



**SISTEMA UNIVERSITARIO ANA G. MÉNDEZ**  
**VICE PRESIDENCIA DE PLANIFICACIÓN E INVESTIGACIÓN**

# MANUAL

REDACCIÓN,  
IMPLANTACIÓN Y  
MEDICIÓN  
PLANES DE TRABAJO

PRIMERA EDICIÓN, ABRIL 2004

---

# Manual

---

## Redacción, Implantación y Medición de Planes de Trabajos



abril 2004



Este manual es producto del esfuerzo y colaboración de:

Sr. Jorge L. Crespo Armaiz

Vicepresidente de Planificación e Investigación Institucional

Sra. Evelyn Vázquez Matos

Ayudante Ejecutiva de Planificación



Srta. Blanca I. Acevedo Cruz

Directora de Planificación

Universidad del Turabo

Sra. Mariela T. Collazo León

Directora de Planificación

Universidad Metropolitana



Sra. Yoísa González- Pérez

Directora de Planificación

Universidad del Este

***“Tenemos que reconocer que nuestros esfuerzos por anticipar el futuro nos ayuda a configurarlo”***

*(traducido al español)*

*John Sawhill*

# Tabla de Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>¿QUÉ ES PLANIFICACIÓN?.....</b>	<b>2</b>
PROCESO DE PLANIFICACIÓN .....	2
DESARROLLO DEL PLAN Y SU IMPLANTACIÓN .....	3
PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL SUAGM.....	5
<b>REDACCIÓN, IMPLANTACIÓN Y MEDICIÓN.....</b>	<b>8</b>
COMPONENTES .....	8
Las Metas .....	8
Los Objetivos .....	9
Las Actividades.....	10
INDICADORES, IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN .....	12
Indicadores de Ejecución.....	12
La Implantación .....	13
Presupuesto .....	14
La Evaluación .....	14
<b>INSTRUMENTOS RECOMENDADOS .....</b>	<b>16</b>
INFORMAR EL PROGRESO DEL PLAN DE TRABAJO .....	16
EVALUAR EL PROGRESO DEL PLAN DE TRABAJO.....	17
RESUMEN GENERAL DEL PROGRESO DEL PLAN DE TRABAJO .....	18
EJERCICIO DE PRÁCTICA .....	19
ANEJO #1 .....	20
ANEJO #2 .....	22
BIBLIOGRAFÍA .....	25

## Introducción

Este manual tiene el propósito de asistir a los Asociados en las destrezas de *redacción, implantación y medición* de sus Planes de Trabajo. El mismo presenta una definición general de lo que es planificación y cómo esta disciplina puede generar un proceso de planificación que le permita a las Instituciones guiar su desarrollo. Como ejemplo de este proceso se presenta cómo se desarrolla el proceso de planificación en el Sistema Universitario Ana G. Méndez (SUAGM).

El Manual les proveerá herramientas teóricas y prácticas para la redacción de su plan de trabajo anual. Con estas técnicas esperamos poder contribuir a que se desarrollen planes que permitan una mejor identificación de logros alcanzados y su alineación a las Guías Estratégicas de Desarrollo, que son las que nos trazan el camino a alcanzar nuestra visión de ser *una comunidad de aprendizaje de alta calidad, centrada en el ser humano, de avanzada tecnología y de orientación internacional*.

