

**INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE
GESTIÓN DE FORMACIÓN Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS**

**ESTIMACIÓN Y
SEGUIMIENTO DE METAS INSTITUCIONALES**

**San José, Costa Rica
Octubre, 2015**



**Instituto
Nacional de
Aprendizaje**

FICHA DE CRÉDITOS

Comisión Responsable de la elaboración:

Gloria Acuña Navarro
Laura Vargas Jiménez
María Auxiliadora Alfaro Alfaro
Marielos Fonseca Elizondo
Ricardo Aguilar Robles
Sintia Mora Segura

Revisado y ajustado por:

Leda Flores Aguilar
Milena Hernández Meza
Ricardo Aguilar Robles
Rocío Arce Cerdas

Aprobación:

Gerencia General


.....



17-2-2016
.....

Fecha

TABLA DE CONTENIDOS

1. PRESENTACIÓN.....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	4
3. OBJETIVO.....	4
4. La planificación como un factor inherente a la administración.....	5
5. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN	5
6. PROCESO DE PLANIFICACIÓN	5
7. RESPONSABLES DE LA PLANIFICACIÓN	6
8. INSUMOS PARA LA PLANIFICACIÓN.....	7
8.1 Fuentes externas:	7
8.2 Fuentes internas:.....	7
9. DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA PARA LA ESTIMACIÓN DE METAS	8
9.1 La Formulación.....	8
10. ESTIMACIÓN DE LAS METAS	9
10.1. Actividades asociadas a la estimación de metas	10
10. Fase de Seguimiento.....	15
11. Bibliografía.....	18

1. PRESENTACIÓN

Mediante el presente documento se establece la guía a emplear en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), para la estimación de las metas institucionales, que se deben tomar en cuenta para la elaboración de las proyecciones que sustentan, los planes de corto, mediano y largo plazo y que permitan la satisfacción de la demanda de Servicios de Capacitación y Formación.

La presente guía, pretende constituirse en una herramienta de gestión que procure la mejora continua en la planificación institucional.

Incluye además, los aspectos relacionados con la estrategia para la estimación de las metas institucionales: importancia de la planificación y los responsables de realizar la planificación en el INA.

2. JUSTIFICACIÓN

El INA como toda institución del sector público, debe realizar la planificación de corto, mediano y largo plazo, así como la asignación del presupuesto para ejecutar la misma. Aunque existen leyes que regulan e indican como proceder en esta materia, en el INA no existe un documento normativo, guías o instructivos que indique como se deben estimar las metas operativas, las cuales responden a los objetivos, indicadores que son elementos intrínsecos a los planes.

En consecuencia, el presente documento facilita y orienta el proceso de la planificación y especialmente en lo que se refiere a la estimación de las metas.

3. OBJETIVO

Establecer la guía para la estimación de las metas institucionales, con el fin de orientar y permitir la medición de la gestión del INA, por medio del diseño de la metodología **“Estimación y Seguimiento de metas institucionales”**.

4. La planificación como un factor inherente a la administración.

La administración es una actividad inherente a toda organización, razón por la cual es necesario que cumpla su ciclo, el cual es:

- Planificación: Establecimiento de objetivos, indicadores, metas, estrategias y planes.
- Organización: Planteamiento de la estructura, administración de recursos humanos.
- Dirección: Motivación, liderazgo, comunicación, comportamiento individual y de grupo.
- Control: Normas, medidas, comparaciones, acción, planes remediales.

5. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

Toda organización debe cumplir de la mejor forma posible el ciclo de la administración, por lo tanto debe planificar sus actividades, mediante un proceso analítico, integral y racional, que demande un análisis profundo de la realidad institucional, en cuanto a:

- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

La planificación ayuda a las organizaciones a obtener una visión de sus fortalezas y debilidades actuales en relación con las demandas de la clientela. Posibilita el trazo de un rumbo para el logro de sus objetivos; permite además anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para alcanzar el éxito, medidos en términos de objetivos y metas alcanzadas.

6. PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Para realizar cualquier proceso de planificación, es fundamental contar con un marco teórico conceptual que permita tener la claridad en los diferentes términos:

- *Objetivos*, ¿qué es lo que se quiere alcanzar?
- *Indicadores*, ¿Qué se mide del objetivo? ¿cuál es el logro?
- *Metas*: ¿Cuánto se quiere alcanzar?
- *Estrategias*: ¿Cómo lograr los objetivos propuestos?
- *Políticas nacionales e institucionales*, ¿Cuáles son las prioridades?

