

# MANUAL DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

1 RA VERSION  
2020



## CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsabilidades
4. Documentos de respaldo
5. Toma de conciencia y organización del proceso
  - 5.1. Grupo de trabajo
6. Análisis situacional
  - 6.1. Revisión de documentos de la Fundación
  - 6.2. Revisión de los grupos de Interés
  - 6.3. Revisión de la misión.
  - 6.4. Revisión de la visión.
  - 6.5. Análisis FODA
    - 6.5.1. Análisis Interno
    - 6.5.2. Análisis Externo
  - 6.6. Matriz FODA
  - 6.7. Definición de objetivos
7. Redacción del plan operativo anual
  - 7.1. Especificación de actividades
  - 7.2. Establecimiento de tiempos
  - 7.3. Resultados de gestión
  - 7.4. Responsables
  - 7.5. Contenido del documento POA
8. Ejecución y seguimiento del POA
9. Monitoreo y evaluación del POA
10. Anexos

## 1. Objetivo

El presente Manual de Programación de Operaciones tiene por objeto normar el sistema de Programación de Operaciones de la Fundación Educar Para la Vida.

## 2. Alcance

Los procesos que se definen en el presente manual son:

- Toma de conciencia y organización del proceso.
- Análisis situacional.
- Redacción del Plan Operativo Anual.
- Ejecución y seguimiento del Plan Operativo Anual.
- Monitoreo y Evaluación del Plan Operativo Anual.

Cada uno de estos procesos tiene un conjunto de procedimientos, los mismos están descritos en el presente documento, así como los instrumentos que deben utilizarse.

## 3. Responsabilidades

El ámbito de aplicación del presente Manual de Programación de Operaciones se circunscribe a todas las áreas organizacionales de la Fundación Educar Para la Vida.

El Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos de la Fundación Educar Para la Vida es responsable de la aplicación de los procesos del presente manual.

De la misma manera la Dirección Ejecutiva a través del monitoreo y evaluación de este documento, podrá proponer mejoras a fin de buscar eficacia y eficiencia en su implementación.

## 4. Documentos de respaldo

- Ley N° 777 del 21 de enero del 2016 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral, en el marco del Vivir Bien.
- Estatutos orgánicos de la Fundación Educar Para la Vida.
- Reglamento Interno.

## 5. Toma de conciencia y organización del proceso

El proceso de elaboración del Plan Operativo Anual de la Fundación Educar Para la Vida, iniciara el último trimestre de cada gestión.

Para su elaboración se utilizarán las herramientas propuestas en el presente Manual, las mismas serán desarrolladas en una reunión para la formulación del POA, considerando el contexto actual, y que la Fundación opera en diferentes Departamentos de Bolivia, se accederá al uso de herramientas digitales tanto para las reuniones, como para su llenado, que estarán a disposición de documentos en línea (Google Sheets) para su elaboración conjunta.

Para esta etapa, se debe tomar conciencia de la importancia de la formulación del POA, la organización definirá, objetivos, prioridades y a través de qué medios lograrlos, y deben involucrarse a todas las áreas organizacionales de la estructura de la Fundación Educar Para la Vida.

En resumen, en este proceso, la Dirección Ejecutiva en coordinación con el Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos toman la decisión de formular el POA de la organización.

### 5.1. Grupo de trabajo

El grupo de trabajo lo encabezara el Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos y un responsable de cada área organizacional de la Fundación, para dar las pautas y validar la formulación de cada POA por área organizacional, este equipo deberá contar con un **Memorándum de Designación que formalice el trabajo que deben desarrollar.** (ANEXO 1)

## 6. Análisis situacional

### 6.1. Revisión de documentos de la Fundación

Para la elaboración del POA, a través del equipo de trabajo designado la organización deberá revisar los documentos que son la base de constitución y funcionamiento de la organización:

- Estatutos Orgánicos de la Fundación.
- Reglamentos Internos.
- Manuales de funcionamiento.
- Proyectos recientes.
- Estructura Organizacional.
- Otros existentes.

