades, por lo que sí se requiere incluir más acciones, corresponde que en las celdas **“Origen”, “Número de Intervención”, “Seleccione o describa la Intervención”** y **“Tipo de Intervención”**, repetir la información indicada en esas celdas, y definir las actividades correspondientes continuando la cronología de la numeración a saber 6, 7, 8...etc., hasta definir el total de actividades de la intervención.

**Consideración importante:** Mantenga el formato establecido, no cambie el formato de las celdas, no se deben agregar o borrar filas ni columnas ni agregar otros colores.

#### h) Resultado esperado

Atañe a un producto verificable que permita evidenciar el logro de las actividades propuestas, en el plazo definido, por lo que debe ser redactado concisamente.

### **i) Responsables (Área, servidores)**

Esta columna se divide en “Área” y “Servidores”, la primera se completará, con el nombre del Área que está completando esta matriz, o en su defecto con los nombres de las Áreas, en el caso de que varias instancias sean responsables de la ejecución de la actividad.

Para la columna “Servidores” se indicará el nombre y apellidos de todos los funcionarios responsables de llevar a cabo la actividad.

### **j) Plazos (inicio, final)**

La variable “Plazos” contiene dos casillas: “Inicio” y “Final” en donde corresponde especificar las fechas respectivamente en el formato día/mes/año, periodo en que se llevará a cabo la ejecución de estas; para esto es prudente considerar que el plan es anual, por lo que las acciones no pueden ser programadas en periodos que abarquen la totalidad del año, tal y como ya se explicó en el inciso g).

Se recomienda usar periodos trimestrales o semestrales, dando de esta manera periodos con holgura, salvo en aquellos casos en que se conoce con total precisión las fechas de inicio y fin de las actividades programadas.

### **k) Reprogramación (inicio, final)**

La columna “Reprogramación” contiene dos casillas individuales “Inicio” y “Final”, las cuales pueden ser completadas solamente cuando la acción cuenta con la autorización para ser reprogramada o prorrogada.

Para ello, se debe seguir el procedimiento para realizar las reprogramaciones, según el lineamiento vigente, considerando lo siguiente:

- La reprogramación se tramitará cuando el Área necesite modificar las fechas de inicio y final de acciones ya programadas, ingresar cambios en la descripción de las actividades o intervenciones, o para excluir e incluir actividades o intervenciones.
- La solicitud de reprogramación debe gestionarse en un tiempo prudencial antes de que venza o finalice la actividad, además de contener la justificación razonada y portar evidencia concreta de lo planteado. Las

solicitudes presentadas después de la fecha de vencimiento definido para la acción, quedará a juicio del Director General su aprobación. En caso de que el resultado sea desfavorable, se reportará como “No ejecutada” en el seguimiento respectivo.

- La fecha de inicio y final podrá ser modificada hasta que el Despacho del Director General comunique el resultado de la solicitud planteada, para lo cual, la Unidad de Planificación Institucional lleva un control de las fechas reportadas en el PTA de cada Área. En caso que los plazos sean alterados sin autorización, se tomará como fechas válidas las señaladas inicialmente en dicho Plan y se informará al Director General.

### l) Recursos disponibles

La casilla de “Recursos disponibles” incluye las variables: Humanos, Materiales, Tecnológicos y Financiero, éstas se completarán de acuerdo con las siguientes indicaciones:

- **Humanos:** Indicar la cantidad de funcionarios que se dispone para realizar la actividad propuesta.
- **Materiales:** Para simplificar señalar “Suministros de Oficina”, entendiéndose esto como papel, lapiceros, tinta, entre otros. En el caso que se necesite algún artículo adicional a lo utilizado comúnmente en la institución se debe detallar.
- **Tecnológicos:** Anotar el software y hardware, indicando la cantidad de computadoras, impresoras disponibles, así como aquellos recursos de uso inusual.
- **Financiero:** De ser necesario y en el caso de que se cuente con el dato se debe especificar el costo a invertirse para ejecutar la actividad programada en los casos en que los recursos se hayan gestionado en el anteproyecto de presupuesto o se hayan realizado gestiones previas para su consecución; de lo contrario indicar “Presupuesto institucional”.