## ¿Qué es Planificación?

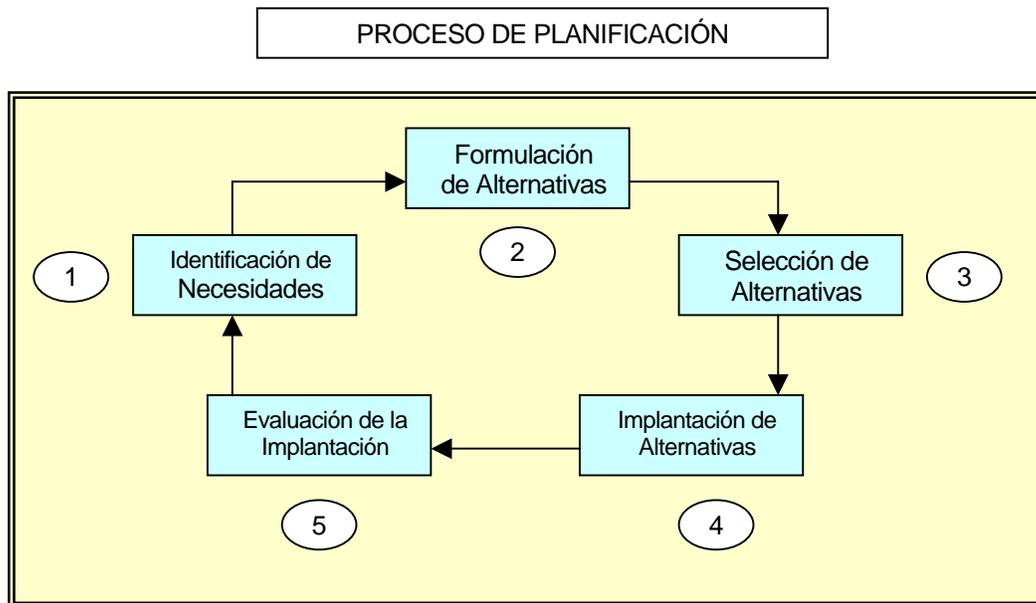
Tradicionalmente la planificación ha sido vista como un proceso continuo que consiste en organizar ideas para resolver un problema determinado con un curso de acción en específico. Sin embargo, la planificación no sólo busca solucionar problemas. Debe ser vista como un proceso de análisis gerencial que apoya el desarrollo futuro de la organización buscando soluciones y opciones de crecimiento que logren un estado mejor.

### Proceso de Planificación

La planificación es un proceso que busca contestar las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos?
  - Análisis interno de la situación, del entorno y de la competencia
- ¿Dónde queremos estar?
  - Metas y objetivos
- ¿Cómo vamos a llegar a donde queremos estar?
  - Diseñar las estrategias apropiadas
- ¿Cómo vamos a medir nuestro progreso?

La siguiente figura ejemplifica el proceso básico de planificación en donde primero se *identifican las necesidades*. Esto ayuda a determinar la situación interna y externa de la institución. Como consecuencia de este proceso se *formulan y seleccionan las alternativas* que ayudan a resolver las necesidades identificadas. Luego se *desarrolla un plan de trabajo* que presenta las estrategias que serán implantadas. Finalmente, se evalúa la implantación del plan de trabajo y se consideran los resultados para ajustar el plan de ser necesario.



## Desarrollo del Plan y Su Implantación

Un *Plan* es un instrumento gerencial que nos ayuda a organizar de forma estructurada las estrategias, metas y objetivos para un periodo de tiempo específico. Debe estar guiado por:

**MISIÓN\***: una declaración de propósito de la institución. Describe la “personalidad” de la Institución:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué somos?
- ¿A quiénes servimos?
- ¿Cuán diferente somos de nuestros competidores?

**VISIÓN\***: un compromiso de transformación con miras a alcanzar una condición y un posicionamiento cualitativamente superior al presente.

Se caracteriza por:

- Tomar en cuenta el futuro
- Influir sobre el futuro (proactividad)
- Apoyar la toma de decisiones
- Enfocarse en el diseño de estrategias óptimas de acción futura para lograr un conjunto de metas y objetivos

\* Esto ya está definido en el SUAGM

Todo plan debe contener los siguientes elementos esenciales:

**Metas:** resultado general o propósito que se desea alcanzar para atender una necesidad que da base al plan.

**Objetivos:** resultado más específico que se tiene que lograr para que las metas de la institución sean alcanzadas.

**Actividades:** tarea de extrema especificidad que se realizan como parte de la estrategia para poder lograr un objetivo.

**Indicadores:** son medidas cuantitativas o cualitativas que se utilizan para analizar el progreso que se obtiene en términos de los resultados deseados.

### **Tiempo de duración**

**Presupuesto:** recursos fiscales necesarios para la implantación del plan.

La *implantación del plan* es el proceso mediante el cual se llevan a cabo las actividades delineadas. Para esto se debe determinar los *recursos* y el *presupuesto* necesario dentro de un marco de prioridad.

La asignación de recursos es un elemento vital para la planificación ya que condiciona lo que se podrá lograr. Se debe determinar el *tiempo* en que se llevará a cabo la actividad y cómo se va a *evaluar* el progreso del plan.

Finalmente, la institución mide su progreso a través de *indicadores de logros y evaluaciones periódicas*. Los resultados de ésta última, se utilizan para conocer dónde está la institución y comenzar el ciclo de planificación nuevamente.

