

Este documento es vigente y está actualizado porque responde a las necesidades actuales de la unidad, y no hay uno nuevo que lo sustituya.

Responsable de la información: Depto. de Organización y Métodos
Responsable de la Publicación: Depto. de Organización y Métodos
Fecha de Publicación 24 junio 2011



Guía Técnica para Elaborar Programas de Trabajo.

CÓDIGO: DOM-P005-D2_003

FECHA DE EMISIÓN: 15 JULIO 2003

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 13 DE JUNIO 2011

FECHA DE AUTORIZACIÓN: 17 JUNIO 2011

DOCUMENTO DE REFERENCIA

SELLOS:

Autorizaciones

ELABORÓ: Departamento de Organización y Métodos
ASESOR EN SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Vo. Bo: RÚBRICA
Ing/Arq. Rubén Contreras Cabrera
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

APROBÓ: RÚBRICA
Dr. Arturo Múzquiz Peña
DIRECTOR GENERAL DE PLANEACIÓN

AUTORIZÓ: RÚBRICA
Dr. Alfonso Petersen Farah
SECRETARIO DE SALUD Y DIRECTOR GENERAL DE SERVICIOS DE
SALUD JALISCO



CONTENIDO

I.	Introducción, Objetivo y Políticas de la Guía	2
II.	Antecedentes	3
III.	Elementos básicos que integran un programa de trabajo	6
IV.	Metodología	13
V.	Glosario de Términos	18
VI.	Colaboradores	19

I.- INTRODUCCIÓN, OBJETIVO Y POLÍTICAS DE LA GUÍA

INTRODUCCIÓN:

En conformidad con las atribuciones que confiere el Reglamento de la Ley de Creación del Organismo Público Descentralizado Servicios de Salud Jalisco, la Dirección General de Planeación a través del Departamento de Organización y Métodos, presenta la 2ª. Versión de la “Guía Técnica para Elaborar Programas de Trabajo”.

La presente contribuye al logro del Programa Estatal de Salud, además, nos señala la metodología y los lineamientos técnicos-administrativos para elaborar los programas de trabajo, a los cuales deberán sujetarse todos los Centros de Responsabilidad que conforman el Organismo.

No podemos dejar a un lado el aspecto de la mejora continua en los servicios de salud, por lo que proponemos documentar los programas anuales de trabajo con un enfoque de calidad y mediante el desglose de proyectos operativos.

OBJETIVO:

Proporcionar a las Unidades Administrativas del OPD Servicios de Salud Jalisco los lineamientos técnico-administrativos para unificar los criterios en la elaboración de los programas de trabajo operativo para cada Centro de Responsabilidad.

POLÍTICAS:

Las políticas a las que deberán sujetarse las Centros de Responsabilidad son:

1. Sólo se deberá utilizar el formato establecido en esta Guía para Elaborar Programas de Trabajo.
2. La autorización de los programas de trabajo deberá ser por el inmediato superior jerárquico, de acuerdo al artículo 7, fracción IX del Reglamento de la Ley de Creación del Organismo Público Descentralizado Servicios de Salud Jalisco.
3. El director del centro de responsabilidad, debe asignar una persona o grupo de personas encargada(s) de elaborar el programa de trabajo de su unidad.
4. Es responsabilidad del director del centro de responsabilidad coordinar la elaboración de los programas de trabajo de la unidad y evaluar su cumplimiento.
5. Únicamente se deben elaborar programas de trabajo por los dos primeros niveles jerárquicos, de la estructura orgánica de las unidades administrativas y hasta el cuarto nivel jerárquico, en la estructura orgánica del OPD Servicios de Salud Jalisco. Las demás áreas o servicios solamente contribuyen al programa de trabajo con la elaboración de los proyectos.

II.- ANTECEDENTES

Las organizaciones siempre buscan la manera de coordinar sus esfuerzos para alcanzar los resultados que desean y enfrentar de la mejor forma las adversidades que se les puedan presentar. Para poder efectuar esto, es necesario que la organización defina los resultados que pretende alcanzar, así como la problemática a la que se debe enfrentar y además de establecer las acciones que permitirán la obtención de los resultados esperados con el mínimo desgaste de recursos. A este proceso de análisis se le conoce como planeación.

Podemos decir que la planeación consiste en hacer un análisis del trabajo a realizar para un determinado tiempo y organizar los recursos, además de dirigir las acciones para lograr un determinado fin. Para no perder de vista los resultados obtenidos en el ejercicio de la planeación es importante plasmarlos por escrito y al documento que contiene la planeación le llamamos plan.

Todos los planes contienen información general sobre los resultados que la organización desea alcanzar y las acciones que emprenderá para lograrlo, sin embargo, no describen la forma, ni los recursos que se requieren para la obtención de dichos resultados. Es por esto que se requiere un ejercicio posterior a la planeación en el que se definan las acciones generales que se deben realizar, las áreas responsables de realizarlas, a través de un cronograma general que permita la evaluación de los avances en el logro de los resultados. Este documento se denomina programa.

