

INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO, PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN

-Fundaciones y asociaciones de cuidados paliativos o de control del dolor, que apoyen a las unidades de cuidados paliativos acreditadas ante el Ministerio de Salud y les presten servicios de asistencia biosocial y espiritual a las personas en fase terminal.

- **Programas destinados a la prevención y atención del cáncer**

1. Identificación

Contempla datos generales de la organización, tales como razón social, localización, acreditación, entre otros.

Misión: Esta define la finalidad, la razón de la existencia de una organización. Debe ser comunicativa, concisa y expresar claramente cuál es el propósito o fin que persigue la organización. Su objetivo es servir de guía interna para quienes toman las decisiones dentro de una organización, para que todos los planes de trabajo puedan ser puestos en ejecución de forma compatible con la Misión establecida.

Comprende: a) el concepto de la organización, b) la naturaleza de la actividad, c) la razón para que exista la organización, d) la gente a la que sirve, e) los principios y valores bajo los cuales va a operar

Existen algunas preguntas fundamentales para construir una Misión:

- Para qué existimos, es decir, cuál es nuestro propósito básico?
- ¿En cuál actividad estamos, en cuál podríamos estar y en cuál deberíamos estar?
- ¿Qué nos distingue y nos hace ser originales?
- ¿Quiénes son o deben ser nuestros beneficiarios o clientes?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestros servicios principales?
- ¿Qué cambios son probables que ocurran dentro de 3 ó 5 años?

Ejemplo:

La Clínica o Unidad ABC brinda servicios de asistencia biosocial y espiritual a pacientes oncológicos y no oncológicos en fase terminal o con condición de vida limitada; proporcionándoles servicios integrales, traducidos en atención domiciliaria por parte de un equipo de profesionales, apoyo a través del préstamo de ayudas técnicas, donación de pañales, entre otros; que les permita mejorar la calidad de vida y la de sus familias.

Visión: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de la población atendida. Esta debe enunciar lo que la organización desea ser en el futuro, ser entendible, positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.

La declaración de la Visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser?

- ¿Qué deseamos lograr y cómo queremos que nos describan?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios y cuál queremos que nos distinga?

Ejemplo:

Ser una clínica de cuidados paliativos sólida en sus recursos humanos, materiales y económicos, lo cual incida en proporcionar un servicio de calidad a través de mejores programas y atención integral que contribuya a satisfacer de manera efectiva las diversas necesidades que presentan los pacientes oncológicos y no oncológicos, en los aspectos biosicosocial y espiritual, que les permita mejorar la calidad de vida de estas personas y sus familias; fomentando al mismo tiempo una cultura de solidaridad, paz, tolerancia, respeto y cuidado a favor de las personas en fase terminal o con condición de vida limitada; coordinando adecuadamente nuestras acciones con otras instancias gubernamentales y actores sociales.

2. Matriz de Planeamiento

Es la base permanente para la toma de decisiones. Contempla el programa y permite incorporar proyectos que requieran de acuerdo con la visión de la institución y las necesidades existentes.

Programa: Instrumento derivado de la programación y destinado al cumplimiento de las funciones de la organización, objetivos o metas, conformada por un conjunto de subprogramas, actividades o proyectos.

Proyecto: Conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan alcanzar los objetivos y metas. Este generalmente debe ser alcanzado en un periodo de previamente definido y respetando un presupuesto; además, puede planificarse, analizarse y ejecutarse de forma independiente.

Objetivos generales y específicos:

Los objetivos describen los propósitos que persigue la organización, especificando los generales y particulares. Es la forma mediante la cual definimos **qué es lo que se pretende lograr**. Estos deben formularse en todo Plan de Trabajo y proyecto, ya que toda acción que desarrolle una organización debe tener una finalidad.

Se puede definir un objetivo como una acción concreta a realizar para lograr una meta específica, de ahí que se deban redactar de forma **flexible** a fin de que se puedan modificar si el Plan o proyecto lo exige, **realistas** no creando expectativas que no se puedan cumplir y **claros**, para que sean fáciles de comprender.