## Proceso de Planificación del SUAGM

Los procesos de planificación institucional en el Sistema Universitario Ana G. Méndez (SUAGM) fueron estructurados para desarrollarse en tres (3) niveles básicos:

- ✓ **Nivel Estratégico** (largo plazo, 5-7 años)
- ✓ **Nivel Programático** (mediano plazo, 3 años)
- ✓ **Nivel Operacional** o táctico (ciclo anual de planes y presupuesto).

Dentro del **Nivel Estratégico**, el SUAGM establece dos (2) instrumentos de planificación principales:

### **Visión**

(su enunciado o expresión estratégica de más largo alcance)

La **Visión** establece un compromiso de transformación del SUAGM hacia *“una comunidad de aprendizaje de alta calidad, centrada en el ser humano, de avanzada tecnología y de orientación internacional”*.

### **Guías Estratégicas de Desarrollo**

(el Plan Estratégico formulado a cinco años)

Las **Guías Estratégicas de Desarrollo** (GED):

- Constituyen la base normativa de referencia sobre la Visión, Misión y dirección de desarrollo del SUAGM sobre la cual deben fundamentarse los demás planes maestros, programáticos y operacionales que se elaboren en las distintas unidades del Sistema.
- Guardan centralidad o alineamiento estratégico con los postulados de la Visión, y a su vez deben servir de instrumento rector para garantizar la centralidad y consistencia de las demás instancias de planes y proyectos institucionales.
- Presentan de forma resumida las metas y proyectos de desarrollo prioritarios del Sistema y sus Instituciones, organizado bajo la estructura de los siguientes cinco (5) vectores o áreas estratégicas predefinidas:

#### **1. Calidad y Efectividad Institucional**

Bajo este vector se incluyen metas y proyectos relativos a los procesos de mejoramiento continuo según cada Institución defina a base del Modelo de Calidad. Además incluyen las metas y proyectos de avalúo institucional (no académico) que se proyecten.

*Ejemplos:*

- Iniciativas de proyectos de calidad
- Proyectos de mejoramiento o análisis de procesos
- Estudio de avalúo de efectividad institucional (no académicos)

## **2. Asuntos Académicos**

Bajo este vector están contenidas las metas de desarrollo programático (creación, revisión, moratoria y eliminación), desarrollo del profesorado, recursos de apoyo a la docencia y avalúo académico.

*Ejemplos:*

- Reclutamiento, retención y capacitación del profesorado
- Desarrollo de colecciones
- Educación Continua
- Estudios de Avalúo Académico

## **3. Matrícula y Asuntos Estudiantiles**

Bajo este vector se incluyen todas las iniciativas, metas y proyectos relacionados al fortalecimiento de la matrícula institucional y al mejoramiento de los servicios al estudiante.

*Ejemplos:*

- Mercadeo y reclutamiento
- Retención estudiantil
- Persistencia y graduación
- Calidad de vida estudiantil

## **4. Infraestructura Física y Tecnológica**

En este vector se desglosan las metas, estrategias y proyectos relacionados con el desarrollo de las instalaciones físicas y de la infraestructura de recursos tecnológicos.

*Ejemplos:*

- Proyectos de desarrollo físico tanto permanentes como de mejoras capitales
- Revisión de Planes Maestros de Desarrollo Físico
- Posible adquisición de propiedades inmuebles
- Preparación de los planes de desarrollo tecnológico y fortalecimiento de los recursos tecnológicos

## 5. *Gerencia Institucional*

Este vector incluye las metas, proyectos e iniciativas que impacten el fortalecimiento de los procesos generales de administración institucional. Incluye una serie de áreas adscritas a la Oficina del Rector y del Vicepresidente y Gerente General del CETED.

*Ejemplos:*

- Control y fortalecimiento fiscal
  - Desarrollo de recursos humanos (excluyendo el profesorado)
  - Internacionalización
  - Fondos externos (donaciones, fondos de becas y campañas de capital)
  - Relaciones públicas
  - Relaciones con la comunidad
- Establecen vectores adicionales para el Centro de Telecomunicaciones y Educación a Distancia (CETED) por la naturaleza de los servicios que ofrecen. Estos son:

### 1. *Educación a Distancia*

Este vector incluye las metas y proyectos sobre la evaluación y revisión de la estructura organizacional, las políticas y procedimientos del componente de educación a distancia en el SUAGM, así como su desarrollo en el ámbito internacional. Además, se incluyen los proyectos relacionados a la integración y articulación de recursos, tecnologías y servicios de educación a distancia, de forma interna y externa.

### 2. *Servicios Educativos*

Este vector incluye las metas y proyectos relacionados a servicios de alcance comunitario, oferta de adiestramientos y el programa de comunicaciones de las Instituciones del SUAGM.

