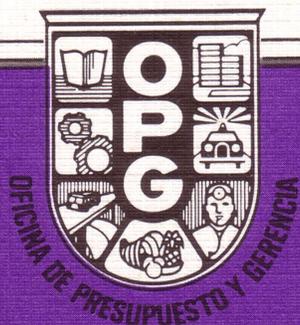


MODULO AUTO-INSTRUCCIONAL PARA LA PREPARACION DE PLANES DE TRABAJO



MODULO AUTO-INSTRUCCIONAL PARA LA PREPARACION DE PLANES DE TRABAJO



OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA

MODULO AUTO-INSTRUCCIONAL
PREPARACION DE PLANES DE TRABAJO

AGOSTO DE 1991



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
OFICINA DEL GOBERNADOR

OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA

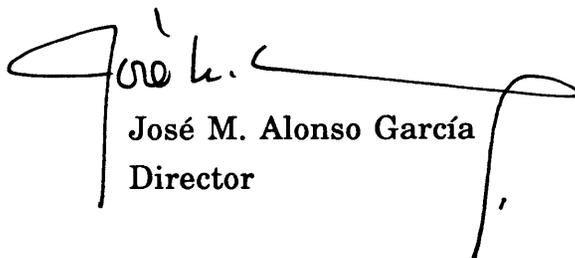
10 de septiembre de 1991

Estimado lector:

El Módulo que hoy le hacemos llegar se desarrolló para colaborar con las agencias facilitándoles la preparación de planes de trabajo en las peticiones presupuestarias. Resulta de la experiencia ganada en el análisis y evaluación de planes de trabajo de años anteriores. Es evidencia de nuestro interés en enfatizar la importancia que tienen los planes de trabajo en la toma de decisiones del proceso presupuestario.

Nos interesa que el Módulo se estudie con juicio crítico y se visualice como instrumento a evolucionar hasta lograr el cumplimiento cabal de su razón de ser: mejorar la calidad de los planes de trabajo. Queremos recibir observaciones y recomendaciones en relación al Módulo. Serán bienvenidas y útiles al esfuerzo de colaboración y comunicación que nos guía al producirlo.

Cordialmente,



José M. Alonso García
Director

**MODULO AUTO-INSTRUCCIONAL
PREPARACION DE PLANES DE TRABAJO**

INDICE

| | <u>Página</u> |
|---|---------------|
| INTRODUCCION | 1 |
| PRE-PRUEBA | 3 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL MODULO | 6 |
| CAPITULO 1: EL PROCESO DE PLANIFICACION Y LA PREPARACION DE UN PLAN DE TRABAJO | |
| Objetivos de Aprendizaje | 7 |
| Introducción | 8 |
| El Proceso de Planificación | 10 |
| Preparación de un Plan de Trabajo | 13 |
| Resumen del Capítulo | 15 |
| Ejercicios Prácticos | 15 |
| CAPITULO 2: ANALISIS DE NECESIDADES | |
| Objetivos de Aprendizaje | 23 |
| Introducción | 24 |
| Necesidad: su definición | 25 |
| Análisis de Necesidades: elementos envueltos | 26 |
| Métodos Utilizados en el Análisis de Necesidades | 28 |
| Descripción de Necesidades | 30 |
| Resumen del Capítulo | 33 |
| Ejercicios Prácticos | 33 |
| CAPITULO 3: ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS | |
| Objetivos de Aprendizaje | 38 |
| Introducción | 39 |
| Metas y Objetivos: su definición | 40 |
| Características de las Metas y Objetivos | 41 |
| Proceso de Formulación de Metas y Objetivos | 42 |
| Componente de Evaluación del Plan | 48 |
| Resumen del Capítulo | 53 |
| Ejercicios Prácticos | 53 |

| | | |
|--------------------|---|-----------|
| CAPITULO 4: | DESARROLLO DE ACTIVIDADES | |
| | Objetivos de Aprendizaje | 62 |
| | Introducción | 63 |
| | Actividades: su definición y características | 64 |
| | Proceso de Formulación de Actividades | 65 |
| | Resumen del Capítulo | 69 |
| | Ejercicios Prácticos | 69 |
| POST-PRUEBA | | 75 |
| APENDICES | | |
| Apéndice A: | Contestaciones a los Ejercicios de Pareo y Alternativas de Selección Múltiple | 78 |
| Apéndice B: | Definición de Términos | 80 |
| Apéndice C: | Guías Generales para la Preparación de un Plan de Trabajo | 84 |

INTRODUCCION

El gobierno es responsable de prestar servicios esenciales relacionados con la organización y buen funcionamiento de la sociedad y del propio gobierno. En términos generales, las acciones del gobierno se pueden clasificar como aquellas de carácter normativo y las de prestación y/o promoción de servicios propiamente. Las acciones normativas están dirigidas a reglamentar un comportamiento en la sociedad. Ejemplos de éstas acciones son las disposiciones que reglamentan el desarrollo urbano, el uso y manejo de los recursos naturales, la fijación de salarios, las normas de trabajo, etc. Las acciones de prestación de servicios están dirigidas a la provisión y/o promoción de servicios esenciales al bienestar comunal en las áreas de salud, seguridad pública, educación, vivienda, etc. La prestación de los servicios indispensables en una comunidad organizada se realiza a través de las agencias que componen el sistema gubernamental. Cada organismo público tiene una misión particular.

El éxito que alcance una organización en el cumplimiento de su misión o función básica dependerá de la efectividad y eficiencia con que funcione. Sólo a través de un proceso de planificación adecuadamente orientado una organización puede lograr un buen funcionamiento. Los planes de trabajo reflejan el resultado de ese proceso. La organización requiere de un plan(es), cómo una película un guión y la confección de un traje un patrón.

Las personas involucradas en la preparación e implantación de los planes de trabajo tienen una responsabilidad crucial en una organización. Las decisiones y acciones de estas personas tienen un impacto significativo en el funcionamiento organizacional.

Este módulo de adiestramiento auto-instruccional está dirigido a que usted, en sus funciones de planificador, pueda ampliar y/o mejorar sus conocimientos y destrezas en la preparación de planes de trabajo de su agencia. El mejorar la calidad de los planes de trabajo que preparamos resultará en una mayor efectividad y eficiencia de los servicios indispensables que el Gobierno ofrece a la comunidad puertorriqueña.

PRE-PRUEBA

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes oraciones y marque con una (x) en el espacio provisto con un "SI" o "NO":

| | | SI | NO |
|-------|---|--------------------------|--------------------------|
| _____ | 1. La política pública es un conjunto de proyectos dirigidos a una o más metas comunes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 2. La misión de la agencia cambia constantemente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 3. Para que una agencia pueda funcionar efectiva y eficientemente es necesario que sus recursos económicos sean aumentados continuamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 4. La planificación se caracteriza por ser un proceso dinámico, con unas etapas que son independientes entre sí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 5. La toma de decisiones es inherente al proceso de planificación. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 6. El plan de trabajo es una respuesta organizada de la agencia para atender las necesidades que recaen dentro de su misión en un período de tiempo dado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 7. Los componentes de un plan de trabajo son las metas, objetivos y recursos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 8. Los componentes de un plan de trabajo son independientes entre sí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 9. Un plan de trabajo adecuadamente orientado requiere de un análisis de necesidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 10. En el análisis de las necesidades se debe considerar el contexto interno y externo de la organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 11. Las metas y objetivos se desprenden del análisis de necesidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- _____ 12. Tanto las metas como objetivos expresan como se alcanzarán los resultados deseados.
- _____ 13. Las metas y objetivos de un proyecto se establecerán de acuerdo al criterio personal de cada individuo.
- _____ 14. Un plan de trabajo debe tener un componente de evaluación.
- _____ 15. El componente de evaluación únicamente nos ayudará a eliminar objetivos.
- _____ 16. Se deben identificar actividades alternas para lograr un objetivo.

COTEJE SUS CONTESTACIONES

- | | |
|-------|--------|
| 1. No | 9. Si |
| 2. No | 10. Si |
| 3. No | 11. Si |
| 4. No | 12. No |
| 5. Si | 13. No |
| 6. Si | 14. Si |
| 7. No | 15. No |
| 8. No | 16. Si |

Al lado izquierdo de cada número indique con (C) si la contestación fue correcta y con (I) si fue incorrecta.

Ejemplo: C 1.

 I 2.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL MODULO

Al finalizar el estudio de este módulo auto-instruccional usted podrá:

- Definir el proceso de planificación, la interrelación de sus etapas y reconocer su importancia en la organización.
- Identificar los componentes de un plan de trabajo, sus interrelaciones y el proceso de formulación del plan.
- Definir problemas o necesidades, identificar los elementos envueltos en el análisis de necesidades y reconocer su importancia en la preparación de un plan de trabajo.
- Definir los términos, metas y objetivos, identificar sus características, el proceso de su formulación, y reconocer su importancia en la preparación de un plan de trabajo.
- Reconocer la importancia del componente de evaluación en la medición y análisis de los resultados que se desean obtener (metas y objetivos).
- Identificar las características de las actividades, el proceso de su determinación y su interrelación con otros componentes del plan de trabajo.

CAPITULO I**EL PROCESO DE PLANIFICACION Y
LA PREPARACION DE UN PLAN DE TRABAJO****OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Al finalizar el estudio de este capítulo usted podrá:

- Definir el concepto de planificación y sus etapas.
- Reconocer la importancia del proceso de planificación en la consecución de la misión de la agencia.
- Identificar y describir las etapas del proceso de planificación.
- Identificar los componentes de un plan de trabajo y sus interrelaciones.
- Entender el proceso de formulación de un plan de trabajo.

INTRODUCCION

La necesidad de planificar parte de la clara utilidad que representa para las organizaciones el darle racionalidad a la toma de decisiones. El proceso de planificación permite que las personas que tienen que decidir puedan hacer mejores decisiones.

La planificación ofrece dirección a los procesos operacionales de una organización. Como consecuencia esta funciona y responde mejor a los cambios en el ambiente que le rodea. Un proceso de planificación inadecuado afecta el éxito que pueda tener una organización en el cumplimiento de su misión o función básica.

Los planes de trabajo que prepara una organización expresan el resultado del proceso de planificación. Es por esta razón, que su adecuación refleja a su vez la efectividad del proceso de planificación adoptado por la organización.

Sólo a través de un proceso de planificación adecuadamente orientado una organización puede lograr un buen funcionamiento. Este proceso nos ayudará a:

- ofrecer una dirección clara a la organización en el cumplimiento de su misión
- que las personas tomen mejores decisiones
- anticipar problemas o necesidades antes que se presenten y a hacerles frente antes de que se agraven demasiado
- reducir a un mínimo el peligro de cometer errores y tener sorpresas desagradables
- hacer un uso más efectivo del tiempo y de los recursos disponibles

En este capítulo vamos a describir las etapas del proceso de planificación y la preparación de un plan de trabajo para el desarrollo de un proyecto. Presentaremos los componentes de un plan de trabajo y sus interrelaciones, el proceso de su formulación y su evaluación. Se proveerán ejercicios para que pueda aplicar los conocimientos adquiridos. En los capítulos posteriores ampliaremos algunos de estos conceptos.

EL PROCESO DE PLANIFICACION

Como indicaremos la planificación es esencial para el funcionamiento efectivo y eficiente de una organización. La toma de decisiones es inherente a la planificación. Examinemos a continuación su definición.

PLANIFICACION

Es el proceso que organiza, dirige, coordina, controla y evalúa las gestiones de la organización en la consecución de su misión. Mediante este proceso se analizan y seleccionan las necesidades a ser atendidas y la forma de atender las mismas.

El definir la planificación como un proceso implica que esta es de naturaleza dinámica y no estática. Aunque el proceso de planificación se da a través de una serie de pasos o etapas, ninguna de estas se lleva a cabo separadamente. Cada etapa tiene que analizarse en relación a las demás. Más bien existe un proceso continuo de interacción, ajuste y revisión de acuerdo a los trabajos realizados o a los resultados obtenidos. La planificación no es un proceso lineal sino cíclico (Véase Figura 1.1).

A continuación ofrecemos una descripción de las etapas del proceso de planificación aplicadas al sector gubernamental.

ANALISIS DE NECESIDADES

En el cumplimiento de su misión o función básica las agencias atienden muchas, variadas, cambiantes y complejas necesidades de interés social. Antes que se pueda resolver una necesidad o problema es necesario identificarlo. El análisis de necesidades nos permitirá conocer la naturaleza, magnitud y causas de la necesidad o problema que se desea atender. En la medida que podamos llevar a cabo un buen análisis de las necesidades a ser atendidas podremos encontrar soluciones efectivas a las mismas.

FORMULACION DE ALTERNATIVAS

En esta etapa se preparan las diferentes alternativas factibles para alcanzar los fines deseados en la atención del problema o necesidad. Se deben establecer ciertos criterios para analizar las alternativas formuladas, a saber:

- determinar su compatibilidad con la política pública(s) existente
- disponibilidad de recursos económicos y humanos
- determinar el apoyo institucional necesario
- consecuencia de cada alternativa si fuera implantada

SELECCION DE ALTERNATIVAS

En esta etapa se selecciona la alternativa más apropiada a base de una óptima utilización de los medios o recursos disponibles. Una vez seleccionada la alternativa más apropiada elaboramos un plan de trabajo. Este plan se compone de metas, objetivos, actividades, recursos e indicadores. El llevar a cabo un buen análisis de las necesidades a ser atendidas es un requisito previo e indispensable para poder elaborar un plan de trabajo efectivo. Es decir, si conocemos bien la necesidad a ser atendida podemos elaborar mejores metas, objetivos, actividades e indicadores. Además, debemos contar con un plan de contingencia que nos indique que hacer cuando algo nos falla.

EJECUCION

En esta etapa se implanta el plan de trabajo que hemos preparado. Vamos a llevar a cabo lo que el plan exige. Es la parte visible de la planificación, implica la acción.

EVALUACION

Esta etapa esta dirigida a verificar y controlar el cumplimiento del plan. Debemos acumular la información necesaria para la evaluación. Los resultados que se obtengan de la evaluación permitirán tomar las acciones correctivas pertinentes en el plan.

El proceso de planificación está íntimamente relacionado a dos conceptos que ya hemos mencionado. Estos son la política pública y la misión de la agencia. Examinemos su interrelación.