Los objetivos:

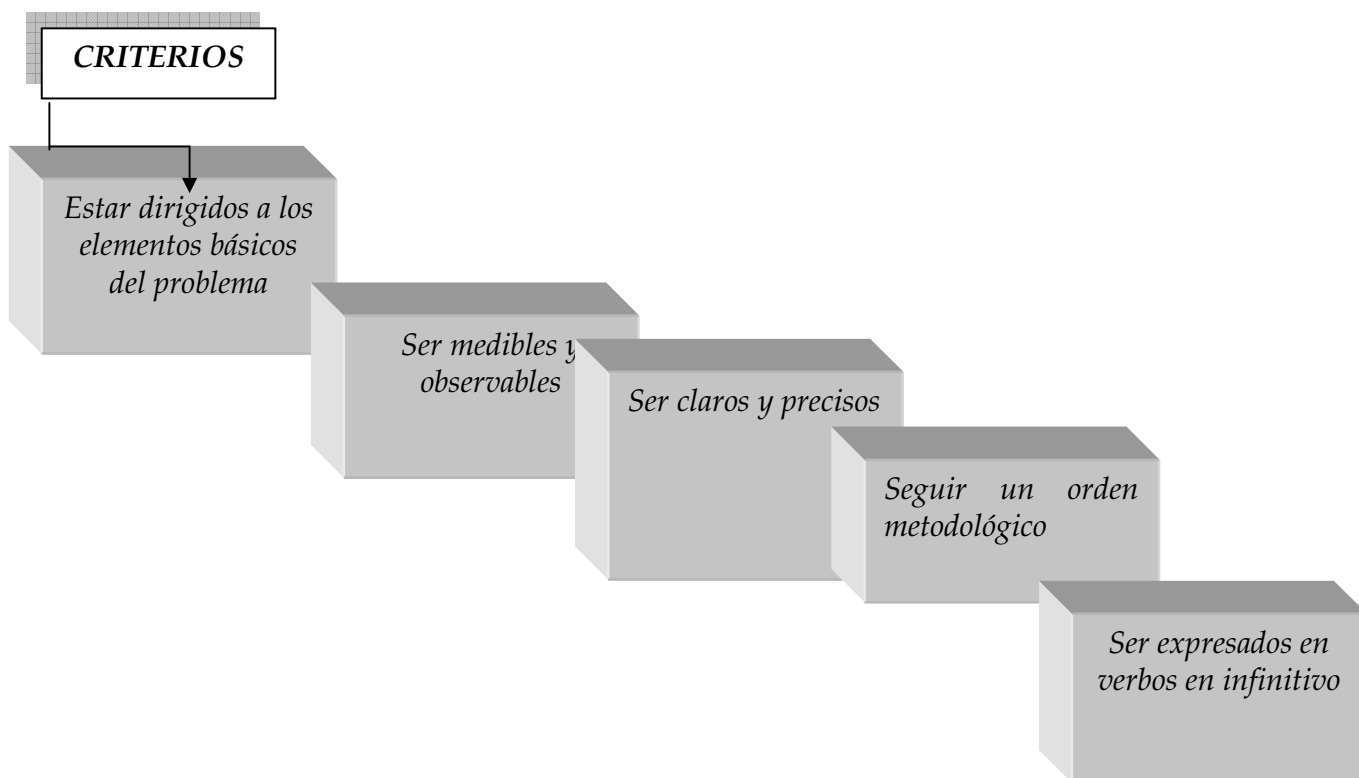
- Representan la situación que se espera al final de los programas y proyectos, los cambios que se desean conseguir y las mejoras que obtendrán los grupos de la población beneficiaria.
- Deben responder a los fines expresados en los estatutos de la organización, reflejar la programación organizacional y presupuestaria.
- Para su formulación se debe considerar fundamentalmente el o los resultados a los que se quiere llegar, a partir de las actividades a realizar.

- Se debe tener en cuenta que su definición se realizará a diferentes niveles: para el Plan de Trabajo en general, para cada etapa de este, para cada acción a realizar y debe garantizarse que exista coherencia entre uno y otro.
- Los contenidos deben estar claramente definidos y así tener establecido de forma precisa en qué aspectos de la realidad se va a centralizar el proceso de intervención y atención.
- Se debe tomar en cuenta a los a la población a la que se quiere ofrecer los servicios, estar al tanto de sus características, necesidades, carencias, expectativas y así poder diseñar objetivos concretos para trabajar.
- Les corresponde especificar la situación que se espera que cambie y las mejoras que obtendrán los grupos de población beneficiaria.
- En el caso particular, deben considerar los lineamientos dictados por el Ministerio de Salud como ente rector y las instituciones públicas que velan por la prevención y atención del cáncer, los cuidados paliativos o control del dolor.

Preguntas claves para formular los Objetivos:

- ¿Qué es lo que se quiere realizar?
- ¿Quiénes serán los beneficiarios directos o indirectos?
- ¿En qué sitio se darán los servicios?
- ¿Para qué se hace y cuál es la propósito?

Criterios a considerar al diseñar objetivos:



Metas: Estas sirven para expresar los objetivos en términos cuantitativos. Sirven para indicar el logro de los objetivos en tiempo y cantidad. Estas siempre están en función de los objetivos planteados; es decir, constituyen los puntos de referencia que la organización busca alcanzar a corto plazo (1 año o menos) para lograr los objetivos.

Deben cumplir con las siguientes características: medibles, realistas, estimulantes y coherentes.