### 3. *Programación*

Este vector incluye las metas y proyectos relacionados a la evaluación, adquisición y creación de programación instruccional, educativa y cultural. También se incluye el desarrollo de los servicios de producción digital.

Bajo cada uno de estos vectores se estructuran las metas y los objetivos de los Planes de Trabajo.

Dentro del **Nivel Programático**, se especifican los objetivos y proyectos principales a ser desarrollados en los primeros tres años del período, en armonía con la misión, políticas y metas establecidas a nivel estratégico y las proyecciones financieras.

Bajo el **Nivel Operacional**, se desarrollan los planes de trabajo y la petición presupuestaria anual a tono con las prioridades derivadas de los planes programáticos.

---

## Redacción, Implantación y Medición

### Plan de Trabajo Anual

#### Componentes

##### Las Metas

Son el resultado general o propósito que se desea alcanzar para atender una necesidad que da base al plan. Representan problemas inmediatos o asuntos de alta prioridad que requieren atención especial. Pueden surgir como resultado de la evaluación interna de la institución o pueden ser generadas por condiciones externas en el ambiente.

Se caracterizan por:

- Estar en armonía con la misión y la visión de la institución (centralidad)
- Contribuir con el logro o adelanto de los postulados de la misión y la visión institucional
- Ayudar a focalizar los trabajos en las distintas áreas de desarrollo institucional
- Su permanencia hasta que los resultados deseados hayan sido alcanzados o en aquellos casos en que ocurran cambios drásticos en las condiciones en que fueron creadas
- Establecer un periodo de tiempo definido para su logro
- Expresar de forma clara los resultados deseados
- Ser producto del consenso y análisis compartido de los estamentos
- Ser realistas y alcanzables
- Medibles y verificables

##### Ejemplos

- ✓ Aumentar los fondos para nutrir el fondo permanente de becas
- ✓ Disminuir el promedio de días para procesar solicitudes y emitir admisiones

## EJEMPO APLICADO

### Vector 5: Gerencia Institucional

**META: DIVERSIFICAR LAS FUENTES DE INGRESOS INSTITUCIONALES.**

#### NO ES META:

- Continuar sirviéndole a nuestros estudiantes.
- Procesar solicitudes de admisión (objetivo o actividad)
- Establecer un programa preventivo de uso de sustancias controladas para estudiantes nuevos durante el primer trimestre 2005 (objetivo)

## Los Objetivos

El próximo paso en la redacción del Plan de Trabajo es el desarrollo de **objetivos**. Estos son resultados más específicos que se tienen que lograr para que las metas de la institución sean alcanzadas.

Reflejan el grado de cambio que se quiere lograr. Son declaraciones cuantificables o verificables que establecen el tiempo específico de los logros o resultados deseados. Representan logros intermedios necesarios para realizar las metas.

### Los objetivos son:

- **Específicos:** deben reflejar logros o resultados específicos que son deseados, no la manera de lograrlos. Deben generar estrategias específicas o acciones y deben ser suficientemente detallados para que sean entendibles y den una dirección clara.
- **Medibles:** los resultados pueden ser cuantificables o verificables. Antes de que el trabajo comience debe establecerse un indicador para medir el objetivo.
- **Alcanzables:** ser retadores, pero no exigir lo imposible. Por ejemplo, sería razonable reducir la dependencia de ingresos sobre matrícula pero no eliminarla. Los objetivos deben ser consistentes con los recursos disponibles.
- **Tiempo específico:** establecer un marco de tiempo relativamente corto para lograr los resultados, desde varias semanas a no más de un año (dentro del año presupuestario).

## Ejemplos

- ✓ Aumentar en un 10% la tasa de graduación en el SUAGM en el año 2005
- ✓ Aumentar en un 5% el ingreso de estudiantes al Programa Graduado de Administración de Empresas en el año 2005

## EJEMPLO APLICADO

### Vector 5: Gerencia Institucional

**Meta:** Diversificar las fuentes de ingresos institucionales.

**OBJETIVO: AUMENTAR A \$300,000 LA RECAUDACIÓN DE FONDOS DE LA CAMPAÑA CAPITAL EN EL AÑO ACADÉMICO 2004-2005.**

#### *NO ES UN OBJETIVO:*

- Eliminar las muertes en las carreteras. (Es muy amplio, no es realista y no es medible)
- Aumentar el ingreso de estudiantes. (No es específico, no es medible, no establece tiempo específico)
- Completar la búsqueda de antecedentes de 3,000 record y 750 investigaciones de campo. (Son dos objetivos, y no establecen tiempo específico)

## Las Actividades

Luego de establecer las metas y los objetivos, el próximo paso es delinear las actividades. Las **actividades** son las tareas de extrema especificidad que se realizan como parte de la estrategia para poder lograr un objetivo.