Una vez que se ha elaborado el programa, se deben describir las acciones detalladas que de manera coordinada y complementaria permitirán la realización de las acciones generales, además de definir el objetivo que se pretende alcanzar con éstas, los responsables de la ejecución de cada una de ellas y los periodos que comprenderán; toda esta información conforma los proyectos. Y éstos a su vez se desglosan describiendo las principales actividades que se deben realizar para que el proyecto se cumpla con las metas que se pretenden alcanzar al término de cada una de ellas.

Los proyectos del programa no son más que paquetes de esfuerzos que responden a las necesidades presentes, con el propósito de capitalizar una oportunidad y de encauzar nuestros esfuerzos a un bien común. Entre los principales beneficios que proporciona podemos mencionar los siguientes:

- Dirige la acción hacia la satisfacción del cliente o usuario, concretizando los mejores servicios y elevando la productividad y la efectividad.
- Propicia el hábito por la mejora.
- Favorece la Calidad como objetivo común.
- Contribuye a romper con las barreras entre las áreas funcionales del organismo, pues los proyectos requieren conjuntos de individuos unidos por un objetivo común.

- Los procedimientos, las políticas, los informes, los sistemas, las estrategias, etc., se modificarán de acuerdo con el cambio.
- Puede preverse el impacto del mismo y con base a esto tomar decisiones en la etapa de implantación.

Una herramienta muy útil que se utiliza como método de análisis y diagnóstico colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas y que facilitará la elaboración de los programas, es la matriz DOFA. **DOFA** es el acrónimo de **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas, y **A**menazas.

La plantilla del análisis DOFA se presenta en una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Factores Internos Controlables	Factores Externos No Controlables
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Debilidades (-)	Amenazas (-)

Fortalezas: Son aquellos elementos positivos que la organización ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la organización. Se pueden clasificar en: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Recursos, habilidades y actitudes más positivas que ya la organización tiene para procurar lograr sus objetivos.

Debilidades: Se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Es pensar en lo "negativo" que tenemos y que nos impide avanzar como organización.

Oportunidades: Son los elementos o factores que se generan en el ambiente externo a la organización y que ésta podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos.

Aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Amenazas: Situaciones que se presentan en el ambiente externo y que pueden hacer más graves los problemas de la organización.

Son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden afectar el desempeño de la organización.

Una vez establecidas las prioridades para el futuro inmediato, se procede a planear cuidadosamente la solución de los problemas seleccionados y la manera en que se aprovecharán las oportunidades, se mejorarán las fortalezas o se evitarán las amenazas y debilidades.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.

Es importante que existan programas tendientes a eliminar las debilidades, mediante la utilización de las fortalezas y oportunidades de la unidad y además que puedan sortear las amenazas del entorno, ya que esto permitirá que la unidad incremente la calidad en la prestación de sus servicios y en el desempeño de sus procesos internos.

III.- ELEMENTOS BÁSICOS QUE INTEGRAN UN PROGRAMA DE TRABAJO

1. Portada
2. Antecedentes
3. Marco jurídico
4. Lo que Nos Inspira, Alienta y Orienta
5. Objetivo
6. Diagnóstico Estratégico
7. Listado de Programas
8. Proyectos
9. Desglose de Proyectos
10. Directorio

3.1- PORTADA: Es la cara principal del documento, en la cual se consignan o evidencian los siguientes componentes:

- **Nombre de la Unidad:** Aquí debe establecerse el nombre de la unidad y/o área a la que corresponde el documento.
- **Título del Documento:** Debe establecerse el nombre del programa de trabajo indicando el tiempo que abarcará el mismo; generalmente se elaboran por periodo de un año.
- **Autorizaciones:** Es el apartado que contiene los nombres y puestos de las personas encargadas de Elaborar, Aprobar y Autorizar el programa de trabajo de la unidad. Cuando existan más de dos personas que trabajaron en la elaboración del programa, solamente la que documentó en el formato oficial será quien aparezca en la portada, las demás, se anotarán en el apartado de colaboradores; también contiene Fecha de Emisión; indica el mes y el año en el que se concluyó con la elaboración del programa y la Fecha de Autorización es el mes y el año en el cual firma de autorización el documento, la persona responsable de hacerlo.

3.2- ANTECEDENTES: Se debe describir una breve síntesis de los principales eventos que han acontecido a la unidad o área que elabora el programa de trabajo, como resultado del ejercicio de revisión sobre los logros y vicisitudes que se han tenido que enfrentar para poder consolidarse como la unidad que actualmente son.

- **Actividades Sobresalientes:** También en este apartado, se describen los acontecimientos más importantes que ha vivido hasta la fecha la unidad; con la finalidad de identificar los logros, que permiten a los miembros de la unidad sentirse orgullosos de su desempeño y favorezcan la integración de los mismos.

