

REPUBLICA DE CHILE



**TALLER
PLAN DE DESARROLLO
ESTRATEGICO
DE LOS
SERVICIOS DE SALUD**

SUBSECRETARIA DE SALUD

1991

PLANIFICAR ES PENSAR POR ADELANTADO LO QUE HAY QUE HACER. PROBABLEMENTE TODOS TENEMOS LA VIVENCIA DE HABER PLANIFICADO INTUITIVAMENTE, INCLUYENDO NUESTROS PROPIOS PROYECTOS DE VIDA.

EL PLANIFICAR NOS CONDUCE A NUESTROS OBJETIVOS PROPIOS O INSTITUCIONALES. ES UN GUIA PARA LA ACCION Y SE RETROALIMENTA DE NUESTROS RESULTADOS PARCIALES, SEAN ESTOS POSITIVOS O NEGATIVOS.

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA, UN ENFOQUE DE ESTE PLANIFICAR, NOS LLEVA POR EL ATRAYENTE CAMINO DE IMAGINARNOS LOS ESCENARIOS FUTUROS, VER SU LOGICA, IDENTIFICAR AMENAZAS Y OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA LLEVAR ADELANTE LOS CAMBIOS, ASIGNANDO TAREAS CON RESPONSABLES IDENTIFICADOS Y RECURSOS EN TIEMPOS DETERMINADOS.

LA METODOLOGIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA CONSTITUYE UNA HERRAMIENTA UTIL PARA LOGRAR ESOS OBJETIVOS; HA DEMOSTRADO SU EFECTIVIDAD EN NUMEROSAS INSTITUCIONES Y TENEMOS LA CONVICCION QUE LO MISMO ACONTECERA EN RELACION A LOS SERVICIOS DE SALUD, UTILIZADA EN LA PLANIFICACION DE SU PROPIO QUEHACER COMO TAMBIEN EN LAS DIVERAS TAREAS ESPECIFICAS QUE ESTOS EMPRENDAN.

DR. PATRICIO SILVA ROJAS
SUBSECRETARIO DE SALUD

A U T O R E S

PATRICIO ROJAS GUTIERREZ

- Médico Veterinario Universidad de Chile.
- Magister en Ciencias Administrativas.
- Académico Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago.
- Ex Decano Facultad de Administración Universidad Diego Portales.
- Jefe Departamento de Control de Instituciones de Salud Previsional, Superintendencia de ISAPRE.

HUGO SALINAS PORTILLO

- Médico Cirujano Universidad de Chile.
 - Especialista en Obstetricia y Ginecología.
 - Magister (c) en Salud Pública con mención en Administración.
 - Académico Facultad de Medicina Universidad de Chile.
 - Jefe de Gabinete Subsecretaría de Salud.
-

I N D I C E

INTRODUCCION	PAG. 1
AREA DE UNIDAD ESTRATEGICA (A. U. E.)	PAG. 2
CONSTRUCCION DE ESCENARIOS	PAG. 3
OBSERVACIONES SOBRE ESCENARIOS	PAG. 4
CONSTRUCCION DE ESCENARIOS	PAG. 6
LOGICA DEL ESCENARIO (MAS PROBABLE)	PAG. 11
FACTORES CLAVE DE DECISION DEL A. U. E.	PAG. 12
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	PAG. 13
MATRIZ PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	PAG. 15
PRIORIZACION OPORTUNIDADES	PAG. 16
PRIORIZACION AMENAZAS	PAG. 17
OBJETIVOS DESEADOS	PAG. 18
OBJETIVOS Y METAS	PAG. 19
ANALISIS INTERNO FORTALEZAS Y DEBILIDADES	PAG. 20
CAPACIDADES INTERNAS	PAG. 21
PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES	PAG. 22
ANALISIS DEL ENTORNO Y DEL MEDIO INTERNO	PAG. 23
OBJETIVOS A LOGRAR	PAG. 24
ANALISIS DEL POTENCIAL DEL A. U. E.	PAG. 25
PROGRAMA DEL A. U. E.	PAG. 26

I N T R O D U C C I O N

LA PLANIFICACION TRADICIONALMENTE UTILIZADA EN EL PROXIMO PASADO, SE BASABA EN LOS ANTECEDENTES HISTORICOS; Y EN RELACION A ELLOS, HACIA EXTRAPOLACIONES HACIA EL FUTURO, PRESUPONIENDO QUE EL COMPORTAMIENTO CENTRAL DE ESE FUTURO SERIA SIMILAR AL PASADO.