Las **actividades** deben ser analizadas en términos de:

- La consecución del objetivo
- Los costos y beneficios
- Impacto positivo o negativo en cualquiera de los otros objetivos
- Si la institución está o no organizada para implantarla
- El proceso y tiempo de implantación
- Cambios necesarios para su implantación y cuánto tiempo tomarán
- Impactos que pueda tener en la institución

## Ejemplos

- ✓ Entrevistar candidatos para ofrecer apoyo a la Vicepresidencia de Planificación e Investigación Institucional
- ✓ Promocionar a través de medios de comunicación los diferentes programas académicos que ofrece el SUAGM

## EJEMPLO APLICADO

### Vector 5: Gerencia Institucional

**Meta:** Diversificar las fuentes de ingresos institucionales.

**Objetivo:** Aumentar a \$300,000 la recaudación de fondos de la campaña capital en el año académico 2004-2005.

#### Actividades:

Actividades
1. Identificar prospectos
2. Investigar prospectos
3. Programar visitas
4. Desarrollar materiales de promoción

# Indicadores, Implantación y Evaluación

## Indicadores de Ejecución

Son medidas cuantitativas o cualitativas que se utilizan para analizar el progreso que se obtiene en términos de los resultados deseados. El propósito de éstos es medir los esfuerzos y logros como resultado de la implantación del plan.

Es importante establecer indicadores porque éstos permiten:

- Medir el resultado o progreso del plan
- Fomentar el mejoramiento continuo de la institución
- Guiar la toma de decisiones
- Visualizar el logro deseado
- Medir la efectividad del plan

Los indicadores de ejecución se dividen en cinco categorías básicas: inversión, producción, eficiencia, resultados y calidad (Ver en Anejo #1 definiciones y ejemplos de éstos). Sin embargo, para propósitos de este manual se utilizarán los indicadores de ejecución sin segregarlos por categorías.

### *EJEMPLOS:*

- Número de solicitudes de admisión recibidas
- Cantidad de recaudos por donaciones recogidas
- Cantidad de estudiantes que aprobaron las PCMAS
- Número de propuestas aprobadas
- Por ciento de publicaciones y actividades de investigación
- Número de visitas a instituciones realizadas
- Número de estudiantes realizando proyectos de investigación
- Porcentaje de disminución en quejas repetidas a una junta reguladora.
- Número de estudiantes graduándose vis a vis el número de estudiantes matriculados
- Cantidad de programas académicos implantados
- Número de profesores que completen grado doctoral
- Por ciento de exactitud de la información entrada en la base de datos
- Número de pacientes tratados y dados de alta
- Costo por paciente dado de alta y rehabilitado

## EJEMPLO APLICADO

### Vector 5: Gerencia Institucional

**Meta:** Diversificar las fuentes de ingresos institucionales.

**Objetivo:** Aumentar a \$300,000 la recaudación de fondos de la campaña capital en el año académico 2004-2005.

#### Actividades:

Actividades
1. Identificar prospectos
2. Investigar prospectos
3. Programar visitas
4. Desarrollar materiales de promoción

#### Indicadores:

- Total de fondos recaudados

## La Implantación

Luego de seleccionar los indicadores de ejecución se establecen los elementos que guiarán la implantación del plan y el método de evaluación del mismo. La *implantación* es el proceso mediante el cual se llevan a cabo las *actividades* establecidas en el plan.

Antes de implantar el plan es necesario:

- ✓ Identificar las personas responsables de llevar a cabo las actividades
- ✓ Desarrollar un itinerario de implantación que incluya la fecha de comienzo y de terminación de la actividad
- ✓ El presupuesto y otros recursos necesarios
- ✓ Ser realista con los recursos que se tienen disponibles (esto facilita la implantación del plan)

Es importante analizar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades ya que esto ayuda a evitar que se creen expectativas irreales. Las decisiones de planificación deben estar fundamentadas en realidades fiscales. Las siguientes preguntas se pueden utilizar para analizar las necesidades de recursos para cada estrategia o actividad:

- ✓ ¿Están disponibles los recursos requeridos- presupuesto, personal, adiestramientos, facilidades, equipo de procesamiento de datos electrónicamente y otros equipos? Si no, ¿cómo se obtendrán? ¿Pueden los recursos ser reasignados dentro de la institución?
- ✓ ¿Cuál será el impacto fiscal de esta actividad? ¿Se necesitará financiamiento adicional?