7. RESPONSABLES DE LA PLANIFICACIÓN

Toda acción de planificación debe estar asociada al seguimiento, monitoreo y evaluación de los objetivos trazados. Es por ello, que es necesario establecer los responsables directos de implementar las acciones tendientes para el cumplimiento de los objetivos, y por ende del avance de las metas trazadas. Dentro de la organización se debe definir los responsables de establecerla y realizarla, teniéndose claro que la misma se subdivide en los siguientes tipos:

- Planificación estratégica.
- Planificación táctica.
- Planificación operativa.

La planificación estratégica es responsabilidad de la administración superior de la organización, *la táctica* de las Gestiones y *la operativa* de cada unidad, y debe responder al Plan Estratégico Institucional.

De igual forma; la planificación se implementa por medio de los planes los que responden a un marco temporal, es decir pueden ser de:

- Corto plazo.
- Mediano plazo.
- Largo plazo.

8. INSUMOS PARA LA PLANIFICACIÓN.

El principal insumo proviene de un análisis de la realidad de la organización, la cual interactúa con la clientela, la población, el gobierno entre otras; razón por lo cual para realizar la planificación que se ajuste a la realidad de su entorno, deben reconocerse las fuentes de información.

8.1 Fuentes externas:

- Planes de Desarrollo Nacionales, regionales y sectoriales.
- Plan de Gobierno.
- Políticas públicas.
- Entes externos: CINDE, PROCOMER, cámaras y gremios, universidades y ONGs.
- Proyectos locales: Zonas Económicas Especiales.
- Ordenamiento jurídico: Leyes, decretos, normativa.
- Comités de Enlace sectoriales y regionales

8.2 Fuentes internas:

- Políticas y Directrices de autoridades superiores, que responden a la realidad nacional, convenios con entes externos, y programas de gobierno.
- Normativa institucional.
- Criterios técnicos.
- Resultados de la investigación, ferias vocacionales.
- Plan Estratégico Institucional.
- Resultados de la evaluación de planes (PEI, POI, POIA).
- Resultados de las mesas empresariales.
- Identificación de necesidades de capacitación y formación profesional.
- Capacidad instalada: recurso humano, infraestructura, tecnología (vigencia y obsolescencia), recursos financieros.

9. DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA PARA LA ESTIMACIÓN DE METAS

La propuesta propiamente dicha, es la descripción de la forma en que se debe proceder para estimar las metas institucionales, en el momento que se esté realizando la planificación; ésta se divide en dos fases:

- Formulación.
- Control y Seguimiento.

9.1 La Formulación

La formulación es un proceso sistémico en el que los insumos, es decir las fuentes externas e internas, deben ser revisadas y sometidas a un proceso de análisis, con el objetivo de establecer los planes institucionales, con metas apegadas a las funciones de las diferentes unidades del INA, que respondan a las demandas y necesidades de capacitación y formación profesional de los sectores productivos y de la población costarricense.

Se proponen los productos para el Plan Operativo Institucional Anual (POIA) y se analiza la capacidad instalada de cada Unidad Administrativa para el período a formular.