La política pública es indicativa de la estrategia o curso de acción seleccionado por el Gobierno para orientar las decisiones respecto a una necesidad o problema de interés público, la misión es la función básica de la agencia y el proceso de planificación organiza, dirige, coordina, controla y evalúa las gestiones de la agencia en la consecución de su misión y debe ser compatible con la política pública existente.

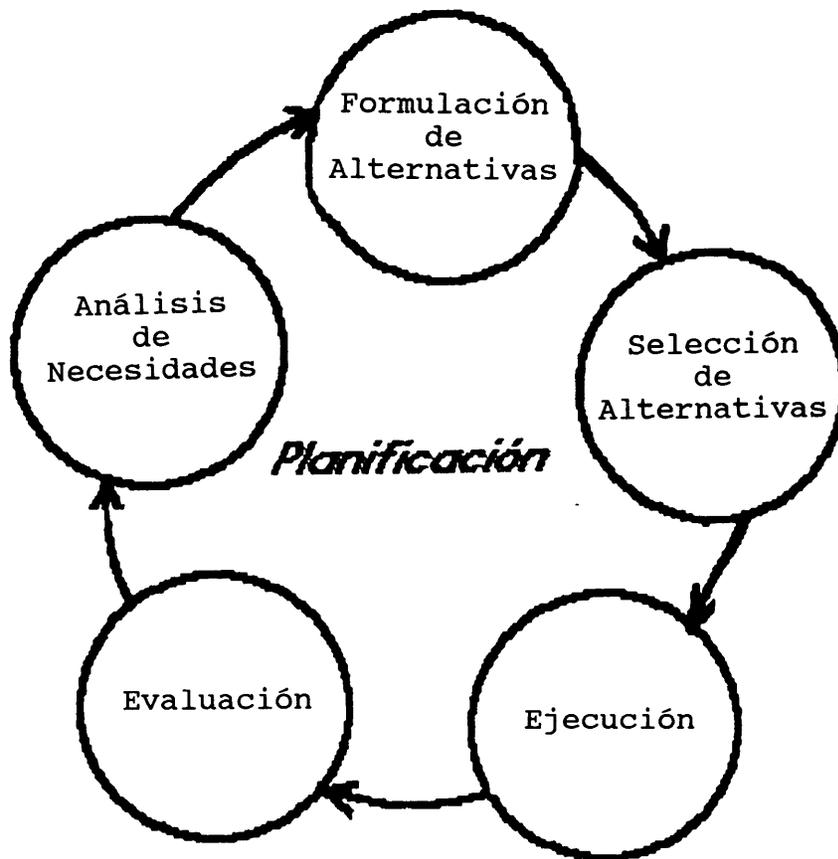


Figura 1.1 Proceso de Planificación

PREPARACION DE UN PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo expresa el resultado del proceso de planificación. Este representa la respuesta organizada que tiene la agencia para atender las necesidades que recaen dentro de su misión, en un período de tiempo establecido. El plan puede estar dirigido a desarrollar un programa o un proyecto. Examinemos en que se diferencian estos conceptos.

PROGRAMA

Es un conjunto de proyectos dirigidos a una o más metas comunes.

PROYECTO

Es un conjunto autónomo de recursos y medidas institucionales diseñadas para lograr una o varias metas y objetivos en un período de tiempo determinado.

Como observamos, el programa es más abarcador ya que incluye una serie de proyectos. Por lo tanto, es de mayor alcance y complejidad.

Los componentes del plan de trabajo de un programa o proyecto son las metas, objetivos, las actividades, los recursos y los indicadores (Véase Figura 1.2). Como indicamos el plan de trabajo debe estar precedido de un análisis cabal de las necesidades que se quieren atender. De lo contrario estaríamos dando palos a ciegas.

Los componentes del plan de trabajo están íntimamente relacionados entre sí, a saber:

METAS, OBJETIVOS, ACTIVIDADES, RECURSOS E INDICADORES

La meta(s) de un proyecto indica el resultado que se desea alcanzar en la atención de una necesidad que recae dentro de la misión de la agencia. El objetivo(s) es el resultado más específico que se tiene que lograr para que la meta sea alcanzada. Las actividades son el conjunto de acciones o tareas específicas que se llevan a cabo para lograr cada objetivo. Los recursos (i.e. personal, fondos, equipo, materiales, facilidades) permiten la realización de la actividad. Los indicadores permiten medir el logro de las metas y objetivos

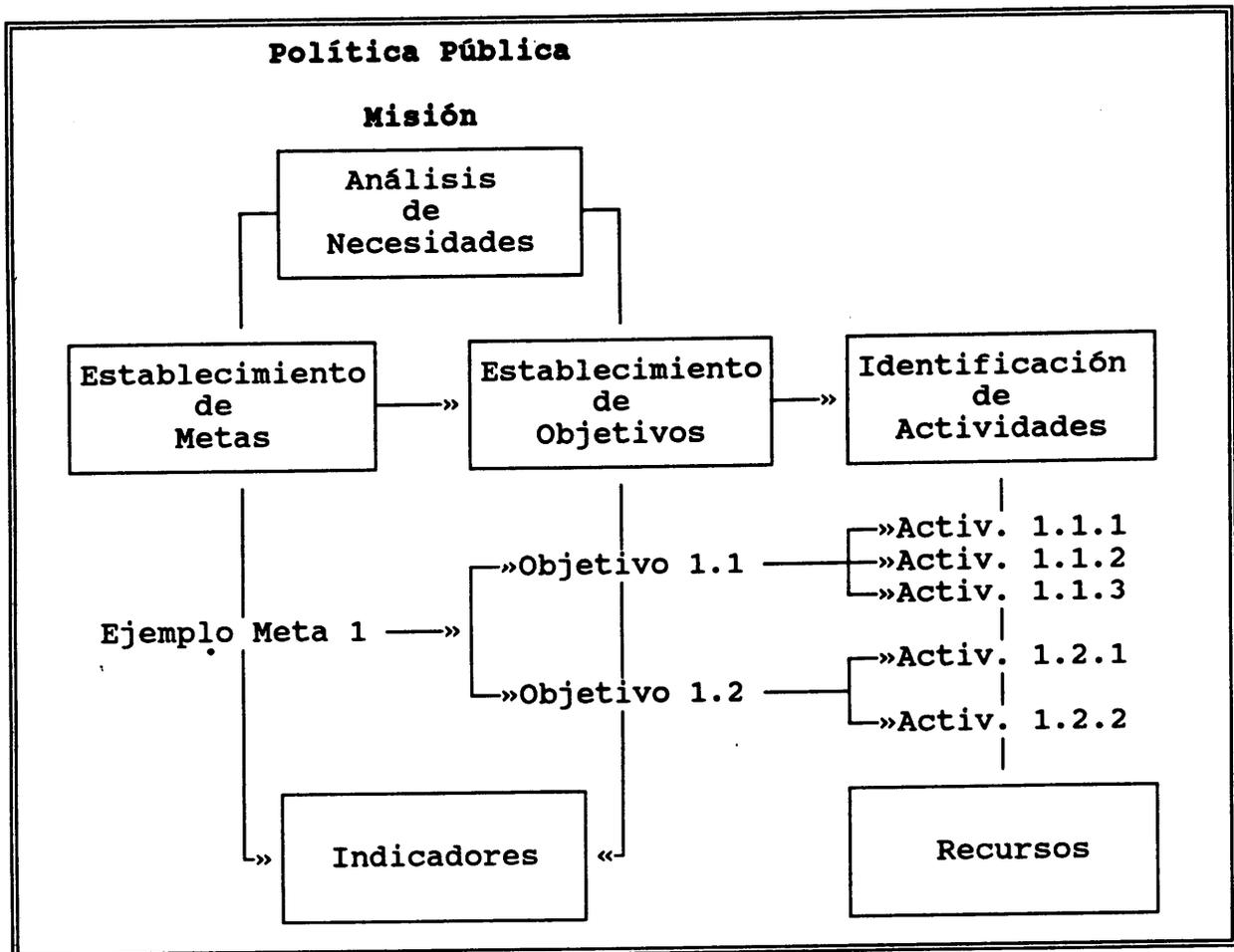


Figura 1.2 Proceso de Formulación de un Plan de Trabajo

En los próximos capítulos profundizaremos en el desarrollo de estos componentes. El elaborar buenos planes de trabajo es un reto que podemos y debemos asumir. Comencemos.

RESUMEN DEL CAPITULO

La planificación resulta esencial para el buen funcionamiento de una organización. Se define como un proceso dinámico que envuelve el análisis de una necesidad, la identificación de los cursos de acción alternos para atender la misma, selección de la alternativa más apropiada, asignación de responsabilidades y recursos necesarios, ejecución y control y evaluación. Este proceso requiere ajuste y revisión continua de acuerdo a los resultados obtenidos. El plan de trabajo que se desarrolla para un programa o proyecto debe ser el resultado de un proceso de planificación. Los componentes del plan de trabajo (metas, objetivos, actividades, recursos e indicadores) deben estar íntimamente relacionados entre sí.

EJERCICIOS PRACTICOS

Esta parte está dirigida a que pueda aplicar los conocimientos adquiridos a través de este capítulo. Es conveniente que antes de pasar a estudiar el siguiente capítulo del módulo repase las áreas de este capítulo donde haya tenido mayor dificultad al completar los ejercicios, si alguna.

EJERCICIO 1.1

Paree los términos presentados en este capítulo que aparecen en la columna (A) de la izquierda con las definiciones que aparecen en la columna (B) de la derecha. En la columna (A) escriba la letra que corresponde a la definición del término.

| COLUMNA (A) | COLUMNA (B) |
|---------------------------|--|
| _____ 1. Misión | a. Conjunto de acciones o tareas específicas que se llevan a cabo para lograr cada objetivo. |
| _____ 2. Planificación | b. Permiten medir el logro de las metas y objetivos. |
| _____ 3. Meta(s) | c. Se refiere al personal, fondos, equipo, materiales, etc. |
| _____ 4. Política Pública | d. Es el resultado más específico que se tiene que lograr para que la meta sea alcanzada. |
| _____ 5. Recurso(s) | e. Es el resultado general que se tiene que alcanzar en la atención de una necesidad. |
| _____ 6. Indicador(es) | f. Es la función o responsabilidad básica de una organización. |
| _____ 7. Programa | g. Es el proceso que organiza, dirige, coordina, controla y evalúa las gestiones de la agencia en la consecución de su misión. |
| _____ 8. Actividad(es) | |
| _____ 9. Proyecto(s) | |
| _____ 10. Objetivo(s) | |
| _____ 11. Plan de Trabajo | |

EJERCICIO 1.1 (CONT.)

- h. Es un conjunto de proyectos dirigidos a una o más metas comunes.
- i. Es una respuesta organizada de la agencia para atender las necesidades que recaen dentro de su misión en un período de tiempo dado.
- j. Posición y/o curso de acción seleccionado por el gobierno para orientar las decisiones respecto a una necesidad o situación de interés público.
- k. Es un conjunto autónomo de recursos y medidas institucionales diseñadas para lograr uno o más objetivos, en un período de tiempo dado.

Las contestaciones correctas a este ejercicio aparecen en el Apéndice A del módulo. Compárelas con sus contestaciones.

EJERCICIO 1.2

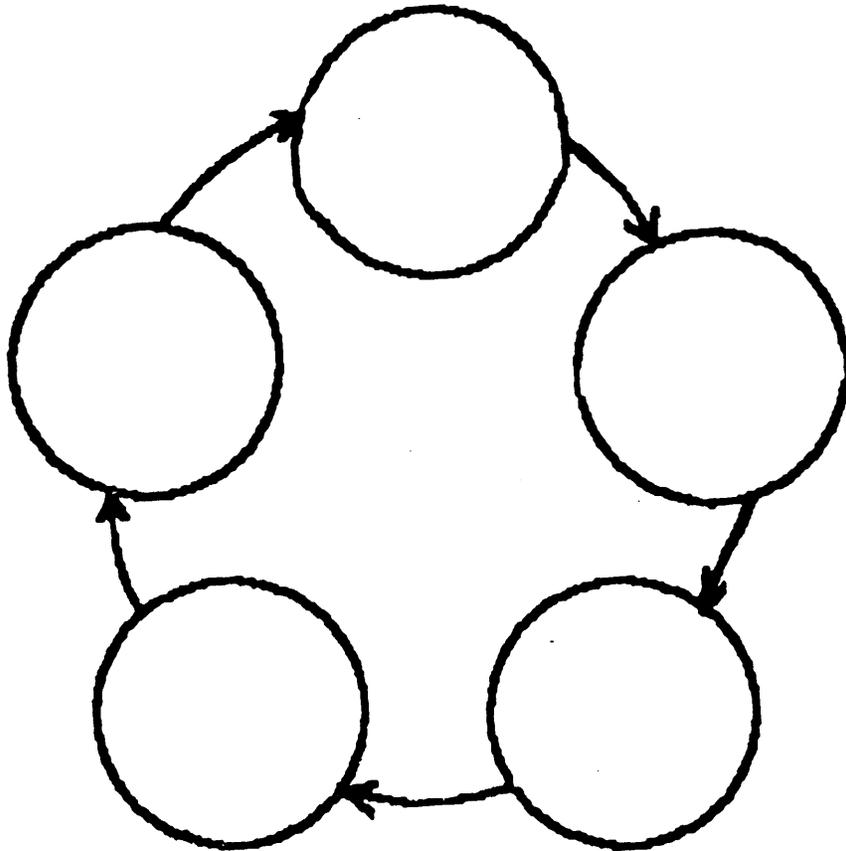
Identifique y describa brevemente las etapas del proceso de planificación. Luego haga un diagrama del proceso.

1. ETAPA

DESCRIPCION

EJERCICIO 1.2 (CONT.)

2. Diagrama del proceso de planificación.



Compare su diagrama con el presentado en la figura 1.1 que aparece en el capítulo. Luego lleve a cabo los arreglos pertinentes en el suyo, si alguno.

EJERCICIO 1.3

Lea cuidadosamente cada uno de los "items". Seleccione la alternativa que mejor responda a la premisa presentada en cada uno de los "items". Marque con un círculo la letra seleccionada.

1. Para que una agencia pueda funcionar efectiva y eficientemente es necesario que:
 - a. que sus recursos económicos sean aumentados continuamente.
 - b. cuente con facilidades y equipos de la más avanzada tecnología.
 - c. cuente con un proceso de planificación adecuadamente orientado.
 - d. la (a) y la (b).