3.3- MARCO JURÍDICO: Son aquellos ordenamientos jurídicos vigentes en los cuales se sustenta la elaboración del programa de trabajo.

3.4.- LO QUE NOS INSPIRA, ALIENTA Y ORIENTA: Este apartado contiene los siguientes puntos:

- **Misión:** Aquí debe establecerse la misión de la unidad, la cual describe la razón de ser de la misma.

- **Visión:** En este punto se describe la visión de la unidad, es decir como se visualiza la unidad en el futuro.
- **Valores:** Se describen los principales valores que tiene la unidad y que constituyen la base de su actuar diario.

3.5.- OBJETIVO: Consiste en la descripción de lo que se pretende alcanzar con la *elaboración del programa de trabajo* y la ejecución del mismo.

3.6.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Consiste en realizar un ejercicio de análisis y evaluación de la situación que prevalece actualmente en la unidad a fin de detectar oportunidades de mejora y definir algunos de los puntos sobre los que se centrará el programa de trabajo. Incluye los siguientes puntos:

- **Nuestros Servicios:** Aquí deben establecerse los principales productos o servicios que la unidad ofrece en su actuar diario.
- **Identificación de Clientes:** Se debe describir un listado de los principales usuarios que son quienes reciben los productos o servicios finales que la unidad genera y que pueden ser tanto internos como externos.
- **Matriz DOFA:** Consiste en realizar un diagnóstico de la situación que prevalece en la unidad con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que la unidad posee, para facilitar la elaboración del programa y encauzarlo hacia la mejora de la calidad en la prestación de los servicios de la unidad.

3.7.- LISTADO DE PROGRAMAS: Aquí se establece una lista de todos los programas a desarrollar y se acomodan en una tabla, la cual contiene los siguientes puntos:

- **No.:** Aquí se debe establecer un número consecutivo para identificar los programas que se enlisten.
- **Programa:** En este espacio se debe colocar el nombre que llevará el programa que se identificó para cumplir con la planeación desarrollada. Pueden existir varios programas y debe colocarse un programa por renglón.
- **Responsable:** Consiste en definir el nombre de la persona que será responsable del desarrollo y ejecución del programa propuesto.
- **Observaciones:** Aquí debe escribirse la información que se considere relevante para realizar alguna aclaración sobre el contenido del listado.

3.8.- PROYECTOS: Consiste en enlistar todos los proyectos que se requieren para poder cumplir con uno de los programas establecidos en el listado de programas, debiendo contener, para su mejor comprensión, los siguientes apartados:

- **Objetivo Institucional:** Aquí se debe establecer el objetivo institucional que se cumple o al cual se contribuye con la ejecución de los proyectos.
- **Programa No.:** En este espacio se debe colocar el número y el nombre del programa que se está desagregando en proyectos.

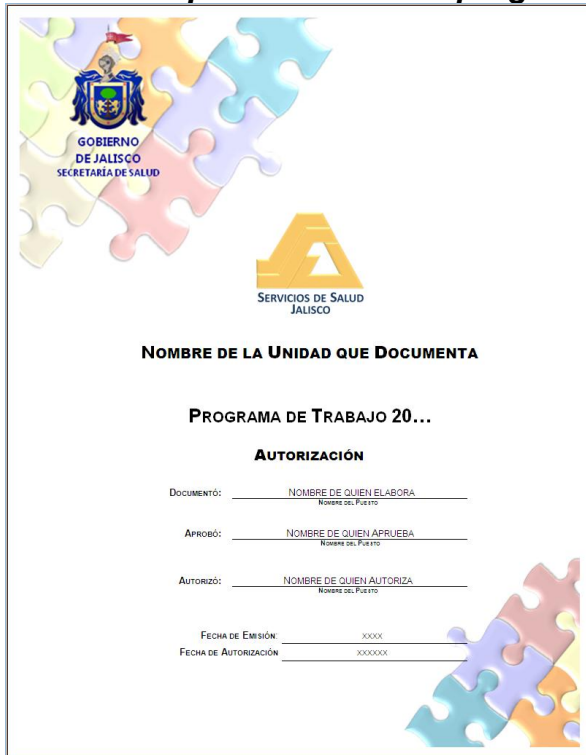
- **Vinculación:** Consiste en definir la relación que los proyectos tendrán con el programa estatal de salud y/o con las prioridades de la secretaría y/o de la unidad.
- **No.:** Aquí se debe establecer un número consecutivo para identificar los proyectos que se requieren para cumplir con el programa.
- **Proyecto:** En este espacio se debe colocar el nombre que llevará el proyecto que se identificó. Generalmente un programa requiere de varios proyectos para su realización, por lo que se deberá colocar solo un proyecto por renglón.
- **Objetivo:** Debe establecerse, en este apartado, el objetivo que se pretende alcanzar con el proyecto que se definió.
- **Responsable:** Este apartado es para colocar el nombre de la persona que será responsable de la ejecución del proyecto y del logro del objetivo del mismo.
- **Fecha:** Aquí se establece la fecha en la que el proyecto debe iniciar y la fecha en la que el mismo debe quedar concluido.
- **Observaciones:** En este espacio se escribe la información que se considere relevante para realizar alguna aclaración sobre el contenido del proyecto.

