



PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA
GERENCIA TÉCNICA
DEPARTAMENTO DE ACREDITACION

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE
TRABAJO Y PRESUPUESTO DE LOS PROGRAMAS DE
ATENCION A LAS PERSONAS MENORES DE EDAD

Febrero 2010

“Un plan realista es el mejor aliado del éxito... y viceversa”

(Citado en Guía para la Elaboración de Proyectos Sociales)

“El plan anual de trabajo es un instrumento de planificación y gestión que permite llevar a cabo los fines de la organización, mediante una

Dicho instrumento deberá contener, al menos, información referente al programa, objetivos (generales y específicos), actividades y metas, fechas de su realización, recursos económicos y materiales que sustenten su ejecución y personal responsable.

Toda esa información suele presentarse de forma esquemática para que permita visualizar la ejecución de las actividades en un período determinado (período que para efectos de esta guía, es de 12 meses) y que además, facilite verificar su cumplimiento y posibles modificaciones, así como la incorporación de nuevas actividades.

En su diseño y ejecución debe contarse con la participación de la dirección, el personal técnico y el órgano superior de un determinado programa, este último también encargado de su aprobación, que para efectos de las organizaciones dedicadas a la atención de las personas menores de edad generalmente lo constituye su Junta Directiva.

Particularmente, en esa primera fase (diseño) se deben considerar aspectos de gran trascendencia como son las prioridades del programa, la distribución de tiempo del personal, la asignación de tareas y actividades diversas, y los asuntos necesarios de coordinación interna (consecución de recursos de variada índole) y las oportunidades de coordinación con otras organizaciones o programas. Todos ellos elementos importantes para el alcance de los objetivos planteados.

¹ Contraloría General de la República, División de Fiscalía Operativa y Evaluativa, Área de Servicios Sociales, Informe sobre los resultados del Estudio realizado en el Patronato Nacional de la Infancia en relación con las transferencias de recursos a organizaciones privadas sin fines de lucro. 2009 página 8.

Finalmente, el plan de trabajo no debe visualizarse como un listado de actividades que rutinariamente realiza el programa, más todo lo contrario, busca que se incluyan las acciones que den

A continuación, se muestra la descripción de los componentes recomendados para la elaboración del plan de trabajo.

1. Identificación

- 1.1** Nombre de la organización (Razón social)
- 1.2** Cédula Jurídica
- 1.3** Nombre del programa.
- 1.4** Dirección física del programa.
- 1.5** Apartado postal del programa.
- 1.6** Número(s) telefónico(s) del programa.
- 1.7** Número de fax.
- 1.8** Dirección electrónica.
- 1.9** Nombre del representante de la organización.
- 1.10** Nombre del Director(a), administrador
- 1.11** Período de vigencia del permiso de funcionamiento otorgado por el PANI.
- 1.12** Perfil de la población atendida y definido en el permiso de funcionamiento del PANI.
- 1.13** Cupo autorizado en el convenio de cooperación vigente con el PANI.
- 1.14** Total de la población atendida
- 1.15** Presupuesto estimado por Programa

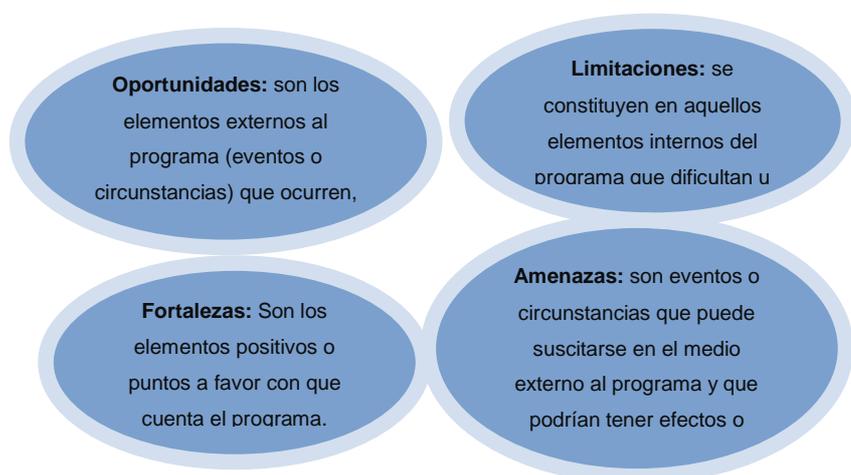
2. Análisis de la situación del programa y su entorno

Se busca que con esta información el programa realice un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como de su entorno (social, natural, etc.) y con él,

identifique factores o variables que han influido, influyen o influirán en su desempeño organizacional. Dichos factores son los elementos internos y externos que afectan tanto de manera positiva como negativa al programa como un todo y que pueden también alterar (negativa o positivamente) el cumplimiento de sus objetivos.