2. La planificación se caracteriza por ser:
 - a. un proceso dinámico que tiene unas etapas que son independientes entre sí.
 - b. un proceso estático que tiene unas etapas que se relacionan y son dependientes entre sí.
 - c. un proceso dinámico que tiene unas etapas que se relacionan y son dependientes entre sí; y que requiere revisión y ajuste continuo.
 - d. un proceso dinámico, con etapas relacionadas entre sí que no requieren revisión y ajuste.

3. El proceso de la planificación ayuda a que una agencia en la consecución de su misión pueda:
 - a. organizar, dirigir y coordinar sus gestiones.
 - b. controlar sus gestiones.
 - c. evaluar sus gestiones.
 - d. todas las anteriores.

EJERCICIO 1.3 (CONT.)

4. Un plan de trabajo debe surgir como resultado de:
 - a. la necesidad que tenga una agencia de obtener más fondos.
 - b. un proceso de planificación.
 - c. los intereses particulares de los empleados.
 - d. todas las anteriores.

5. Los componentes de un plan de trabajo son:
 - a. las metas y objetivos, las actividades, los recursos y los indicadores.
 - b. las metas y objetivos, las actividades, los recursos, los indicadores y la política pública.
 - c. la política pública, la misión de la agencia, metas y objetivos, actividades y recursos.
 - d. la misión de la agencia, objetivos, actividades y recursos.

6. Los indicadores de un plan de trabajo para un proyecto nos permiten:
 - a. medir el logro de las actividades.
 - b. medir el logro de las metas y objetivos.
 - c. medir la misión de las agencias.
 - d. todas las anteriores.

7. La meta(s) de un plan de trabajo para un proyecto es el resultado general que se desea alcanzar para:
 - a. lograr un objetivo.
 - b. lograr una actividad.
 - c. la (a) y la (b).
 - d. atender una necesidad que recae dentro de la misión de la agencia.

EJERCICIO 1.3 (CONT.)

8. Las actividades de un plan de trabajo para un proyecto son el conjunto de acciones o tareas específicas que se llevan a cabo para la consecución de:
- a. la política pública.
 - b. la meta.
 - c. un objetivo.
 - d. la misión de la agencia.
9. Los recursos permiten:
- a. alcanzar la política pública.
 - b. la realización de la actividad.
 - c. asegurar los resultados deseados.
 - d. ninguna de las anteriores.
10. Las metas y objetivos se desprenden de:
- a. las actividades.
 - b. los recursos disponibles.
 - c. el análisis de necesidades.
 - d. ninguna de las anteriores.

Las contestaciones correctas a este ejercicio aparecen en el Apéndice A del módulo. Compárelas con sus contestaciones.

CAPITULO 2
ANALISIS DE NECESIDADES

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el estudio de este capítulo usted podrá:

- Definir el concepto necesidad.
- Reconocer la importancia del análisis de las necesidades en la determinación de prioridades programáticas y en la preparación de un plan de trabajo.
- Identificar los elementos envueltos en el análisis de necesidades.
- Describir el procedimiento a ser utilizado en el análisis de necesidades.

NECESIDAD: SU DEFINICION

En todos los niveles de una agencia de gobierno el personal tiene que estar constantemente atendiendo necesidades y problemas y tomando decisiones. Estas necesidades o problemas pueden ser simples o complejos. Pueden ser de tipo estrictamente administrativo (i.e. decidir a qué empleado se le dará una tarea determinada, la adquisición de un equipo, el mejoramiento de unas facilidades físicas) o programáticas (i.e. provisión de viviendas, ampliación de servicios de salud, creación de empleos).

En este módulo trataremos las necesidades organizacionales de carácter programático, las cuales implican las decisiones más significativas y trascendentales que puede tomar un administrador. Podemos definir una necesidad programática como:

NECESIDAD PROGRAMATICA

La situación, problema o asunto de interés público o social que se quiere atender en el cumplimiento de la misión de la agencia.

Estas necesidades de interés público o social (programáticas) surjen, entre otras cosas, de:

- compromisos programáticos contenidos en el Programa de Gobierno, mensajes del Gobernador, o una encomienda del Gobernador.
- demandas o necesidades insatisfechas.
- recursos materiales o humanos no utilizados o sub-utilizados.
- recursos naturales utilizados en exceso.
- necesidad de complementar otras inversiones públicas.
- desigualdades socioeconómicas.
- ocurrencia de desastres naturales.

En el cumplimiento de su misión las agencias atienden muchas, variadas y complejas necesidades programáticas. Estas necesidades son cambiantes. El análisis de estas necesidades servirá de base para la preparación de planes de trabajo adecuadamente orientados. Examinemos a continuación los elementos envueltos en su análisis.

ANÁLISIS DE NECESIDADES: ELEMENTOS ENVUELTOS

Como indicáramos, antes de resolver una necesidad o problema es necesario identificarlo. Sólo a través de una sólida comprensión de las necesidades a ser atendidas podemos encontrar soluciones efectivas a las mismas.

El análisis de las necesidades de interés público a ser atendida por una agencia se debe dar a dos niveles, a saber: el contexto externo y contexto interno (Véase Figura 2.1).

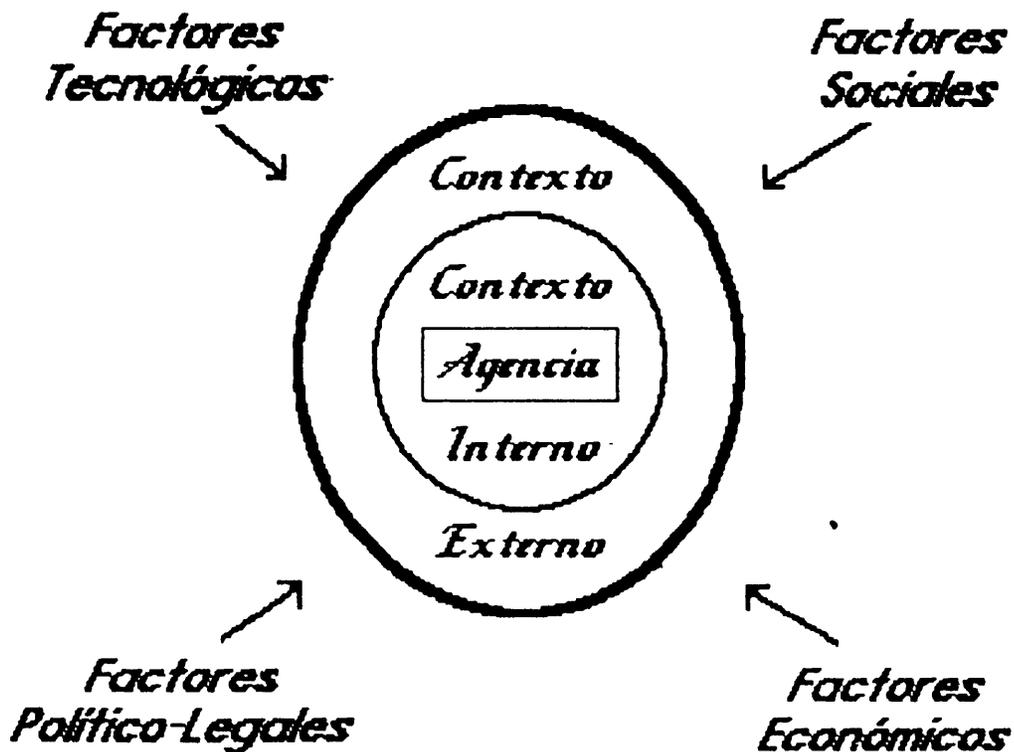


Figura 2.1 Relación entre el contexto interno y externo de la organización

El contexto externo se refiere al marco institucional (i.e. gubernamental, legal, social, económico y tecnológico) que rodea a la agencia, incluyendo la población que tiene las necesidades insatisfechas o condiciones no deseables que se atenderán. En el análisis de este contexto debemos considerar los siguientes elementos:

1. Características de la necesidad

Esto conlleva definir:

- Magnitud de la necesidad o problema.
- Cantidad y características de las personas afectadas.
- Cambios en las características y patrones de la clientela a ser atendida.
- Incidencia geográfica de la necesidad.
- Interrelación de una necesidad con otras existentes en el contexto externo.

2. Causas de la necesidad o problema

Implica buscar los factores que están creando el problema, necesidad o situación.

El contexto interno se refiere a la agencia propiamente. Debemos analizar la situación de la agencia para determinar que factores (i.e. recursos económicos, cantidad y calidad del personal, estructura organizacional, condiciones de las facilidades y equipo) ayudan o limitan la satisfacción de la necesidad.

El análisis de las necesidades, en su contexto externo e interno, nos ayudará a establecer prioridades entre unas necesidades y otras. Es decir, nos permitirá colocar esas necesidades o problemas en orden de importancia. También, nos permitirá determinar el tiempo que nos tomará satisfacer la necesidad o resolver el problema.

Pasemos ahora a describir algunos de los métodos o técnicas que nos pueden ayudar a llevar a cabo el análisis de las necesidades.

MÉTODOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE NECESIDADES

Las técnicas utilizadas para la evaluación de necesidades varían en términos de precisión, dificultad y costo. La selección de un método particular dependerá de la situación y del tiempo y recursos disponibles. En muchas ocasiones se necesita una combinación de varios métodos para poder realizar un análisis de necesidades adecuado.

La tabla 2.1 presenta las técnicas de análisis de necesidades más comunmente utilizadas. Existen otras técnicas o métodos más sofisticadas, algunas de las cuáles son complementarias a las presentadas.

TABLA 2.1

MÉTODOS O TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE NECESIDADES COMUNMENTE UTILIZADAS

| MÉTODO | DESCRIPCIÓN | VENTAJA/DESVENTAJA PRINCIPAL |
|-----------------|---|--|
| FOROS COMUNALES | Se refiere a la celebración de foros públicos donde las personas interesadas discuten sus puntos de vista sobre la necesidad, problema o situación. | <u>Ventaja:</u> Fácil de llevar a cabo y costo bajo. <u>Desventaja:</u> Lograr una representación adecuada. |

TABLA 2.1 (CONT.)

**METODOS O TECNICAS DE ANALISIS DE NECESIDADES
COMUNMENTE UTILIZADAS**

| METODO | DESCRIPCION | VENTAJA/DESVENTAJA PRINCIPAL |
|--------------------------|--|---|
| ANALISIS DE LA CLIENTELA | Esta técnica nos ofrece información sobre la operación del sistema actual de provisión de servicios. Se utilizan indicadores o estadísticas existentes sobre las características y patrones de la clientela atendida. | <p><u>Ventaja:</u> Fácil accesibilidad de los datos.</p> <p><u>Desventaja:</u> Los datos obtenidos no se pueden utilizar para describir las características de la clientela no servida.</p> |
| INDICADORES SOCIALES | Esta técnica consiste de hacer inferencias sobre la población, utilizando como base las estadísticas o indicadores sociales relacionados con la necesidad o situación de interés (i.e. características socio-demográficas de la población, tales como sexo, edad, educación; patrones de comportamiento social tales como tasas de criminalidad, abuso de drogas, y condiciones económicas o de bienestar general tales como vivienda, desempleo y salud). | <p><u>Ventaja:</u> Disponibilidad y confiabilidad de las estadísticas sociales.</p> <p><u>Desventaja:</u> No se pueden hacer generalizaciones de individuos dentro de un área utilizando tasas o promedios de esa área.</p> |
| ESTUDIOS BASE | Esta técnica evalúa las necesidades de la población tomando como base una muestra de la misma. | <p><u>Ventaja:</u> Bien diseñados y desarrollados estos estudios proveen información válida y confiable.</p> <p><u>Desventaja:</u> Costosos.</p> |

DESCRIPCION DE NECESIDADES

Es necesario que juntemos todas las piezas hasta obtener una descripción clara de cada necesidad a ser atendida. Como indicáramos, esta es la base para la preparación de un buen plan de trabajo. Asimismo, el proveer una descripción clara de la necesidad, problema o situación a ser atendida le permitirá al evaluador de los planes que preparamos el comprender lo que nos proponemos y hacia donde nos dirigimos.

A continuación presentamos ejemplos de descripción de necesidades (un ejemplo correcto y otro incorrecto) que dan base a determinados proyectos.

2.1 EJEMPLO CORRECTO

PROYECTO: Bajar la incidencia de accidentes en el trabajo entre los empleados del gobierno.

Necesidad que se espera atender:

Del total de accidentes del trabajo radicados en el Fondo del Seguro del Estado durante los últimos cinco años fiscales, el 45% corresponde a empleados del sector público. De éstos 59% proceden de los departamentos y agencias, 25% de las autoridades o corporaciones y el 16% de los municipios. El tipo de accidentes que más se registró entre estos empleados correspondió a impacto con o contra objeto ascendente (21%) seguido por dolor y caída (13%) y resbalón (12%).

Las enfermedades ocupacionales, a su vez, registraron el 14 por ciento del total, incluyendo la reacción emocional (4%), afecciones de vista (3%), alergia y afecciones de garganta (2%).

Las ocupaciones en que ocurrieron más del cinco por ciento del total de los accidentes radicados son: maestros y ayudantes (15%), cocineros y ayudantes (13%), policías (11%), conserjes (10%), oficinistas (7%), trabajadores (6%) y enfermeras y ayudantes (5%), respectivamente. Al comparar el tipo de accidentes con la ocupación encontramos que los maestros son los que más accidentes reportan por caída, resbalón, alergia y afección de garganta; los cocineros y ayudantes por impacto contra objetos, dolor por movimientos bruscos, dermatitis, quemaduras e intoxicación; los policías por accidentes de tránsito y agresión; los oficinistas por reacción emocional y los obreros por heridas y afecciones de la vista.

2.1 EJEMPLO CORRECTO (CONT.)

De cada 100 personas empleadas en Puerto Rico, el promedio de accidentes radicados fue 6.8%. En el Sector Gubernamental este promedio fue de 8.0%. Dentro del Sector Gubernamental las autoridades o corporaciones tienen el promedio más alto, ascendente a 9.2%; los departamentos y agencias 7.8% y los municipios 6.8%.

Los datos de los municipios revelaron que en relación al por ciento total de los casos radicados en el Fondo, el Municipio de San Juan radicó el mayor número de accidentes (4.3%). Sin embargo, en relación con los casos radicados por cada 100 personas empleadas los municipios que obtuvieron el índice sobre el promedio para la categoría fueron Utuado (21.2%), Arecibo (20.1%), Ponce (11.4%), San Juan (9.9%), Guánica (9.8%) y Gurabo (8.5%).