LA REALIDAD CONCRETA HA DEMOSTRADO QUE ESTE SUPUESTO SUSTENTADOR DE LA PLANIFICACION TRADICIONAL, ES CADA VEZ MENOS REALISTA. EL PRESENTE SE CARACTERIZA POR LA DISCONTINUIDAD DE LOS FENOMENOS, POR LOS CAMBIOS BRUSCOS Y GLOBALES, POR LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES, POR LOS RIESGOS INESPERADOS, EN DEFINITIVA POR UNA TURBULENCIA CRECIENTE.

FRENTE A ESTA REALIDAD, LA "PLANIFICACION TRADICIONAL" HA DEMOSTRADO NO SER LA HERRAMIENTA ADECUADA Y HA OBLIGADO A LOS PLANIFICADORES A BUSCAR NUEVAS FORMAS Y ESTILOS DE PLANIFICACION QUE REALMENTE LE PERMITAN MINIMIZAR LOS RIESGOS QUE DEPARA LA INCERTIDUMBRE DEL FUTURO.

COMO UNA RESPUESTA A ESTA PROBLEMATICA HA SURGIDO LA "PLANIFICACION ESTRATEGICA", LA CUAL BUSCA ENCONTRAR LA "LOGICA DEL CAMBIO" QUE PUEDA OCURRIR EN EL FUTURO, LA RETROTRAE AL PRESENTE Y ELABORA EN BASE A ELLA LOS PLANES DE ACCION PERTINENTES.

EL PLANIFICADOR ESTRATEGICO DEBE ESTAR PREDISPUESO A ENCONTRAR LA "LOGICA DEL FUTURO", Y PARA ELLO DEBE AGUDIZAR SU RACIONALIDAD, SU SAGACIDAD, SU ESPIRITU EVALUATIVO, SU ESPIRITU DE ANALISIS, DE CAPACIDAD PARA PRIORIZAR, SU CAPACIDAD INDAGATIVA Y SU CAPACIDAD DE SINTESIS.

EN EL PRESENTE SEMINARIO, NOS INTRODUCIERMOS EN ESE FUTURO Y BUSCAREMOS LA MEJOR FORMA DE GUIAR LA INSTITUCION EN LA CUAL TRABAJAMOS, POR EL SENDERO DEL EXITO.

I.- AREA DE UNIDAD ESTRATEGICA
(A. U. E.)

En relación a su A. U. E., describa:

a) - GRUPO DE USUARIOS

b) - NECESIDAD QUE SATISFACE

c) SERVICIO QUE OFRECE

II.- CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

DE ACUERDO CON EL TRABAJO DEL PLAN, SE VISUALIZAN EN PRIMER LUGAR LOS ESCENARIOS POSIBLES QUE OCURRAN O SE PUEDAN PRESENTAR EN EL HORIZONTE DE PLANIFICACION ELEGIDO.

ES NECESARIO PREOCUPARSE DE CONSTRUIR VARIOS ESCENARIOS ALTERNATIVOS, POR CUANTO, COMO NO SE CONOCE EL FUTURO, ES ALTA LA PROBABILIDAD QUE NO OCURRA LO QUE ESTIMAMOS Y SE DEBE ESTAR PREPARADO PARA ENFRENTAR CONTINGENCIAS.

PERO A SU VEZ, SE DEBE SELECCIONAR A "UNO" COMO EL MAS PROBABLE Y CONSTRUIR EL PLAN SOBRE EL, POR CUANTO EN CASO CONTRARIO NO HABRIA DIRECCION.

SE TRABAJA PRIMERO CON EL ESCENARIO MAS PROBABLE PARA LLEGAR AL "PLAN PRINCIPAL"; A CONTINUACION SE TRABAJA CON LOS ESCENARIOS MENOS PROBABLES, PARA LLEGAR A LA CONFECCION DE LOS "PLANES CONTINGENTES".