3.9.- DESGLOSE DE PROYECTOS: Consiste en desarrollar de forma detallada el contenido de un proyecto, para su mejor comprensión y fácil evaluación. Se conforma con los siguientes puntos:

- **Proyecto:** En este espacio se debe colocar el nombre del proyecto que se va a desagregar.
- **Necesidad del Proyecto:** Aquí se debe establecer los recursos que requerirá el proyecto para su ejecución.
- **Áreas Involucradas:** Definir en este espacio, las áreas de la unidad que deben participar para que el proyecto se lleve a cabo.
- **No.:** Aquí se debe establecer un número consecutivo para identificar las principales acciones que se requieren para cumplir con el proyecto.
- **Principales Acciones:** Establecer, en este espacio, la descripción de la acción primordial que se requiere para la ejecución del proyecto. La ejecución de un proyecto requiere de varias acciones principales, por lo que sólo se escribirá una acción por renglón.
- **Meta:** En este apartado se colocará la meta que se pretende alcanzar con la realización de la acción descrita.
- **Responsable:** Consiste en escribir el nombre de la persona que será responsable de la ejecución de la acción y el logro de la meta.
- **Fecha:** Aquí se establece la fecha en la que la acción debe iniciar y la fecha en la que la misma debe quedar concluida.
- **Observaciones:** En este espacio se escribe la información que se considere relevante para realizar alguna aclaración sobre el contenido del desglose del proyecto.

3.10.- DIRECTORIO: Consiste en establecer el nombre del responsable de la misma y los nombres de quienes colaboraron en su elaboración.

Formato oficial para documentar programas de trabajo:



GOBIERNO DE JALISCO SECRETARÍA DE SALUD

SERVICIOS DE SALUD JALISCO

NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DOCUMENTA

PROGRAMA DE TRABAJO 20...