Estos factores dan el marco general en el que se desempeña la Fundación y contextualizan su situación y darán el punto de partida.

El análisis se deberá realizar también de manera externa para establecer las limitaciones de lo que se puede o no hacer.

Se revisará:

- Decreto Supremo N° 3746, 12 de diciembre de 2018, establece la adecuación a la Ley N° 351 de 19 de marzo de 2013, de otorgación de personalidades jurídica, y el registro de las nuevas personas colectivas que desarrollan actividades en más de un departamento, cuyas actividades sean no financieras y que obtuvieron su personalidad jurídica con anterioridad a la publicación de la citada ley.
- Normativas legales vinculadas con el funcionamiento de la organización.
- Financiamientos externos.
- Revisión de Fondos concursables donde la Fundación pueda participar.
- Convocatorias nacionales e internacionales donde la Fundación pueda presentar proyectos.

## 6.2. Revisión de los grupos de Interés

Se deberá realizar el análisis de los grupos de interés, a los cuales la Fundación dirige sus objetivos, velando siempre por cumplir los Estatutos Orgánicos donde establece que la Fundación formulará e implementará programas y proyectos de desarrollo humano, para los siguientes grupos de interés:

- Niños (as) y adolescentes altamente vulnerables o en riesgo social.
- Jóvenes y adultos.
- Personas de la tercera edad.
- Personas del área rural o urbana.
- Personas con discapacidad.
- Otros grupos de interés altamente vulnerables o en desventaja social.

El análisis de los grupos de interés sentará las bases para el diseño de los servicios que ofrecerá la Fundación y optimicen la satisfacción de los mismos.

## 6.3. Revisión de la misión.

La declaración de la misión ayuda a mantener claridad proporcionando un marco de referencia para todas las decisiones que se tomaran durante la siguiente gestión. (ANEXO 3)

Y debe responder siempre a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuáles son los principales objetivos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿A quiénes nos dirigimos?

#### **6.4. Revisión de la Visión.**

La declaración de la Visión es una representación de lo que se cree que en el futuro deberá lograr la organización. Para los beneficiarios, colaboradores, voluntarios, etc. (ANEXO 4)

Y debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos que llegue la organización al cabo de un año?
- ¿Cómo queremos que cambien las condiciones de vida para los grupos de interés que representamos?
- ¿Qué haremos para lograr los objetivos?
- ¿Para qué, o cuál es la finalidad que se pretende lograr?

#### **6.5. Análisis FODA**

El análisis FODA es la herramienta más sencilla y eficaz para decidir sobre la gestión siguiente, ayudará a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar a la Fundación contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas de la organización. (ANEXO 2)

##### **6.5.1. Análisis Interno**

*Fortalezas:* Debe describir los recursos y habilidades de la Fundación, factores de diferenciación, especialización, experiencia, conocimientos y el saber hacer.

*Debilidades:* Debe describir los factores que sitúan en una posición desfavorable respecto a la “competencia”. Para realizar este análisis interno se debe tomar en consideración los recursos, actividades y riesgos.

##### **6.5.2. Análisis Externo**

*Oportunidades:* Debe describir los posibles proyectos en los que se pueden desarrollar iniciativas para atender las necesidades de los grupos de interés de la Fundación, nichos de necesidades, que están a la vista de todos, pero deben ser reconocidas a tiempo.

*Amenazas:* Debe describir los factores que pueden poner en peligro la formulación o ejecución de los proyectos a cargo de la Fundación, y que si son reconocidas a tiempo pueden revertirse o convertirse en oportunidades.

## 6.6. Matriz FODA

Realizados los análisis internos y externos, la Fundación realizará el cruce de las variables de donde surge la formulación de estrategias a seguir, las cuales se presentan de la siguiente manera: (ANEXO 4)

*Fortalezas – Oportunidades:* En este campo se da la situación ideal, se relacionan las fortalezas de la Fundación con las oportunidades del entorno.