TODO EL TRABAJO DE CONSTRUCCION DEL ESCENARIO, DEBE HACERSE EN BASE Y TENIENDO COMO FOCO DE PLANIFICACION EL "AREA DE UNIDAD ESTRATEGICA" PREVIAMENTE DETERMINADA.

I I I.- OBSERVACIONES SOBRE ESCENARIOS

a.- LOS ESCENARIOS SON DESCRIPCIONES DE PLAUSIBLES OPCIONES FUTURAS DEL MACROAMBIENTE O ENTORNO.

b.- DEBEN INCLUIR DESCRIPCIONES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS DE LOS ASPECTOS: SOCIAL, POLITICO, ECONOMICO, DEMOGRAFICO Y OTROS QUE RESULTEN CLAVES PARA EL "AREA DE UNIDAD ESTRATEGICA" QUE VAN A RESPALDAR.

c.- DEBEN DESCRIBIR LAS TENDENCIAS BASICAS, LAS CONDICIONES Y LA DINAMICA, QUE LLEVAN DEL PRESENTE A ESOS FUTUROS DESCRITOS POR LOS ESCENARIOS.

d.- DEBEN SER HOLISTICOS, INTEGRADOS Y, EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, INTERNAMENTE CONSISTENTES. ES DECIR, DEBEN INCLUIR ANALISIS DE LAS FUERZAS CLAVES QUE AFECTAN DIRECTAMENTE AL "AREA DE UNIDAD ESTRATEGICA" Y A LAS DECISIONES ESTRATEGICAS QUE EN ELLA SE DEBEN TOMAR.

e.- PARA LA CONSTRUCCION DE LOS ESCENARIOS, ES CONVENIENTE SEGUIR EL PROCEDIMIENTO QUE SE DESCRIBE A CONTINUACION:

1.- IDENTIFIQUE LAS FUERZAS MACROAMBIENTALES CLAVE QUE TIENEN MAS ESTRECHA RELACION CON EL "AREA DE UNIDAD ESTRATEGICA Y LOS FACTORES CLAVE DE DECISION".

(NOTA: PARA ESTOS EFECTOS REVISE LA PRIMERA COLUMNA DE LA HOJA DE TRABAJO "CONSTRUCCION DE ESCENARIOS" (HOJAS DEL N° 6 AL 10) Y DECIDA SI LAS FUERZAS CLAVES QUE AHI APARECEN, SON LAS QUE DEBE CONSIDERAR PARA SU ANALISIS; EN CASO CONTRARIO, DEFINA USTED LAS QUE CONSIDERE NECESARIAS).

2.- ANALICE POR SEPARADO CADA UNA DE LAS FUERZAS MACROAMBIENTALES EN BASE A LOS INDICADORES MAS RELEVANTES QUE EXPLIQUEN SU COMPORTAMIENTO FUTURO.

(NOTA: REFIERASE A LA HOJA DE TRABAJO "CONSTRUCCION DE ESCENARIOS". EN SU PRIMERA COLUMNA ESTAN ESPECIFICADOS ALGUNOS INDICADORES DE CADA "FUERZA CLAVE". HAGA EN PRIMER LUGAR UN ANALISIS DE ELLOS EN TERMINOS DE SI SON LOS ADECUADOS PARA SU ANALISIS , Y DESPUES PREDIGA SU COMPORTAMIENTO FUTURO.)

- 3.- DESCRIBA LA LOGICA DE LOS ESCENARIOS. ESTO IMPLICA RELACIONAR E INTERRELACIONAR LAS DISTINTAS "FUERZAS CLAVE" EN BASE A MODELOS PERCEPTUALES Y/O TEORIAS DEL CAMBIO SOCIAL, ECONOMICO, POLITICO, ETC., Y EN BASE A ELLO CONSTRUIR UNA DESCRIPCION INTEGRAL DEL ESCENARIO. (USE PARA ELLO LA HOJA DE TRABAJO: "LOGICA DEL ESCENARIO MAS PROBABLE" (HOJA N° 11).
- 4.- IDENTIFIQUE LOS FACTORES CLAVE DE DECISION O ASPECTOS MAS CRUCIALES DEL "AREA DE UNIDAD ESTRATEGICA" EN ANALISIS.
- 5.- ANOTE ESTOS FACTORES CLAVES EN LA HOJA N° 12.
- 6.- DE ESTE ESCENARIO SE OBTENDRAN LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA UNIDAD ESTRATEGICA ELEGIDA.