AUTORIZACIÓN

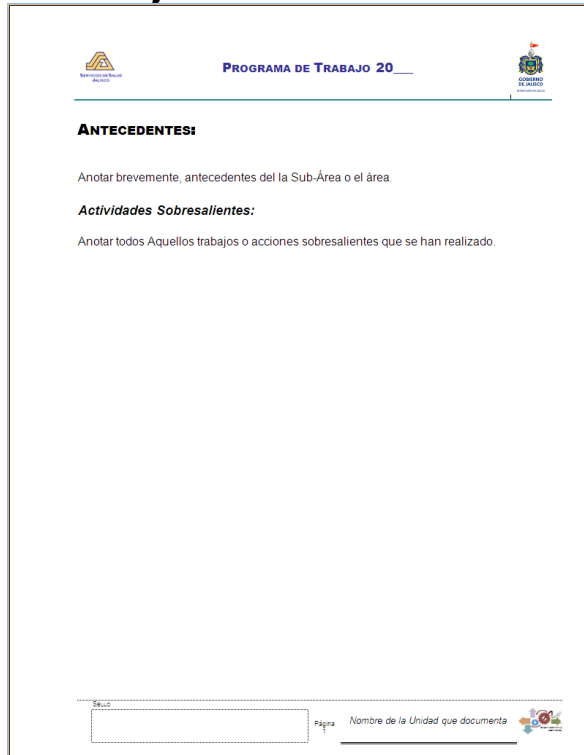
DOCUMENTO: _____ NOMBRE DE QUIEN ELABORA
NOMBRE DEL PUESTO

APROBÓ: _____ NOMBRE DE QUIEN APRUEBA
NOMBRE DEL PUESTO

AUTORIZÓ: _____ NOMBRE DE QUIEN AUTORIZA
NOMBRE DEL PUESTO

FECHA DE EMISIÓN: _____ XXXX

FECHA DE AUTORIZACIÓN: _____ XXXXXX



PROGRAMA DE TRABAJO 20__

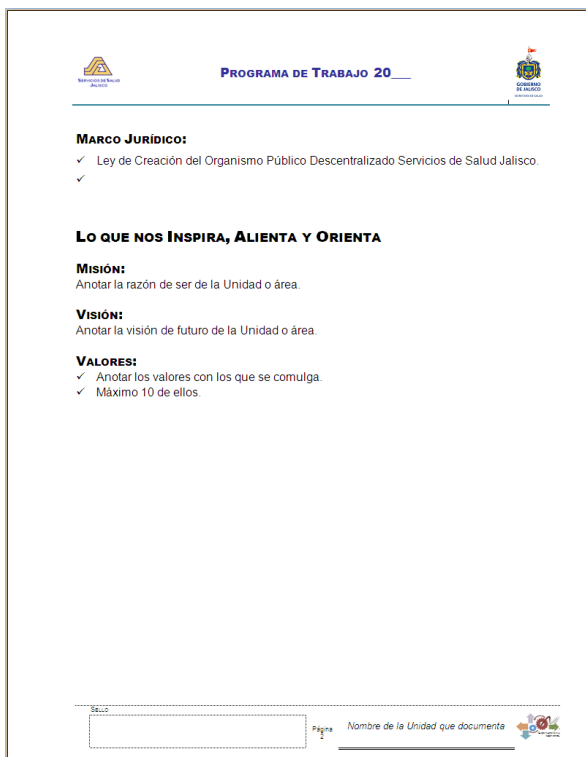
ANTECEDENTES:

Anotar brevemente, antecedentes del la Sub-Área o el área.

Actividades Sobresalientes:

Anotar todos Aquellos trabajos o acciones sobresalientes que se han realizado.

Sello _____ Página Nombre de la Unidad que documenta



PROGRAMA DE TRABAJO 20__

MARCO JURÍDICO:

- ✓ Ley de Creación del Organismo Público Descentralizado Servicios de Salud Jalisco.
- ✓

LO QUE NOS INSPIRA, ALIENTA Y ORIENTA

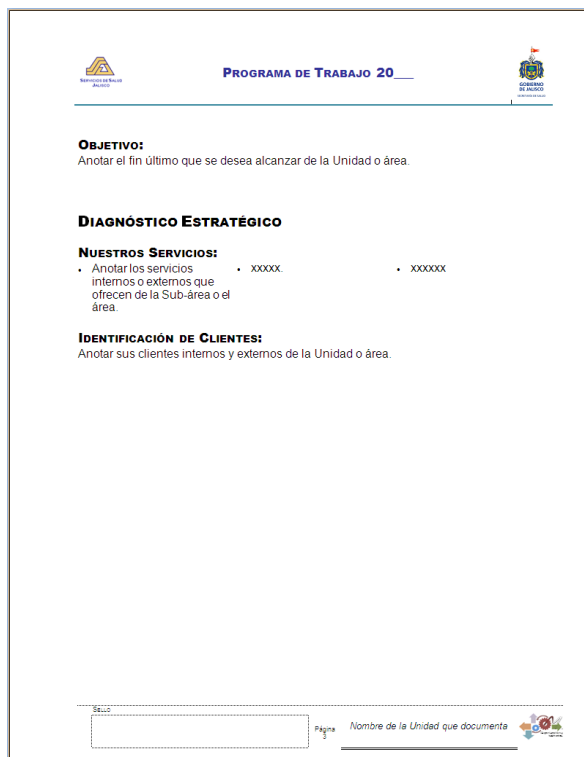
MISIÓN:
Anotar la razón de ser de la Unidad o área.

VISIÓN:
Anotar la visión de futuro de la Unidad o área.

VALORES:

- ✓ Anotar los valores con los que se cumpla.
- ✓ Máximo 10 de ellos.

Sello _____ Página Nombre de la Unidad que documenta



PROGRAMA DE TRABAJO 20__

OBJETIVO:
Anotar el fin último que se desea alcanzar de la Unidad o área.


DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

NUESTROS SERVICIOS:


- Anotar los servicios internos o externos que ofrecen de la Sub-área o el área.
- XXXXX.
- XXXXXX

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES:
Anotar sus clientes internos y externos de la Unidad o área.

Sello _____ Página Nombre de la Unidad que documenta



PROGRAMA DE TRABAJO 20



PROYECTOS (utilizar una hoja por programa) (copiar este formato según se ocupe y borrar texto rojo)

Objetivo Institucional: _____

Programa No.: _____

Programa Estatal de Salud Prioridades de los Servicios de Salud Prioridades del Centro de Responsabilidad


Vinculación Operativa _____

No.	PROYECTO	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA	
				INICIO	TERMINO


Observaciones: _____

SELO _____

Página 6 *Nombre de la Unidad que documenta* _____



PROGRAMA DE TRABAJO 20



DESGLOSE DE PROYECTOS (utilizar una hoja por proyecto) (copiar este formato según se ocupe y borrar texto rojo)

Proyecto No.: _____

Necesidad del Proyecto: Administrativo Técnica Material Medica Financiera Otros

Áreas Involucradas: _____

No.	PRINCIPALES ACCIONES	META	RESPONSABLE	FECHA	
				INICIO	TERMINO

Observaciones: _____

SELO _____

Página 7 *Nombre de la Unidad que documenta* _____

 **PROGRAMA DE TRABAJO 20__** 

Directorio

Responsable de la Unidad o área
xxxxxxxxxxxxx

Colaboradores
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Teléfonos
(xx) xxxx 0000 y xxxx 0000

Sello: Página: Nombre de la Unidad que documenta: 

IV.- METODOLOGÍA

DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PLANEACIÓN OPERATIVA

Lo deseable es que todo el personal que colabora en los Servicios de Salud, esté en coordinación y plena vinculación con los objetivos, programas, proyectos operativos y prioridades de Gobierno.