Los datos de las autoridades y corporaciones revelaron que del total de accidentes radicados procedentes de estas instituciones, 5.7% respondían a la Autoridad de Energía Eléctrica y el 2.3% a la Administración del Derecho al Trabajo (ADT). Sin embargo, en cuanto a los casos radicados por cada 100 personas empleadas, las corporaciones que obtuvieron índice sobre el promedio fueron: la Autoridad de Edificios Públicos (15.8%), la Autoridad de Energía Eléctrica (14.2%), la Administración de Servicios Médicos (14.0%), la Autoridad de Tierras (11.7%) y la Corporación de Renovación Urbana y Vivienda (10.9%).

Los datos sobre las Agencias Estatales revelaron que del total de accidentes radicados en el Fondo, el 26% correspondió al Departamento de Instrucción; un 8% a la Policía, un 5% al Departamento de Salud y un 2% al Fondo del Seguro del Estado. Sin embargo, en los casos radicados por cada 100 personas empleadas, las agencias que sobrepasaron el promedio son la Policía (15.1%), el Fondo del Seguro del Estado (14.6%), la Comisión Industrial (13.8%), el Departamento de Recreación y Deportes (11.2%), el Servicio de Bomberos (10.9%) y el Departamento de Estado (9.5%).

Las causas principales de los accidentes radicados en el el Fondo fueron la falta de orientación sobre las medidas de prevención de accidentes en el trabajo, negligencia o descuido de los empleados en el uso de medidas de seguridad, escasez de equipo de seguridad o protección y la resistencia de algunos empleados a adoptar ciertas medidas de seguridad.

Como observaremos, el ejemplo anterior ofrece una descripción clara de la magnitud, causas y características de los accidentes radicados por los empleados del sector gubernamental. El mismo se preparó utilizando la técnica de análisis de la clientela.

2.2 EJEMPLO INCORRECTO

PROYECTO: Construcción Centro Cardiovascular.

Necesidad que se espera atender:

Las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de muerte en Puerto Rico; igualmente la incidencia de este tipo de enfermedad supera la oferta de facilidades existentes para su tratamiento. Mientras las tasas de mortalidad general se han ido reduciendo en estos últimos 45 años de 14.8 en 1944 a 7.6 en el 1989, la mortalidad por enfermedades del corazón, incluyendo las muertes por hipertensión, se han mantenido en aumento a través del mismo periodo hasta alcanzar la cifra estimada de 8,155 defunciones por esta causa en el 1989.

Para el 1930 una (1) de cada 20 muertes en Puerto Rico se debía a enfermedades del corazón. En 1950 ya éstas eran responsables de 1 de cada 10 muertes. Las estadísticas en Puerto Rico revelan que para el año 1983 las enfermedades del corazón causaban el 17% de todas las muertes entre las edades de 30-49 años y el 23% entre las edades de 50-59 años, para luego seguir aumentando en forma alarmante de los 60 años en adelante. El 30% de todas las muertes ocurridas en Puerto Rico en el 1983 en personas de 20 a 64 años fueron debidas a enfermedades del sistema circulatorio y éstos son los años más productivos de la vida. En general, para 1989 las muertes relacionadas con enfermedades del corazón representaron el 32% del total de muertes ocurridas, o sea, 1 de cada 3 defunciones. Cada hora muere una persona del corazón.

El ejemplo anterior no describe claramente la necesidad que da base al proyecto. Más bien, lo que presenta es información sobre la magnitud y características de las enfermedades cardiovasculares en el país. La necesidad de construir facilidades hospitalarias para atender un tipo de enfermedad dependerá del desbalance actual y futuro que se prevea en la demanda y oferta por el servicio. Se deben presentar datos que demuestren que la incidencia y patrones de este tipo de enfermedad supera la oferta de servicios (tanto en cantidad como calidad), para su tratamiento.

RESUMEN DEL CAPITULO

El precisar la naturaleza y magnitud de la necesidad a ser atendida determinará posteriormente las acciones a seguir. En el cumplimiento de su misión, las agencias atienden innumerables, variadas, complejas y cambiantes necesidades programáticas. El análisis de estas necesidades será la base para la preparación de planes de trabajo adecuadamente orientadas. Este análisis se debe llevar a cabo a dos niveles a saber: contexto interno (la agencia propiamente) y el contexto externo (el ambiente que rodea la agencia).

El análisis de las necesidades nos ayudará a establecer prioridades entre unas necesidades y otras, identificar metas y objetivos realistas y viables, el tiempo que tomaran las acciones requeridas y los recursos necesarios. Existen diferentes técnicas o métodos que nos pueden ayudar a realizar el análisis. El contar con una descripción clara de las necesidades ayuda tanto a las personas que preparan los planes como a las que lo evalúan, en su comprensión de lo que proponemos.

EJERCICIOS PRACTICOS

Esta parte está dirigida a que pueda aplicar los conocimientos adquiridos a través de este capítulo. Es conveniente, que antes de pasar a estudiar el siguiente capítulo del módulo repase las áreas de este capítulo donde haya tenido mayor dificultad al completar los ejercicios, si alguna.

EJERCICIO 2.1

Lea cuidadosamente cada uno de los "items". Seleccione la alternativa que mejor responda a la premisa presentada en cada uno de los "items". Marque con un círculo la letra seleccionada.

1. Una necesidad programática se define como:
 - a. un problema o situación administrativa que se quiere resolver.
 - b. la situación, problema o asunto de interés público o social que se quiere atender en el cumplimiento de la misión de la agencia.
 - c. un proyecto que queremos desarrollar para cumplir con la misión de la agencia.
 - d. todas las anteriores.
2. Las necesidades programáticas a ser atendidas por la agencia en el cumplimiento de su misión son:
 - a. pocas, complejas y estáticas.
 - b. pocas y cambiantes.
 - c. muchas, cambiantes y sencillas.
 - d. muchas, variadas, complejas y cambiantes.
3. El análisis de necesidades nos ayudará a:
 - a. establecer prioridades entre diversas necesidades.
 - b. preparar un plan de trabajo adecuado.
 - c. definir claramente una necesidad.
 - d. todas las anteriores.
4. En el análisis de las necesidades programáticas hay que considerar:
 - a. el contexto interno y externo de la organización.
 - b. el contexto externo de la organización.
 - c. el contexto interno de la organización.
 - d. factores político-legales.

EJERCICIO 2.1 (CONT.)

5. El análisis del contexto interno de la agencia permite determinar:
 - a. la incidencia geográfica de la necesidad.
 - b. los factores que ayudan o limitan la satisfacción de la necesidad.
 - c. la magnitud de la necesidad.
 - d. la cantidad y características de las personas afectadas.

6. El análisis del contexto externo de la agencia nos permite determinar:
 - a. la estructura organizacional.
 - b. los recursos económicos disponibles.
 - c. las causas de la necesidad programática.
 - d. las causas, magnitud y características de la necesidad programática.

7. Los métodos o técnicas que seleccionamos para llevar a cabo el análisis de necesidades dependerán de:
 - a. la situación y recursos.
 - b. el tiempo disponible.
 - c. la (a) y la (b).
 - d. la misión de la agencia.

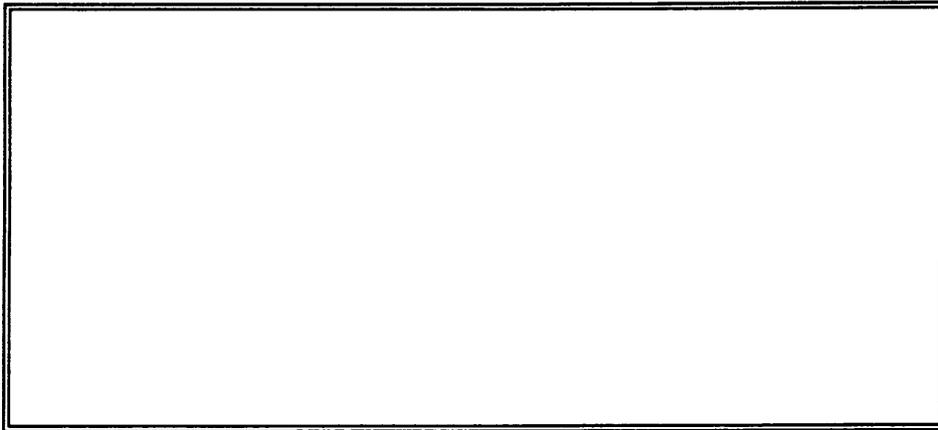
| |
|---|
| <p>Las contestaciones correctas a este ejercicio aparecen en el Apéndice A del módulo. Compárelas con sus contestaciones.</p> |
|---|

EJERCICIO 2.2

Considerando los elementos envueltos en el análisis de necesidades discutidas en este capítulo haga lo siguiente:

1. Seleccione un proyecto de su agencia.

PROYECTO



2. Describa la necesidad que da base a este proyecto en términos de:
 - a. Características de la necesidad.

EJERCICIO 2.2 (CONT.)

b. Causas de la necesidad.

c. Factores que ayudan o limitan la satisfacción de la necesidad.

CAPITULO 3
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el estudio de este capítulo usted podrá:

- Definir y distinguir los conceptos de metas y objetivos.
- Reconocer la importancia del establecimiento de metas y objetivos en el proceso de planificación.
- Identificar y describir las características de metas y objetivos adecuados.
- Definir el concepto de indicadores.
- Reconocer la importancia del componente de evaluación en la medición y análisis de los resultados que se desean obtener (metas y objetivos).

INTRODUCCION

En el capítulo anterior indicamos la importancia del análisis de necesidades para el establecimiento de unas metas y objetivos adecuados. Las metas y objetivos de una organización dan a sus acciones el sentido básico de dirección.

En la literatura sobre planificación y administración existen discrepancias sobre la definición y uso de los términos, metas y objetivos. Muchos autores o administradores emplean estas palabras indistintamente o lo que significa una meta para unos es un objetivo para otros. Lo más importante es entender los conceptos y que una vez definamos cada término seamos consecuentes en su utilización.

Las metas y objetivos preparan la atmósfera del esfuerzo conjunto en una organización. Parte del éxito que se alcance mediante este esfuerzo conjunto dependerá del grado en que estas metas y objetivos sea bien pensados y formulados.

En este capítulo definiremos los términos metas y objetivos e indicadores y se analizarán sus características. Se explicará la importancia de desarrollar un componente de evaluación que mida la consecución de estas metas y objetivos. Se proveerán ejemplos de los conceptos presentados.

METAS Y OBJETIVOS: SU DEFINICION

Las metas y objetivos son dos de los componentes de un plan de trabajo. Como indicaramos en el capítulo 1, este plan puede estar dirigido a desarrollar un programa o proyecto.

Para efectos de este módulo las metas y objetivos se definen como:

METAS

Es el resultado(s) general o finalidad que se desea alcanzar en un período de tiempo, en la atención de una necesidad que da base a un proyecto y recae dentro de la misión de la agencia.

OBJETIVOS

Es el resultado(s) más específico que se tiene que lograr a más corto plazo para que la meta sea alcanzada.

Como observaremos en las definiciones presentadas, tanto las metas como los objetivos establecen el resultado que se desea lograr dentro de un período de tiempo específico. La diferencia entre ambos términos está determinada por el grado de especificidad y el tiempo requerido para alcanzar el resultado. El objetivo es más específico que la meta y se logra a más corto plazo.

CARACTERISTICAS DE LAS METAS Y OBJETIVOS

Las metas y objetivos deben expresar lo siguiente:

- Que es lo que se pretende alcanzar.

Se refiere al resultado o condición que se desea lograr. La meta expresa el resultado general y el objetivo el específico.

- Donde se desea el resultado.

Se refiere al area geográfica, grupo de personas o porción del ambiente donde se desea el resultado.

- Cuando se alcanzará el resultado deseado.

Se refiere al tiempo que tomará alcanzar el resultado o condición deseada. El objetivo se logra en un lapso de tiempo menor que la meta.

Las metas y objetivos estan íntimamente relacionados entre sí. Cada meta debe estar enlazada con varios objetivos. Se tienen que lograr los objetivos específicos a más corto plazo para que una meta sea alcanzada. Es decir, una meta será alcanzada una vez se logren todos los objetivos con la cual esta enlazada. (Veáse Figura 3.1).

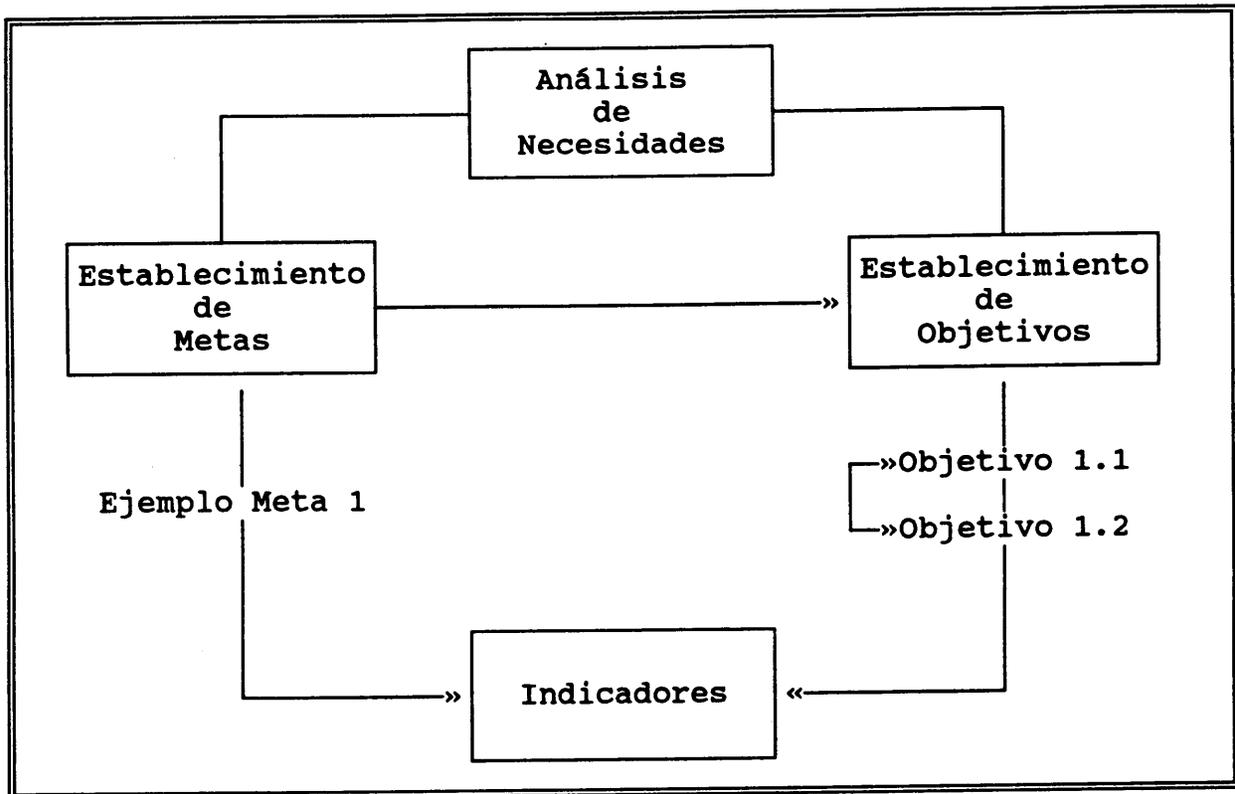


Figura 3.1 Relación de metas, objetivos e indicadores

PROCESO DE FORMULACION DE METAS Y OBJETIVOS

Las metas y objetivos que formulamos deben expresar los resultados concretos que queremos alcanzar en el desarrollo de un plan de trabajo. Esto ofrecerá sentido de dirección al plan. Una vez definamos claramente hacia donde vamos se nos facilitará encontrar los cursos de acción necesarios para lograrlo. Además, el establecer metas y objetivos claros y concretos, susceptibles a medición, es requisito indispensable para que un plan pueda ser evaluado.