*Debilidades – Oportunidades:* Donde se unen las debilidades de la Fundación, a las que se deberán estar muy atentos e intentar corregir, con las oportunidades del entorno, las que se deben aprovechar al máximo.

*Fortalezas – Amenazas:* En esta situación se relacionan los riesgos del contexto con las fortalezas de la Fundación. Aquí se deberá aprovechar al máximo la fuerza de la Fundación para superar los riesgos que el entorno plantea.

*Debilidades - Amenazas:* La peor de las situaciones, donde se combinan y juntan las debilidades de la Fundación con los riesgos del entorno. Las de éxito se minimizan, pero se deberá apelar a la creatividad en la formulación de las estrategias que permitan cambiar las condiciones iniciales y enfrentar estas situaciones.

## 6.7. Definición de objetivos

Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que se pretenden alcanzar por la organización. Determinan los resultados finales deseados y señalan exactamente dónde se está y a donde se quiere llegar en un determinado momento. Para ello cada área organizacional establecerá sus objetivos con los que se guiará durante toda una gestión, respondiendo y siguiendo los objetivos de gestión.

La Fundación a partir de haber concluido su análisis situacional formulara los siguientes objetivos:

- Objetivos de gestión institucionales
- Objetivos de área organizacional

Los objetivos deberán ser concretos, alcanzables, relevantes, realistas, limitados en el tiempo y, preferiblemente, medibles. (ANEXO 5)

Las siguientes áreas, deberán desarrollar sus objetivos de área organizacional:

- Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos
- Departamento Administrativo Financiero
- Departamento de Sanación de la Conducta
- Departamento de Asistencia Legal
- Departamento Educativo y Psicosocial

## **7. Redacción del plan operativo anual**

Para este punto cada área organizacional junto con el responsable que es parte del Grupo de Trabajo, guiará en la redacción del Plan Operativo Anual, siguiendo los desarrollados anteriormente para la redacción del documento final, mismo que deberá ser entregado al Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos para su respectiva revisión y aprobación. (ANEXO 6)

### **7.1. Especificación de actividades**

En este paso se detallan las actividades necesarias para el éxito del plan a corto plazo.

### **7.2. Establecimiento de tiempos**

Los tiempos y fechas asignados para cada actividad deben tener coherencia y ser correlativos.

### **7.3. Resultados de gestión**

En este punto se deben definir los resultados que se esperan de cada actividad para que posterior a su ejecución puedan ser evaluados, estos resultados deben considerar los objetivos de cada área organizacional y los objetivos de gestión institucional.

### **7.4. Responsables**

Se deberán establecer responsables por cada actividad señalada en el POA, para poder realizar la evaluación de los mismos.

### **7.5. Contenido del documento POA**

Índice de contenido de un documento de POA

1. Introducción
2. Resumen ejecutivo
3. Descripción del plan
4. Evaluación del POA del año anterior



5. Contenido del POA del año correspondiente
6. Seguimiento y evaluación del POA
9. Mecanismos de difusión del POA
10. Anexos

## **8. Ejecución y seguimiento del POA**

Consiste en la ejecución de las actividades aprobadas en el POA y con los recursos asignados. Durante la ejecución del plan se deberá realizar un seguimiento continuo de las actividades y los recursos, para verificar si se están alcanzando los resultados esperados en forma eficiente y eficaz y plantear medidas correctivas, en el caso de ser necesario.

Este control será llevado a cabo por el Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos, a través de las herramientas de control que deberán ser implementadas al menos una vez al mes, haciendo el seguimiento correspondiente a las actividades establecidas en el POA. (ANEXO 7) (ANEXO 8)

## **9. Monitoreo y evaluación del POA**

El monitoreo y evaluación de las actividades aprobadas y ejecutadas será una tarea periódica e importante para el manejo efectivo y transparente de cada una de las actividades de la Fundación y se deberá aplicar a todo el Plan Operativo Anual, y de esa forma se podrán observar si se van alcanzando los objetivos o si se van presentando nuevas situaciones que complican el panorama y sobre las cuales se deberán tomar nuevas decisiones.

