

ANEXO 2

CUESTIONARIO

I. OBJETIVOS (para cada uno de ellos)

- 1) Cuál es su objetivo general y cuál su objetivo específico operativo.
- 2) Cuál es la acción final que se espera de su Dirección: cuáles los servicios o bienes, en tipo, número y calidad.
- 3) Qué necesidad satisface, cuáles son las dimensiones y causas de esa necesidad, y de quién es.
- 4) En qué forma consideró para determinar su objetivo:
 - a) Atribuciones legales
 - b) Directivas de sus superiores
 - c) Capacidad interna por recursos disponibles
 - d) Tiempo
 - e) Preferencia personal
 - f) Beneficio esperado
- 5) Cómo tomó en cuenta las estimaciones de lo que costarían las acciones de su objetivo, al elegirlo.
- 6) Si escogió su objetivo sin pensar en su costo (como se hacía antes), cómo va a negociar, qué presupuesto obtener; (quién considera que tiene la responsabilidad de pensar en los costos cuando hay recursos escasos).
- 7) La situación actual justifica todavía el objetivo; la necesidad existe en el mismo grado.
- 8) Cuál es la prioridad de sus objetivos y cómo la justifica.
- 9) Escogió sus objetivos a cambio de dejar qué otros objetivos alternativos fuera; por qué no adopta objetivos adicionales.
- 10) Al escoger su objetivo, en qué forma presupone que la situación cambiará o permanecerá constante.
- 11) Qué objetivos tenía esta Dirección cuando usted se hizo cargo de ella.
- 12) Cuáles de ellos se han impulsado bajo su gestión.
- 13) Qué otros objetivos se han creado desde que está usted en el puesto, cuándo y por qué.

II. PLAN

- 1) Qué cambios previsibles habrá en las necesidades sociales que atien-

den sus acciones, en los próximos tres años.

- 2) Cómo deben modificar sus objetivos actuales.
- 3) Cómo deben modificar sus programas actuales.
- 4) Hacia dónde debe tender su capacidad interna, y cómo debiera llevarse a cabo el cambio.
- 5) Qué recursos, de qué tipo, calidad y cantidad deberá tener durante los tres años siguientes para cumplir con sus funciones; cuáles serán entonces sus proposiciones de presupuesto para esos períodos.
- 6) Qué costos de recursos son más probables que suban. Cuál será el costo de esos mismos recursos en los tres años siguiente.
- 7) Cuáles, se estima, serán las alternativas de técnicas disponibles, y cómo se justificará la combinación futura de recursos.
- 8) Cuál será la vigencia de sus programas actuales y qué cambios de forma de operación requerirán.
- 9) Cuáles son los factores previstos en el plan, cuáles no se incluyeron, y por qué.
- 10) Qué programas deben tener continuidad mayor de un año, qué programas sucesivos deben irse acumulando, y por qué.
- 11) En qué grado el éxito de las acciones actuales depende del éxito de las acciones futuras o viceversa.
- 12) Cuáles espera usted que sean sus programas para los próximos tres años.
- 13) Qué factores se prevén a futuro que modifiquen su capacidad de acción, y en qué forma afectará lo que se hace hoy.
- 14) En qué forma sus decisiones presentes afectarán la situación futura en su área, y qué expectativas futuras influenciarán sus decisiones presentes.

III. RECURSOS

- 1) En qué forma tiene identificados todos los recursos en cada uno de sus programas.
- 2) Cómo se justifica el costo de los recursos de personal, materiales y otros con que cuenta.
- 3) Cómo se justifica el costo de los nuevos recursos que requiere en cantidad, calidad y tipo. Por qué escogió esa combinación de recursos.
- 4) Cómo se justifica la distribución del costo total del programa, entre los recursos utilizados.
- 5) Cómo se justifica esa combinación de tipo y costo dentro de cada recurso.