Requisitos que debe tener:

Cantidad ¿Cuánto?

Tiempo ¿Para cuándo?

Espacio ¿Dónde?

Ejemplo:

- Suministrar a la Clínica de cuidados paliativos de por lo menos 20 camas ortopédicas para el préstamo a los pacientes a fin de contribuir en la calidad de vida de estas personas y sus familias, el segundo semestre del año 2010, aportando también recursos económicos propios, y de ayudas estatales.

Indicadores: Son necesarios para poder mejorar, ya que mide de manera cuantitativa el desempeño, es decir, la gestión o resultados en la entrega de productos, bienes o servicios generados por la organización, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

Existen dos grandes grupos de indicadores de desempeño:

- **Indicadores de Gestión:** Permiten medir la cantidad de bienes y servicios generados, así como el grado de eficiencia, eficacia, calidad y economía en la producción de una organización (insumo, proceso y producto).

Eficacia: Señala el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de éstos. Ejemplo: Grado de satisfacción de los pacientes con relación a los servicios/ Servicios ofrecidos.

Eficiencia: Representa la relación entre el tiempo invertido en la producción de un producto (bien o servicio) y los recursos que se utilizaron para su consecución Ejemplo: Número de consultas médicas / Número de profesionales en medicina

Calidad: Evalúa la capacidad para cumplir adecuadamente con los requisitos de satisfacción que deben tener los usuarios por el producto o servicio, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión, etc. Ejemplo: Número de consultas médicas / Número de profesionales en medicina

Economía: Mide la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Ejemplo: Gasto de actividades de apoyo / gastos totales

- **Indicadores de Resultado:** Se refieren a los efectos logrados en los usuarios, población objetivo o beneficiarios, con la entrega de los bienes y servicios por parte de la organización.

Los indicadores deben cumplir las siguientes reglas para garantizar su validez:

Precisión: Estar definidos de modo que puedan ser medidos e interpretados por cualquiera, sin ambigüedad.

Consistencia: Guardar relación directa con la temática abordada.

Especificidad: Estar definidos en una forma que refleje claramente los aspectos específicos que se hayan considerado como tema de atención.

Sensibilidad: Permitir registrar cambios en el estado del objeto de estudio sin importar su intensidad.

Facilidad de recolección: Ser técnicamente factibles de ser recolectados mediante un proceso relativamente barato y cómodo.

Ejemplo:

Objetivo específico: Proporcionar nuevos servicios que contribuyan al bienestar biosicosocial y espiritual de los pacientes oncológicos y no oncológicos que reciben atención en la clínica de cuidados paliativos y control del dolor

Meta: Contratar el servicio de un profesional en salud que ofrezca los servicios de lunes a viernes, durante 4 horas diarias

Indicador: Porcentaje de recursos económicos destinados para el pago de un profesional en salud en el año 2011. Cantidad de pacientes oncológicos y no oncológicos que recibieron atención médica.

Actividades:- Confeccionar cartel. -Publicar cartel.-Recibir ofertas de servicio y hacer entrevistas.

De esta manera para organizar las metas a ejecutarse con sus respectivos indicadores, se deberá indicar lo que se espera alcanzar en cada semestre. El dato debe ser cuantificable.

Ejemplo

Objetivo específico	Meta	Indicador	Programación		
			Actividades	I Semestre	II Semestre
Proporcionar nuevos servicios que contribuyan al bienestar biosicosocial y espiritual de los pacientes oncológicos y no oncológicos que reciben atención en la Clínica o Unidad.	Contratar el servicio de un profesional en salud que de lunes a viernes, durante 4 horas diarias	Porcentaje de recursos económicos destinados para el pago de un profesional en salud en el año 2011./ Cantidad de pacientes oncológicos y no oncológicos que recibieron atención médica.	-Confeccionar cartel. -Publicar cartel. -Recibir ofertas de servicio y hacer entrevistas	1.500.000,00	1.500.000,00

Recursos: Las organizaciones deben programar los recursos de acuerdo con las actividades definidas en el Plan de Trabajo que se vayan a ejecutar. No se deben programar actividades sin tener en cuenta los recursos que se requieren y los existentes.

Se deben detallar tres tipos de recursos:

- **Humanos:** Especifica con quién contamos para hacerlo, la cantidad y características de las personas que se requerirán para la ejecución de los servicios, las funciones que van a realizar, requisitos personales, académicos, experiencia laboral y otros datos que se consideren necesarios. Incluye miembros asociados, junta directiva y fiscalía, el personal administrativo, técnico-profesional y voluntario; también se puede contar con recurso humano externo, que sirva de apoyo para cumplir con los servicios y objetivos propuestos.
- **Materiales:** Detalla con qué contamos para hacerlo, los recursos que se requieren para poder brindar directamente el servicio a los beneficiarios. Estos recursos pueden ser mobiliario y equipo en general, equipo especializado a utilizar para la atención de la población, vehículos y edificaciones.
- **Financieros:** Indica cuánto nos va a costar, con que dinero contamos y cuanto ocupamos para poder operar administrativamente y ejecutar los planes y proyectos propuestos a fin de cumplir con los fines de la organización.