¿Qué es lo que falta?, Sólo falta enriquecerlos con proyectos o metas operativas de acción. El proceso de vinculación operativa, tiene los siguientes beneficios y resultados:

BENEFICIOS:

- Los diferentes esfuerzos de la dependencia se enfocan a un mismo rumbo.
- El secretario y/o titular asegura la colaboración efectiva de toda su gente.
- Las acciones de la dependencia toman sentido de logro y de avance.
- El personal se identifica de hecho con la dependencia.
- Se promueve el trabajo de equipo.

RESULTADOS:

- En los centros de responsabilidad se trabaja por proyectos o metas.
- Se vinculan las acciones a la dependencia.
- Se hace más eficiente la gestión administrativa y se optimiza el uso del presupuesto.
- La comunicación se hace más efectiva y se mejora el clima laboral.

La planeación se quedaría en un magnifico sueño si no se concretara a través de la planeación operativa, por eso es importante establecer la vinculación entre lo estratégico y lo operativo.

PROYECTOS:

Para elaborar un proyecto se requiere cierta sensibilidad que se va adquiriendo con la práctica. El proyecto en sí, es un bosquejo de lo que se va a realizar, es definir la posible ruta que se ha de seguir para alcanzar una meta. Es posible que en algunas ocasiones pueda suceder que lo proyectado con lo realizado sea diferente, pero el elaborarlo nos da una idea de lo que pudiera pasar.

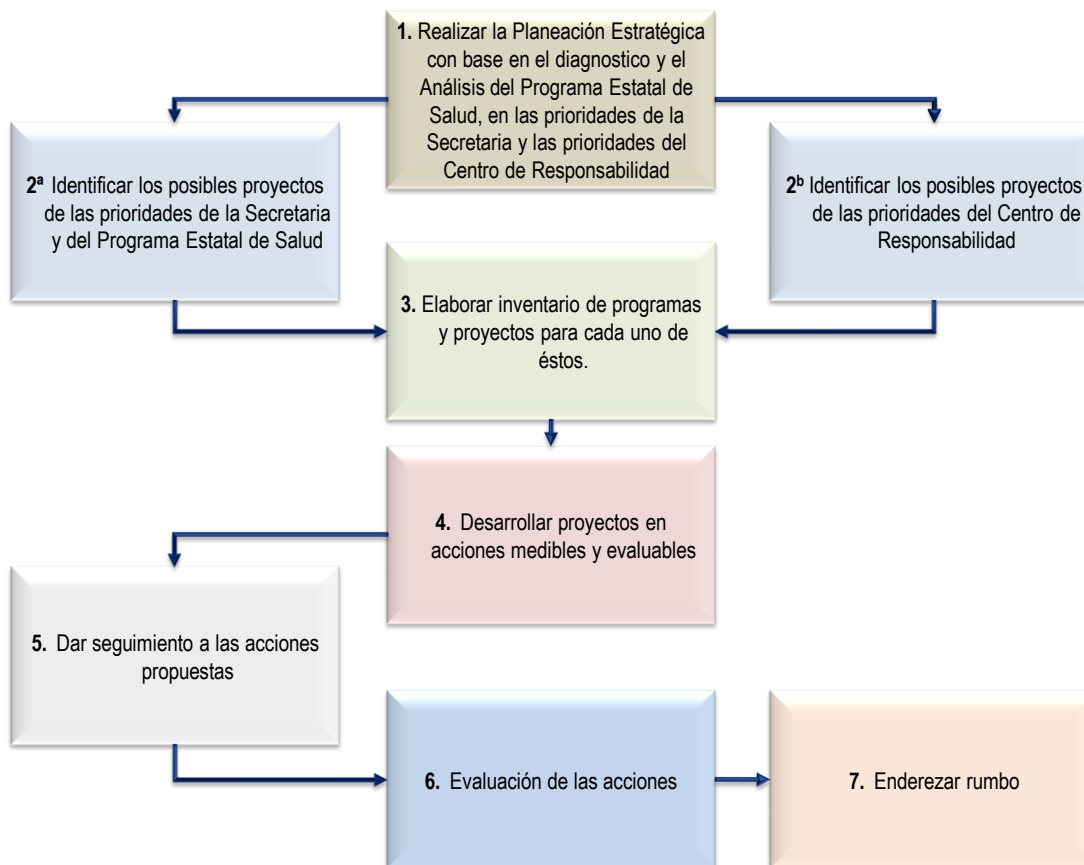
En la práctica es imposible abarcar todas las variantes por las que atraviesa un proyecto, pero el hacerlo es como tomar una fotografía de un posible acontecimiento por ocurrir.