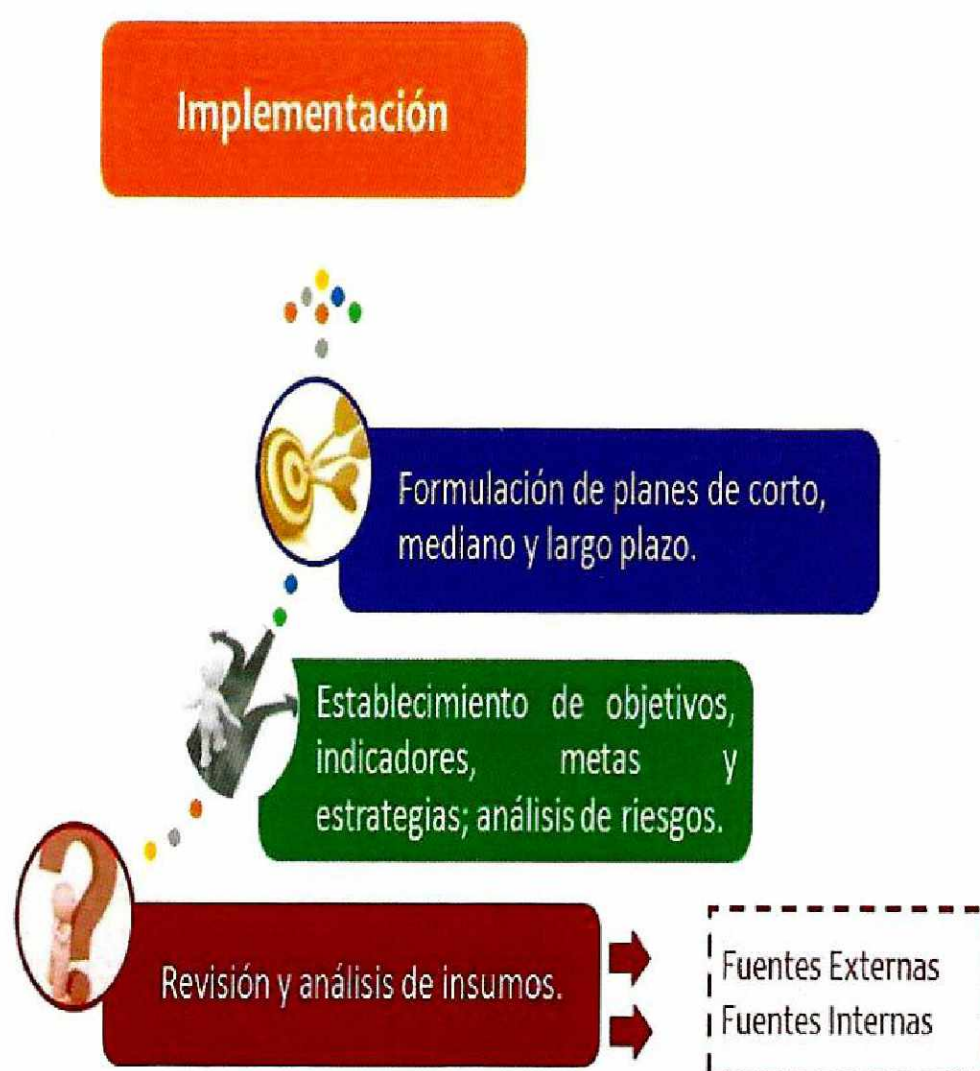
Para desarrollar el proceso de análisis, se debe conformar un equipo de trabajo en cada unidad de la institución con el fin de definir o analizar las estrategias de la unidad, el establecimiento de plazos y diferentes etapas del proceso de formulación, así como la estimación de los recursos necesarios (financieros, humanos e infraestructura) para alcanzar las metas a establecer.

Por último y teniendo como insumos los mencionados con antelación, se priorizan los productos, se plantean objetivos, indicadores, metas y se establecen los planes de acción, éstos últimos en el tanto sean requeridos.

En el análisis de los objetivos y de las metas a alcanzar, se deben valorar los riesgos asociados a su cumplimiento.

Lo anterior se puede observar en la figura N°1.

Figura N° 1.
Descripción de la fase de formulación



Fuente: Elaboración Propia (2015).

10. ESTIMACIÓN DE LAS METAS

La meta es la cuantificación del objetivo, corresponde a los logros que se espera obtener en un plazo y con determinada cantidad de recursos, midiendo el desempeño proyectado para el indicador del producto y para el objetivo.

La cuantificación de la meta a lograr, es una tarea delicada, donde deben considerarse diversos elementos a partir de la autoevaluación de las unidades (incluyendo los resultados de evaluaciones anteriores) y las demandas que le presenta el entorno.

En el planteamiento de la meta es importante tener presente las siguientes características:

- Precisa: deben ser explícitas y concretas.
- Medible: debe ser cuantificable.
- Periódica: para ser alcanzadas en un determinado período.
- Coherente: deben corresponder al objetivo.
- Viable: deben ser realistas, es decir que puedan ser alcanzadas.
- Debe ser retadora (metodología por resultados)
- Financiada con los recursos del presupuesto asignado.