- 6) Cuántas personas, y con qué costo, cobran ahí y están asignadas a otra oficina; o cobran en otra oficina y trabajan ahí.
- 7) Cuáles son sus costos controlables y no controlables en servicios personales, materiales y otros y por qué.
- 8) Indique los costos excepcionales (o irregulares) en servicios personales, materiales y otros.
- 9) Cuáles son sus costos directos, y estime qué costos indirectos (asignados a otra Dirección) representan apoyos a las acciones que desarrollan.
- 10) Explique si se justifica considerar como crucial al recurso de personal directivo, y si cuenta con los elementos necesarios para atraer dicho personal en calidad debida.
- 11) Con qué procedimientos fija la distribución de recursos entre sus programas. En qué forma es consistente la distribución de recursos con la prioridad de sus objetivos.
- 12) Cuál es el costo total por programa, objetivo, y resultado. Cuál es el costo por bien o servicio producido.
- 13) Cómo se puede aumentar productividad o bajar costos (se puede y debe cambiar el tipo de recursos, o combinarse en forma distinta)
- 14) Cuál fue el costo de su programa el año pasado, y el propuesto para el siguiente período, así como del total de sus programas. Cómo se justifica el cambio.
- 15) Cuáles fueron las diferencias, y por qué, entre su proposición de presupuesto, el aprobado y el ejercido en años anteriores, y cómo se tomaron en cuenta para su proposición para el próximo año.
- 16) Cuál es la intensidad en el uso de sus recursos (todos, todo el tiempo, en qué grado).
- 17) En qué forma se da especial atención a la utilización debida de los recursos más caros.
- 18) Qué servicios externos a la Secretaría obtiene, y con qué costo y justificación.
- 19) Por qué considera satisfactorias o no sus condiciones físicas de trabajo.
- 20) Por qué considera satisfactorios o no sus recursos humanos en tipo, calidad, número y motivación.
- 21) Cuáles son las limitaciones de recursos a las que se enfrenta, en cuanto al monto del presupuesto, a las necesidades, a la dificultad de conseguir ciertos recursos, o de cambiar los que se tienen.
- 22) En estos últimos tres años el personal, materiales y otros fueron incrementados, se conservaron constantes o decrecieron; en qué

proporción o en qué medida fueron esos incrementos o descensos y por qué.

IV. METAS

- 1) Cuáles son, en forma cuantitativa, y señalando características de calidad.
- 2)Cuál es la unidad de medida; no puede ser otra.
- 3) Quién y cómo determinó la unidad de medida y las metas. Cómo son consistentes con el objetivo y programa.
- 4) Cómo se justifican las metas. Son altas o bajas. Cómo se comparan con el año anterior.
- 5) En qué forma el cumplimiento de metas produce una acción final deseable.
- 6) Qué es necesario obtener para subir las metas.
- 7) De qué manera el tiempo adoptado en el calendario es adecuado.
- 8) En qué términos consideró estimaciones de costo para fijar sus metas.
- 9) Si no consideró costo, qué presupuesto va a pedir y con base en qué.
- 10) De qué forma es regular el ritmo propuesto de consecución de las metas o cómo se explica su calendario particular.
- 11) En qué radica la urgencia y cómo sube el costo en comparación a la reducción del tiempo en sus metas. Cómo se justifican.
- 12) Qué consecuencias negativas se provocan si no se cumplen las metas.
- 13) Cómo se modificarían sus metas si el presupuesto asignado es 20% mayor del propuesto. Y si es 20% menor.

V. PROGRAMAS

- 1) Qué acciones realizará para lograr su objetivo. Se justifican.
- 2) Cuáles son sus programas básicos y cuáles de apoyo (qué programa básico apoyan). Cómo determinó el programa.
- 3) Cuáles son sus programas de operación y cuáles de inversión y cómo se justifican estos últimos.
- 4)Cuál es la relación entre los de operación y los de inversión. Cuál será el costo de operación y mantenimiento de los proyectos una vez terminados.
- 5) En qué forma identificó medio alternativos de lograr los objetivos, los comparó y escogió.
- 6) Cómo jerarquizó sus programas alternativos y por qué.