Responsable: Se debe especificar el nombre completo o cargo de la persona responsable de la ejecución y el cumplimiento de la meta.

3. Presupuesto estimado por programa:

Un presupuesto es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de la organización para un período determinado con el fin de lograr los objetivos fijados en el Plan de Trabajo.

Al momento de elaborar el Plan de trabajo debe tener conocimiento claro de los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, metas y por ende cumplir de esta forma los fines establecidos en sus estatutos de la agrupación.

El presupuesto debe elaborarse anualmente con la base de efectivo, que consiste en reconocer los ingresos y egresos en la fecha que generan entradas y salidas en efectivo. Es decir, es conocer el comportamiento del flujo de efectivo. Para ello es importante cumplir con los siguientes pasos:

- a) Tener una clasificación detallada por meses de los ingresos y egresos de efectivo, de un período mínimo de doce meses, según la información que contiene la organización en sus registros contables auxiliares. Esto en los casos de que la agrupación ya este funcionando.
- b) De acuerdo al Plan Estratégico a desarrollar, definir los renglones que vendrán a disminuir o aumentar la generación de ingresos o gastos de efectivo y medir monetariamente el efecto.

Es recomendable que cada tres meses se analice el cumplimiento del mismo, con especial cuidado al comportamiento que presenta para así rectificar aquellos aspectos que no se van cumpliendo, no sin antes verificar las causas que lo provocan.

Ventajas de elaborar un presupuesto:

- Facilita a la organización la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Exige realizar un auto análisis periódico.
- Simplifica el control administrativo.
- Permite mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

Limitaciones del presupuesto:

- Se basan en estimaciones.
- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Toma tiempo y costo prepararlo.
- No se deben esperar resultados demasiado pronto.

4- Evaluación (monitoreo) del Plan de Trabajo

La evaluación permite conocer si lo realizado lo hemos hecho bien. Cumple una función indispensable en un momento determinado y provee información que puede servir para retroalimentar la ejecución del programa o proyecto, también, la formulación de posibles programas o proyectos posteriores.

Es un instrumento esencial que nos permite comprobar con datos objetivos o factibles el grado de consecución de nuestros objetivos, medir, evaluar o mostrar nuestro progreso, y realizar los cambios oportunos para alcanzar lo propuesto.

La evaluación se aplica a una o varias de las siguientes áreas del programa o proyecto:

- Eficacia: ¿En qué medida ha logrado sus objetivos y ha alcanzado a la población beneficiaria?
- Eficiencia: ¿Los resultados esperados siguen justificando su costo?
- Pertenencia ¿Tiene sentido continuar?
- Validez del Servicio y Metodología: Los servicios y la metodología utilizada son coherentes a las necesidades de la población?
- Causalidad: Qué factores específicos han afectado los resultados?
- Efectos imprevistos: ¿Tiene algún efecto importante positivo o negativo que no ha sido previsto?
- Estrategias alternativas: ¿Hay una manera más efectiva, o podría haberla para abordar lo?
- Sostenibilidad: ¿Cuál es la probabilidad de que los beneficios del programa perduren aún después de retirado el apoyo exterior que han permitido la consolidación del mismo?

De esta manera el instrumento de evaluación contempla observaciones generales: aspectos positivos, negativos, limitaciones y fortalezas que influyeron en el cumplimiento de la meta y proponer medidas correctivas para aquellas que no se cumplieron.

La evaluación tiene por objetivo obtener información de la organización sobre la programación anual, el **seguimiento** trimestral y la **evaluación** de resultados del período

Es importante indicar que el seguimiento consiste en el examen continuo o periódico de la ejecución del programa o proyecto, a fin de valorar el avance de este, determinar dificultades o problemas detectados y recomendar medidas correctivas. En este se observa principalmente el proceso de ejecución directa, se verifica que los recursos que se utilizan en las actividades se transformen en resultados, analizando de esta forma la cantidad y calidad de los mismos.

El seguimiento o informe de avance debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Están disponibles los recursos como se habían previsto?
- ¿Están realizándose actividades de acuerdo al Plan Anual de Trabajo?
- ¿Están dándose los resultados de acuerdo con el cronograma?
- ¿Han habido cambios importantes que variaron el curso de las actividades planificadas?
- ¿Qué problemas y dificultades se han encontrado?
- ¿Qué medidas correctivas se han previsto?