Una vez analizados los costos, beneficios, posibles impedimentos, itinerarios y recursos, se procede a implantar el plan. Esta va dirigida hacia operaciones, procedimientos y procesos.

## Vector 5: Gerencia Institucional

**Meta:** Diversificar las fuentes de ingresos institucionales

**Objetivo:** Aumentar a \$300,000 la recaudación de fondos de la campaña capital en el año académico 2004-2005

**Indicador:** Total de fondos recaudados

Actividad	Indicador	Fecha		Responsable	Presupuesto
		Comienzo	Terminación		
Identificar prospectos		08/04	10/04		
Investigar prospectos		10/04	10/04		
Programar visitas		11/04	02/05		
Desarrollar materiales de promoción		01/05	04/05		

## Presupuesto

El presupuesto es una descripción fiscal de las actividades descritas en el plan de trabajo. Este debe incluirse en el plan ya que permite la operacionalización de las actividades. Al detallar el presupuesto usted debe:

- ✓ Identificar los fondos asignados
- ✓ Planificar las actividades de acuerdo a éstos
- ✓ Contemplar el costo estimado de cada una de las actividades proyectadas según el costo del proyecto (Si usted dice que va a hacer "x, y, z" asigne una cantidad al lado de cada una)
- ✓ Establecer la estimación del costo total del proyecto

## La Evaluación

Después de implantar el plan se debe establecer el *método de evaluación* para medir la condición de cada actividad y el progreso del plan. Existen tres tipos de evaluación: formativa o de proceso, sumativa o de resultados y de impacto.

### ▪ Evaluación *formativa*

Busca intervenir en la etapa temprana para hacer aquellos cambios preventivos. Es una continua durante el transcurso del plan para determinar si se están implantando las actividades basadas en el plan propuesto, y si se están logrando los objetivos establecidos. Esta evaluación

es importante porque permite conocer el progreso del plan, hacer los ajustes necesarios y diseñar estrategias ante alguna actividad atrasada.

- **Evaluación *sumativa***

Es la evaluación de los resultados del plan realizada al final del período para el cual se preparó el mismo. Esta busca determinar el grado en que se lograron los objetivos.

- **Evaluación de *impacto***

Es la evaluación de cambios, tanto intencionales como no anticipados, que ocurren como resultado de la implantación del plan en la población servida, la comunidad y la sociedad.

Un aspecto importante de la evaluación es cómo vamos a evaluar el progreso del Plan de Trabajo. El *sistema de seguimiento* es una herramienta de evaluación que se utiliza para medir el progreso del plan, recopilar información y mantener el curso de acción. Este sistema es implantado a través de un instrumento cuya fuente principal de información es el Plan de Trabajo redactado. Además el instrumento debe proveer:

- ✓ Información sobre la situación actual y logros obtenidos.
- ✓ Espacio para comentarios y una explicación de las acciones tomadas a la fecha.

(Ver en la Sección 4 instrumento para informar el progreso del Plan de Trabajo)

El informe generado como resultado de la evaluación es una herramienta útil para conocer el progreso del plan y permite reaccionar rápida y efectivamente ante alguna actividad incompleta o atrasada. Este informe debe ser preparado dos veces al año (uno por semestre) por las personas responsables de implantar las actividades y debe incluir la situación de cada actividad, el progreso y el no progreso.

Si las actividades proyectadas no están progresando, debe informar las razones y lo que se está haciendo para lograr el progreso. Las personas responsables de implantar las actividades deben incluir comentarios según sea necesario para darle información completa al área operacional correspondiente.

