



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*ELABORACIÓN Y/O
EVALUACIÓN DE
PLANES Y PROGRAMAS*

Del 28 de Octubre al 01 de Noviembre de 2002

APUNTES GENERALES

CI-278

Instructora: L.A.E. Nadia Leticia Solano Torres
SECRETARÍA DE GOBIERNO
OCTUBRE/NOVIEMBRE DEL 2002

Índice

	Pág.
Introducción	3
Objetivo General y Específicos	4
I. Administración Pública y Cambio	6
1.1 Cambio Beneficios de una Autoevaluación Institucional	6
1.2 Misión, visión, valores Concepto y Características	7
1.3 Cómo Entender el cambio Diagnóstico Introducción al Cambio Por qué Existe la Resistencia al Cambio Superación de la resistencia al cambio	8
II. Cómo Elaborar y Evaluar Planes y Programas Administrativos	11
2.1 Administración y Proceso Administrativo Proceso Administrativo (Etapas) Planeación (Características Básicas) Ventajas Proceso	11
2.2 Planeación Estratégica de Calidad Planeación Normativa Planeación Estratégica Planeación Operativa	12
2.3 Herramientas de la Planeación Planes Tipos de Planes Dos Clases de Planes Operacionales Planes de un Solo Uso Planes Permanentes Principios de las Políticas	15
2.4 La Importancia de los Objetivos Concepto Redacción Incorrecta de Objetivos Verbos Recomendados para la Redacción Correcta de los Objetivos Características de los Objetivos	16 17
2.5 La Evaluación de los Planes y Programas Concepto Herramientas Retroalimentación	19
Bibliografía	21

I. Administración Pública y Cambio

Introducción

Como parte de la vida cotidiana se realizan diversas actividades y el orden para hacerlas, ha sido aprendido a lo largo de la vida de cada uno de nosotros. Sin embargo, no es de aplicación general, que se elabore por escrito, la serie de sucesos que se realizarán durante el día, por el contrario, como son situaciones aprendidas, las ejecutamos de manera mecánica y sin tanto protocolo, cuidando ciertos criterios de interés individual.

Ahora bien, cuando llegamos a nuestro centro de trabajo, realizamos actividades de rutina y otras que forman parte de una planeación institucional, las cuales deben ser cubiertas bajo cierto formato y generalmente con escaso límite de tiempo para lograrlas.

Esto representa actuar rápidamente, y en muchos casos sin contar con la información y demás recursos necesarios, para ejecutar las tareas con una elevada calidad.

Sin embargo, la ciencia administrativa nos proporciona elementos valiosos para que en combinación con nuestras habilidades profesionales, se optimice la función como servidores públicos, sin importar el nivel estructural, puesto que cada persona, es importante, independientemente del rol laboral que desempeñe.

En este Taller se conocerán elementos administrativos, que propiciarán un desarrollo más completo y efectivo de las labores del personal que integra esta organización, para diseñar los planes y programas institucionales.

Objetivo General

Aportar conocimientos a los participantes, para que sean implementados en su ámbito laboral, desarrollando nuevos procesos que eleven su productividad.

Objetivos Específicos

1. Determinar la importancia del personal en las organizaciones y su participación en los cambios institucionales.
2. Describir la relación entre institución, planeación y efectividad en los resultados.
3. Desarrollar un plan y programa administrativo, involucrando la experiencia de los participantes.

1.1 Cambio

Toda organización cumple una finalidad, los negocios que producen y venden productos y/o servicios, obtienen ganancias, crecimiento, desarrollo, prestigio, poder; de igual forma las instituciones públicas, sociales, políticas, las no gubernamentales, obtienen los resultados antes mencionados, aunque no de manera tangible (en la mayoría de los casos).

Sin embargo, la parte fundamental de estas organizaciones son su gente, el equipo de trabajo que genera y revisa un extenso número de documentos, que realiza llamadas telefónicas, reportes, memorándums, agendas, requisiciones, directorios, manuales, reuniones, etc.