Para elaborar un proyecto **se sugiere** tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Diagnóstico de la situación.
- Establecimiento de objetivos.
- Determinación de metas y cobertura.
- Identificación de las acciones a desarrollar.
- Estimación, asignación y distribución de recursos humanos, materiales, financieros y médicos necesarios para el desarrollo de las acciones.
- Determinación de funciones y responsabilidades para la ejecución de las acciones.
- Identificación de los mecanismos administrativos necesarios para la ejecución y control de las acciones.
- Selección de las áreas, criterios y responsables de la evaluación.

Estos puntos son simplemente una referencia que **se sugiere** para definir la situación específica en cada Centro de Responsabilidad, para que elaboren su programa de trabajo. Y para ello se desarrolla el siguiente modelo donde se visualiza como se debe de elaborar el programa de trabajo con sus proyectos operativos.

PROCESO RECOMENDADO



Cabe hacer mención que algunas personas, primero parten de realizar el diagnóstico y después establecen las metas y otras lo hacen a la inversa. Por lo tanto, este modelo es lo que se sugiere para facilitar la elaboración del programa de trabajo para lograr una sola identidad y la estandarización en la elaboración de los mismos.

APLICACIÓN:

Para llevar a cabo este trabajo se debe de reunir al menos el Cuerpo de Gobierno de cada Centro de Responsabilidad y realizar su planeación estratégica para posteriormente, formular su programa de trabajo con los proyectos de cada una de las áreas que componen su Centro de Responsabilidad.

Ejemplo: Cómo construir el Programa de Trabajo:

Objetivo: Realizar Programa de Trabajo del Centro de Responsabilidad.

Punto 1. Realiza Planeación estratégica con base en el diagnóstico y el análisis del Programa Estatal de Salud (PES), prioridades de la Secretaría y prioridades de tu Centro de Responsabilidad.

- a) Con tu equipo de Cuerpo de Gobierno localiza primeramente las Líneas de Acción del PES que apliquen directamente al Centro de Responsabilidad.
- b) Identifica las estrategias que se encuentran en el PES:
- c) Cada línea de acción del PES, aparece con acciones específicas, líneas de intervención o metas, según corresponda, toma las que se puedan aplicar en el Centro de Responsabilidad en el que trabajas.

Punto 2a Identifica los posibles proyectos de las prioridades de la Secretaría y del Programa Estatal de Salud.

Punto 2b Identifica los posibles proyectos de las prioridades del Centro de Responsabilidad. En caso de existir algún proyecto independiente de las prioridades debes de vincularlos al PES.

- Una vez que se tienen identificadas las metas procede a la formulación de los proyectos de tu Centro de Responsabilidad, involucra a todas las áreas de tu unidad, ya que habrá quien aporte algo en lo técnico, financiero, administrativo, operativo, etc.

Punto 3 Una vez que se han identificado las metas del programa estatal de salud, las prioridades del centro de responsabilidad, y se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la unidad posee; se procede a identificar los programas que deberán elaborarse para cumplir con las metas y prioridades haciendo uso de las fortalezas y oportunidades y que a su vez permitan disminuir o eliminar las debilidades de la unidad. Una vez identificados estos programas, deben enlistarse en forma numerada en la tabla para tal fin, estableciendo los responsables de cada uno de ellos.

Elabora un listado de programas operativos. Vinculados con lo que se propone que se debe de ir alcanzando en el Programa Estatal de Salud. Llena el formato en el apartado de listado de programas, estableciendo el nombre del programa y enumerando todos los programas que establecieron para tu centro de responsabilidad. Ahora nombren un responsable de cada uno de los programas para que sea quien se encargue de verificar el logro del mismo.

Ejemplo:

LISTADO DE PROGRAMAS		
No.	PROGRAMA	RESPONSABLE
1.	<i>Mejorar la atención en áreas hospitalarias</i>	<i>Subdirector Médico</i>
Observaciones:		

Definan ahora los proyectos que deberán ejecutarse para que se cumpla el programa, estableciendo su vinculación, con el programa estatal o con las prioridades de la secretaría o de la unidad, el objetivo de cada uno de los proyectos, el responsable y las fechas de inicio y terminación de cada uno.