## Instrumentos Recomendados

### Redacción, Implantación y Medición de Planes de Trabajo Anual

#### Informar el Progreso del Plan de Trabajo

#### INSTRUMENTO PARA INFORMAR EL PROGRESO DEL PLAN DE TRABAJO

Unidad:  
Vector:  
Periodo del Informe:  
Fecha del Informe:

Metas	Indicador de Logros	Fecha de Cumplimiento Proyectada	Situación Actual y Logros Obtenidos	Comentarios

## Evaluar el Progreso del Plan de Trabajo

### INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL PROGRESO DEL PLAN DE TRABAJO

Unidad:

Vector:

Periodo de la Evaluación:

Fecha del Informe:

Objetivo	Status de los Objetivos				Comentarios
	Iniciado (I)	En Proceso (EP)	Logrado (L)	No logrado (NL)	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

# Resumen General del Progreso del Plan de Trabajo

## RESUMEN GENERAL EL PROGRESO DEL PLAN DE TRABAJO

Vector:

Periodo de la Evaluación:

Fecha del Informe:

Metas	Cantidad de Objetivos Propuestos	Cantidad de Objetivos Logrados	Por ciento de Logros
Meta # 1			
Meta # 2			
Meta # 3			
Meta # 4			
Meta # 5			
Meta # 6			
Meta # 7			

## Ejercicio de Práctica

Siguiendo los criterios de redacción presentados en la Sección 3 prepare un plan de trabajo:

### Ejercicio 1.

**Vector:**

**Meta:**

Objetivo	Actividad	Indicador	Fecha		Responsable	Presupuesto
			Comienzo	Terminación		

## TIPOS DE INDICADORES

Los indicadores se dividen en cinco categorías básicas: inversión, producción, resultados, eficiencia y calidad.

- **Inversión:** miden la cantidad de recursos que se necesitan para proveer productos particulares o servicios. Incluye mano de obra, equipo, materiales y recursos usados para proveer el servicio.

*Ejemplos:*

- ✓ Número de solicitudes recibidas
- ✓ Cantidad de recaudos por donaciones recogidas
- ✓ Número de consumidores requiriendo servicios
- ✓ Número de propuestas aprobadas
- ✓ Número de informes recibidos

- **Producción:** mide la cantidad de productos o servicios provistos.

*Ejemplos:*

- ✓ Número de visitas a instituciones realizadas
- ✓ Millas de carreteras repavimentadas
- ✓ Número de pacientes tratados y dados de alta

- **Resultados:** mide si los servicios están alcanzando los objetivos propuestos. Los resultados reflejan el impacto o beneficio de los programas.

*Ejemplos:*

- ✓ Reducción en la incidencia de sarampión
- ✓ Porcentaje de disminución en quejas repetidas a una junta reguladora.
- ✓ Porcentaje de reducción en emisiones de auto

Los indicadores de resultados a veces son confundidos con los indicadores de producción.

Los indicadores de resultados evalúan cuán efectivo o exitoso ha sido un programa. La cantidad de trabajo que un programa hace (indicador de producción) es diferente a cuán bien un programa está funcionando (indicador de resultado).

*Ejemplo:*

Indicador de Producción	Indicador de Resultado
Número de pacientes dados de alta.	Pacientes dados de alta viviendo independientemente.
Número de vacunas administradas.	Reducción de la incidencia de vacunas para enfermedades prevenibles.

- Eficiencia: pueden ser medidas en términos de costo por unidad de producción, relación de producciones por unidad de inversiones o producciones por unidad de tiempo.

*Ejemplos:*

- ✓ Producciones/inversiones: Número de estudiantes graduándose contra el número de estudiantes matriculados.
- ✓ Tiempo/producción: Tiempo consumido por solicitud procesada.
- ✓ Costo/inversiones: Costo por confinado
- ✓ Costo/resultados: Costo por paciente dado de alta y rehabilitado.

- Calidad: indicadores que reflejan la efectividad en alcanzar las expectativas de los consumidores y las personas interesadas.

*Ejemplos:*

- ✓ Número de informes libres de errores comparados con el número de informes producidos.
- ✓ Por ciento de exactitud de la información entrada en la base de datos.

## GLOSARIO

### A

**Actividad-** son tareas de extrema especificidad que se realizan como parte de la estrategia para poder lograr un objetivo.

**Análisis de brecha-** la identificación de la diferencia entre el estado deseado y el actual.

**Asignación de recursos-** la determinación de asignación de los recursos o activos necesarios para llevar a cabo estrategias y lograr objetivos dentro de un marco de prioridades.

**Asunciones de planificación-** expectativas concernientes a tendencias futuras que pueden impactar significativamente la ejecución (derivadas de los resultados de la evaluación interna/ externa).

**Asuntos estratégicos-** aquellas preocupaciones de vital importancia para una organización, que pueden impactar algunos o todos los programas de una institución.

### C

**Costos administrativos-** gastos de contabilidad, recursos humanos, presupuestación, planificación estratégica, auditoría y gerencia ejecutiva asociados con el apoyo administrativo y la supervisión de los servicios rendidos en apoyo a la misión de una institución, programa o subprograma.