El plan-presupuesto se basa en la planificación de los productos y los resultados esperados, objetivos, indicadores y metas en relación con los recursos asignados: humanos, materiales y financieros, responden a las prioridades institucionales.

Cada unidad elabora su plan y es responsable de éste en sus diferentes etapas, formulación, ejecución, seguimiento y control por lo que se hace necesario realizar un plan de trabajo cuidadoso, donde se tome en cuenta: ¿Qué es capaz de hacer durante el período para el cumplimiento de la misión y la realización de la visión? ¿Cómo se realizará la ejecución del plan-presupuesto, pensándolo en términos de resultados y evaluación? ¿De qué recursos dispone?, ¿Qué restricciones se pueden presentar? ¿Cómo realiza la asignación de los recursos?

10.1. Actividades asociadas a la estimación de metas

La planificación debe responder a un análisis integral que permita orientar la gestión institucional, donde la estimación de metas debe ser una práctica rigurosa y metódica que responda a los procesos de planificación estratégica.

Las actividades que deben llevarse a cabo para la planificación *estratégica, táctica y operativa*, se describen en las tablas siguientes.

Tabla N°1: La Planificación estratégica.

ACTIVIDADES	INSUMOS	¿CÓMO SE HACE?	¿CUÁNDO SE HACE?	PRODUCTO	RESPONSABLE
1. Establecer institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco jurídico. ▪ Políticas de Gobierno. ▪ Prioridades Institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisando las políticas Institucionales actuales. ▪ Estableciendo nuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando se requiera Por cambio de administración. ▪ Por disposición de entes contralores y reguladores. ▪ Cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas Institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración Superior. ▪ Junta Directiva.
2. Implementar lo establecido en las leyes conexas, en los decretos y directrices.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leyes conexas, decretos y directrices que afecten la planificación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emitiendo acuerdos y directrices hacia la Administración Superior, Gestiones y demás unidades del INA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acuerdos, directrices 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración Superior. ▪ Junta directiva.
3. Implementar por medio de los planes institucionales, las metas que comprometen al INA en los planes nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por medio de la emisión de directrices, seguimiento, control y evaluación del avance de las metas establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directrices para la implementación de las metas y para ajustar las desviaciones que se presenten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva. ▪ Administración Superior.
4. Liderar el proceso de Formulación del Plan Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuentes internas. ▪ Fuentes externas. ▪ Evaluación de los planes estratégicos anteriores. ▪ Resultado de los estudios de Identificación de necesidades de SAFP. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe girar las instrucciones para establecer el nuevo Plan Estratégico de manera oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando sea definido por la administración superior. ▪ Con anterioridad a la finalización del PEI vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Estratégico Institucional aprobado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración Superior.
5. Implementar el plan Estratégico Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Estratégico Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por medio de la emisión de directrices, implementación de planes de acción y análisis de brechas ▪ Mejoras o ajustes al PEI ▪ Control y seguimiento al PEI. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan estratégico institucional implementado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración Superior.

Tabla N°2: La planificación táctica.

ACTIVIDADES	INSUMOS	¿CÓMO SE HACE?	¿CUÁNDO SE HACE?	PRODUCTO	RESPONSABLE
1. Realizar la planificación de corto plazo, así como la planificación táctica ¹ .	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes Internas y externas. Directrices de la Administración Superior. Resultados de los estudios para la identificación de necesidades de capacitación y formación profesional Resultados de las evaluaciones de POIA's y POI's anteriores. Avance en el cumplimiento del PEI. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la información contenida en los insumos. Implementando las directrices de la Administración Superior Priorizando los resultados de los estudios para la identificación de NCFP. Valorar la importancia de incluir nuevos productos que no se realizaron en años anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> En el primer trimestre de cada año o previo a que la administración superior instruya para que se inicie el proceso de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Directrices oportunas para las unidades adscritas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestor tecnológico. Gestor Regional. Gestor de Normalización. Gestor TIC. Gestión SINAFOR. Unidades Asesoras de la Administración Superior.
2. Identificar los objetivos de mediano plazo que están dentro del PEI	<ul style="list-style-type: none"> Plan de largo plazo (PEI). 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluando el avance del PEI, Definir objetivos, indicadores, metas, plazos dentro del marco del PEI 	<ul style="list-style-type: none"> En el primer trimestre de cada año o previo a que la administración superior instruya para que se inicie el proceso de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestor Tecnológico. Gestor Regional. GSINAFOR. Gestor Administrativo. Gestor TIC.
3. Determinar la capacidad instalada de la gestión institucional.	Información suministrada por: <ul style="list-style-type: none"> La Unidad de Recursos Materiales. La Unidad de Recursos Humanos. Los Jefes(as) de las unidades adscritas a cada Gestión. Los Encargados (as) de centros de Formación o Procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinando la cantidad de recurso humano, infraestructura (talleres, laboratorios, aulas, fincas), equipo didáctico que se tiene. Actualizando la cantidad de recurso humano, infraestructura (talleres, laboratorios, aulas, fincas), equipo didáctico que se tiene. 	<ul style="list-style-type: none"> En el último trimestre de cada año o previo a que la administración superior instruya para que se inicie el proceso de planificación. <p>(*)Para poder contar con este insumo se prevé un plazo de al menos un año</p>	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad instalada conocida. Viabilidad de cumplir con lo establecido planificado en el PEI, POI y POIA. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestor Tecnológico. Gestor Regional GSINAFOR. Gestor Administrativo. Gestor TIC.