IV.- CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

FUERZAS CLAVE	
<p>A.- P O L I T I C A (Indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none">- Estabilidad democrática - Grado de conflicto político - Prioridades políticas del Gobierno - Etc.	

IV.- CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

FUERZAS CLAVE	
<p>B.- E C O N O M I A (Indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none">- Crecimiento del P. G. B.- Gasto público- Comportamiento del Empleo- Inflación- Comportamiento Balanza Comercial- Tasa de crecimiento de las Exportaciones- Tasa de crecimiento de la Inversión- Indice de Sueldos y Salarios- Etc.	

IV.- CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

FUERZAS CLAVE	
<p>C.- D E M O G R A F I A (Indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none">- Estructura Demográfica - Crecimiento Poblacional - Migraciones Intraurbanas - Migraciones Campo-Ciudad - Etc.	

IV.- CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

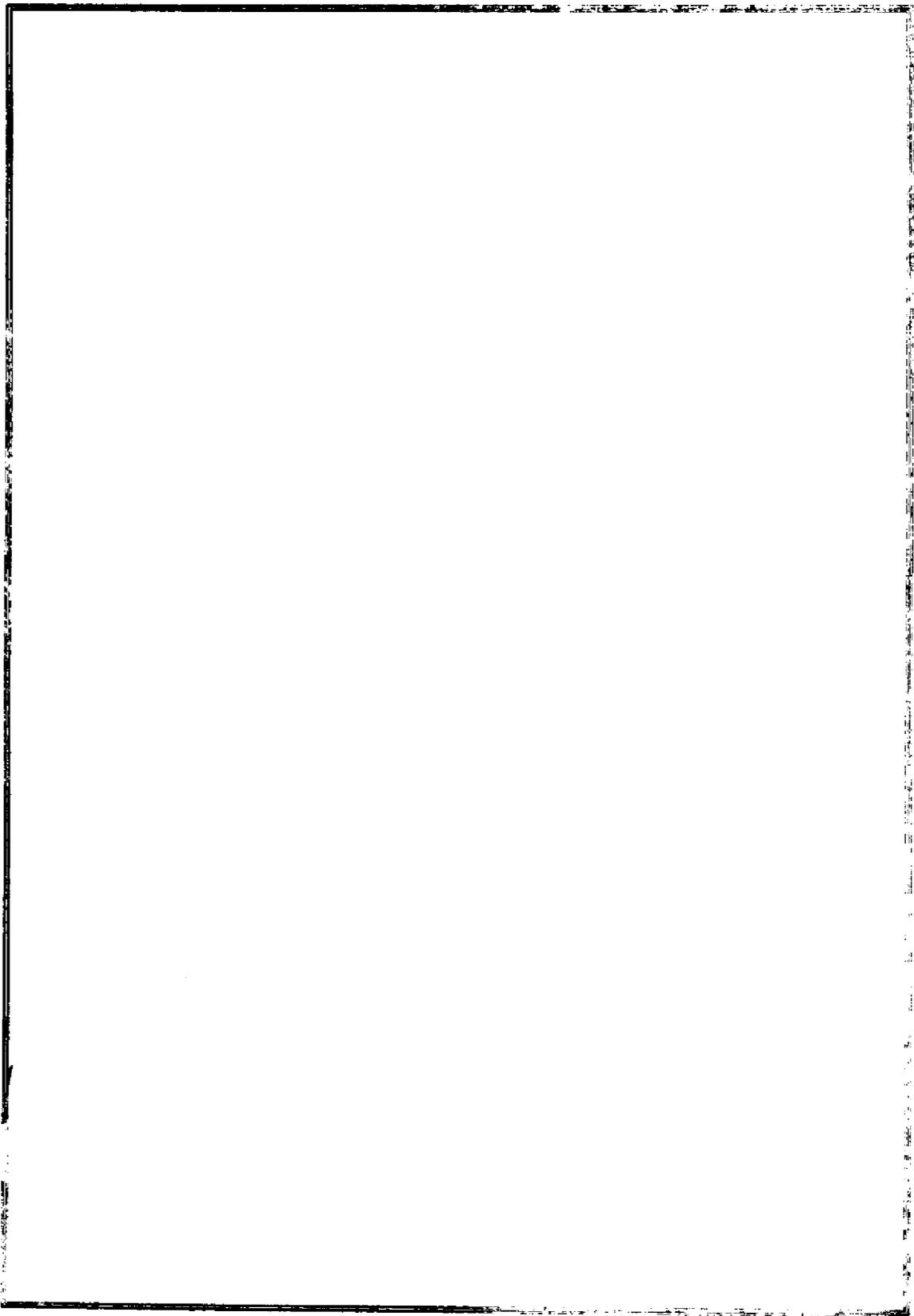
FUERZAS CLAVE	
<p>D.- S O C I A L (Indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none">- Fuerzas Sociales predominantes - Necesidades predominantes - Valores predominantes - Perspectiva de conflicto social - Etc.	