### m) Estado de ejecución

El estado de ejecución se divide en las casillas “**Trimestres**” (I, II, III y IV), y Evidencias de Ejecución columna denominada “**Indique evidencias de ejecución (Ej: N° Oficio, informe u otro incluyendo fecha) o justifique la no ejecución**”, para lo cual, en cada periodo trimestral se tiene que detallar las pruebas documentales que permitan verificar el estado de la actividad

programada y el logro obtenido de acuerdo con el resultado planteado, e incluir dichas evidencias en la carpeta compartida.

Para registrar el grado de avance de la actividad, se puede optar entre las opciones que se indican a continuación:

<b>Estados de Ejecución</b>	
1)	<b>Ejecutado:</b> Se refiere a actividades que fueron culminadas antes o en la fecha de finalización programada.
2)	<b>Ejecutado con atraso:</b> Se refiere a actividades que fueron culminadas después de la fecha de finalización programada.
3)	<b>Avance parcial (no hay atraso en ejecución):</b> Corresponde a aquellas actividades en las que se ha obtenido un progreso, y aún se cuenta con tiempo para finiquitarla.
4)	<b>Avance parcial (atraso en ejecución):</b> Atañe a actividades en las que se ha logrado un avance, pero el plazo de finalización está vencido.
5)	<b>Sin avance pero se tiene tiempo para ejecutar:</b> Actividades en las cuales no se ha desarrollado ningún avance, pero se tiene tiempo para su finalización.
6)	<b>No ejecutada:</b> Corresponde a actividades en las que <u>no</u> se ha obtenido ningún producto y la fecha de finalización se ha vencido.
7)	<b>Excluido:</b> Actividades que oportunamente cuentan con el visto bueno de ser reprogramadas, por lo que se excluyen del plan.

Fuente: Matriz PTA, DGSC.

En este sentido, con excepción del grado de ejecución **“Sin avance pero se tiene tiempo para ejecutar”**, en el espacio de **“Evidencias de Ejecución”**, se deben anotar las pruebas documentales que permitan comprobar el avance alcanzado, evidencias que deberán ser incluidas en la carpeta compartida, de no ser así, se registrarán como actividades no ejecutadas en el seguimiento respectivo.

Cuando el grado de avance recaiga en la opción “No ejecutada”, en el espacio referenciado de evidencias, se tiene que indicar la causa que originó el incumplimiento y aportar las respectivas pruebas, misma situación ocurre con el estado “Excluido”.

## **2) Procedimiento para elaborar el Plan de Trabajo Anual (PTA)**

### **a) Formulación**

- 1) La UPI revisará y actualizará, de ser necesario, la metodología para elaborar el PTA.
- 2) La UPI brindará anualmente las instrucciones para el diseño, implementación y seguimiento del PTA.
- 3) La UPI solicitará a las Áreas la información adicional que considere necesaria como insumo para la elaboración del PTA, la cual, debe ser presentada en el plazo requerido por la UPI.
- 4) La UPI facilitará a los enlaces toda la información e instrumentos a ser utilizados como fuente para la elaboración del PTA.
- 5) Se le brindará a las Áreas un período prudencial para la formulación del apartado del PTA que les corresponde, el cual debe ser realizado de forma participativa, haciendo uso de los instrumentos que proporcione la UPI para este fin.
- 6) Finalizado el plazo otorgado para la elaboración del PTA, el Director de Área o su enlace, deberá informar a la UPI la incorporación de la matriz en la carpeta compartida donde podrá ser accesada por los (as) analistas de planificación para efectos de revisión.
- 7) La UPI analizará y revisará las matrices PTA propuestas por las Áreas,