A continuación presentamos unas guías o criterios que nos ayudarán a formular metas y objetivos adecuados.

COMPATIBLE

Las metas y objetivos a establecer deben ser compatibles con la misión de la agencia y políticas públicas existentes.

VIABLES Y REALISTAS

Al establecer las metas y objetivos debemos asegurarnos que la agencia cuenta con los recursos (tanto humanos como económicos) y el apoyo institucional necesario para que los resultados deseados puedan ser alcanzados en el período de tiempo que hemos determinado. Además, debemos tomar en cuenta los factores externos a la agencia que ayudarían o limitarían su consecución.

COMPRESIBLE

Las metas y objetivos deben expresarse con palabras claras y sencillas. Es importante que todas las personas que estén involucradas en su consecución los entiendan.

MEDIBLE

Hasta donde sea posible las metas y objetivos se deben cuantificar. Es decir, mencionarse en forma explícita un volumen, valor en dinero, porcentaje, tasa, etc. Cuando esto no es posible se pueden utilizar índices cualitativos. Se deben evitar declaraciones generales y vagas tales como aumentar la cantidad de investigaciones llevadas a cabo, mejorar la calidad, alcanzar la tasa más alta posible etc. Solo expresando las metas y objetivos en términos concretos dentro de un período de tiempo determinado puede medirse el logro de los mismos.

ACEPTABLE

Las metas y objetivos pueden lograrse más fácilmente si las personas involucradas en su consecución los aceptan y se sienten comprometidas con los mismos.

Examinaremos a continuación unos ejemplos para analizar los conceptos presentados sobre las características y guías o criterios para establecer metas y objetivos adecuados.

3.1 EJEMPLO CORRECTO

PROYECTO: Conversión de los centros de diagnóstico y tratamiento a centros de salud familiar.

| META | OBJETIVOS |
|---|--|
| <p>1. Convertir seis (6) centros diagnóstico y tratamiento ubicados en los municipios ABCDEF a centros de salud familiar durante al año fiscal 1991-92, para ofrecer servicios integrados de prevención y diagnóstico temprano a la familia</p> | <p>1.1 Identificar las necesidades de personal, equipo y facilidades físicas para la conversión de los centros seleccionados para el 31 de octubre de 1991.</p> <p>1.2 Diseñar las mejoras a las facilidades físicas de cada uno de los seis centros a convertirse para el 15 de febrero de 1992.</p> <p>1.3 Preparar el plan de adiestramiento a ser ofrecido al personal de estos seis centros para el 15 de febrero de 1992.</p> <p>1.4 Subastar y construir mejoras a los seis centros a convertirse para el 15 de mayo de 1992.</p> <p>1.5 Solicitar, adquirir y ubicar el equipo médico y de oficina necesario para el 30 de mayo de 1992.</p> |

EJEMPLO CORRECTO (CONT.)

| META | OBJETIVOS |
|------|---|
| | 1.6 Selección y reclutamiento de personal adicional necesario en cada centro para el 15 de junio de 1992. 1.7 Llevar a cabo el plan de adiestramiento preparado para el personal de los centros a convertirse para el 30 de junio de 1992. |

Las personas que redactaron las metas y objetivos ofrecidos en el ejemplo anterior se aseguraron de:

- que fueran compatibles con la misión de la agencia y las políticas públicas establecidas.
- evaluar todos aquellos factores internos y externos de la agencia que ayudarían o limitarían el logro de los objetivos.
- que todas las personas envueltas en su consecución los entendieran y aceptaran.

De otra parte, podemos observar que las metas y objetivos establecidos reflejan:

- el resultado que se desea alcanzar, dónde y cuándo.
- unos resultados que son susceptibles a medición.
- la relación existente entre las metas y objetivos. El logro de todos los objetivos presentados resultará en la consecución de la meta.

3.2 EJEMPLO INCORRECTO

PROYECTO: Bajar la incidencia de accidentes de trabajo radicados por empleados del sector gubernamental.

| META | OBJETIVOS |
|---|--|
| <p>1. Concientizar a los patronos y trabajadores del sector gubernamental sobre la necesidad de mantener medidas de seguridad adecuadas en el área de trabajo para reducir los accidentes para junio de 1992.</p> | <p>1.1 Lograr la participación del mayor número de agencias en los adiestramientos, para la prevención de accidentes en el trabajo para junio de 1992.</p> <p>1.2 Lograr que las agencias impactadas establezcan las unidades de seguridad para junio de 1992.</p> <p>1.3 Desarrollar e implantar la campaña de orientación para la prevención de accidentes en el área de trabajo para junio de 1992.</p> |

Las metas y objetivos del ejemplo anterior expresan declaraciones vagas y confusas de los resultados deseados. Por tal razón, no son susceptibles a medición.

En relación a la meta establecida podemos observar que:

- se expresan dos intenciones dentro de la misma meta: 1. concientizar a los empleados del sector gubernamental sobre la necesidad de adaptar medidas de seguridad en el área de trabajo y 2. reducir los accidentes de trabajo en ese sector. El primer resultado deseado sería uno de muchos resultados que habría que alcanzar para lograr el segundo.
- no hay una definición clara de qué es lo que se debe alcanzar. Las declaraciones presentadas no expresan que implica el "concientizar a los empleados sobre este asunto" ni que reducción se quiere alcanzar en términos de la incidencia de accidentes de trabajo en el sector gubernamental. La meta expresada no es susceptible a medición.

En términos de los objetivos podemos observar que:

- no expresan claramente el resultado que se quiere alcanzar y dónde: ¿a cuántas y a cuáles agencias se le ofrecerá adiestramiento? ¿cuántos y que tipos de adiestramientos serán ofrecidos? ¿cuál es la naturaleza de la campaña de orientación a ser ofrecida? etc.
- los objetivos establecidos, definidos más claramente, podrían utilizarse como las metas a ser alcanzadas en el año.

A continuación ofrecemos otros ejemplos de metas y objetivos.

EJEMPLOS DE METAS

Incorrecto: Aumentar las investigaciones de querellas durante el año fiscal 1991-92.

Correcto : Aumentar las investigaciones de querellas sobre delitos a la propiedad en un 15% en la división X durante el año fiscal 1991-92.

Incorrecto: Completar la construcción de nuevas viviendas de interés social.

Correcto : Completar la construcción de 50 nuevas unidades de vivienda de interés social en el sector X del municipio Y durante el año fiscal 1991-92.

EJEMPLOS DE OBJETIVOS

Incorrecto: Lograr que las agencias impactadas establezcan unidades de seguridad durante los próximos seis (6) meses.

Correcto : Que las agencias ABCD establezcan unidades de seguridad que canalicen sus esfuerzos hacia la prevención de accidentes en el trabajo durante los próximos seis (6) meses.

Incorrecto: Celebrar cinco sesiones de adiestramiento, de un día, para el personal para-médico.

Correcto : Que 50 personas del personal para-médico reciban cinco sesiones de adiestramiento, de un día, sobre los procedimientos quirúrgicos XYZ durante los próximos dos (2) meses.

La tabla 3.1 presenta algunos ejemplos de indicadores por área. Como señaláramos, los indicadores que utilizemos en cada caso particular deben estar dirigidos a medir el logro de las metas y objetivos que nos hemos trazado.

TABLA 3.1
EJEMPLOS DE INDICADORES POR AREA

| AREA | INDICADORES | TIPO | |
|----------------------|--|---------------|--------------|
| | | CUANTI-TATIVO | CUALI-TATIVO |
| DESARROLLO ECONOMICO | ■ Tasa (%) de desempleo | X | |
| | ■ Número de empleos / ocupación | X | |
| | ■ Razones de desempleo | | X |
| | ■ Número de industrias promovidas por la Administración de Fomento Económico | X | |
| | ■ Unidades de transportación pública / población | X | |
| | ■ Millas de carreteras construidas | X | |
| | ■ Número de nuevas habitaciones de hotel construidas | X | |
| | ■ Rendimiento por cuerda / tipo de producto agrícola | X | |
| | ■ Valor de ventas al detal | X | |

TABLA 3.1
EJEMPLOS DE INDICADORES POR AREA
(CONT.)

| AREA | INDICADORES | TIPO | |
|-------------------|---|---------------|--------------|
| | | CUANTI-TATIVO | CUALI-TATIVO |
| DESARROLLO SOCIAL | ■ Tasa (%) de deserción escolar | X | |
| | ■ Número de bibliotecas; laboratorios; maestros / estudiantes | X | |
| | ■ Razones de deserción escolar | | X |
| | ■ Tipo y número de actividades culturales y/o recreativas desarrolladas / población | X | |
| | ■ Número y tipo de facilidades hospitalarias; número de médicos; camas / población | X | |
| | ■ Pruebas de laboratorio; exámenes médicos; vacunaciones / población | X | |
| | ■ Tasa (%) de mortalidad / tipo de enfermedad y características de la población | X | |
| | ■ Causas de las enfermedades | | X |
| | ■ Número de centros de diagnóstico y tratamiento convertidos en centros de salud familiar | X | |

TABLA 3.1
EJEMPLOS DE INDICADORES POR AREA
(CONT.)

| AREA | INDICADORES | TIPO | |
|------------------------------|--|---------------|--------------|
| | | CUANTI-TATIVO | CUALI-TATIVO |
| PROTECCION Y SEGURIDAD | ■ Tasa (%) de incidencia criminal / tipo de crimen | X | |
| | ■ Cambio porcentual en el número de querellas investigadas | X | |
| | ■ Número de policías / población | X | |
| | ■ Incidencia y prevalencia de adicción a drogas | X | |
| | ■ Causas del problema del alcoholismo | | X |
| | ■ Tasa (%) de delincuencia juvenil / tipo de falta | X | |
| | ■ Número de casos de maltrato de menores | X | |
| | ■ Número de consejos de seguridad vecinal establecidos en los municipios XYZ | X | |
| | ■ Número de actos vandálicos en las escuelas del distrito escolar B | X | |

2. PREPARACION DE INFORMES DE EVALUACION DEL PROGRESO

Hay que determinar la forma en que se presentaran los informes (cuanto más sencilla mejor), a quien se le someteran (a aquellos que toman decisiones) y con que frecuencia (debe ser con tiempo suficiente para poder tomar medidas de acción correctivas).

La producción de unos informes de evaluación que midan y analicen el progreso alcanzado hacia la consecución de las metas y objetivos trazados, no son en sí mismos el fin que se persigue. Lo que se busca es la acción a que debe dar lugar el informe. Es decir estos informes deben dar lugar a las acciones correctivas necesarias para mantener el rumbo hacia la consecución de las metas y objetivos. Antes de pensar en cambiar o modificar las metas y objetivos trazados (a veces es necesario) debemos explorar todas las alternativas posibles para corregir cualquier variación desfavorable que se haya presentado.

RESUMEN DEL CAPITULO

Las metas y objetivos se desprenden del análisis de necesidades y son parte integral del plan de trabajo de un proyecto o programa. Las metas y objetivos expresan el resultado que se desea lograr dentro de un período de tiempo específico. El objetivo es más específico que la meta y se logra a más corto plazo. Ambos términos deben expresar qué es lo que se pretende alcanzar, dónde y cuándo. Una meta será alcanzada una vez se logren todos los objetivos con la cual esta enlazada.

Unas metas y objetivos bien pensados y formulados deben satisfacer los siguientes criterios: compatibles con la misión de la agencia y políticas públicas existentes; que sean alcanzables, susceptibles a medición, y comprendidos y aceptados por las personas involucradas en su consecución.

Debemos desarrollar un componente de evaluación que nos permita medir y analizar el progreso alcanzado en la consecución de las metas y objetivos trazados. Se considerarán las posibles alternativas de cambios o modificaciones y se tomarán las acciones correctivas pertinentes.

EJERCICIOS PRACTICOS

Esta parte está dirigida a que pueda aplicar los conocimientos adquiridos a través de este capítulo. Es conveniente, que antes de pasar a estudiar el siguiente capítulo del módulo repase las áreas de este capítulo donde haya tenido mayor dificultad al completar los ejercicios, si alguna.

EJERCICIO 3.1

Lea cuidadosamente cada uno de los items. Seleccione la alternativa que mejor responda a la premisa presentada en cada uno de los items. Marque con un círculo la letra seleccionada.

1. El término objetivo difiere de la meta en que:
 - a. es más específico, a más corto plazo y expresa un resultado deseado.
 - b. expresa un resultado deseado y es más específico.
 - c. es más específico y a más corto plazo.
 - d. expresa un resultado deseado a más corto plazo.

2. Las metas y objetivos deben definir lo siguiente:
 - a. qué es lo que se pretende alcanzar y cómo.
 - b. cómo, dónde y cuándo se desea el resultado.
 - c. el resultado que se desea alcanzar y dónde.
 - d. qué es lo que se pretende alcanzar, cuándo y dónde.