PROYECTOS					
Objetivo Institucional: _____					
Programa: 1 <i>Mejorar la atención en áreas hospitalarias</i>					
Programa Estatal de Salud		<input type="checkbox"/>	Prioridades de los Servicios de Salud		<input type="checkbox"/>
			Prioridades del Centro de Responsabilidad		<input checked="" type="checkbox"/>
Vinculación Operativa					
No.	Proyecto	Objetivo	Responsable	Fecha	
				INICIO	TERMINO
1.1	<i>Ampliar el almacén de víveres</i>	<i>Contar con víveres en buen estado y en cantidades suficientes para abastecer oportunamente a la cocina.</i>	<i>Subdirector Administrativo</i>	15 02 2010	20 11 2010
1.2	<i>Mejorar el proceso de admisión a áreas hospitalarias</i>	<i>Establecer un proceso ágil, que permita reducir el tiempo de espera para el ingreso a áreas hospitalarias.</i>	<i>Subdirector Médico</i>	08 01 2010	12 04 2010
Observaciones:					

Punto 4 Desarrolla proyectos en acciones medibles y cuantificables, es decir, debes desagregar cada proyecto en sus principales acciones. Ahora se procederá a desagregar cada uno de los proyectos que se enlistaron, definiendo los recursos que se requerirán en su ejecución, las áreas que estarán involucradas, las principales acciones que incluirá, las metas que se pretenden alcanzar con cada una de dichas acciones, los responsables de realizarlas y las fechas de inicio y conclusión de cada acción y se involucrará a

las áreas que intervienen para enlazar las actividades y delegar responsabilidades.

Ejemplo:

DESGLOSE DE PROYECTOS					
Proyecto: <u>1.1 Ampliar el almacén de víveres</u>					
Necesidad del Proyecto: Administrativo <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input checked="" type="checkbox"/> Material <input checked="" type="checkbox"/> Medica <input type="checkbox"/> Financiera <input checked="" type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>					
Áreas Involucradas: <u>Administración, Mantenimiento, Cocina, Recursos Financieros.</u>					
No.	Principales Acciones	Meta	Responsable	Fecha	
				INICIO	TERMINO
1.1.1	<i>Elaborar proyecto arquitectónico.</i>	<i>Definir mediante un plano arquitectónico, los espacios requeridos para ampliar el sub-almacén de cocina y estimar el presupuesto del mismo.</i>	<i>Encargado de Mantenimiento</i>	20 02 2010	25 02 2010
1.1.2	<i>Autorización del proyecto arquitectónico.</i>	<i>Gestionar la autorización del plano arquitectónico y la asignación de los recursos necesarios para su ejecución.</i>	<i>Subdirector Administrativo</i>	25 02 2010	05 03 2010
1.1.3	<i>Transferencia de recursos.</i>	<i>Realizar las transferencias de recursos para la asignación del proyecto.</i>	<i>Encargado de R. Financieros</i>	05 03 2010	10 03 2010
Observaciones:					

Punto 5 Da seguimiento a las acciones y metas.

Nombra a un coordinador para que sea responsable de las acciones y supervise sus avances.

Punto 6 Evaluación de las acciones.

El cuerpo de Gobierno de cada Centro de Responsabilidad debe evaluar el proyecto en cuestión.

Punto 7 Enderezar el rumbo.

En el caso de que no se consiga alcanzar las metas debes replantear las acciones que se necesitan seguir por cada una de las áreas involucradas.

El programa de trabajo lo deberá aprobar el Jefe inmediato del área que lo realiza según lo estipula la normatividad vigente.

V.- GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Acciones:** Es el conjunto de actividades que describen de forma detallada lo que se requiere realizar para poder ejecutar un proyecto.
- Meta:** Resultados que se pretenden alcanzar con la realización de cada proyecto.
- Objetivo:** Se define como el fin que se pretende alcanzar con la realización de las acciones que prevé el programa y responde a la pregunta para qué se van a llevar a cabo las acciones, éstos deben ser congruentes con los propósitos, políticas y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo, asimismo con los objetivos estratégicos del Programa Estatal de Salud 2001-2007 que de éste se deriva y de los particulares de cada unidad.
- Plan:** Es plasmar por escrito la Planeación que se ha de llevar a cabo para cumplir con los objetivos establecidos.
- Programa:** Es aquel donde se definen todos aquellos eventos donde intervendrán cada una de las áreas para cumplir con los planes de la institución y que están constituidos por proyectos.
- Programa de Trabajo:** Es aquel documento que se elabora en los Centros de Responsabilidad y que contiene todos los programas anuales con sus respectivos proyectos.
- Proyecto:** Conjunto de acciones afines y complementarias y que tiene como características, un responsable, un periodo de ejecución y el resultado esperado. Resuelven un problema o aprovechan una oportunidad, son las que dan valor agregado.

VI.- COLABORADORES

Jefe del Departamento de Organización y Métodos
Ing/Arq. Rubén Contreras Cabrera MDOH.

Asesores en Sistemas Organizacionales

Lic. Gianello Osvaldo Castellanos Arce
Lic. Claudia Judith González Ochoa
Lic. Laura Leticia Pérez Peralta
Lic. Claudia Guadalupe Rea Hernández
Lic. Mónica Urzúa Casas
Lic. Alicia Margarita Orozco Pérez
Lic. Adolfo Montaña Rubio

Tel. de atención a usuarios
(33) 3030 5014 y 5015