Aún cuando existen diversas herramientas para estos efectos, una de las más comúnmente conocidas es el análisis de Fortalezas o Fuerzas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas (FLOA). Las Fortalezas y las Limitaciones son parte del mundo interno del programa, mientras que las Oportunidades y Amenazas constituyen su mundo externo.

A continuación, se expondrá una breve descripción de cada uno de los componentes del FLOA.



En la formulación de los componentes del FLOA deben tomarse, entre otros aspectos, los resultados concertados del proceso de supervisión hecho por el PANI (Departamento de Acreditación o por otra de las instancias del PANI) u otras instituciones públicas rectoras vinculadas a la atención de las personas menores de edad, y o competentes en la asignación de beneficios económicos u otros , así como

la participación de todas las personas que integran a la organización, siendo particularmente importante la participación de las personas menores de edad.

3 Matriz de Planeamiento -

3.1 Objetivo General del Programa y Objetivos Específicos del Plan de Trabajo.

Es fundamental que en el planteamiento del objetivo general del programa se tengan en cuenta dos características esenciales: 1- que se origina del modelo de atención de la organización y, 2- cuyo rumbo y propósito son el resultado de una secuencia ordenada y sistemática de acciones enmarcadas en los planes de trabajo y sometida esta secuencia a periódicas evaluaciones.

Por esa razón, es que para efectos de esta guía es necesario que se establezcan y diferencien dos tipos de objetivos:

- a- Objetivo General del programa contenido en el modelo de atención.
- b- Objetivo General del Plan de trabajo

El planteamiento de los objetivos específicos del plan debe ser coherente con las áreas de atención que han sido establecidas para las modalidades de programas de atención.

- Su planteamiento debe ser claro, concreto, realista y motivador.
- Expresar claramente las situaciones que se deben solucionar y en ellas debe evidenciarse un propósito de logro, transformación o cambio.
- Deben ser redactados de forma tal que inicien con un verbo en modo infinitivo.
- Evitar el uso de verbos que se asocien a esfuerzos (fomentar, procurar, tratar, intentar).
- Particularmente, de los objetivos específicos es importante la derivación de metas que "son elementos cuantificadores y cualificadores de los objetivos u propósitos. Señalan cuanto queremos alcanzar de cada objetivo, de que calidad es lo que queremos lograr y en que lapso de tiempo se va a conseguir".²

3-2. Metas

Es un elemento cuantificador y cualificador de los objetivos o propósitos del proyecto (programa) en un marco de tiempo. Señala cuánto queremos alcanzar de cada objetivo, de qué calidad es lo que queremos lograr y en que lapso de tiempo se va a conseguir

Es importante considerar los siguientes aspectos para elaborar las metas:

- Deben ser alcanzadas por la Organización con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles.
 - Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado.
 - Deben ser conocidas y acordadas por los miembros de la Junta Directiva de la Organización.
- Debe señalar cuanto queremos alcanzar de cada objetivo y de que calidad es lo que queremos lograr.²

3-3. Indicadores

Referidos a los logros de los programas sociales, los indicadores de producto o resultados suelen ser los más simples de aplicar, pues se orientan a medir el grado de cumplimiento de las metas propuestas en relación con las realizadas. Por lo mismo, su medición se realiza generalmente comparando el número total de los beneficios realizados o ejecutados con el número de los programados; sea que se trate de beneficiarios, acciones, supervisiones, capacitaciones o proyectos, según como haya sido formulada la meta.

Este tipo de indicadores se expresan, por lo general, en la forma de porcentajes y miden la capacidad de respuesta institucional de las diferentes situaciones a atender.