Por ello, es importante conocer la institución, sector, dirección o área en la cual se desempeña nuestra función diaria. Una participación activa, aún con las pequeñas pero relevantes tareas realizadas, dan a todas las personas involucradas, un sentido de pertenencia a la organización.

La constante en todo tipo de situaciones es el cambio, depende de cada persona que esa constante se renueve en todo momento, ésto implica involucrarse en los proyectos personales y profesionales por parte de cada integrante de la organización.

Para conocer a la organización y el papel que se desempeña en la misma, es necesario una autoevaluación, con ésta se detectarán sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Beneficios de una Autoevaluación Institucional

- Reflexión acerca del desempeño del personal y de su contribución a dicho logro.

- Detectar las debilidades y fortalezas del desempeño de la organización, dirección, área administrativa.

- Orientar con mayor efectividad el uso de herramientas y los esfuerzos de mejora.

1. 2 Misión, Visión, Valores

- Misión**
- La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.
 - Misión es la razón de ser, los objetivos o metas son los estados intermedios que se desea alcanzar.

- Características Básicas de la Misión**
- Que exprese el quehacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo.
 - Que sea trascendente y duradera.
 - Que sea inspiradora.
 - Que sea sencilla y comprensible.
 - Que indique la repercusión o beneficio social.

- Visión**
- La Visión es un sueño puesto en acción.

- Características Básicas de la Visión**
- Guiada por valores.
 - Positiva y alentadora.
 - Que oriente la transición de que es a lo que debe llegar a ser una Institución.

- Valores**
- Cualidades que caracterizan el proceder de una organización.

- Características Básicas de los Valores**
- Compartida por los colaboradores.
 - Marcan los principios de conducción del equipo de trabajo.

1.3 Cómo Entender el Cambio

La estructura general para entender el cambio, depende de dos fases:

- 1. Diagnóstico**
 - Planteamiento general.
 - Identificación del problema.
 - Análisis del problema.
- 2. Introducción al Cambio**
 - Análisis de las fuerzas de la organización, área y equipo de trabajo.
 - Ciclos del cambio: participativo y directivo.
- ¿Por Qué Existe la Resistencia al Cambio?**
 - Incertidumbre ante las causas y efectos del cambio.
 - Renuencia a renunciar a los beneficios del momento.
- Cómo Superar la Resistencia al Cambio**
 - Educación y comunicación, explicando con toda oportunidad la necesidad del cambio y su lógica.
 - Participación e intervención activa, por parte de todos los integrantes del equipo de trabajo.
 - Facilitación y soporte, proporcionando apoyo a quienes intervienen en el plan de trabajo.
 - Aceptación y cooperación.

Dinámica 1

Instrucciones

1. Responda las preguntas del cuestionario siguiente de manera individual y posteriormente en equipo.
2. Explicarán sus respuestas al grupo.

Cuestionario

1. ¿Existen objetivos específicos en su unidad de trabajo? Enúncielos.

.....
.....
.....

2. ¿Se han dado a conocer los objetivos específicos de su unidad de trabajo a los diferentes niveles jerárquicos? SI NO Explique.

.....
.....

3. ¿Conoce Usted los objetivos específicos de las demás unidades de trabajo? SI NO Enúncielos.

.....
.....

4. ¿Los programas de trabajo de su unidad se elaboran tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles? SI NO Explique.

.....
.....

5. ¿Participan en la formulación de los programas de trabajo? SI NO Explique.

.....
.....

6. ¿Los programas de trabajo se transforman en productos y servicios concretos? SI NO Enúncielos.

.....
.....

7. ¿Se llevan a cabo actividades de seguimiento que aseguren el avance y cumplimiento de los programas de trabajo? SI NO Descríbalas.

.....
.....

II. Cómo Elaborar y Evaluar Planes y Programas Administrativos

2.1 Administración y Proceso Administrativo

La ciencia administrativa nos proporciona una herramienta valiosa en la cual se basa su filosofía, para el desarrollo de nuestras actividades cotidianas personales y profesionales, se denomina Proceso Administrativo.