3. Una meta será alcanzada una vez:
 - a. se logren todos los objetivos con la cual esta enlazada.
 - b. se agoten los recursos fiscales disponibles.
 - c. se logren la mayor parte de los objetivos con la cual esta enlazada.
 - d. la (b) y (c).

4. Las metas y objetivos deben ser compatibles con:
 - a. los intereses y opiniones particulares de los administradores.
 - b. la misión de la agencia y las políticas públicas existentes.
 - c. la (a) y la (b).
 - d. intereses particulares de los empleados.

EJERCICIO 3.1 (CONT.)

5. El formular metas y objetivos comprensibles significa que:
 - a. se indica dónde y cómo se obtendrán los resultados deseados.
 - b. sean expresados con palabras claras y sencillas para que puedan ser entendidos.
 - c. son realistas.
 - d. son aceptados por todas las personas involucradas en su consecución.

6. Las metas y objetivos formulados son medibles cuando:
 - a. expresan como se lograrán los resultados deseados.
 - b. se expresan en forma cuantitativa o cualitativa.
 - c. expresan donde se desean los resultados.
 - d. la (a) y la (c).

7. El desarrollo de un componente de evaluación nos permite:
 - a. eliminar todas las metas.
 - b. eliminar todos de los objetivos enlazados a la meta.
 - c. la (a) y la (b).
 - d. medir y analizar el progreso alcanzado en la consecución de las metas y objetivos y tomar las medidas de acción correctivas pertinentes.

8. La selección del método de evaluación o medición conlleva lo siguiente:
 - a. identificación de los indicadores que nos permitan medir el cambio y selección de las técnicas de recopilación de datos.
 - b. determinar la forma de presentación de los informes y a quien se le someterán.
 - c. identificación de los indicadores que nos permitan medir el cambio, las fuentes de obtención de los datos y las técnicas de recopilación a ser utilizadas.
 - d. la (a) y la (b).

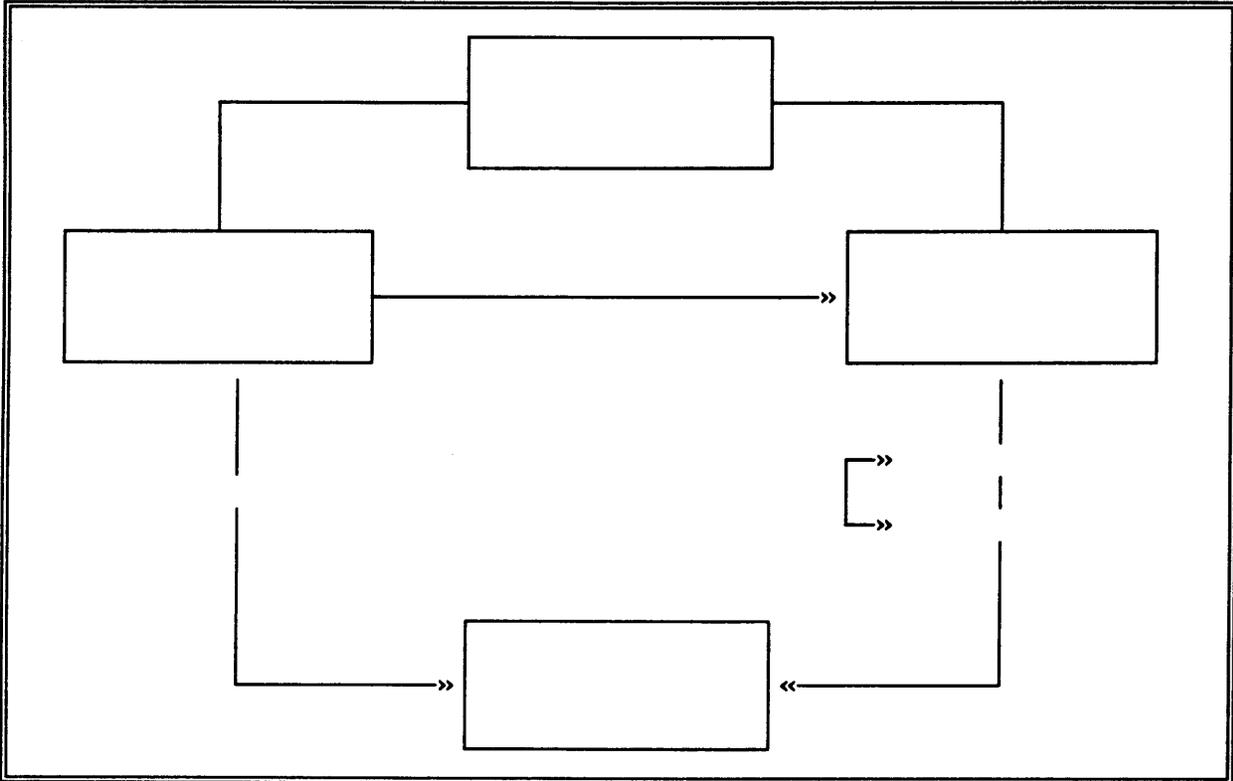
EJERCICIO 3.1 (CONT.)

9. La preparación de los informes de evaluación conlleva lo siguiente:
- a. determinar la forma de presentación, a quien se le someterán los informes y con que frecuencia.
 - b. a quien se le someterán los informes y con que frecuencia.
 - c. seleccionar las técnicas de recopilación de la data y determinar la forma en que se presentaran los informes.
 - d. la (b) y la (c).

Las contestaciones correctas a este ejercicio aparecen en el Apéndice A del módulo. Compárelas con sus contestaciones.

EJERCICIO 3.2

Complete el diagrama de la relación existente entre metas , objetivos e indicadores.



Compare su diagrama con el presentado en la figura 3.1 que aparece en el capítulo. Luego lleve a cabo los arreglos pertinentes en el suyo, si alguno.

EJERCICIO 3.3

Considerando los conceptos discutidos en este capítulo haga lo siguiente:

1. Formule una meta para uno de los proyectos que tiene su agencia.

META

| |
|--|
| |
|--|

2. Formule los objetivos relacionados con esa meta.

OBJETIVOS

| |
|-----|
| 1.1 |
| 1.2 |
| 1.3 |
| 1.4 |
| 1.5 |
| 1.6 |

EJERCICIO 3.3 (CONT.)

3. Preguntese lo siguiente:

a. ¿Todos los objetivos formulados se relacionan con la meta?

SI

NO

b. ¿Una vez logrado todos los objetivos se alcanzará la meta?

SI

NO

Haga los cambios pertinentes en los objetivos formulados.

4. Evalúe las metas y objetivos que ha formulado en términos de los criterios a continuación. Haga una marca de cotejo (x) en aquellos criterios que usted entienda que la meta y objetivos formulados satisfacen. Su meta debe tener dos o más objetivos.

| METAS Y OBJETIVOS | C R I T E R I O S | | | | |
|-------------------------|-------------------|----------------------|-------------|---------|-----------|
| | COMPATIBLES | VIABLE Y REALISTA | COMPENSIBLE | MEDIBLE | ACEPTABLE |
| META 1 | | | | | |
| Objetivo 1.1 | | | | | |
| Objetivo 1.2 | | | | | |
| Objetivo 1.3 | | | | | |
| Objetivo 1.4 | | | | | |
| Objetivo 1.5 | | | | | |
| Objetivo 1.6 | | | | | |

EJERCICIO 3.3 (CONT.)

Si encuentra que las metas y objetivos que ha formulado no satisfacen estos criterios:

- Repase los conceptos presentados en el capítulo.
 - Reformule sus metas y objetivos.
5. Identifique los indicadores que le permitirán medir el logro de las metas y objetivos.

INDICADORES

| |
|-------|
| 1.1.1 |
| 1.1.2 |
| 1.1.3 |
| 1.1.4 |
| 1.1.5 |
| 1.1.6 |

6. Preguntese ¿estos indicadores permitirán medir realmente el logro de los objetivos?

SI

NO

Haga los cambios pertinentes.

EJERCICIO 3.4

Lea cuidadosamente cada uno de los siguientes ejemplos de metas y objetivos. Al lado izquierdo de cada número indique con una (C) si entiende que es un ejemplo correcto y con (I) si es incorrecto.

- _____ 1. Aumentar en un 3% la tasa de retención escolar en las escuelas intermedias ABCDEF ubicadas en los municipios XYZ para el año fiscal 1991-92.

- _____ 2. Ofrecer actividades de educación y adiestramiento al personal de custodia y a los confinados.

- _____ 3. Disminuir los referidos de pacientes a hospitales de nivel terciario para el año fiscal 1991-92.

- _____ 4. Reducir al nivel más bajo posible las irregularidades administrativas o delictivas.

- _____ 5. Completar la construcción instalar el equipo y comenzar la operación de la nueva sala de emergencias médicas del Hospital X durante el año fiscal 1991-92.

- _____ 6. Desarrollar al máximo posible el Programa de Garantía de Calidad en los próximos seis (6) meses.

| |
|--|
| Las contestaciones correctas a este ejercicio aparecen en el Apéndice A del módulo. Compárelas con sus contestaciones. |
|--|

CAPITULO 4
DESARROLLO DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el estudio de este capítulo usted podrá:

- Definir el término actividades.
- Identificar las características de las actividades.
- Entender el proceso de determinación de las actividades.
- Identificar la interrelación de las actividades con otros componentes del plan de trabajo.

INTRODUCCION

Como señalaramos en el capítulo anterior las metas y objetivos de los planes de trabajo de los programas o proyectos de la agencia, proporcionan el sentido de dirección a sus acciones. Es decir, preparan la atmósfera para el esfuerzo conjunto.

Las metas y objetivos están íntimamente relacionados entre sí. Cada meta de un programa o proyecto está enlazada con dos o más objetivos. Una meta será alcanzada una vez se logren todos los objetivos con la cual está enlazada. Es decir, los objetivos presentan una condición necesaria para alcanzar una meta. El desarrollo de actividades es el primer paso de acción dirigido a darle vida a los objetivos establecidos.

En este capítulo definiremos el término actividades y presentaremos sus características. Se explicará el proceso de determinación de actividades. Se proveerán ejemplos de los conceptos presentados.

ACTIVIDADES: SU DEFINICION Y CARACTERISTICAS

Las actividades traducen los objetivos en acciones específicas. Estas se definen como:

ACTIVIDAD

Conjunto de tareas o acciones específicas a llevar a cabo para lograr cada objetivo.

El desarrollo de las actividades expresa cómo se van a alcanzar los resultados deseados. Este es un aspecto crítico del proceso de planificación. Un objetivo no se logra simplemente porque se haya formulado, sino que se necesitan desarrollar unas actividades que nos lleven paso a paso a su realización.

Las actividades deben ser:

ORIENTADAS A LOS RESULTADOS

La información debe relacionarse con los resultados deseados.

ESPECIFICAS

Debe incluir los pasos de acción realmente significativos. Deben expresarse cuantitativa o cualitativamente y especificar el área geográfica y el grupo de personas a atender.

CLARAS Y SENCILLAS

Deben expresarse en un lenguaje claro y sencillo. Se deben evitar detalles innecesarios y repeticiones.

PROCESO DE FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES

El proceso de determinar las actividades requeridas para alcanzar cada uno de los objetivos trazados es como sigue:

Identificación de opciones

Hay que identificar las posibles actividades a desarrollarse para cada objetivo. Existen varios medios o modos de alcanzar cada objetivo. En esta etapa debe identificar el máximo posible de opciones, pues así podrá seleccionar las más adecuadas.

Selección de opciones

Debemos evaluar las opciones y seleccionar aquellas que nos lleven de forma más efectiva y eficiente al logro de los objetivos. Al evaluar las opciones debemos considerar los recursos disponibles (humanos, económicos y físicos), el tiempo requerido y las coordinaciones necesarias.

Programación de las actividades

Las actividades relacionadas con cada objetivo deben ser ordenadas en secuencia lógica. Aunque hay algunas actividades que son independientes entre sí, hay muchas de ellas que son dependientes una de otra. Cuando las actividades son dependientes, para llevar a cabo la 1.b habría que completar la 1.a.

Una vez hayamos ordenado las actividades en secuencia lógica, debemos determinar el tiempo requerido para su ejecución. Debemos fijar cuando deben iniciarse y terminarse.

Asignación de responsabilidad

La fijación de responsabilidades para la ejecución de cada una de las actividades a ser desarrolladas es sumamente importante. Se debe identificar la unidad administrativa responsable del cumplimiento de cada actividad.

La figura 4.1 ilustra el proceso de formulación de actividades.

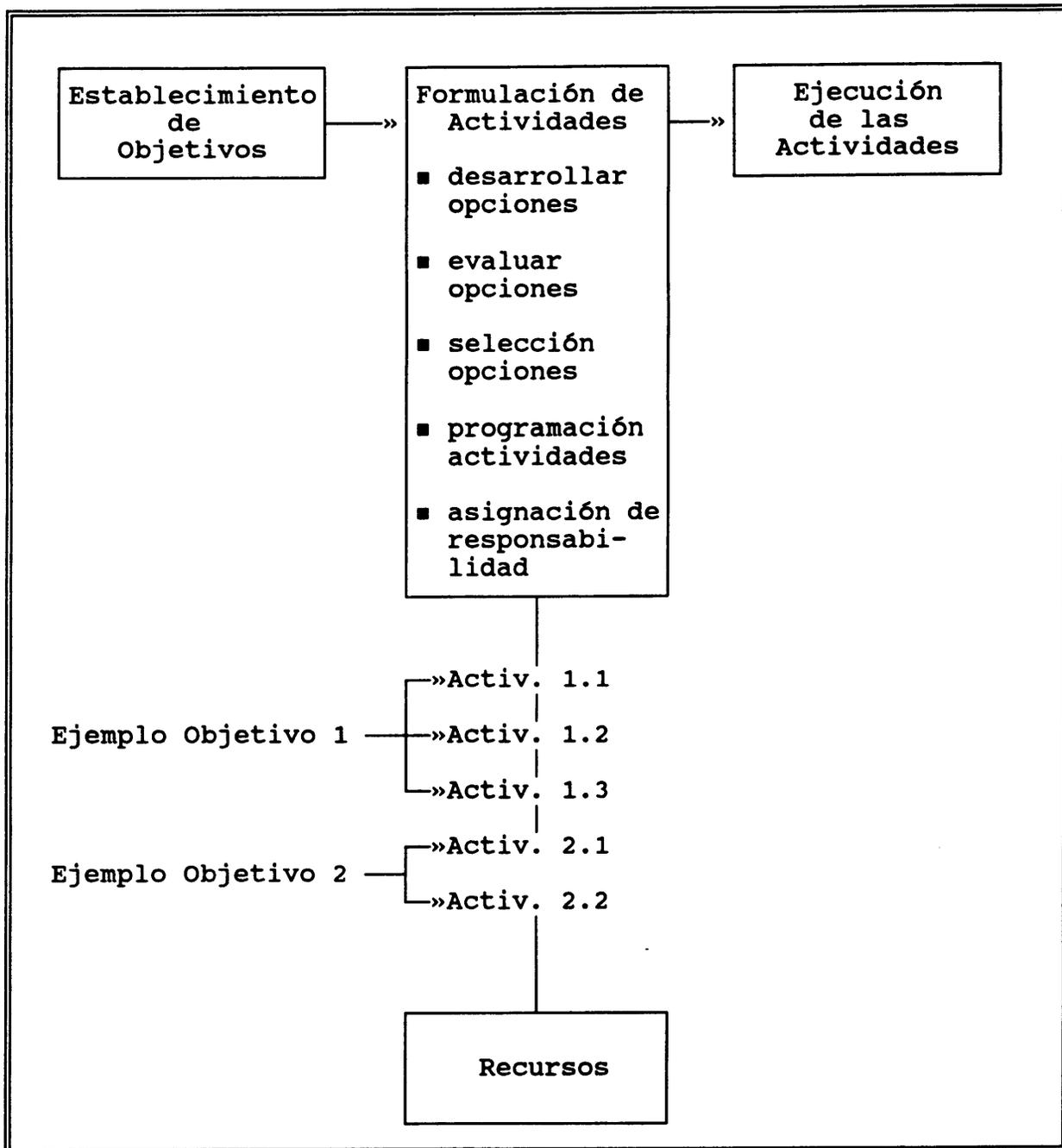


Figura 4.1 Proceso de formulación de actividades

A continuación presentamos un ejemplo de las actividades formuladas para un objetivo dado, con su itinerario de ejecución.