“De este modo, los indicadores permiten evaluar la situación actual y saber donde está el proyecto en relación a los resultados esperados”³

² Guía para la Elaboración de Proyectos Sociales, Colección Liderazgo Social. Luis Ulla, Claudio Giomi. Espacio Editorial, Buenos Aires. Argentina, página 58, 2006

³ Citado en Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales, Martinic Segio. Comexani, CEJUV. México, página 85, 1997

3-4. Actividades

Son las acciones concretas que realiza el personal del programa para alcanzar los objetivos específicos señalados en la sección anterior. Implica la definición y ejecución de tareas y procedimientos.

Para el planteamiento de cada actividad deberá responderse a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la actividad?

¿Cuál o cuáles serán los mecanismos para su realización?

¿Cuáles serán los parámetros para medir su logro?

Debe existir total coherencia entre las actividades y el objetivo específico. Se recomienda enlistar las actividades para cada objetivo y con cada una de ellas, el plazo, el personal responsable y los recursos materiales y costos.

3-5. Plazo

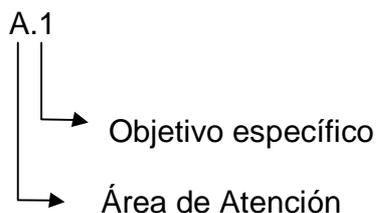
Es importante la elaboración de un cronograma, que muestre el conjunto total de actividades y su duración. En la matriz de planeamiento se puede describir por trimestre de cumplimiento.

Para establecer los plazos se elabora un Cronograma que puede ejemplificarse así:

Ítem	Actividad	Año 1 (meses)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A.1.	Presupuestación de equipos												

Fuente: Tomado de Guía para la Elaboración de Proyectos Sociales, 2006.

* Siguiendo el orden de las secciones de esta guía, este número de ítem y su correspondiente ejemplo respondería a la siguiente lógica.



4-. Presupuesto Estimado por Programa

Es la estimación financiera, coherente y detallada de los requerimientos necesarios para la ejecución del plan. Este costo debe consignarse para cada una de las actividades y corresponde a una estimación, sujeta a cambios por razones propias de la economía (costos de materia prima, inflación, entre otros) y del mismo proyecto (cambios en las características de las actividades- tiempo, participantes etc).

Asimismo, deberá estipularse el origen de los recursos necesarios para cubrir el costo de las actividades y que para efectos de esta guía, serán los provenientes de las instituciones públicas (PANI, Junta de Protección Social, IMAS, Municipalidades, entre otras), decretos o leyes de la República, así como la contraparte que la organización debe aportar y cuyo origen lo constituyen aportes de personas físicas o jurídicas (ONG's, empresas, organismos internacionales y organizaciones comunales).

En las organizaciones que cuentan con más de un Programa de Atención, deben además de presentar el presupuesto por programa, adjuntar un presupuesto integrado como organización.

En síntesis, el presupuesto consta de dos grandes apartados: INGRESOS y GASTOS. Un principio básico que debe cumplirse en la formulación del presupuesto es que el total de **ingresos** debe coincidir con el total de los **gastos**.

9. Evaluación (Monitoreo)

El concepto de evaluación ligado al plan de trabajo debe relacionarse con la eficiencia y economicidad que involucra el mejor uso de los recursos definidos. Se relaciona con la periodicidad, técnicas y metodología, utilizadas por la Junta Directiva del programa para su monitoreo y realizar los ajustes que sean necesarios para su

cumplimiento y reconocer las limitaciones internas y externas que deben considerarse para planificaciones posteriores.

Para lo que corresponde a este documento, se recomienda que el plan se someta a evaluación, al menos cuatro veces al año, de las cuales, tres corresponden a evaluaciones de proceso o parciales, y la última, a la evaluación de resultados que se genera en parte con las evaluaciones parciales y permitirá conocer el nivel de cumplimiento del plan de trabajo del programa.

Esta matriz debe ser remitida al Departamento de Acreditación del PANI con la liquidación del primer y segundo semestre.

Nota Final

El Plan de trabajo y presupuesto deben ser oficializados mediante la aprobación por parte del órgano competente, de acuerdo con lo que establecen los estatutos de la Organización: Junta Directiva o Asamblea General.