- 7) Al escoger sus programas, qué otros dejó fuera y por qué.
- 8) Cuáles son los subprogramas, y qué programas complejos integran.
- 9) Qué actividades concretas tiene para el programa y subprograma.
- 10) Explique la consistencia interna que existe en las actividades en cuanto a su secuencia, interrelación e integración.
- 11) En qué forma la ejecución de los programas promueve el resultado.
- 12) Qué nivel de desempeño y esfuerzo se necesita, y qué otra exigencia particular tiene la debida implementación del programa.
- 13) Cómo se busca garantizar esas condiciones.
- 14) Cómo se justifica el calendario para cada uno de los programas.
- 15) Qué otra dependencia o institución ha estado realizando la producción del mismo servicio. Estima usted que ha estado complementando o duplicando innecesariamente su acción, y por qué.
- 16)Cuál es la relación que tienen otros programas con los suyos. Indique las dependencias ejecutoras y la forma en que afecten sus recursos.
- 17) En qué forma existe la adecuada compatibilidad e integración entre los programas de su dependencia.
- 18) Cómo han cambiado sus programas en los tres años pasados.
- 19) Qué modificaciones en sus programas haría si le modifican su asignación presupuestal en 20% hacia abajo o hacia arriba.
- 20) En relación al servicio que presta, le parecería conveniente que se mantenga el programa en el próximo año dentro de los niveles actuales tanto en producción, como en disponibilidad de recursos, y por qué.
- 21) Explique de qué manera son apropiadas las relaciones con el nivel superior y con las otras unidades administrativas con las que debe coordinarse directamente para producir sus servicios.

VI. CONTROL

- 1) Cuáles son los puntos estratégicos en su programa, de los que depende mayormente el cumplimiento de sus metas. Y cuáles los puntos débiles.
- 2) Qué acciones tomaría usted para resolver los problemas más frecuentes que encontrara en los puntos estratégicos.
- 3) Con qué mecanismos de información cuenta para reconocer problemas que pueden ser resueltos en el proceso de sus actividades.
- 4) Qué tipo y confiabilidad de información le proporcionan esos mecanismos.

- 5) Explique el análisis que se da a esa información y cómo ayuda a resolver a tiempo los problemas, en lugar de esperarse al término de sus acciones.

VII. EVALUACION DE RESULTADOS

- 1) Cómo se va a identificar el resultado de la acción final del programa (de los servicios o bienes en tipo, número y calidad) y cómo se evalúa en razón de las necesidades que satisfacen y a quién(es) beneficia.
- 2) Cuál estima que será el costo total del resultado.
- 3) Qué otros beneficios sociales no cuantificables se obtendrán.
- 4) Cómo es aceptable el beneficio en relación con ese costo.
- 5) Cuáles han sido los resultados de sus programas en los años anteriores; cómo se han evaluado.
- 6) A cambio de ese resultado, qué otro se pudo haber obtenido (en comparación con qué es bueno o malo el resultado).

VIII. REAJUSTES

- 1) Qué y cómo ha hecho reajustes según los resultados de años anteriores.
- 2) En qué forma se previeron razonablemente los reajustes de los factores externos, y los internos.
- 3) porque y como se podrían cambiar los objetivos o reajustarse.
- 4) En qué forma pueden ajustarse las metas y en qué condiciones.
- 5) Cuánto sería necesario aumentar o disminuir la asignación presupuestal y por qué.
- 6) Cómo se puede cambiar el programa si al ser ejecutado no logra el objetivo.
- 7) Qué se puede hacer para reajustar la implementación del programa.
- 8) Qué reajustes para utilizar nuevas técnicas se pueden hacer en este momento.
- 9) Cuáles procedimientos se han determinado para reajustar los costos, y cómo se han usado.
- 10) Cómo pueden reajustarse los principales obstáculos para su adecuado desempeño: en personal, recursos materiales, tiempo, otros.
- 11) Al hacer ajustes en objetivos y programas, qué cambios en resultados y costos se producen de tomar una cosa por otra.
- 12) Qué ajustes serían necesarios si suben los costos estimados.
- 13) Si disminuye su presupuesto 20%, qué reajuste haría en combinación de recursos, o tipo y cantidad de recursos, y si subiera 20%.