Este proceso será realizado a través de la herramienta de trabajo, la Matriz de Marco Lógico (ANEXO 9), con la cual se evaluará el desempeño del plan en todas sus etapas.

## 10. Anexos

### ANEXO 1

#### Memorándum de designación



Lic. (Nombre completo)

Responsable de Área organizacional

(Departamento), fecha, año.

Presente.-

De nuestra mayor consideración:

Con la facultad conferida al Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos para la elaboración y formulación del Plan Operativo Anual correspondiente a la gestión (año), a partir de la fecha se le DESIGNA para asumir funciones en el GRUPO DE TRABAJO responsable de guiar y dar la pautas a su área organizacional correspondiente para la elaboración y formulación del Plan Operativo Anual, bajo la responsabilidad y supervisión del Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos, debiendo realizar las labores que le sean asignadas para tal efecto deberá constituirse en el día de su legal notificación al lugar de sus funciones bajo responsabilidad funcionaria.

A tiempo de desearle éxito en sus nuevas funciones se le recomienda el esmero y responsabilidad en el desempeño de las áreas recomendadas.

Atentamente:

---

Departamento de Planificación y

Gestión de Proyectos

ANEXO 2

M.P.H.3.20

FUNDACION EDUCAR PARA LA VIDA  
ANALISIS FODA



Gestión:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

ESTRATEGIAS
FO
DO
FA
DA



Anexo 3

M.P.H.1.20

FUNDACION EDUCAR PARA LA VIDA  
 CUADRO DE PREGUNTAS PARA LA ELABORACION DE LA MISION



Gestión:

Preguntas para elaborar una misión	Respuestas a las preguntas de la misión	Redacción de la misión
¿Quiénes somos?		
¿Cuáles son los principales objetivos?		
¿Qué hacemos?		
¿A quiénes nos dirigimos?		



Anexo 4

M.P.H.2.20

FUNDACION EDUCAR PARA LA VIDA  
 CUADRO DE PREGUNTAS PARA LA ELABORACION DE LA VISION



Gestión:

Preguntas para elaborar una visión	Respuestas a las preguntas de la visión	Redacción de la visión
¿Cómo queremos que sea nuestra organización al cabo de un año?		
¿Cómo queremos que cambien las condiciones de vida para los grupos de interés que representamos?		
¿Qué haremos para lograr los objetivos?		
¿Para qué?		

Anexo 5

M.P.H.4.20

FUNDACION EDUCAR PARA LA VIDA  
MATRIZ DE OBJETIVOS



Área organizacional:

Gestión:

1. Objetivos de gestión institucional

2. Objetivos de área organizacional

S M A R T	
-----------------------	--

3. Redacción del objetivo

--



Anexo 6

M.P.H.5.20

FUNDACION EDUCAR PARA LA VIDA  
PLAN OPERATIVO ANUAL



Área organizacional:  
Objetivos de Gestión Institucional:

Gestión:

Objetivo de área organizacional:

	ACTIVIDADES	PLAZOS DE EJECUCIÓN		RESULTADOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
		INICIO	FINAL				
A1							
A2							
A3							
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>		

FIRMAS Y SELLOS

DIRECCION EJECUTIVA	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y GESTION DE PROYECTOS	AREA ORGANIZACIONAL:



Anexo 7

M.P.H.6.20

FUNDACION EDUCAR PARA LA VIDA  
FICHA DE EJECUCION Y SEGUIMIENTO DEL POA



Área organizacional:	Periodo de informe:
ACTIVIDAD:	
<b>A. Principales logros</b>	
<b>B. Problemas y/o dificultades en el cumplimiento de metas cualitativas y cuantitativas</b>	
<b>C. Medidas a implementar para el logro de las metas</b>	
<b>D. Periodo en que se implementaran</b>	







Anexo 9

M.P.H.8.20

FUNDACION DUCAR PARA LA VIDA  
MATRIZ MARCO LOGICO



Área organizacional:

Gestión:

OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	Enunciado Dimensión o Ámbito de Control	Formula de control		
FIN				
PROPOSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				