1. Refiere a la ejecución de planes de acción a corto plazo, por cuanto desglosan objetivos y estrategias mayores en tareas más reducidas, accionables y operativas. Consiste en formular planes de acción de corto plazo que focalicen las funciones y operaciones de una institución. Debe concentrarse en el corto plazo para lograr los objetivos de largo plazo. Posibilita alinear, orientar y optimizar los objetivos estratégicos de la institución para cumplir las metas propuestas. Por lo general un plan táctico abarca un periodo de tres años.

Tabla N°3: La planificación operativa.

ACTIVIDADES	INSUMOS	¿CÓMO SE HACE?	¿CUÁNDO SE HACE?	PRODUCTO	RESPONSABLE
1. Revisión de documentos que direccionan el quehacer del INA.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos que direccionan el quehacer del INA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realiza la revisión de las fuentes de información atinentes a la Unidad, así como otro tipo de datos pertinentes y necesarios para la formulación del POIA. Se consideran como fuentes orientadoras, las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordenamiento jurídico ▪ Planes Nacionales y locales de los diferentes sectores ▪ Plan de Gobierno ▪ Políticas públicas ▪ Directrices del Poder Ejecutivo ▪ Plan Estratégico Institucional ▪ Políticas institucionales ▪ Directrices de la Administración Superior basadas en la información externa ▪ Normativa institucional ▪ Resultados de la investigación ▪ Entes externos: CINDE, PROCOMER, cámaras y gremios empresariales, universidades, ONG's, ▪ Comités de Enlace ▪ Proyectos locales: Zonas Económicas ▪ Criterios técnicos ▪ Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento con los objetivos, metas e indicadores a los que la Unidad debe responder. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe(as) de unidad.
2. Definir los productos para realizar en el plan de corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directrices de la Administración Superior y de las Gestiones, Fuentes internas y externas. ▪ Propuesta de productos para el POIA, según objetivos estratégicos y operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada unidad conforma un equipo de trabajo para analizar las líneas estratégicas, que le permitirán definir los productos para la consecución de los objetivos operativos anuales. Aunado a lo anterior se hace una estimación de los plazos, etapas y recursos necesarios para el logro de las metas propuestas. ▪ El equipo conformado prioriza los productos a realizar en el período anual, de acuerdo con los recursos disponibles y las directrices institucionales emitidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada año. ▪ Posterior a la definición de fecha de formulación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propuesta de productos para el POIA, según objetivos estratégicos y operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe(a) de Unidad
3. Estimación de metas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propuesta de productos para el POIA, según objetivos estratégicos y operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo conformado prioriza los productos a realizar en el período anual, de acuerdo con los recursos disponibles y las directrices institucionales emitidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada año. ▪ En el momento que se realice un ajuste al plan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ POIA preliminar. ▪ POIA Modificado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe(a) de Unidad

Tabla N°3: La planificación operativa, continuación.