IV.- CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

FUERZAS CLAVE	
<p>E.- S A L U D (Indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humano <ul style="list-style-type: none"> - Calidad Técnica - Crecimiento en relación a crecimiento poblacional - Capacidad Ejecutiva - Recursos Financieros <ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento Presupuestario - Comportamiento de la Inversión - Desarrollo del Sistema Privado - Aporte Financiero Externo - Priorización de Salud en los Programas de Inversión Regional - Recursos Físicos <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad Instalada - Calidad de la Capacidad Instalada - Calidad y cantidad del Equipamiento Médico - Indicadores Generales de Salud <ul style="list-style-type: none"> - Prevalencia de Enfermedades - Tasa de Morbilidad - Tasa de Natalidad - Tasa de Mortalidad - Tasa de Desnutrición - Mortalidad Infantil - Mortalidad Materna - Inmunizaciones - Estilos de vida - Demanda de Atención - Participación en Salud 	

V.- LOGICA DEL ESCENARIO

(Más Probable)



V I.- F A C T O R E S C L A V E D E D E C I S I O N
D E L A . U . E .

1.-

2.-

3.-

4.-

V I I . - O P O R T U N I D A D E S Y A M E N A Z A S

PARA TRABAJAR LA MATRIZ DE PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, QUE SE PRESENTA EN LA SIGUIENTE PAGINA, PROCEDA CONSIDERANDO LAS SIGUIENTES INDICACIONES:

- A.- DEL ESCENARIO MAS PROBABLE, TOME LAS FUERZAS MACROAMBIENTALES CLAVE CON SUS RESPECTIVOS INDICADORES QUE USTED CONSIDERA MAS RELEVANTES Y TRASPASELAS ORDENADAMENTE A LA COLUMNA SUBTITULADA COMO "FACTOR" (1a. COLUMNA DE LA MATRIZ PAG. N° 15).

- B.- ANALICE CON SU GRUPO LOS EFECTOS QUE PUDIERA TENER EN SU AREA DE UNIDAD ESTRATEGICA, EL COMPORTAMIENTO PREVISTO DE LAS FUERZAS MACROAMBIENTALES CLAVE.

- C.- LOS EFECTOS PUEDEN SER OPORTUNIDADES O AMENAZAS O AMBAS PARA SU AREA DE UNIDAD ESTRATEGICA. POR LO TANTO, ESPECIFIQUE CLARAMENTE EN LA COLUMNA "EFECTOS EN EL A. U. E." COMO SERA ESA OPORTUNIDAD O AMENAZA(PAG. N° 15).

ES MUY IMPORTANTE QUE USTED TIPIFIQUE MUY CLARAMENTE LA FORMA COMO SE VA A MANIFESTAR LA OPORTUNIDAD O AMENAZA; PARA ELLO, UTILICE LOS SIGUIENTES TRES INDICADORES:

- LA VELOCIDAD DEL CAMBIO
(V. C.) : ES DECIR, QUE TAN RAPIDO O NO, ESPERA QUE ESA OPORTUNIDAD O AMENAZA SE PRESENTE.

- EL IMPACTO
(I) : EL GRADO DE IMPACTO PARA SU A.U.E. QUE PRODUCIRIA ESTE CAMBIO.

- LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (P. O.) : QUE TIENE EL FACTOR O FUERZA MACROAMBIENTAL.

CADA UNO DE ESTOS INDICADORES CLASIFIQUELOS EN: ALTO=A, MEDIO=M, O BAJO=B, SEGUN CORRESPONDA.