Proceso Administrativo

- Etapas**
- 4 Planeación. Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué hacerlo.
 - 4 Organización. Orden de los recursos.
 - 4 Dirección. Orientación de las acciones.
 - 4 Control. Evaluación y seguimiento de las actividades realizadas.

Planeación

- Características Básicas**
- 4 Claridad y precisión.
 - 4 Diseño por escrito.
 - 4 Participación de todos los involucrados.
 - 4 Difusión.
 - 4 Flexibilidad.
 - 4 Aspectos financieros.
 - 4 Vigilancia y control.

Ventajas

- 4 Orientación de las actividades diarias.
- 4 Impulsa la eficiencia, reduciendo el trabajo improductivo.
- 4 Facilita la delegación de autoridad y la fijación de responsabilidades.
- 4 Facilita el uso adecuado de los recursos.
- 4 Optimización del tiempo de los colaboradores.
- 4 Control de las actividades desarrolladas.

Proceso

- 4 Definición y comprensión del objetivo de la dependencia y/o área.
- 4 Conocimiento de la situación actual y proyección de las acciones futuras.
- 4 Identificar las ayudas y barreras de las metas.
- 4 Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta.
- 4 Indica el sistema de control y evaluación del logro de los resultados obtenidos.

2.2 Planeación Estratégica de Calidad

Esta Planeación, está integrada por otros tipos de planeaciones, mismas que le permiten a la organización que la emplea, alcanzar resultados integrales eficientes.

Planeación Normativa Sus elementos o fases son conocidos como dimensiones del liderazgo y son la Misión, la Visión y los Valores de la Institución. Desarrollar escenarios para contar con posibles estrategias de acción para cada uno de ellos es parte de esta etapa.

Planeación Estratégica Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los posibles escenarios previstos.

Planeación Operativa Aquí es donde realmente sucede el cambio. Tiene tanto los objetivos como los planes de acción derivados de la planeación estratégica.

La base para el logro de los objetivos, es la participación del personal, la documentación de los procesos clave y su sistema de evaluación.

Dinámica 2

Instrucciones

1. Los participantes deben formar equipos por tipo de área o unidad administrativa.
2. Enuncien y describan los procesos clave de su área o unidad administrativa, en la página siguiente.

Procesos Clave de mi Área de Trabajo



2.3 Herramientas de la Planeación

Planes	Cursos de acción, por medio de las cuales se lograrán objetivos, alcanzando la misión de las organizaciones.
Tipos de Planes	<p>Planes estratégicos. Diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización.</p> <p>Planes operacionales. Proporcionan los detalles de cómo se realizarán los planes estratégicos.</p>
Dos Clases de Planes Operacionales	<p>Planes de un solo uso. Se elaboran para alcanzar propósitos específicos y se disuelven una vez que estos se consiguen.</p> <p>Planes permanentes, son procedimientos estandarizados para manejar situaciones recurrentes y predecibles.</p>
Planes de un Solo Uso	<p>Programas. Es un grupo de actividades organizacionales, que especifican los pasos principales, su orden y tiempo, para la realización de un objetivo, así como la unidad responsable de cada paso y los recursos necesarios.</p> <p>Proyectos. Conjunto de actividades detalladas.</p> <p>Presupuestos. Son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un periodo de tiempo.</p>
Planes Permanentes	<p>Políticas. Son guías amplias, verbales o escritas, que definen el área de trabajo para tomar decisiones, marcando lineamientos a seguir.</p> <p>Procedimientos. Actividades concatenadas para desarrollar las acciones de la organización que se llevan a cabo en forma regular.</p>
Principios de las Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El enunciado debe ser claro y positivo para que toda persona de la organización lo pueda comprender. ✓ Conviene que las políticas sean susceptibles de ponerse en práctica en forma de procedimientos. ✓ Deben ser inflexibles y permanentes. ✓ Cubrir condiciones que pueden anticiparse, pero sin tratar de abarcar todas las circunstancias posibles, lo que daría por resultado declaraciones confusas y sin sentido. ✓ Deben ser compatibles con el interés del entorno (comunidad, institución, unidad administrativa).