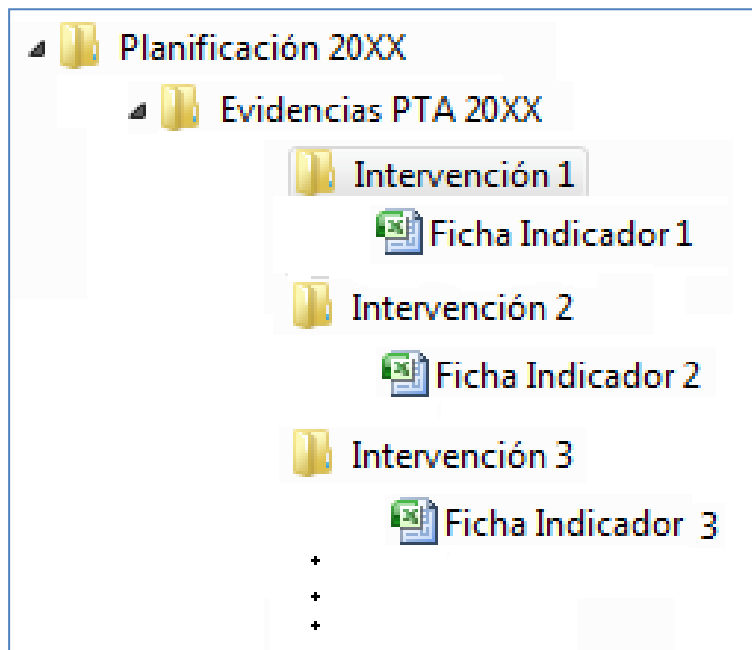
con el fin de realizar los ajustes que sean necesarios.

- 8) Concluida la etapa de revisión de las matrices PTA, se compilarán en un solo documento que será el PTA institucional, el cual será remitido al Director General para su aprobación y formalización. Hasta entonces las Áreas podrán iniciar el proceso de ejecución de las acciones comprometidas.
- 9) Posterior a la formalización del PTA, el mismo será subido al sitio web institucional, en el apartado de Transparencia.

#### **b) Ejecución**

- 1) El Director del Área debe llevar el control de la ejecución de las actividades señaladas en el PTA, a fin de procurar el cumplimiento de las intervenciones propuestas.
- 2) El Director del Área debe asignar las actividades incluidas en el PTA entre sus colaboradores, indicando los detalles de la misma, como producto a alcanzar, plazos de cumplimiento, entre otros aspectos.
- 3) Al enlace le corresponderá abrir, cada año, en la red una carpeta denominada "Planificación 20XX", en donde guardarán las evidencias asociadas a cada intervención comprometida según lo señalado en la columna "**Seleccione o describa la intervención**", por lo que, la estructura de la carpeta compartida quedará de la siguiente forma:

**Figura N°2**  
**Estructura de la Carpeta Compartida**



**Consideración importante:** El número de carpetas debe coincidir con el número de intervenciones indicadas en el PTA, este esquema no debe ser variado. Las evidencias deben ser números de oficios, correos o todo documento que muestre que la actividad se realiza.

Los funcionarios responsables de ejecutar las actividades del PTA deben facilitar a los enlaces las evidencias documentales que se generen producto del cumplimiento de las actividades ejecutadas. Esto con la finalidad de asignar correctamente el grado de ejecución de las actividades e informar las evidencias respectivas.

- 4) El Director de Área podrá realizar reprogramaciones de lo indicado en el PTA, de conformidad con el procedimiento o lineamiento vigente.

### **c) Seguimiento**

- 1) El enlace deberá llevar el seguimiento trimestral del grado de ejecución de las actividades comprometidas, para que de esta manera la matriz PTA esté siempre actualizada.



- 2) El enlace es el responsable de adjuntar las evidencias, las cuales deben permanecer en la carpeta compartida diseñada en la red para este fin.
- 3) La UPI revisará periódicamente la información contenida en la matriz PTA de cada Área, en procura de asegurar el cumplimiento de las actividades, plazos y veracidad de los datos consignados en la misma. En caso de encontrar inconsistencias, contactará al enlace para hacerle las observaciones que considere pertinentes.

#### **d) Evaluación**

- 1) La UPI, al concluir el primer semestre de cada año, elaborará un informe de seguimiento y otro anual de cierre del PTA institucional a partir de las matrices-PTA actualizadas por las Áreas. Los resultados se consignarán en un informe institucional para el Director General y los Directores de Área, haciéndose énfasis en los logros alcanzados e incluyendo recomendaciones correctivas y preventivas para la toma de decisiones oportunas para alcanzar, a nivel de área e institucionalmente, altos porcentajes de ejecución.
- 2) La UPI presentará los resultados de la evaluación al Director General, al Consejo de Jefes y oportunamente a los enlaces de las Áreas de trabajo.
- 3) La UPI llevará un histórico de los proyectos y actividades ejecutadas en el PEI y PTA, información necesaria para la elaboración de informes de resultados institucionales.