EJEMPLO

Objetivo 1 Que 600 empleados públicos de las agencias XYZ hayan recibido un adiestramiento de dos días de duración sobre las medidas de prevención de accidentes en el trabajo para enero de 1992.

| | ACTIVIDADES | AÑO FISCAL 1991-92 | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | J | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | |
| 1.1 | Desarrollar el contenido del adiestramiento | ▲ | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Selección de métodos de adiestramiento | | ▲ | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Identificación de adiestradores | | ▲ | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | Preparar, reproducir y organizar materiales | | | ▲ | | | | | | | | | | |
| 1.5 | Preparar itinerario de adiestramiento | | | ▲ | | | | | | | | | | |
| 1.6 | Establecer coordinaciones pertinentes con las agencias para el ofrecimiento del adiestramiento | | | | ▲ | | | | | | | | | |
| 1.7 | Adiestrar a los adiestradores | | | | ▲ | | | | | | | | | |
| 1.8 | Ofrecer el adiestramiento a los empleados públicos | | | | | ▲ | ▲ | ▲ | | | | | | |
| 1.9 | Evaluar los adiestramientos ofrecidos | | | | | ▲ | ▲ | ▲ | | | | | | |

Como podemos observar las actividades desarrolladas para el objetivo presentado en el ejemplo anterior:

- están orientados hacia el resultado deseado.
- su expresión es clara y sencilla.
- son específicas.
- están ordenadas en secuencia lógica.
- expresan el tiempo requerido para su ejecución.

RESUMEN DEL CAPITULO

Las actividades expresan cómo se van a alcanzar los resultados deseados. Son el conjunto de acciones o tareas específicas que se llevan a cabo para lograr cada objetivo. Las actividades deben estar orientadas hacia los resultados y expresarse en forma específica, clara y sencilla.

El proceso de determinar las actividades requeridas para alcanzar cada uno de los objetivos incluye: la identificación de actividades alternas, la selección de las más apropiadas, su ordenación en secuencia lógica, su programación en tiempo, y la fijación de responsabilidades para su ejecución.

EJERCICIOS PRACTICOS

Esta parte está dirigida a que pueda aplicar los conocimientos adquiridos a través de este capítulo. Es conveniente, que repase las áreas de este capítulo donde haya tenido mayor dificultad al completar los ejercicios, si alguna.

EJERCICIO 4.1

Lea cuidadosamente cada uno de los items. Seleccione la alternativa que mejor responda a la premisa presentada en cada uno de los items. Marque con un círculo la letra seleccionada.

1. El término actividades se define como:
 - a. el conjunto de acciones que nos llevan a la consecución de la misión de la agencia.
 - b. los resultados que se desean alcanzar en un período de tiempo determinado.
 - c. conjunto de tareas o acciones específicas a llevar a cabo para lograr cada objetivo.
 - d. la (b) y la (c).

2. Las actividades a ser desarrolladas se deben caracterizar por:
 - a. estar orientadas a los resultados y requerir la cantidad más mínima de recursos económicos.
 - b. ser específicas, claras y sencillas.
 - c. la (a) y la (b).
 - d. ninguna de las anteriores.

3. La cantidad de actividades que debemos identificar para cada objetivo debe ser:
 - a. la mínima posible, pues así nos ahorramos un tiempo valioso.
 - b. la máxima posible, pues esto nos permitirá impresionar a nuestros supervisores.
 - c. la mínima posible, pues así se facilita su ordenación en secuencia lógica.
 - d. la máxima posible, pues aumenta el margen de selección de las más adecuadas.

EJERCICIO 4.1 (CONT.)

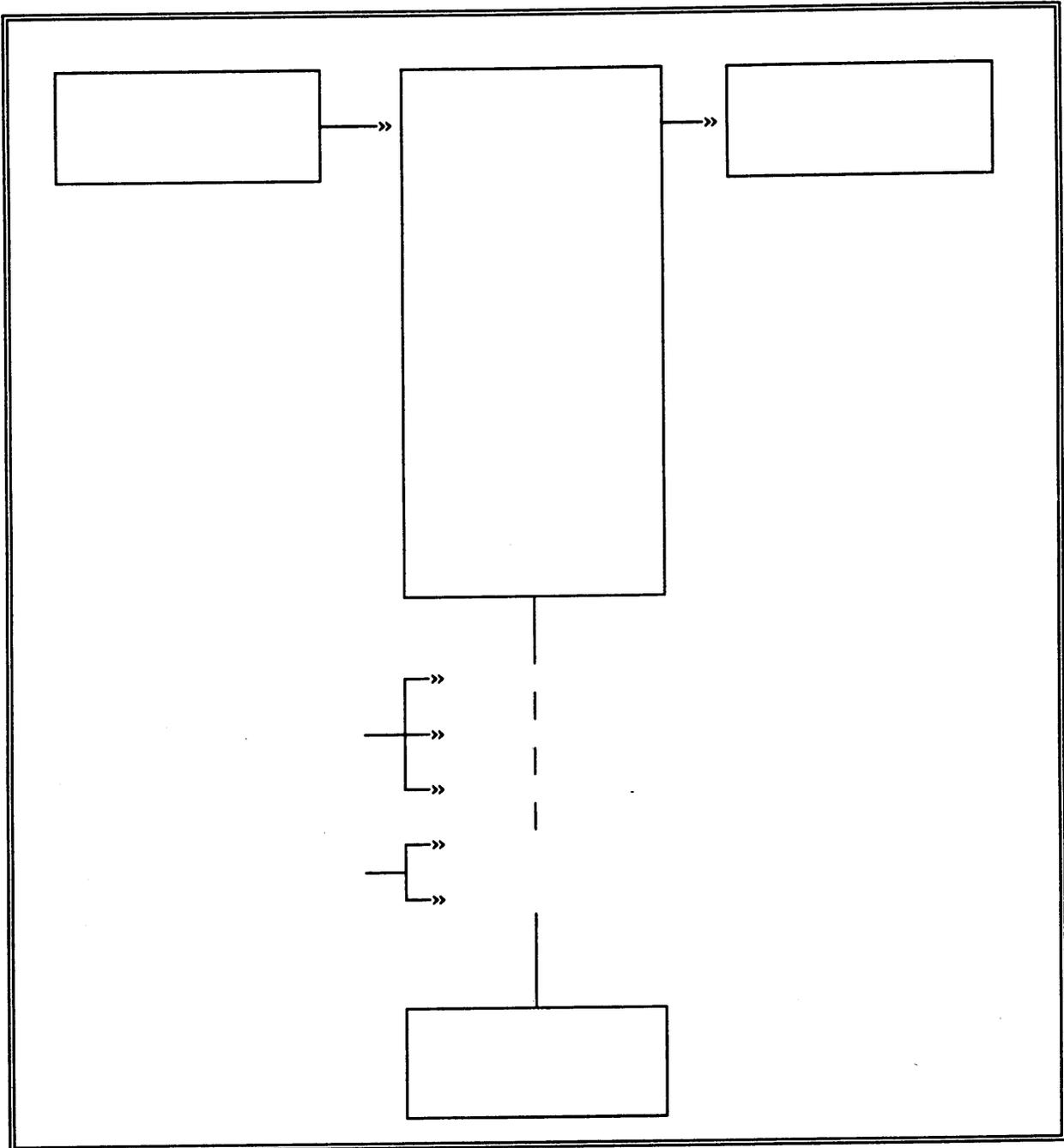
4. Al evaluar las diferentes alternativas de actividades para cada objetivo debemos considerar entre otras cosas:
 - a. los recursos humanos y económicos disponibles, el tiempo requerido y las coordinaciones necesarias.
 - b. los recursos económicos disponibles y las coordinaciones necesarias.
 - c. el tiempo requerido y los recursos económicos.
 - d. los recursos humanos y las coordinaciones necesarias.

5. Las actividades, si son planeadas y ejecutadas debidamente, permitirán:
 - a. medir el logro de las metas y objetivos trazados.
 - b. lograr el objetivo con el cual estan enlazadas.
 - c. economizar dinero.
 - d. la (a) y la (c).

| |
|---|
| <p>Las contestaciones correctas a este ejercicio aparecen en el Apéndice A del módulo. Compárelas con sus contestaciones.</p> |
|---|

EJERCICIO 4.2

Complete el diagrama del proceso de formulación de actividades.



Compare su diagrama con el presentado en la figura 4.1 que aparece en el capítulo. Luego lleve a cabo los arreglos pertinentes en el suyo, si alguno.

EJERCICIO 4.1 (CONT.)

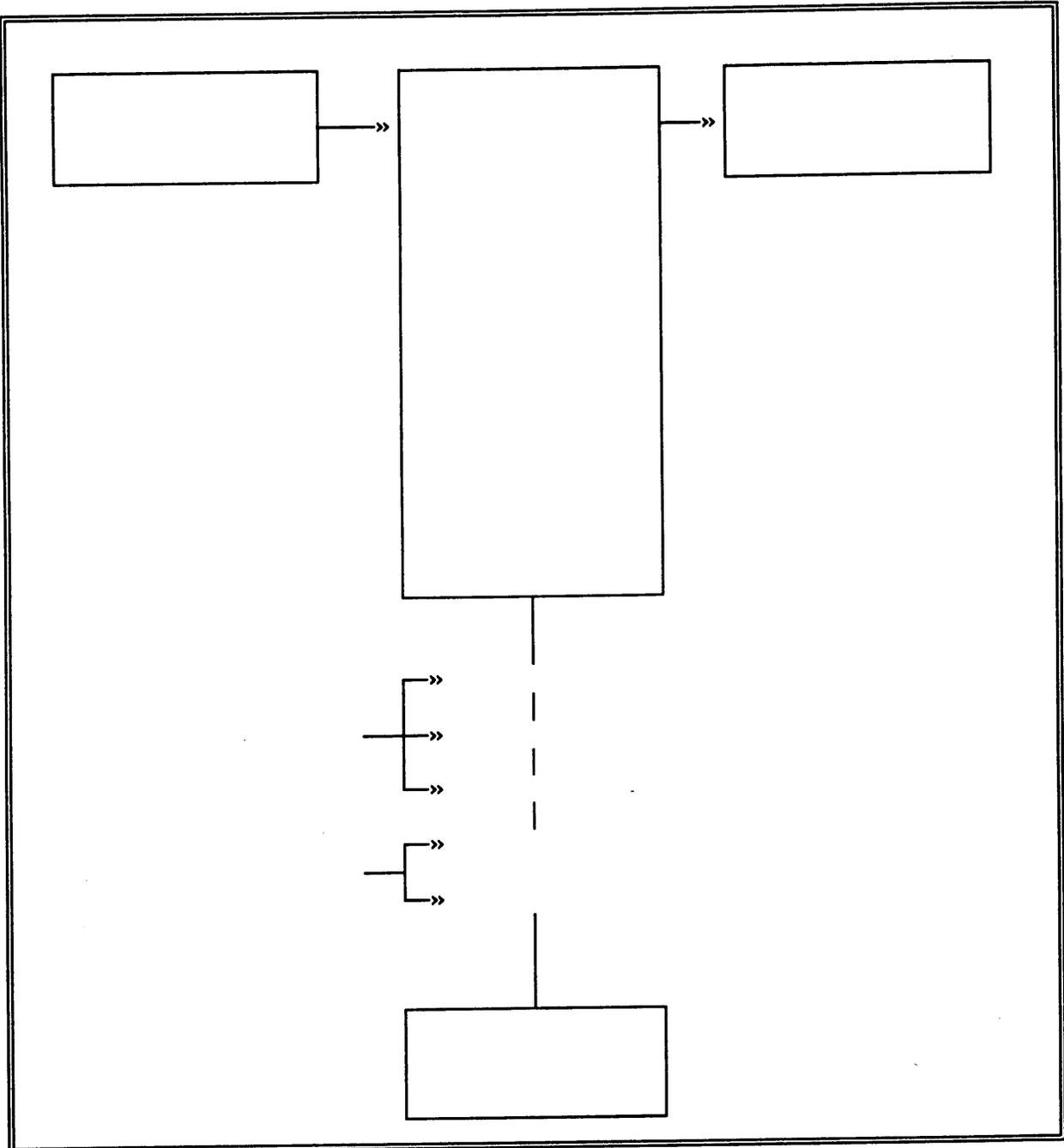
4. Al evaluar las diferentes alternativas de actividades para cada objetivo debemos considerar entre otras cosas:
 - a. los recursos humanos y económicos disponibles, el tiempo requerido y las coordinaciones necesarias.
 - b. los recursos económicos disponibles y las coordinaciones necesarias.
 - c. el tiempo requerido y los recursos económicos.
 - d. los recursos humanos y las coordinaciones necesarias.