PARA LA CLASIFICACION ANTERIOR UTILICE LA COLUMNA TIPIFICACION.

E.- TOMANDO EN CUENTA EL IMPACTO Y LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA QUE USTED LE HA ASIGNADO A CADA OPORTUNIDAD Y AMENAZA, TRASPASELAS LUEGO A LAS MATRICES DE PRIORIZACIONES (PAGS. Nº 16 y 17) Y ESCRIBA EN LOS CASILLEROS CORRESPONDIENTES A ALTA PRIORIDAD, LAS QUE QUEDEN SELECCIONADAS EN ESA CATEGORIA.

P R I N C I P A L E S O P O R T U N I D A D E S Y A M E N A Z A S

F A C T O R	O P O R T U N I D A D E S	T I P I F I C A C I O N	A M E N A Z A S	T I P I F I C A C I O N
Económico/Político Social/Tecnológico Etc.	EFEECTO SOBRE EL A.U. E.		EFEECTO SOBRE EL A.U.E.	

(V.C.) Velocidad del cambio = Alta
Media
Baja

Probabilidad de Ocurrencia = Alta
Media
Baja

(I) Impacto = Alto
Medio
Bajo

P R I O R I Z A C I O N D E O P O R T U N I D A D E S

IMPACTO SOBRE EL A. U. E.

		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	ALTA PRIORIDAD	ALTA PRIORIDAD	PRIORIDAD NORMAL
	MEDIA	ALTA PRIORIDAD	PRIORIDAD NORMAL	BAJA PRIORIDAD
	BAJA	PRIORIDAD NORMAL	BAJA PRIORIDAD	BAJA PRIORIDAD

P R I O R I Z A C I O N D E A M E N A Z A S

IMPACTO SOBRE EL A. U. E.

		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	ALTA PRIORIDAD	ALTA PRIORIDAD	PRIORIDAD NORMAL
	MEDIA	ALTA PRIORIDAD	PRIORIDAD NORMAL	BAJA PRIORIDAD
	BAJA	PRIORIDAD NORMAL	BAJA PRIORIDAD	BAJA PRIORIDAD

V I I .- O B J E T I V O S D E S E A D O S

Transforme ahora las Oportunidades y Amenazas clasificadas como de Alta Prioridad en Objetivos y Metas.

Estos Objetivos serán los que usted "desearía alcanzar" en su A. U. E.

OBJETIVOS:

METAS:

OBJETIVOS:

METAS:

OBJETIVOS:

METAS:

OBJETIVOS:

METAS:

PRG/HSP

-19b-

I X.- A N A L I S I S I N T E R N O

F O R T A L E Z A S Y D E B I L I D A D E S

El Análisis Interno del A. U. E., persigue determinar la situación que actualmente se tiene para lograr los objetivos y metas definidos como deseables.

Para este análisis, se debe considerar cada una de las diversas capacidades que están explicitadas en la hoja que sigue.

Para la ejecución de este análisis proceda de la siguiente forma:

- a.- Tome ordenadamente cada una de las capacidades explicitadas, y analícelas en base a los factores que están expuestos u otros que tengan relación con la capacidad y que sean de relevancia.
- b.- Analice la capacidad y califíquela en términos de Fortaleza o Debilidad, según si permite ella facilitar o dificultar el logro del objetivo y metas.
- c.- Describa el efecto que esta capacidad calificada como fuerte o débil tendría en su A. U. E.

Estos efectos pueden describirse en términos de: lo que permitirían hacer, los frenos que habría si no se cambian, etc.

XI.- C A P A C I D A D E S I N T E R N A S

* CAPACIDAD EJECUTIVA

- * DECISION Y VALORIZACION DEL RIESGO.
- * ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
- * EFICACIA DEL EQUIPO EJECUTIVO.
- * CUMPLIMIENTO DE METAS Y PLANIFICACION OPERATIVA.
- * CAPACIDAD DE NEGOCIACION.