ACTIVIDADES	INSUMOS	¿CÓMO SE HACE?	¿CUÁNDO SE HACE?	PRODUCTO	RESPONSABLE
4. Socialización de la planificación a las demás unidades, que conforman cada Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> POIA preliminar. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada unidad de la Gestión realiza una presentación de la propuesta de su POIA con el propósito que las demás unidades conozcan y logren identificar oportunidades de trabajo en conjunto o dualidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller con presentación de los productos planificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe(a) de Unidad
5. Depuración de los productos planificados.	<ul style="list-style-type: none"> Resultados del taller u otra actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada unidad realiza la depuración del POIA preliminar, con base de los resultados del taller de depuración. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada año. Mes 3. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación depurada. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe(a) de Unidad
6. Establecimiento de planes de acción.	<ul style="list-style-type: none"> Productos planificados depurados. 	<ul style="list-style-type: none"> Para los productos establecidos se realiza un plan de acción, con el fin de definir sus etapas y porcentajes de avance en el tiempo, lo que permitirá su medición. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada año. Mes 3. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de acción, conforme a lo que se establece en el cuadro 1 del presente documento. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe(a) de Unidad.
7. Costeo de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> POIA preliminar depurado. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizando las herramientas para costear los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada año. Mes 3. 	<ul style="list-style-type: none"> Costeo de los productos realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe(a) de Unidad.
8. Formulación.	<ul style="list-style-type: none"> POIA preliminar depurado. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizando los instructivos y plantillas de la UPE. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada año. Mes 3. 	<ul style="list-style-type: none"> POIA formulado 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe(a) de Unidad.
9. Divulgación metas POIA	<ul style="list-style-type: none"> POIA aprobado 	<ul style="list-style-type: none"> Las unidades institucionales presentan sus POIA a otras unidades institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada año. Mes 4. 	<ul style="list-style-type: none"> POIA divulgado. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestor de Formación y Servicios Tecnológicos

10. Fase de Seguimiento

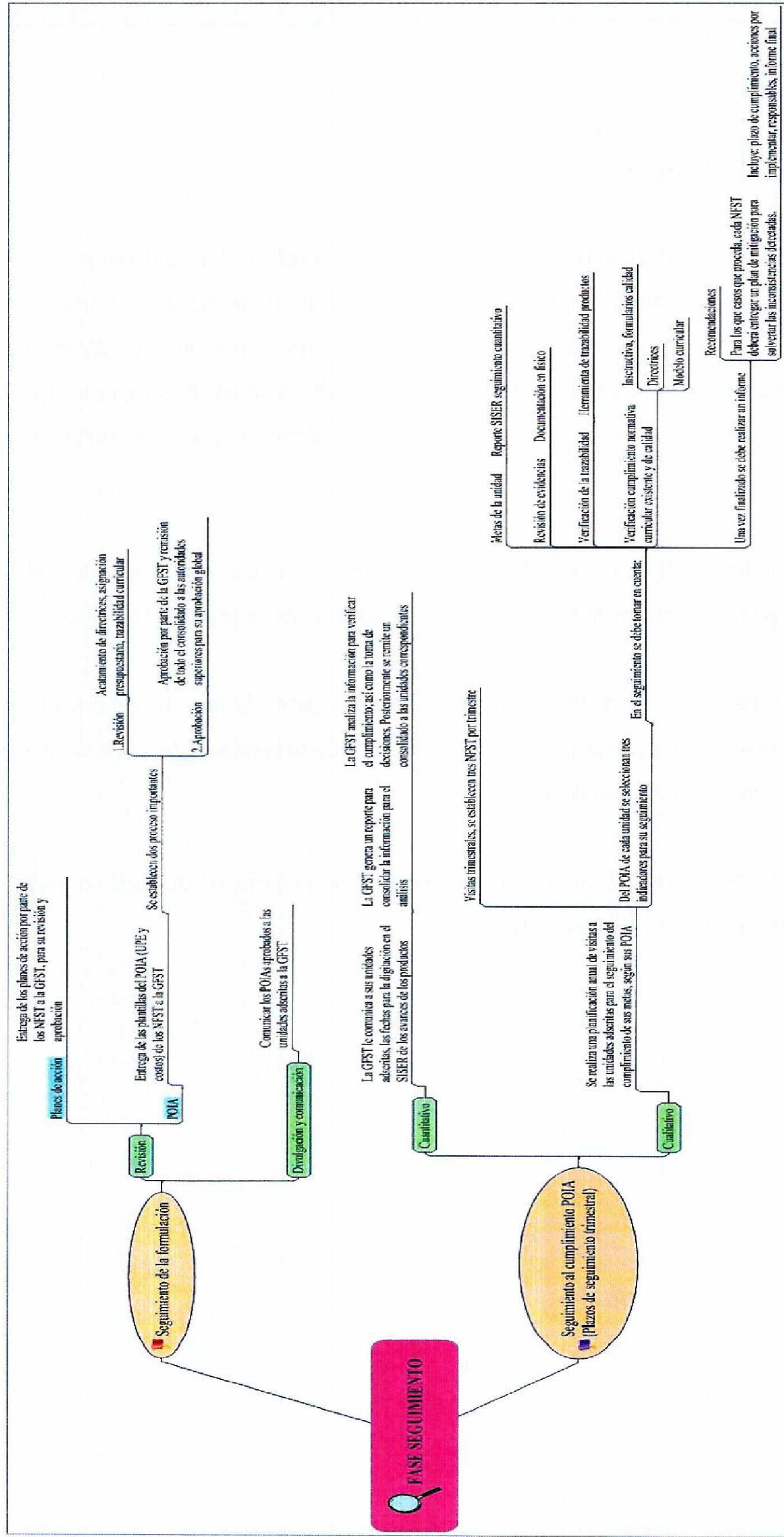
La fase de seguimiento se relaciona con el control que se debe realizar a las actividades que realiza toda organización en todas las fases o etapas de éstas; el presente capítulo se enfoca en el seguimiento debe hacerse en la etapa de formulación de los planes que se han establecido (especialmente en la estimación de las metas), así como en la de ejecución de éstos, con el propósito de minimizar errores, omisiones en la primera y realizar los ajustes y re direccionamientos en la segunda.