5. Las actividades, si son planeadas y ejecutadas debidamente, permitirán:
 - a. medir el logro de las metas y objetivos trazados.
 - b. lograr el objetivo con el cual estan enlazadas.
 - c. economizar dinero.
 - d. la (a) y la (c).

| |
|---|
| <p>Las contestaciones correctas a este ejercicio aparecen en el Apéndice A del módulo. Compárelas con sus contestaciones.</p> |
|---|

EJERCICIO 4.2

Complete el diagrama del proceso de formulación de actividades.

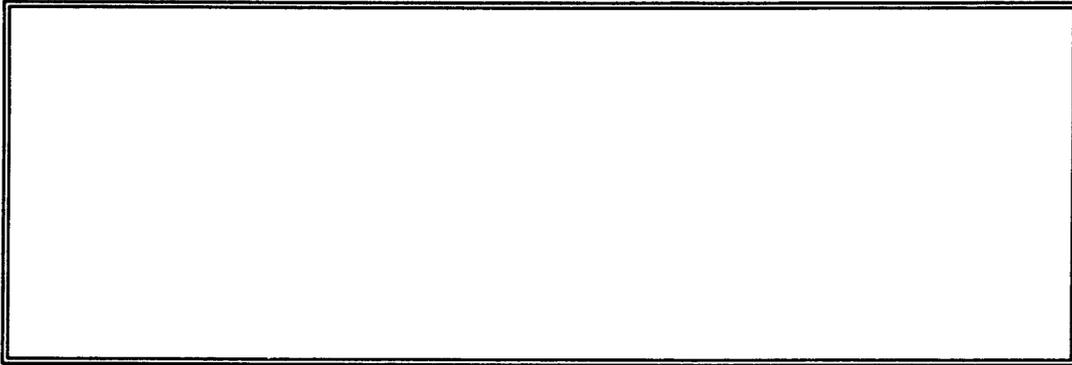


Compare su diagrama con el presentado en la figura 4.1 que aparece en el capítulo. Luego lleve a cabo los arreglos pertinentes en el suyo, si alguno.

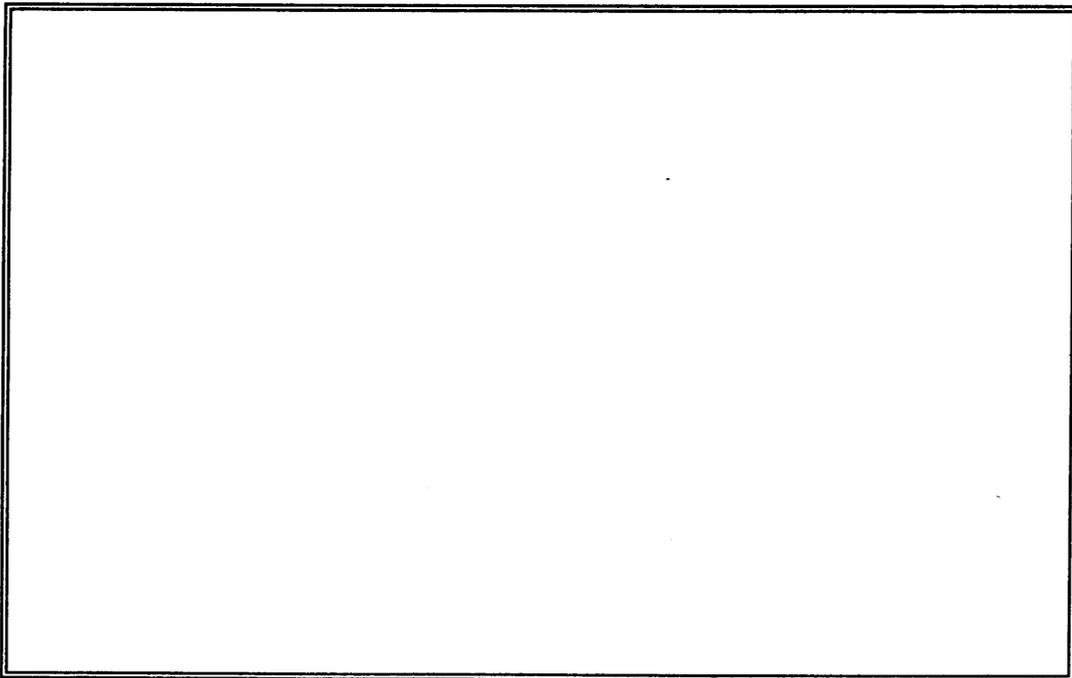
EJERCICIO 4.3

Considerando los conceptos discutidos en este capítulo haga lo siguiente.

1. Seleccione uno de los objetivos que formuló en el ejercicio 3.3 del capítulo anterior.

OBJETIVOS

2. Prepare una lista de todas las posibles actividades para ese objetivo.



POST-PRUEBA

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes oraciones y marque con una (x) en el espacio provisto con un "SI" o "NO":

| | | SI | NO |
|-------|---|--------------------------|--------------------------|
| _____ | 1. La política pública es un conjunto de proyectos dirigidos a una o más metas comunes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 2. La misión de la agencia cambia constantemente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 3. Para que una agencia pueda funcionar efectiva y eficientemente es necesario que sus recursos económicos sean aumentados continuamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 4. La planificación se caracteriza por ser un proceso dinámico, con unas etapas que son independientes entre sí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 5. La toma de decisiones es inherente al proceso de planificación. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 6. El plan de trabajo es una respuesta organizada de la agencia para atender las necesidades que recaen dentro de su misión en un período de tiempo dado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 7. Los componentes de un plan de trabajo son las metas, objetivos y recursos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 8. Los componentes de un plan de trabajo son independientes entre sí. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 9. Un plan de trabajo adecuadamente orientado requiere de un análisis de necesidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 10. En el análisis de las necesidades se debe considerar el contexto interno y externo de la organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | 11. Las metas y objetivos se desprenden del análisis de necesidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | |
|-----------|---|--------------------------|--------------------------|
| _____ 12. | Tanto las metas como objetivos expresan como se alcanzarán los resultados deseados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ 13. | Las metas y objetivos de un proyecto se establecerán de acuerdo al criterio personal de cada individuo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ 14. | Un plan de trabajo debe tener un componente de evaluación. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ 15. | El componente de evaluación únicamente nos ayudará a eliminar objetivos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ 16. | Se deben identificar actividades alternas para lograr un objetivo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

COTEJE SUS CONTESTACIONES

- | | |
|-------|--------|
| 1. No | 9. Si |
| 2. No | 10. Si |
| 3. No | 11. Si |
| 4. No | 12. No |
| 5. Si | 13. No |
| 6. Si | 14. Si |
| 7. No | 15. No |
| 8. No | 16. Si |

Al lado izquierdo de cada número indique con (C) si la contestación fue correcta y con (I) si fue incorrecta.

Ejemplo: C 1.

 I 2.

APENDICES

APENDICE A: CONTESTACIONES A LOS EJERCICIOS DE PAREO Y ALTERNATIVAS DE SELECCION MULTIPLE**EJERCICIO 1.1**f 1.h 7.g 2.a 8.e 3.k 9.j 4.d 10.c 5.i 11.b 6.**EJERCICIO 1.3**

1. c

7. d

2. c

8. c

3. d

9. b

4. b

10. c

5. a

6. b

EJERCICIO 2.1

1. b

5. b

2. d

6. d

3. d

7. c

4. a

EJERCICIO 3.1

- | | |
|------|------|
| 1. c | 6. b |
| 2. d | 7. d |
| 3. a | 8. c |
| 4. b | 9. a |
| 5. b | |

EJERCICIO 3.4

- | | |
|-------------|-------------|
| <u>C</u> 1. | <u>I</u> 4. |
| <u>I</u> 2. | <u>C</u> 5. |
| <u>I</u> 3. | <u>I</u> 6. |

EJERCICIO 4.1

- | | |
|------|------|
| 1. c | 4. a |
| 2. b | 5. b |
| 3. d | |

APENDICE B: DEFINICION DE TERMINOS**POLITICA PUBLICA**

Posición básica y/o curso de acción seleccionado por el gobierno para orientar las decisiones respecto a una necesidad o situación de interés público. Las principales fuentes de expresión de política pública son la Constitución, las leyes y los pronunciamientos oficiales del gobierno. Las políticas públicas definen un orden de prioridad y el ámbito de acción del gobierno en el tratamiento de los problemas o necesidades, según su naturaleza y urgencia.

MISION

Es la función o responsabilidad básica de una organización. Contesta en términos generales para que se creó y a quien sirve.

NECESIDAD

Se refiere a la situación, problema o asunto que se quiere atender.

PLANIFICACION

Es el proceso que organiza, dirige, coordina, controla y evalúa las gestiones de la agencia en la consecución de su misión. Mediante este proceso se analizan y seleccionan las necesidades a ser atendidas y la forma de atender las mismas.

PLAN DE TRABAJO

Es una respuesta organizada de la agencia para atender las necesidades que recaen dentro de su misión, en un período de tiempo establecido. Esta respuesta incluye el establecimiento de metas, objetivos, la selección y realización de unas actividades y el uso de recursos.

El plan de trabajo expresa el resultado del proceso de planificación. El plan puede estar dirigido a desarrollar un programa o proyecto.

PROGRAMA

Es un conjunto de proyectos dirigidos a una o más metas comunes.

PROYECTO

Es un conjunto autónomo de recursos y medidas institucionales diseñadas para lograr una o varias metas y objetivos en un período de tiempo determinado.

METAS

Es el resultado(s) general o finalidad que se desea alcanzar en la atención de una necesidad que da base a un proyecto y recae dentro de la misión de la agencia.

Las metas deben expresar que es lo que se pretende alcanzar (condición o lograr), donde se desean los logros (área geográfica, grupo de personas o porción del ambiente) y cuando se alcanzarán (tiempo que tomará lograr la condición deseada).

OBJETIVOS

Es el resultado(s) más específico que se tiene que lograr a más corto plazo para que la meta sea alcanzada.

Al igual que la meta, los objetivos deben expresar que es lo que se pretende alcanzar (condición o lograrse), donde se desean los logros (área geográfica, grupo de personas o porción del ambiente) y cuando se alcanzarán (tiempo que tomará lograr la condición deseada).

ACTIVIDAD

Conjunto de tareas o acciones específicas a llevar a cabo para lograr cada objetivo. La actividad debe expresarse cuantitativa y/o cualitativamente y especificar el área geográfica y el grupo de personas a atender.

RECURSOS

Se refiere al personal, fondos, equipo, materiales y facilidades que permiten la realización de la actividad.

CLIENTELA

Se refiere a la cantidad y características de las personas que se beneficiarán con el desarrollo del proyecto.

INDICADORES

Es el conjunto de medidas cuantitativas y/o cualitativas que se utilizan para conocer el grado de consecución de las metas y/o objetivos

LOGROS

Indican el grado de consecución de las metas y/o objetivos.

**APENDICE C: GUIAS GENERALES PARA LA PREPARACION
DE UN PLAN DE TRABAJO**

1. Para que un proyecto esté adecuadamente orientado debe sustentarse en una política pública, en la misión de la agencia y en un proceso de planificación debidamente relacionados entre sí.

La política pública es indicativa de la estrategia o curso de acción seleccionado por el gobierno para orientar las decisiones respecto a una necesidad de interés público, la misión es la función básica de la agencia y el proceso de planificación organiza, dirige, coordina, controla y evalúa las gestiones de la agencia en la consecución de su misión.

2. El desarrollo de proyectos va dirigido al cumplimiento de la misión de la agencia.
3. Los proyectos a ser desarrollados por la agencia en la consecución de su misión surgen, entre otras cosas, de:
 - compromisos programáticos que surgen del Programa de Gobierno, mensajes del Gobernador, o una encomienda del Gobernador
 - demandas o necesidades insatisfechas
 - recursos materiales o humanos no utilizados o sub-utilizados
 - recursos naturales utilizados en exceso
 - necesidad de complementar otras inversiones públicas
 - desigualdades socioeconómicas
 - ocurrencia de desastres naturales
4. Las componentes de un plan de trabajo de un proyecto deben estar íntimamente relacionados entre sí.

Las meta(s) de un proyecto indica el resultado que se desea alcanzar en la atención de una necesidad que recae dentro de la misión de la agencia. El objetivo(s) es el resultado más específico que se tiene que lograr para que la meta sea alcanzada. Las actividades son el conjunto de acciones o tareas específicas que se llevan a cabo para lograr cada objetivo. Los recursos (i.e. personal, fondos, equipo, materiales, facilidades) permiten la realización de la actividad. Los indicadores permiten medir el logro de las metas y objetivos

5. La preparación de un plan de trabajo adecuadamente orientado implica lo siguiente:
- Llevar a cabo un análisis de necesidades actuales y futuras que sirva de base al establecimiento de las metas y objetivos. De una parte, esto conlleva establecer criterios para medir la efectividad y eficiencia del funcionamiento operacional de la agencia (contexto interno). La efectividad nos indicará el resultado(s) obtenido en la consecución de la misión de la agencia y la eficiencia nos indicará el grado de utilización de los recursos disponibles (humanos y económicos). De otra parte, debemos analizar aquellas variables externas que afectan o son afectadas por los servicios ofrecidos (contexto externo).
 - Establecer prioridades en la atención de necesidades que recaen dentro de la misión de la agencia.
 - Las metas y objetivos establecidos deben ser viables y realistas. Es decir, debemos asegurarnos que contamos con los recursos necesarios (tanto humanos como económicos) para que los resultados deseados puedan ser alcanzados en el período de tiempo que hemos determinado.
 - Identificar y ordenar en secuencia lógica las actividades relacionadas con cada objetivo (algunas actividades son independientes).

- Determinar el tiempo que tomará desarrollar cada actividad, desde su comienzo hasta su etapa final. Se deben considerar alternativas de contingencia.
- Identificar indicadores que permitan medir el logro de las metas y objetivos trazados.

El uso de los recursos según planificado resultará en la ejecución de la actividad planeada. Las actividades, si son planeadas y ejecutadas debidamente, resultarán en el logro del objetivo con la cual están enlazadas. Una meta será alcanzada una vez se logren los objetivos con la cual está enlazada. Las metas y objetivos se desprenden del análisis de necesidades. El establecimiento de unos indicadores adecuados nos permitirán medir el logro de las metas y/o objetivos.