* CAPACIDAD HUMANA

- * PERSONAL DESARROLLADO PARA ENFRENTAR AL ENTORNO ACTUAL Y FUTURO.
- * RECURSOS HUMANOS SUFICIENTES EN CANTIDAD Y CALIDAD.
- * NIVEL DE SATISFACCION Y CONFLICTO INTERNO.
- * EXPERIENCIAS Y HABILIDADES DEL PERSONAL.
- * DISPONIBILIDAD DE PERSONAL DE ALTA COMPETENCIA.

* CAPACIDAD FISICA

- * EDIFICIOS.
- * INSTALACIONES.
- * TRANSPORTES.

* CAPACIDAD FINANCIERA

- * FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO Y EXTERNO
- * GRADO DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVIDADES.
- * DEUDA A CORTO Y A LARGO PLAZO.
- * FINANCIAMIENTO DE ACTIVIDADES.

* CAPACIDAD TECNOLOGICA

- * CANTIDAD Y CALIDAD DE EQUIPOS.
- * GRADO DE OBSOLESCENCIA.
- * GRADO DE EFICIENCIA EN LA UTILIZACION DE EQUIPOS.
- * CAPACIDAD DE MANTENCION

PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES

N°	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	CAPACIDAD	EFFECTOS EN EL A. U. E.	CAPACIDAD	EFFECTOS EN EL A. U. E.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

XI.- ANALISIS DEL ENTORNO Y MEDIO INTERNO

Para completar la materia que se le presenta a continuación, proceda de la siguiente forma:

- a.- Anote en la fila de las Fortalezas y Debilidades, aquellas que usted considera más relevantes para la consecución de los objetivos que han resultado de la priorización de las oportunidades y amenazas.
- b.- Tome una por una cada fortaleza y cada debilidad y confróntela frente a cada uno de los objetivos que usted ha escrito en las columnas de la matriz.
- c.- Califique la relación fortaleza y objetivo, así como debilidad y objetivo, con un puntaje según usted considere que:

La fortaleza es :	Muy fuerte	:	+ 3
	Medianamente fuerte	:	+ 2
	Fuerte	:	+ 1

La debilidad es :	Muy débil	:	- 3
	Medianamente débil	:	- 2
	Débil	:	- 1

- d.- Haga ahora un análisis vertical (cada objetivo con las fortalezas y debilidades) y horizontal (cada fortaleza con todos los objetivos) y colóquele un círculo rojo a todos los puntos críticos que existan.
- e.- Serán puntos críticos aquellas fortalezas que queden con una calificación de +1 y aquellas debilidades que queden con una calificación de -3.

OBJETIVOS

	1	2	3	4	6	7	8	9	10
1									
2									
3									
4									
5									
1									
2									
3									
4									
5									

FORTALEZAS

DEBILIDADES

ANALISIS DEL POTENCIAL DEL A. U. E.

Este análisis consiste en determinar los movimientos que se tienen que hacer para lograr los objetivos.

<p><u>OBJETIVO A LOGRAR:</u></p>

FORTALEZAS QUE HAY QUE MEJORAR

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. _____

DEBILIDADES QUE HAY QUE REDUCIR O ELIMINAR

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. _____

ANALISIS DEL POTENCIAL DEL A. U. E.

Este análisis consiste en determinar los movimientos que se tienen que hacer para lograr los objetivos.

<p><u>OBJETIVO A LOGRAR:</u></p>

FORTALEZAS QUE HAY QUE MEJORAR

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. _____

DEBILIDADES QUE HAY QUE REDUCIR O ELIMINAR

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. _____

ANALISIS DEL POTENCIAL DEL A. U. E.

Este análisis consiste en determinar los movimientos que se tienen que hacer para lograr los objetivos.

<p><u>OBJETIVO A LOGRAR:</u></p>

FORTALEZAS QUE HAY QUE MEJORAR

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. _____

DEBILIDADES QUE HAY QUE REDUCIR O ELIMINAR

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. _____

ANALISIS DEL POTENCIAL DEL A. U. E.

Este análisis consiste en determinar los movimientos que se tienen que hacer para lograr los objetivos.

<p><u>OBJETIVO A LOGRAR:</u></p>

FORTALEZAS QUE HAY QUE MEJORAR

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. _____

DEBILIDADES QUE HAY QUE REDUCIR O ELIMINAR

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. _____

PROGRAMA DEL A. U. E.

OBJETIVO	MOVIMIENTO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	PERSONA O ENTIDAD RESPONSABLE