2.4 La Importancia de los Objetivos

Objetivo	Es el propósito o la finalidad hacia el que se orienta una organización, mediante la definición de esfuerzos individuales y grupales.	
Redacción Incorrecta de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar respuesta adecuada a la inquietud ciudadana. ➤ Realizar las atribuciones propias de la Secretaría. ➤ Fortalecer la función del Director, aplicando de manera adecuada las políticas interiores y exteriores, propias de la Secretaría. 	
Verbos Recomendados para la Redacción Correcta de los Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar - Satisfacer ➤ Asumir - Comprometer ➤ Autorizar - Diseñar ➤ Coordinar - Integrar ➤ Difundir - Informar ➤ Dirigir - Servir ➤ Efectuar - Presentar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar - Resolver ➤ Instalar - Ser ➤ Mejorar - Mantener ➤ Promover - Organizar ➤ Realizar - Lograr ➤ Registrar - Actualizar

Características de los objetivos

Válidos	Inadecuados
Mensurables	No medibles
Cuantitativos	Cualitativos
Específicos	Generales
Centrados en los resultados	Centrados en la actividad
Individuales	Compartidos
Realistas	Alejados de la realidad
A plazo fijo	Sin plazos

Dinámica 3

Instrucciones

1. Los participantes deben formar equipos, por tipo de área o unidad administrativa.
2. Siguiendo la Plantilla de la página siguiente, deben diseñar un Plan y Programa que optimicen sus funciones diarias.

Logo
Institución

PLAN _____

UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____

Nombre del Programa:
Objetivo:

Clave asignada:

No	Actividad	Responsable	Porcentaje de contribución	Fecha Inicio-Término	Producto
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Recursos	Cantidad	Observaciones
Humanos:		
Materiales:		
Financieros:		
Tecnológicos:		

Fecha de Elaboración:

2.5 La Evaluación de los Planes y Programas

Evaluación	Es verificar las acciones realizadas en comparación con lo planeado, retroalimentando a los involucrados y corrigiendo los cursos de acción.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none">➤ Ciclos de Verificación➤ Gráficas de Gantt➤ PERT➤ Calendarización
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none">➤ Controles➤ Auditorías➤ Autocrítica➤ Contraposición de lo planeado y lo obtenido

Gráfica de Gantt

Programa _____					
Actividades	Tiempo 2002				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1. Preparación del Plan.					
2. Preparación de los objetivos del área o unidad administrativa.					
3. Diseño, revisión y aprobación de objetivos.					
4. Preparación de los presupuestos para cada área.					
5. Campaña de inicio.					

Fecha de Elaboración

Bibliografía

Bibliografía

Ackoff L. Russell. □Planeación de la Empresa del Futuro. □Primera Edición. Ed. Noriega Limusa. 1990.

Anzola Rojas Sérvulo. □Administración de Pequeñas Empresas. □Primera Edición. Ed. Mc Graw Hill. 1993.

Baca Urbina G. □Evaluación de Proyectos. □Primera Edición. Ed. Mc. Graw Hill. 1989.

Gómez Morfin . □La Administración Moderna y los Sistemas de Información. □Primera Edición. Ed. Diana. 1972.

Hersey Paul, H. Blanchard Ken.
Estilo Eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional.
Cuarta Edición. Ed. Idh. 1981.

J. Benge Eugene. □Elementos de la Administración Moderna. □Primera Edición. Ed. Diana. 1981.

Ortueta Lucas. □Organización Científica de las Empresas. □Cuarta Edición. Ed. Limusa. 1983.

Reyes Ponce Agustín.
Administración de Empresas Teoría y Práctica.
Segunda Parte. Ed. Limusa. 1982.

Robert Dubin. □Las Relaciones Humanas en la Administración. □Cuarta Edición. C.E.C.S.A. 1982.

Stephen P. Robbins. □Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones. □Tercera edición. Ed. Prentice Hall. 1987.

Stoner James / Wankel Charles Wankel. □Administración. □Tercera edición. Ed. Prentice Hall. 1989.