### E

**Estrategia-** conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr objetivos frente a diferentes circunstancias.

**Evaluación externa-** análisis de elementos claves o fuerzas exógenas que pueden impactar el desarrollo de la organización en el presente o futuro.

**Evaluación interna-** evaluación de la posición, ejecución, problemas y potencial de una organización.

## G

**Gerencia de Calidad-** es un enfoque que valora la satisfacción del consumidor y está basada en la participación de todos los miembros de una organización en mejorar los procesos, productos, servicios y la cultura en la cual trabajan.

**Gerencia estratégica-** es el proceso de colocar una organización de manera que pueda prosperar en el futuro. Integra la planificación estratégica con esfuerzos de presupuesto, planificación de recursos, evaluación de programas y evaluación de ejecución e informes. Puede ser empleada como un vehículo para introducir conceptos y esfuerzos de calidad.

## I

**Implantación-** es el proceso mediante el cual se llevan a cabo las actividades establecidas en el plan.

**Indicadores de Ejecución-** son medidas cuantitativas o cualitativas que se utilizan para analizar el progreso que se obtiene en términos de los resultados deseados.

## M

**Marcas de ejecución-** el proceso continuo de recopilar información de normas externas y las mejores prácticas, y evaluar por qué son exitosas y aplicarlo.

**Meta-** resultado general o propósito que se desea alcanzar para atender una necesidad que da base al plan.

**Misión-** una declaración de propósito de la institución. Describe la “personalidad” de la organización: ¿Quiénes somos?, ¿Qué somos?, ¿A quiénes servimos?, ¿Cuán diferentes somos de nuestros competidores?

## O

**Objetivos-** resultados más específicos que se tienen que lograr para que las metas sean alcanzadas.

**Optimizar-** identificar la mejor de las posibles alternativas para lograr el máximo resultado a un costo mínimo.

## P

**Plan-** es un instrumento gerencial que nos ayuda a organizar de forma estructurada las estrategias, metas y objetivos para un periodo de tiempo específico.

**Plan de acción-** descripción detallada de las estrategias y pasos utilizados para implantar un plan estratégico.

**Plan de Trabajo-** respuesta organizada que tiene la institución para atender las necesidades que recaen dentro de su misión, en un periodo de tiempo establecido.

**Plan estratégico-** es una guía práctica orientada a la acción basada en un examen de factores internos y externos, que dirigen el establecimiento de metas y asignación de recursos para lograr resultados. Los planes estratégicos incorporan las funciones principales de las agencias, incluyendo el mejoramiento de los procesos o esfuerzos de calidad, información tecnológica, recursos humanos y presupuesto.

**Planificación-** disciplina enfocada en el diseño de estrategias óptimas de acción para lograr un conjunto de metas y objetivos. Es un proceso de análisis gerencial que apoya el desarrollo futuro de la organización a través de la búsqueda de soluciones y opciones de crecimiento que logren un estado mejor.

**Presupuestación-** proceso que estima ingresos y gastos para un periodo de tiempo.

**Presupuesto operacional-** es un plan de todos los gastos propuestos que no sean de gastos de capital, incluyendo servicios personales, gastos relacionados con los empleados, servicios profesionales, gastos de viajes, equipo y otros gastos operacionales

**Programación-** diseñar una secuencia de tareas a realizar.

## V

**Valores-** principios que describen cómo una agencia se conduce al llevar a cabo su misión.

**Viabilidad-** facilidad con la que se puede planificar o implanta un plan.

**Visión-** un compromiso de transformación con miras a alcanzar una condición y un posicionamiento cualitativamente superior al presente.

## Bibliografía

*Conferencia sobre Proyecto de Indicadores.* Oficina de Gerencia y Presupuesto, Febrero 2002.

Davis W. Alan and Stecher Brian M. (1987) *How to Focus an Evaluation.* Newbury Park, CA: SAGE.

King Jean A., Morris Lynn L. and Taylor Fitz-Gibbon Carol (1987) *How to Asses Program Implementation.* Newbury Park, CA: SAGE.

*Manual para la redacción de un Plan Estratégico.* Comité Consultor sobre Planificación Estratégica de Arizona, 2002.

*Seminario sobre la elaboración de propuestas.* Administración de Servicios de Salud Mental y Contra la Adicción (ASSMCA), Administración Auxiliar de Planificación, Diciembre 2001.