El seguimiento permite dirigir las actividades en progreso para asegurar que se cumplan los objetivos, indicadores y metas, así como realizar los ajustes necesarios para que se puedan concretizar.

Otro elemento, de suma importancia, que se debe incorporar en la fase de seguimiento, es la evaluación del avance de los planes en diferentes momentos de su horizonte de vida y no solamente al final como ocurre en algunas ocasiones.

En la figura N°2, “Descripción de la fase de seguimiento”, se muestra en un mapa conceptual, la forma en que se debe realizar la fase de seguimiento.

Figura N° 2. Descripción de la fase de seguimiento



Documento "Metodología para la Formulación y Seguimiento del POIA de la GFST y sus unidades adscritas", INA, Muñoz Solís Katherine et al.

Tabla N° 5: Actividades para el seguimiento de la formulación y cumplimiento del POIA

ACTIVIDADES	INSUMOS	¿CÓMO SE HACE?	¿CUÁNDO SE HACE?	PRODUCTO	RESPONSABLE
1. Aprobación de los POIA	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla de la UPE. 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas encargadas de las diferentes gestiones, unidades administrativas y asesoras revisan y aprueban los planes de acción y los POIA tanto de las unidades adscritas como el de la unidad coordinadora. Lo anterior, se ejecuta considerando el acatamiento de las directrices y la asignación presupuestaria. Las personas gestoras remiten Administración Superior un consolidado de los documentos para su aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> POIA revisados, aprobados y divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestiones y jefaturas de unidades administrativas y asesoras.
2. Seguimiento trimestral al cumplimiento del POIA	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla de la UPE. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento cuantitativo y cualitativo: Cada Gestión solicita a sus unidades adscritas el envío de los informes de avance de cumplimiento de sus metas; con el objetivo de analizarlos y posteriormente tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> I y II trimestre. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de cumplimiento de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestiones y jefaturas de unidades administrativas.
3. Seguimiento semestral al cumplimiento del POIA	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla de la UPE. 	<ul style="list-style-type: none"> La UPE realiza los seguimientos semestrales a las diferentes unidades institucionales el cumplimiento de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> Semestralmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de cumplimiento de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> UPE.

11. Bibliografía

- i. Instituto Nacional de Aprendizaje. San José Costa Rica. 2015. **Metodología para la Formulación y Seguimiento del POIA de la GFST y sus unidades adscritas.**