Fecha de aprobación y Número de Sesión de Junta Directiva o Asamblea General según lo indiquen los estatutos de la Organización.

Firma del Director(a) del Programa

Firma del Presidente de la Junta Directiva de la Organización

Fuentes consultadas, incorporadas o adaptadas para este documento

- 1- http://www.erc.msh.org/fpmh_spanish/chp2/
- 2- http://www.cedpa.org/uploaded_files/stratplan_spanish_all.pdf
- 3- http://www.imacmexico.org/ev_en.php
- 4- http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm
- 5- <http://cienciasempresariales.info/productividad-economicidad-rentabilidad/>
- 6- Patronato Nacional de la Infancia. Guía para la elaboración de Proyectos Sociales. 2005.
- 7- Ulla Luis, Giomi Claudio. Guía para la Elaboración de Proyectos Sociales, Colección Liderazgo Social. Espacio Editorial, Buenos Aires. Argentina, 2006.
- 8- Martinic Segio. Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales,. Comexani, CEJUV. México, 1997.
- 9- Para la elaboración de este Instructivo, así como los instrumentos y matrices que se incluyen se conto con el aporte de los profesionales de las áreas Técnicas y Financieras del Patronato Nacional de la Infancia, de la Junta de Protección Social y del Departamento de Instituciones de Bienestar social del Instituto Mixto de Ayuda Social**

ANEXO N° 1

Glosario

Actividad

Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona destinada al cumplimiento de un objetivo.

Conjunto de tareas específicas que deben realizarse para alcanzar cada uno de los objetivos específicos o productos de un proyecto (programa).²

Efectividad

Capacidad de un programa para lograr los resultados que se esperan a partir del alcance de sus objetivos.

Eficiencia

Capacidad que tiene un programa para disponer de diversos recursos y alcanzar uno o varios de sus propósitos.

Economicidad

Medida de las decisiones económicas, y mas precisamente, en las organizaciones de las decisiones de gestión.

Evaluación

Proceso mediante el cual un programa analiza oportunamente la ejecución de su plan de trabajo para conocer su nivel de cumplimiento y valorar la incorporación de modificaciones y adecuaciones.

FLOA (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas)

Metodología empleada por un programa para estudiar sus particularidades internas y su situación externa que son determinantes en su desempeño organizacional. Las particularidades son las fortalezas y limitaciones, mientras que su entorno lo constituyen las oportunidades y amenazas.

Cronograma

Es un gráfico que muestra visualmente el tiempo en el cual se realizará una actividad o tarea.² Idem .

Impacto

Efecto que produce el desempeño de un programa en la situación o condición integral de las personas menores de edad. Ese desempeño está respaldado por la consecución de los objetivos organizacionales.

Indicador de producto

Los indicadores de producto son las medidas del grado de cumplimiento de las metas propuestas en relación con las realizadas.

Meta

Es un elemento cuantificador y cualificador de los objetivos o propósitos del proyecto (programa) en un marco de tiempo. Señala cuanto queremos alcanzar de cada objetivo, de que calidad es lo que queremos lograr y en que lapso de tiempo se va a conseguir.² ídem.

Objetivo general del programa

Propósito general que de manera objetiva y concisa define la gestión y trayectoria de un programa.

Objetivos específicos del plan anual de trabajo

Propósitos medibles y concisos que pretende definir los resultados concretos esperados mediante el desarrollo de un conjunto de acciones.

Plan de trabajo

Documento elaborado por la dirección y el personal técnico de un programa que muestra el conjunto de actividades y recursos disponibles para su desempeño en un periodo determinado. Para efectos de esta guía estos dos elementos están orientados hacia la garantía y defensa de los derechos fundamentales de las personas menores de edad.

Es el ordenamiento en el tiempo de las tareas necesarias para realizar las actividades que se requieren para alcanzar las metas o productos que a su vez se requieren para lograr los objetivos de un proyecto (programa).²

Plazo

Espacio en el tiempo que se define para realizar un conjunto de actividades o tareas, las que se encuentran en función de los recursos disponibles.

Recursos

Conjunto de elementos o medios necesarios para realizar las actividades establecidas en un plan de trabajo.

